

DIRIGIR & FORMAR

REVISTA DO IEFP N.º 35-36 abril a setembro 2022 // 3€

**+ Qualificação
+ Emprego
Futuro +**



Estamos online e mais perto de si e da sua empresa.

- Apoios e incentivos às Entidades Empregadoras
- Procura de Trabalhadores
- Divulgação de Ofertas de Emprego
- Apoios e medidas extraordinárias – COVID-19

ligue-se a nós em iefponline.iefp.pt

iefponline
Sempre consigo.

EDITORIAL



DOMINGOS LOPES
Presidente do Conselho
Diretivo do IEFP, I.P.

Começamos este Editorial com uma palavra de agradecimento ao Dr. António Leite, entretanto nomeado Secretário de Estado da Educação, pelo trabalho que desenvolveu enquanto diretor da revista e pelo empenho que colocou neste projeto, aqui fica o nosso muito obrigado!

É nossa convicção que o investimento na Qualificação, na (Re)qualificação e na Capacitação Profissional das pessoas assume um papel determinante no desenvolvimento de uma sociedade economicamente mais desenvolvida e socialmente mais justa. Neste sentido, procurámos que o conjunto de textos agora editados fosse estruturado em torno da problemática Qualificação e da (Re)qualificação, abordando-a sob diversas perspetivas e os atuais desafios que se lhe colocam.

Nas rubricas Tema de Capa e Gestão de Recursos Humanos, os textos debatem os impactos das novas tecnologias nas formas de trabalhar e as novas competências e aprendizagens que lhes estão associadas e consequentemente os novos desafios que se colocam à formação profissional e à competitividade empresarial.

Ainda no Tema de Capa damos conta do papel fundamental que os apoios do Fundo Social Europeu, através de Programas Operacionais como o PO CH e o PO ISE, têm tido enquanto resposta a problemas estruturais da sociedade portuguesa, nomeadamente em matéria de educação, formação e inclusão.

Destaque, ainda, para o texto que aborda a importância dada no Plano de Recuperação e Resiliência português à necessidade de adequar as qualificações e competências dos cidadãos ao novo paradigma mundial e europeu.

O IEFP enquanto serviço público de emprego e formação, tem procurado alinhar-se com os novos desafios verificados no mundo do trabalho. Assim, no Dossier “SKILLS, entre o futuro e o presente” damos a conhecer ao leitor alguns programas formativos que foram concebidos para responder a necessidades objetivas de qualificações sentidas pelas empresas ao nível das tecnologias digitais.

Com o apoio do PRR estamos a preparar a modernização da rede de serviços de formação profissional para a próxima década, com o objetivo de disponibilizar melhores equipamentos e espaços formativos mas, principalmente, para dotar os nossos formandos com mais e melhores competências, alinhando a formação profissional realizada às reais necessidades atuais e futuras das empresas e ao futuro das profissões.

Em suma, esta revista trata no seu conjunto de um tema fundamental no quadro do desenvolvimento do País e da sociedade que queremos construir – a formação profissional. Esperamos, através dos textos editados, promover e contribuir para essa reflexão. ◀

6

O TALENTO AO
SERVIÇO DA
INTERNACIONA-
LIZAÇÃO



18

MAIS
COMPETÊNCIAS
PARA UM NOVO
PARADIGMA



36

IEFP, I.P. –
MODERNIZAÇÃO
DA REDE DOS
SERVIÇOS DE
FORMAÇÃO



“MEDIR PARA GERIR”
ATIVOS HUMANOS

68

FICHA TÉCNICA

► **PROPRIETÁRIO/EDITOR/SEDE DE REDAÇÃO** Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. • Rua de Xabregas, 52, 1949-003 Lisboa ► **NIPC** 501 442 600 ► **DIRETOR** Domingos Lopes
 ► **RESPONSÁVEL EDITORIAL** Maria Fernanda Gonçalves ► **COORDENADORA** Lídia Spencer Branco ► **CONSELHO EDITORIAL DA REVISTA** Adélia Costa, António José de Almeida, António Travassos, Arnaldo Frade, Conceição Matos, Fernando Moreira da Silva, João Palmeiro, José Carlos Bravo Nico, José Teixeira, Lucinda Dâmaso, Luís Alcoforado, Miguel Pinto, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Paulo Feliciano e Teresa Medina ► **REVISÃO** Laurinda Brandão ► **REDAÇÃO** Revista *Dirigir&Formar*, Departamento de Formação Profissional, IEFP, I.P., Tel.: 215 803 000 / Ext.: 90011 e 90014 ► **CONDIÇÕES DE ASSINATURA** Enviar carta com nome completo, data de nascimento, morada, profissão e/ou cargo da empresa onde trabalha e respetiva área de atividade para: Rua de Xabregas, 52, 1949-003 Lisboa ou *e-mail* com os mesmos dados para: dirigir&formar@iefp.pt ► **ESTATUTO EDITORIAL** https://www.iefp.pt/documents/10181/696230/ESTATUTO_CE.vf.2021.pdf ► **DATA DE PUBLICAÇÃO** setembro 2022 ► **PERIODICIDADE** Trimestral ► **DESIGN e PAGINAÇÃO** Cempalavras.pt
 ► **FOTOGRAFIA** Adobe cedidas pelo IEFP/iStock ► **IMPRESSÃO** LÍDERGRAF Sustainable Printing, Rua do Galhano, EN 13, 4480-089, Vila do Conde ► **TRAGEM** 16 000 exemplares

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Diretivo do IEFP, I.P.
 É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

TEMA DE CAPA

NOVOS DESAFIOS PARA AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

- 6** O TALENTO AO SERVIÇO DA INTERNACIONALIZAÇÃO
Luís Castro Henriques
- 10** COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E APRENDIZAGEM: QUE CONCEITOS E PRÁTICAS PRECISAMOS NA FORMAÇÃO CONTÍNUA?
Nélia de Jesus Vicente
- 14** QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – E AGORA? O EXEMPLO E A VISÃO DA DUAL
Elísio Silva
- 18** MAIS COMPETÊNCIAS PARA UM NOVO PARADIGMA
Fernando Alfaite
- 22** PROGRAMA OPERACIONAL CAPITAL HUMANO: QUE IMPACTOS?
Joaquim Bernardo
- 26** POISE COMO INSTRUMENTO DA INCLUSÃO ATIVA E MELHORIA DA EMPREGABILIDADE
Domingos Lopes
- 30** DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E TRABALHO DIGNO
Mafalda Troncho

DOSSIER

SKILLS – ENTRE O FUTURO E O PRESENTE

- 36** INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL – MODERNIZAÇÃO DA REDE DOS SERVIÇOS DE FORMAÇÃO
Departamento de Formação Profissional do IEFP, I.P.
- 40** UPSkill
Departamento de Formação Profissional do IEFP, I.P.
- 48** PROGRAMA EMPREGO + DIGITAL – A APOIAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS
Departamento de Formação Profissional do IEFP, I.P.
- 56** RESKILLING 4 EMPLOYMENT
Carla Gouveia

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A ARTE DE APRENDER

- 64** A ARTE DE DESAPRENDER E REAPRENDER: A IMPORTÂNCIA DO *RESKILL* E *UPSKILL* EM EMPRESAS EM REESTRUTURAÇÃO
Fátima Silva
- 68** “MEDIR PARA GERIR” ATIVOS HUMANOS
José Bancaleiro
- 72** WORLDSKILLS PORTUGAL EM AMBIENTE VIRTUAL
Sandra de Sousa e Vasco Vaz

EUROPA

- 77** O PLANO DE RECUPERAÇÃO PARA A EUROPA – O QUE ESTÁ EM CAUSA
Ana Maria Nogueira



NOVOS DESAFIOS PARA AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES



Que a qualificação dos recursos humanos de uma empresa é um fator determinante na sua competitividade, a par com a criatividade e qualidade dos produtos e serviços que disponibiliza no mercado e os recursos financeiros de que dispõe, parece evidente.

No conjunto dos artigos que fazem parte da rubrica Tema de Capa, procuramos refletir sobre os novos papéis que a formação e a qualificação assumem na competitividade das empresas e as exigências que atualmente se colocam ao sistema educativo e formativo, ao nível de formar profissionais altamente qualificados detentores do conjunto de competências necessárias ao desenvolvimento e estímulo competitivo das empresas.

Da leitura destes textos podemos extrair uma conclusão que é comum a todos: investir nas competências e qualificações das pessoas é determinante para a competitividade empresarial e do país e para promover uma sociedade mais equitativa, coesa e resiliente. ◀

O TALENTO AO SERVIÇO DA **INTERNACIONALIZAÇÃO**

AUTOR: Luís Castro Henriques. Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – AICEP Portugal Global



Num mundo cada vez mais global e competitivo, a aposta em mercados externos já faz parte do ADN de muitas empresas portuguesas. A internacionalização é uma oportunidade de crescimento e o talento – a qualificação dos recursos humanos a todos os níveis – é um fator-chave para o sucesso.

A exportação e internacionalização implica preparação, o que inclui, naturalmente, recursos humanos qualificados para esse processo. É imprescindível ter bons produtos e serviços e os recursos financeiros necessários para investir num novo mercado, mas é também fundamental garantir que as competências



A internacionalização é uma oportunidade de crescimento e o talento – a qualificação dos recursos humanos a todos os níveis – é um fator-chave para o sucesso.

de negócio. Por isso é tão importante a qualificação dos recursos humanos nas questões mais específicas do comércio internacional e é tão relevante ter uma equipa capaz de definir critérios de análise, elaborar planos de prospeção internacional e avaliar todo o processo, num acompanhamento próximo e pormenorizado do negócio em cada mercado.

Exportar implica novas tarefas e logística, e todo esse trabalho deve ser coordenado por equipas com formação e que conheçam os mercados externos, sobretudo aqueles a que a empresa se dirige. A internacionalização é um processo transversal que abrange as mais diversas áreas da empresa, das vendas ao *marketing* e da produção à logística, passando pela área financeira.

Essas equipas também devem acompanhar as tendências e adaptar a sua comunicação a novas realidades. Cada vez mais é fundamental dominar técnicas do *marketing* digital e, em muitos casos, é importante não só falar o idioma do país onde se pretende estar presente, mas também conhecer os seus costumes e tradições.

Por isso, as empresas devem estabelecer planos de formação adequados ao sector e aos projetos de internacionalização. Uma formação especializada na área do comércio internacional permite elaborar estratégias de internacionalização e identificar oportunidades de negócio além-fronteiras, estabelecer contactos com entidades externas internacionais e as parcerias adequadas. Permite, também, desenvolver ações de promoção internacional e identificar

internas são as mais adequadas e que as equipas estão preparadas para avaliar cada passo em cada mercado.

Uma internacionalização de sucesso exige uma análise pormenorizada do mercado, da concorrência, dos hábitos de consumo, dos aspetos legais e regulamentares e da cultura

A internacionalização é um processo transversal que abrange as mais diversas áreas da empresa, das vendas ao *marketing* e da produção à logística, passando pela área financeira... as empresas devem estabelecer planos de formação adequados ao sector e aos projetos de internacionalização.

as que podem ser mais eficazes, desde a participação em feiras internacionais à criação de campanhas de *marketing* e comunicação.

As empresas precisam, ainda, de negociar contratos, conhecer as normas e a documentação exigida para o transporte marítimo, rodoviário ou aéreo, saber quais as certificações exigidas, os seguros adequados, os procedimentos e regimes aduaneiros ou as formas de resolução de eventuais litígios. São conhecimentos específicos, mas fundamentais para o sucesso do processo de internacionalização.

O apoio à internacionalização das empresas portuguesas é um trabalho em contínuo que a AICEP, enquanto Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, toma como missão. Com mais de 50 delegações espalhadas pelo mundo e estando presente em todo o país através das Lojas de Exportação, a AICEP apoia as empresas, potenciando os seus resultados e reforçando as suas competências para a abordagem a novos e/ou diferentes mercados.

Neste sentido, são vários os produtos e serviços AICEP orientados para um reforço cada vez maior na capacitação das empresas, nomeadamente com foco na diversificação dos mercados internacionais e também no *e-commerce*, um caminho que vínhamos a trilhar nos últimos anos através do Programa Exportar *Online* e que a pandemia veio tornar ainda mais urgente. Por exemplo, lançámos o Acelerador das Exportações *Online*, uma nova funcionalidade da Plataforma Portugal Exporta (<https://www.portugalexporta.pt/>), que apoia as empresas portuguesas a exportarem *online*, com recurso a inteligência artificial, incluindo uma ferramenta de diagnóstico de avaliação sobre o seu nível de preparação para o *e-commerce*.

Além disso, temos vindo a promover um conjunto de *webinars* e cursos com universidades dedicados à exportação *online*, bem como cursos *e-learning*. Temos também vindo a estabelecer parcerias com *marketplaces* – como o Alibaba, JD.com e ETSY, entre outros – para dar às empresas portuguesas a oportunidade de conhecerem o potencial de negócio e o funcionamento destas plataformas de *e-commerce*. Paralelamente, continuamos a capacitar as empresas para a internacionalização, nomeadamente no início da exportação (ABC Mercados), na seleção de mercados (Em Foco, *Go to Market*) e através de outros *webinars* e *workshops* setoriais.

Destaco, ainda, a criação do Programa de Qualificação para a Internacionalização, no âmbito do Programa Internacionalizar 2030, com vista à qualificação de recursos humanos nos domínios da internacionalização e do comércio internacional, desenvolvido em parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP) e a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), e cuja primeira ação de formação decorreu em novembro passado, em Aveiro.

Ainda na vertente de capacitação das empresas, em especial para a internacionalização, é de referir o Programa INOV Contacto. É um programa de estágios profissionais feito em contexto internacional, gerido pela AICEP e que, desde 1997, já realizou cerca de 6000 estágios em cerca de 1300 entidades e em mais de 80 países.

Este programa, que tem sido reconhecido internacionalmente como exemplo de Boas Práticas, tendo já ganho vários prémios internacionais, é uma excelente oportunidade para os jovens que querem iniciar a sua carreira. Mas, mais do que isso, tem trazido resultados assinaláveis para as empresas. Ao mesmo tempo que investimos no futuro das novas gerações, estamos a investir na competitividade das empresas.

De facto, a aposta na formação das novas gerações, a aposta no talento, será sempre uma aposta de futuro. E tal tanto se aplica, como já vimos, ao esforço de internacionalização das empresas como à atração de investimento para o país.

Falar de talento é falar de uma das peças-chave para o sucesso que Portugal tem registado nos últimos anos. Temos disponibilidade de com-



petências e recursos com um nível elevado de habilitações técnicas, nomeadamente na área da engenharia, mas também da gestão e economia, com as nossas universidades a figurarem nos principais *rankings* internacionais. Além disso, temos um bom domínio de línguas estrangeiras – a maioria dos nossos jovens engenheiros fala, pelo menos, duas línguas estrangeiras, o que só demonstra o à-vontade e capacidade para trabalhar num mundo global. Nos anos mais recentes, o talento tem sido, sem dúvida, a vantagem competitiva mais valorizada pelos investidores que escolhem Portugal para localizar os seus projetos.

Portugal tem vindo a posicionar-se cada vez mais como destino preferencial de investimento inovador, alicerçado no talento e virado para as exportações. Os projetos mais recentes têm demonstrado o salto qualitativo do país, sendo tecnologicamente mais avançados, com maior valor acrescentado, mais ancorados em atividades de investigação e desenvolvimento, em muitos casos em colaboração com a rede de universidades e centros tecnológicos nacionais, desenvolvidos por empresas capacitadas e certificadas, criando emprego progressivamente mais qualificado.

O talento tem sido uma força motriz na atração de projetos de investimento direto estrangeiro (IDE), e o que verificamos é que o foco passará cada vez mais para a relevância dos conjuntos de competências especializadas. A procura de

Portugal tem vindo a posicionar-se cada vez mais como destino preferencial de investimento inovador, alicerçado no talento e virado para as exportações. Os projetos mais recentes têm demonstrado o salto qualitativo do país, sendo tecnologicamente mais avançados, com maior valor acrescentado, mais ancorados em atividades de investigação e desenvolvimento.

competências científicas e técnicas nunca foi tão elevada e o sucesso ficará do lado de quem for capaz de produzir, atrair e reter o conjunto de talentos mais altamente qualificados. Este é o principal fator que permite que o IDE aumente não só em número, mas sobretudo em valor.

Para concluir, é de salientar a necessidade de haver uma base sólida – um sistema educativo e formativo de alta qualidade – capaz de produzir talentos todos os anos, adaptados às necessidades do mundo real, das empresas e ao conjunto de competências exigidas. Os sistemas educativos devem ser capazes de seguir as tendências globais e fomentar o desenvolvimento criativo, e as empresas devem ser capazes de investir na formação e qualificação dos seus recursos humanos. Porque, como vimos, o talento é a peça-chave para o sucesso. Das empresas. E de Portugal. ◀

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL
E APRENDIZAGEM

QUE CONCEITOS E PRÁTICAS PRECISAMOS NA FORMAÇÃO CONTÍNUA?

AUTORA: Nélia de Jesus Vicente. *Partner* na BIG EXPERIENCE;
PhD Student na Universidade de Lisboa; Coordenadora e Autora
do livro *Aprender Importa*



**“A educação não é um
instrumento para viver,
mas sim uma maneira de
construir a vida.”**

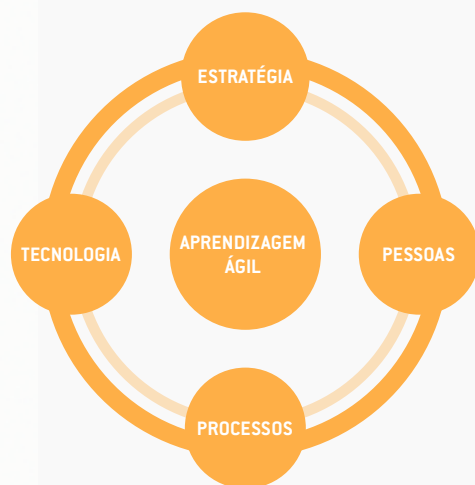
CANÁRIO, 2018

A mudança tecnológica e digital no universo da formação e do desenvolvimento organizacional implica adaptações e reajustamentos nos processos de trabalho e colaboração das equipas que deve ser uma aposta das empresas para se tornarem ainda mais competitivas e, arrisco a dizer, mais ágeis.

Muitas empresas identificam e reconhecem que os trabalhadores são o seu maior potencial, mas o mais desafiante é que isso seja a prática real, atendendo especialmente às diferentes gerações que trabalham nas organizações.

Os processos de aprendizagem, devido à introdução de novas tecnologias, podem alterar os conteúdos funcionais, das funções e das tarefas, pela transformação das existentes e pela criação de outras completamente novas. O grande desafio é que esses processos de aprendizagem sejam ágeis e se baseiem num modelo simples, no qual a pessoa seja o centro do seu percurso formativo – um modelo em que seja possível ao trabalhador aprender e experienciar ao longo da vida. Mudar a tecnologia, sabemos, é a parte mais fácil na decisão estratégica das organizações. O complexo é agilizar todo o potencial formativo desse investimento tecnológico para, daí, ter mais e melhores resultados.

Imagem 1 – Aprendizagem Ágil



Fonte: Vicente, 2021, p. 38

Qualquer transformação ágil precisa de ser interativa e de aportar estratégia, pessoas, processos e tecnologia. O modelo de aprendizagem ágil é muito mais do que um fluxo de processos de um projeto. É um novo paradigma de formação que implica ter uma visão e um posicionamento estratégico focado na aprendizagem e um *design* de processos capaz de responder de um modo célere. Implica, também, repensar na forma como o trabalho é feito e de identificar mudanças nas pessoas, processos e elementos tecnológicos do modelo de aprendizagem.

Interessa, então, compreender quais são as modificações que se estruturam em redor da problemática da formação e, necessariamente, em torno destas transformações organizacionais, sociais e tecnológicas. Importa discutir as vantagens da Educação 4.0 com metodologias ativas e inovadoras, capazes de responder a um mercado simultaneamente aberto e específico: aberto a tudo o que é novo e diferente; específico à organização, equipa e trabalhador. Ao aliarmos a rapidez na resposta e a personalização organizacional, conseguiremos trazer uma nova perspetiva ao mundo da formação. Como refere Canário (2007, p. 210), “...se todos estamos condenados a aprender, a verdade é que a maior parte daquilo que sabemos não foi aprendido na escola sendo esta, na sua forma moderna, uma invenção histórica muito recente”.

Hoje as empresas têm a responsabilidade de investir nos seus trabalhadores e de o fazer de um modo consciente. Isto significa, também, que os mesmos trabalhadores precisam de demonstrar confiança e capacidade de desenvolvimento de novos (ou diferentes) saberes. E, mais importante do que aquilo que se aprende, é o que é feito com essa aprendizagem em situação de trabalho: “O papel da experiência na aprendizagem é central para a compreensão da aprendizagem de adultos” (Merriam e Bierema, 2014, p. 101).

E para o trabalhador há a responsabilidade de aprender por conta própria, não sendo suficiente ir à sala de formação e regressar sem um plano de responsabilização individual: “Ninguém será desculpada se não se conseguir libertar da escolarização” (Illich, 1985, p. 60). Illich entende que a forma escolar não só influencia a escola, como foi progressivamente influenciando muitas outras dinâmicas de educação e formação, nomeadamente aquelas que ocorrem fora do contexto escolar.

Mudar a tecnologia é a parte mais fácil na decisão estratégica das organizações. O complexo é agilizar todo o potencial formativo desse investimento tecnológico para, daí, ter mais e melhores resultados.



O equilíbrio no plano das qualificações e profissões... dependerá fundamentalmente da forma de organização do trabalho e do sistema de educação-formação, no sentido de um aproveitamento, ou não, dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores.

A empresa e o próprio trabalhador são responsáveis pelo processo de formação contínua, que deve ser entendido como um caminho de transformação (mais do que um momento único de formação), resultando em mais competitividade organizacional. Esta reflexão é um tema da atualidade e há a necessidade de pensar a educação de adultos em articulação com as situações de trabalho, “segundo o qual o adulto constitui o principal recurso para a sua formação” (Canário, 2013, p. 103).

Somos o resultado do conhecimento, experiências e vivências, enquanto sujeitos inseridos na sociedade, e o “local de trabalho cria diferentes espaços de aprendizagem” (Fuller e Unwin, 2010, p. 43). É fulcral que olhemos para as empresas valorizando a singularidade dos trabalhadores que as compõem. A formação contínua acontece dentro das empresas, e é neste contexto que ocorre a produção de novos ou diferentes saberes – quer sejam saberes teóricos ou práticos:

- **Upskilling:** conceito relacionado com o desenvolvimento das habilidades do trabalhador na área em que atua e já conhece, aumentando o seu campo de atuação tomando-se mais conhecedor e trazendo valor acrescentado no seu domínio de atuação.
- **Reskilling:** é a requalificação, isto é, a transformação da aprendizagem em novas habilidades face a um novo contexto ou realidade e implica a mudança de função ou sector de atividade.

Há a necessidade de atualizar os processos de formação contínua e os novos conceitos. É imprescindível fazer um *refresh* nos departamentos organizacionais que detêm a responsabilidade da área da formação. É necessário passar a falar da formação contínua associada a um plano de aprendizagem do trabalhador.

Os trabalhadores aprendem se estiverem motivados, e as empresas ganharão se passarem a acreditar mais nos itinerários pedagógicos traçados em conjunto.

No domínio da educação de adultos há várias formas de abordar os fenómenos educativos. “O termo educação de adultos apresenta-se polissêmico, pois compreende um conjunto de modalidades e situações educativas muito amplas e distintas” (Cavaco, 2002, p. 17). A forma escolar é reconhecida como algo que tem valor, isso é inegável, mas não deve ser reconhecida como a única forma de promover os processos de educação e formação (Canário, 2007) pelo facto de não compreender a diversidade e a complexidade de todos os fenómenos educativos e dos diferentes contextos em que os mesmos ocorrem.

É expectável que no futuro próximo o sucesso da competitividade organizacional esteja na forma como as empresas trabalham a informação que têm disponível e como a colocam ao serviço do negócio. Esta nova forma de gerir os processos de aprendizagem acabará por colidir com determinadas funções, antes exercidas por pessoas que terão de se requalificar ou, em caso extremo, mudar definitivamente de profissão. Como menciona Correia (2003, p. 33), “pensar explicitamente a formação como um espaço de intervenção de coletivos de trabalho e de reconstrução das identidades pessoais e sociais, embora constitua um sistema de incitação à produção de novas linguagens de formação e de novas modalidades de pensar e de praticar a formação *in situ*, nem sempre foi acompanhada pela produção de discursos alternativos neste domínio”.

Dubar (2003) afirma que os discursos que valorizam a realização “fora do trabalho” e exprimem uma conceção instrumental do trabalho são, em geral, sustentados pelos trabalhadores (ou pelos jovens) que não prosseguiram uma formação ou que rapidamente a abandonaram.

Tem sido muito falada a questão da importância maior das *soft skills* no mundo organizacional em relação às *hard skills* nos próximos anos nas empresas. Há um pouco a ideia que hoje a formação opera por cima de um conjunto de competências que têm de estar asseguradas, duvidando-se da capacidade das organizações e dos indivíduos para as assegurarem – essa é que é a questão!

As ações de formação assumem um papel vital desde que seja feita uma cuidada sensibilização junto das empresas, onde é transmitida a importân-

cia da formação contínua no contexto de uma maior competitividade, e também abarcando o papel dos trabalhadores neste processo.

Ao nível da criação de postos de trabalho, a obtenção de uma formação qualificante e uma política de recursos humanos eficaz permite uma melhor adaptação às atividades profissionais e possibilita uma formação complementar à formação inicial adquirida. As empresas são incentivadas a investir na formação, pois tomam consciência de que as ações de formação lhes permitem acompanhar a dinâmica e a evolução técnica e humana, e ainda assegurar a promoção profissional dos seus trabalhadores.

O público a qualificar terá de possuir um espírito crítico, ser capaz de inovar e compreender as mudanças necessárias ao desenvolvimento pessoal, económico e social.

O desenvolvimento das empresas requer profissionais qualificados para poderem enfrentar o mercado, que é “cada vez mais agressivo e devorador”. Ao mesmo tempo, devem ser tomadas atitudes de sensibilização, no sentido de que as pessoas são o mais valioso ativo da empresa e que os equipamentos e as tecnologias sozinhas nada produzem. Assim, seria dada a possibilidade de desenvolvimento aos trabalhadores, enquanto entidades e identidades responsáveis pela sua aprendizagem, visto que são eles quem dão “vida e valor à empresa”!

Passaríamos a estar perante um processo de formação contínua e integrada em que a formação é delineada no sentido de contribuir para responder ao desafio das exigências das novas tecnologias e consequentes necessidades de elevar os padrões de qualidade dos resultados organizacionais e da mobilização de competências. O sucesso ou insucesso pode, em parte, depender da atenção prestada à experiência profissional, com vista ao seu reajustamento, em vez de assumir que tais mudanças podem, e devem, ser levadas a cabo de uma forma “automática” pelas empresas.

Este processo de alteração do modelo de formação atual terá impacto na estrutura do trabalho e na própria definição de emprego – com exigências em conhecimentos e comportamentos diferentes dos anteriores, que podem implicar a “reciclagem” das competências dos trabalhadores. Cada vez mais os trabalhadores estão sujeitos a readaptarem-se na ocupação de um emprego e, mesmo, a terem de mudar a sua trajetória profissional dentro da organização. Por estas razões,

é expectável que no plano das qualificações e profissões as tendências recentes sofram alterações no sentido de uma aceleração. São possíveis os riscos de segmentação das qualificações em consequência das novas tecnologias (qualificação/desqualificação), com tendência para a inversão da pirâmide tradicional, aprofundando-se a separação entre o trabalho de conceção e de execução. O equilíbrio dependerá fundamentalmente da forma de organização do trabalho e do sistema de educação-formação, no sentido de um aproveitamento, ou não, dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores.

Quais os desafios que temos para uma reflexão futura?

Reforço das parcerias e das ligações entre estruturas de formação e estruturas das organizações, territorialização das ligações de modo a que os diferentes operadores se conheçam; maior diálogo entre os centros de aprendizagem e os trabalhadores.

Desafio para o trabalhador (possibilidade de se melhorar a si próprio), espírito crítico e inovador, capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais, perspetiva de desenvolvimento das próprias competências.

Para ultrapassar estes desafios é necessária uma nova conceção dos processos de aprendizagem a desenvolver pelas empresas em que a formação profissional contínua assenta no princípio da agilidade. ◀

... é necessária uma nova conceção dos processos de aprendizagem a desenvolver pelas empresas em que a formação profissional contínua assenta no princípio da agilidade.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, A. e ALVES, Natália [2012], “Políticas de formação profissional contínua em Portugal: convergências e divergências entre os sectores público e privado”, in Araújo, M. e Martins, D. (coord.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, Porto, Edições Politeia.
- CANÁRIO, R. [2007], “Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não normal”, in Conselho Nacional de Educação, *A Educação em Portugal (1986-2006): Alguns Contributos de Investigação* (pp. 207-267), Lisboa, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- CANÁRIO, R. [2013], *Educação de Adultos. Um Campo e Uma Problemática*, Lisboa, Educa.
- CANÁRIO, R. [2018], “Formação e desenvolvimentos: introdução”, in R. Di Ruzza, M. Lacomblez e M. e Santos (eds.), *Ergologia, Trabalho, Desenvolvimentos*, Belo Horizonte, Fabrefactum Editora, pp. 43-51.
- CAVACO, C. [2002], *Aprender Fora da Escola. Percursos de Formação Experiencial*, Lisboa, Educa.
- COSTA, A. F. da [2002], “Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação”, Ciclo de conferências: cruzamento de saberes. Aprendizagens sustentáveis, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- CORREIA, J. [2003], “Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação”, in R. Canário, *Formação e Situações de Trabalho*, Porto, Porto Editora, pp. 13-41.
- DUBAR, C. [2003], “Formação, trabalho e identidades profissionais”, in R. Canário, *Formação e Situações de Trabalho*, Porto, Porto Editora, pp. 43-52.
- FULLER, A. e UNWIN, L. [2010], *Workplace Learning, and the Organization*, DOI: 10.4135/9781446200940.n4
- ILLICH, I. [1985], *Sociedade sem Escolas*, Petrópolis, Vozes.
- MERRIAM, S. e BIEREMA, L. [2014], *Adult Learning: Linking Theory and Practice*, São Francisco, Jossey-Bass.
- VICENTE, N. [2021], “Educação não formal e atividade profissional: a face oculta da formação em situação de trabalho”, projeto de doutoramento em Educação [Especialidade em Formação de Adultos], Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- VICENTE, N. e CÓPIO, P. (coord.), [2021], *Aprender Importa – A Formação na Prática das Empresas em Portugal*, Lisboa, Editora RH.

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL – E AGORA? **O EXEMPLO E A VISÃO DA DUAL**

AUTOR: Elísio Silva. Diretor da DUAL, Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA)

Num mundo em que o conceito VUCA nunca fez tanto sentido como hoje... a aposta em modelos de ensino e formação que promovam nos profissionais a aquisição de competências como iniciativa, flexibilidade, resiliência, capacidade de mudança e espírito de equipa, torna-se essencial.

Há três anos, quando falávamos de formação e qualificação profissional, todos dizíamos que era importantíssima e indispensável no apoio às empresas que procuravam, desesperadamente, profissionais com qualificações que dificilmente encontravam no mercado. Num contexto em que as taxas de desemprego atingiam mínimos históricos, as empresas tinham imensas dificuldades em encontrar profissionais disponíveis, mesmo que não fossem muito exigentes com as competências que os mesmos possuíam. Em alguns sectores, como a indústria, em particular a metalomecânica, mas também a hotelaria e turismo, a agricultura, a construção civil e tantos outros, a falta de profissionais disponíveis atingia níveis críticos e muitas empresas e sectores estavam a atingir a rutura.

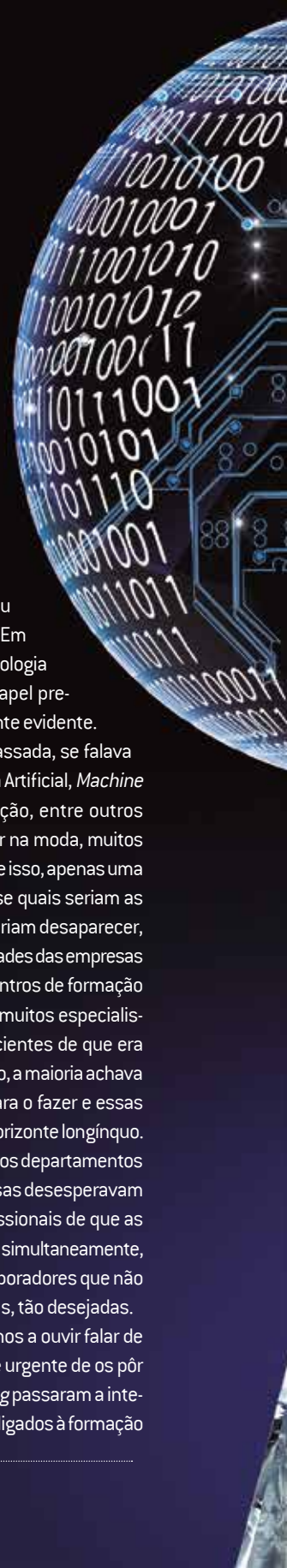
Para os mais distraídos, esta situação poderia ser vista como uma novidade, já que alguns anos antes, poucos, as taxas de desemprego andavam na casa dos dois dígitos e atingiam valores preocupantes. Isto podia levar, os tais distraídos, a pensarem que as empresas não iriam ter dificuldade em recrutar pessoas quando sentissem necessidade. Esses mesmos, poderiam achar que não haveria necessidade de fazer grandes esforços e investimentos quer na formação profissional de novos profissionais (formação inicial de jovens), quer na formação contínua de adultos.

Na verdade, se olhássemos para o que se passava há dez anos, no início da segunda década do século atual, o que encontrávamos era um cenário em que as necessidades das empresas estavam, em grande parte, desalinhasdas com o perfil dos profissionais disponíveis. A grande diferença entre os anos de 2010 e de 2019 era que a situação se tinha agravado e as empresas já não sentiam apenas dificuldades no recrutamento de profissionais com competências específicas e adequadas. As dificuldades em encontrar profissionais disponíveis eram tantas que os empregadores se tinham tornado menos exigentes: o importante era tão-só encontrar pessoas disponíveis, e as empresas

dos sectores já referidos, às quais se juntavam novas (como era o caso das empresas ligadas aos *Shared Services*, que nos últimos anos cresceram em Portugal de forma exponencial, muitas delas ligadas a grupos alemães que cá instalaram centros de operação e/ou inovação e desenvolvimento), queixavam-se de falta de pessoas e, em muitos casos, viam-se obrigadas a adiar, ou mesmo cancelar, investimentos. Em especial nas áreas em que a tecnologia e a digitalização assumiam um papel preponderante, isto era particularmente evidente.

Quando, no início da década passada, se falava em Indústria 4.0, a IoT, Inteligência Artificial, *Machine Learning*, *Big Data* e Automatização, entre outros “chavões” que começavam a estar na moda, muitos ainda achavam que era exatamente isso, apenas uma moda. E, paralelamente, discutia-se quais seriam as profissões do futuro, quais as que iriam desaparecer, que impacto isso teria nas necessidades das empresas e o que deveriam as escolas, os centros de formação e as universidades fazer! Embora muitos especialistas e decisores estivessem conscientes de que era urgente começar a preparar o futuro, a maioria achava que ainda haveria muito tempo para o fazer e essas “mudanças” ainda estavam num horizonte longínquo. Enquanto isso, os responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos das empresas desesperavam na tentativa de encontrar os profissionais de que as suas organizações necessitavam e, simultaneamente, viam-se forçados a dispensar colaboradores que não tinham as tais novas competências, tão desejadas.

Foi neste contexto que passámos a ouvir falar de novos conceitos e da necessidade urgente de os pôr em prática: o *reskilling* e o *upskilling* passaram a integrar a linguagem dos profissionais ligados à formação





profissional e, de uma forma mais ampla, à gestão de recursos humanos. Não havendo profissionais disponíveis com as *skills* adequadas, a solução passava por recorrer a processos de formação profissional que permitissem, de um modo rápido, aumentar as qualificações das pessoas que estavam disponíveis, ou mesmo requalificá-las para novas áreas que nada tinham a ver com aquelas em que possuíam qualificação ou experiência.

Muitas empresas de grande dimensão, mas também algumas de dimensão média, perante a dificuldade de encontrarem no mercado ofertas que as pudessem apoiar nestes processos de qualificação e requalificação, optaram por criar estruturas internas ágeis e ajustadas às suas necessidades.

Assim, em 2019, muitas empresas já tinham criado as suas próprias “academias” de formação, integradas nos departamentos de Recursos Humanos, com equipas internas ou, em alguns casos, em parceria com entidades, maioritariamente privadas, que tinham como missão implementar processos de *reskilling* e *upskilling*. De referir que os programas públicos, e em particular os seus modelos de financiamento, nem sempre são fáceis de alterar e de ajustar às rápidas mudanças do mercado, o que torna mais lenta a sua capacidade de resposta.

Neste contexto, vários estudos, efetuados no final da década anterior e antes da pandemia provocada pela Covid-19, referiam esta situação. Um exemplo disso foram os resultados do Guia do Mercado Laboral 2019 da Hays, que se baseou nas respostas de 33 16 profissionais qualificados e 603 empregadores, e no qual as três principais dificuldades do mercado de trabalho identificadas eram:

- 53% – falta de profissionais qualificados;
- 49% – desadequação entre a oferta de profissionais e as vagas disponíveis;
- 37% – pouca articulação entre o sistema de ensino e as empresas.

Também Angel Gurría, o secretário-geral da OCDE, quando no início de 2019 apresentou o Estudo Económico sobre Portugal, afirmou que “a melhoria das qualificações, nomeadamente promovendo uma maior participação nos programas de aprendizagem ao longo da vida, e da capacidade de inovação das pequenas empresas do sector exportador, deverá continuar a ser uma prioridade” para o país.

Julgo, pois, que em 2019 já ninguém tinha dúvidas de que era urgente implementar medidas eficazes que contribuíssem para ultrapassar este “garrote” que as empresas e a economia portuguesa sentiam.

E hoje, depois de uma crise pandémica e económica sem precedentes, em que situação estamos no que à formação e qualificação profissional diz respeito? Será que tudo o que dizíamos e fazíamos há dois anos passou a estar obsoleto? Será que podemos abrandar ou desinvestir na formação e qualificação das pessoas, sejam elas jovens que se preparam para entrar no mercado de trabalho ou adultos ativos? Para mim, as respostas são óbvias: podemos discutir sobre os métodos, sobre os conteúdos, mas não podemos ter dúvidas acerca da importância e necessidade de se continuar a investir na qualificação das pessoas.

Os nossos profissionais, jovens e adultos, devem **aprender a aprender** e nós, os profissionais e decisores com responsabilidades nas áreas da educação e formação, devemos ser capazes de contribuir para isso.



Quando pensamos em formação profissional feita com as empresas e para as empresas, não podemos ignorar a composição do tecido empresarial português, é imperativo ter em conta as suas necessidades reais e garantir uma resposta adequada nesta matéria.

Pelo contrário, diria, baixar os braços e recuar teria consequências desastrosas no médio e longo prazo para a economia, para as empresas, para a sociedade e, o mais importante, para as nossas pessoas e os jovens em particular.

É verdade que a realidade de hoje, em muitos aspectos, mudou radicalmente, a começar pela digitalização, que se achava que estava a caminho mas não se previa que sofresse um desenvolvimento brutal como aquele a que assistimos nos últimos dois anos, mas passando pelas cadeias de abastecimento e processos logísticos, por uma reorganização da geografia económica mundial, etc.

Por outro lado, em alguns sectores, como é o caso particular do turismo, que em 2019 estavam em franco crescimento, assistimos a uma longa paralisação que afetou praticamente a totalidade das empresas, levando a que as mesmas tivessem que dispensar os seus trabalhadores ou recorrer a medidas de *lay-off*, mas que desde há alguns meses retomaram as suas atividades e neste momento voltam a estar com dificuldades em contratar pessoas, como acontecia antes da pandemia (nalguns casos a situação é ainda mais crítica).

Simultaneamente, nos três últimos anos todos os processos de educação e formação foram abruptamente interrompidos e afetados, demonstrando uma enorme vulnerabilidade associada aos modelos de formação presencial, tendo evoluído para modelos de formação a distância que, em muitos casos e em particular nos programas de formação contínua ao logo da vida, dificilmente serão abandonados.

Hoje, poucos de nós duvidamos que os modelos de ensino e formação a distância, o *e-learning*, o teletrabalho, as videoconferências, fazem parte de uma realidade que não deverá voltar mais ao que era.

Portudo isto, entendo que a qualificação das pessoas, os processos de *reskilling* *upskilling*, mantêm toda a sua importância e urgência. Se queremos continuar a trabalhar na transição para uma economia verde, se queremos continuar a promover a inovação e a utilização das tecnologias digitais associadas à Indústria 4.0, como a Internet das Coisas, a Inteligência Artificial, o *Machine Learning* e o *Big Data*, entre outras, se queremos continuar a caminhar para uma economia competitiva e sustentável, então a qualificação dos nossos profissionais, atuais e futuros, assume um papel fundamental e crítico, tanto para as empresas como para os jovens e a sociedade em geral.

Num mundo em que o conceito VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*) nunca fez tanto sentido como hoje, estamos certos de que a aposta em modelos de ensino e formação que promovam nos profissionais a aquisição de competências como iniciativa, flexibilidade, resiliência, capacidade de mudança e espírito de equipa, entre outras, torna-se essencial. Diria que os nossos profissionais, jovens e adultos, devem **aprender a aprender** e nós, os profissionais e decisores com responsabilidades nas áreas da educação e formação, devemos ser capazes de contribuir para isso.

Nesse sentido, também a DUAL, o serviço de Qualificação Profissional da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA), continua a investir e a trabalhar tanto na formação inicial de jovens como na qualificação de adultos, apostando em modelos de formação que seguem a filosofia dual, inspirada no sistema alemão, adaptando-os às necessidades específicas de cada contexto.

Temos defendido que o país deve garantir a existência de um sistema de formação profissional forte e adequado às necessidades das empresas. Um sistema que seja atrativo para os jovens, levando-os a colocar a opção pela via da formação profissional ao mesmo nível que colocam a opção pelo ensino académico, sem estigmas ou preconceitos. Mas para que isso seja possível é necessário que se continue a trabalhar para que mude a imagem que a formação profissional (ainda) tem junto da sociedade: uma via que significa uma “opção de segunda”, destinada aos jovens com dificuldades, que não conseguem sucesso nas vias académicas.

É necessário, e urgente, que a formação profissional seja encarada como uma opção “normal” e de qualidade, que permita aos jovens adquirirem competências adequadas para uma rápida e efetiva integração no mercado de trabalho. Que seja reconhecida e valorizada pela sociedade e pelos seus jovens, mas especialmente pelas suas empresas. Deverão ser estas, as empresas, que em primeira linha definem as necessidades formativas do país, assumindo um papel ativo e proativo, informando sobre as transformações nas suas áreas de atividade, alterações sociais e tecnológicas e contribuindo para a atualização permanente dos programas de formação. Deverão ser chamadas, igualmente, a colaborar direta e ativamente nos processos formativos através da formação prática em contexto de trabalho, na qual os formandos são acompanhados por tutores devidamente formados durante todo o tempo que passam na empresa.

Ao integrarem um jovem durante o seu processo formativo num ambiente empresarial, onde irá desempenhar tarefas reais inerentes à profissão, as empresas estão a contribuir, de uma forma decisiva e eficaz, para a rápida integração de novos profissionais no mercado de trabalho.

Quando pensamos em formação profissional feita com as empresas e para as empresas, não podemos ignorar a composição do tecido empresarial português, no qual as PME desempenham um papel vital. E sendo estas o principal empregador nacional, é imperativo ter em conta as suas necessidades reais e garantir uma resposta adequada nesta matéria.

De salientar, ainda, que a existência de recursos humanos qualificados, associada a um sistema de formação robusto, são fatores de valorização para as empresas que ponderam investir no país, como tem acontecido no passado, por exemplo com muitas empresas alemãs.



Perante o desequilíbrio da relação entre a procura e oferta, coloca-se o desafio de garantir que o talento não se esgote... às empresas não lhes basta encontrar profissionais disponíveis e com as qualificações adequadas; terão que ser capazes de atrair e reter o talento desses jovens, que se veem como cidadãos do mundo.

Mas se a formação inicial de jovens é fundamental para a competitividade do país, a formação contínua ao longo da vida é, cada vez mais, indispensável para que os profissionais se mantenham aptos e capazes de responder às rápidas e imprevisíveis mudanças do mercado de trabalho. Todos conhecemos os desafios que se colocam aos trabalhadores mais velhos, sobretudo os que possuem qualificações mais baixas e desadequadas. Neste capítulo, e como já foi referido, é urgente que as políticas públicas de emprego e formação desenvolvam programas fortemente orientados para a qualificação e requalificação de adultos, que contribuam para que estes se mantenham ativos no mercado de trabalho: programas de formação contínua capazes de ultrapassar as diferenças de adaptação às mudanças e capacidade de aprendizagem entre os trabalhadores de diferentes gerações.

Acrescentaria, contudo, que nenhum sistema de formação profissional será bem-sucedido se não for atrativo para os seus formandos, sejam eles jovens ou adultos. Mas será isso suficiente?

Perante o desequilíbrio da relação entre a procura e oferta, já referido várias vezes, coloca-se o desafio de garantir que o talento não se esgote e que as empresas não fiquem desapontadas nas suas expectativas de encontrar os trabalhadores certos e qualificados no nosso país, em muitos casos porque eles decidem deixar o país. Com efeito, para muitos jovens profissionais que possuem um sentimento de pertença europeia, a disponibilidade e opção para emigrarem e, deste modo, realizarem os seus sonhos e conseguirem melhores condições financeiras e qualidade de vida, surge naturalmente.

Concluindo, diria que as empresas deparam-se com um novo e, talvez, maior desafio: não lhes basta encontrar profissionais disponíveis e com as qualificações adequadas; terão de ser capazes de atrair e reter o talento desses jovens, que se veem como cidadãos do mundo. ◀

A existência de recursos humanos qualificados, associada a um sistema de formação robusto, são fatores de valorização para as empresas que ponderam investir no país.

MAIS
COMPETÊNCIAS
**PARA
UM NOVO
PARADIGMA**

AUTOR: Fernando Alfaite, Presidente da Estrutura de Missão Recuperar Portugal

Portugal tem vindo a fazer notáveis progressos e investimentos nas últimas décadas... Todavia, padece ainda de um défice de qualificações significativo, com cerca de metade da população ativa portuguesa a caracterizar-se por baixos níveis de qualificação.

Num mundo cada vez mais concorrencial, as competências tornam-se um elemento soberbamente relevante para o desenvolvimento e estímulo da competitividade das economias.

Numa sociedade em que valores como a coesão, o bem-estar e a competitividade dependem dos níveis de qualificação e competências da população, com especial ênfase, como foi constatado nos últimos dois anos, em contexto de crise e, por inerência, de necessidade de adaptação a novas realidades e formatos, é fundamental o enfoque neste tema.

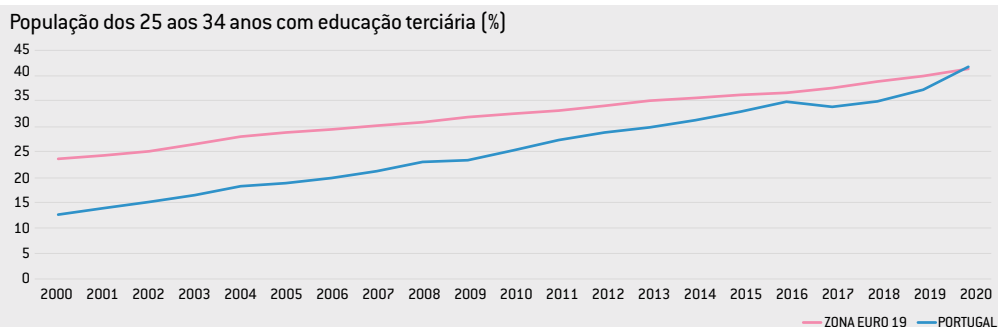
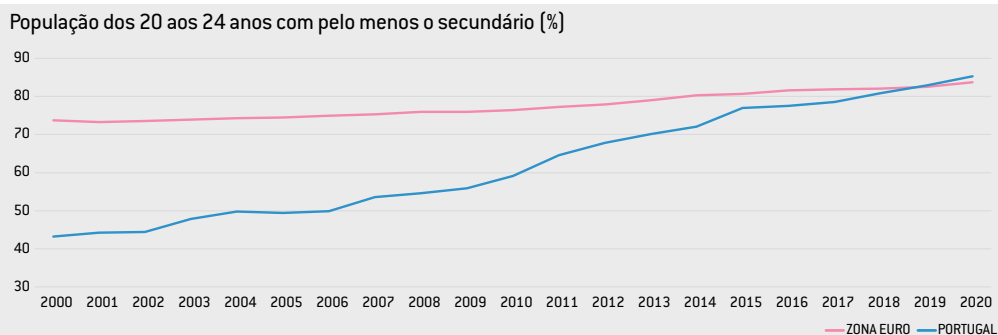
Portugal tem vindo a fazer notáveis progressos e investimentos nas últimas décadas, que apresentam um interessante aumento do nível de habilitações e competências da população, registando uma evolução positiva no Índice Europeu das Competências (European Skills Index).

Tal nota-se na curva ascendente ao nível da melhoria da educação na população dos 20 os 24 anos, faixa etária na qual a percentagem de pessoas com o ensino secundário era já superior a 80% em 2020. No mesmo ano, no que concerne a educação terciária (educação académica ou profissional avançada), na faixa etária dos 25 aos 34 anos Portugal manteve a curva ascendente, chegando a atingir a média europeia e ultrapassando a barreira dos 40%.

Todavia, padece ainda de um défice de qualificações significativo, com cerca de metade da população ativa portuguesa a caracterizar-se por baixos níveis de qualificação, o que é notório nos diversos graus. No que concerne às qualificações intermédias (ISCED 3-4), correspondentes ao ensino secundário e profissional, a taxa de desempenho da população ativa compreendida na faixa etária dos 25 aos 64 anos é substancialmente menor (apenas 27,2%) à da União Europeia (46,7%). Já um olhar sobre as qualificações superiores apresenta uma diferença bastante reduzida, 28,2% face à média europeia, de 32,5%.

Uma visão mais global corrobora o referido défice de qualificações e competências, apresentando indicadores negativos para a sociedade portuguesa: 44,6% da população ativa portuguesa, entre os 25 e 64 anos, não tem o ensino secundário. Uma realidade que impacta o potencial crescimento económico nacional, retirando o país da agenda internacional em termos de competitividade num mercado de trabalho cada vez mais global, que vive uma profunda transformação das atividades económicas, com destaque para o tecido produtivo e a digitalização da economia.

PORTUGAL TEM TIDO ENORMES MELHORIAS NOS NÍVEIS DE EDUCAÇÃO



Fonte: Eurostat



No PRR português está espelhada a necessidade de adequar as qualificações e competências dos cidadãos ao novo paradigma mundial e europeu... em que o ensino, a formação profissional, a reconversão de competências e o investimento nas qualificações das pessoas estão no centro da agenda política da UE e da nova estratégia de crescimento prevista no Pacto Ecológico Europeu.

Se Portugal tem de percorrer um caminho de atualização acompanhando os restantes países membros, deve fazê-lo tendo em consideração o novo contexto mundial. O mundo tem vindo a sofrer uma mutação a vários níveis e as preocupações, tanto económicas quanto ambientais, têm moldado estratégias e objetivos futuros. Assim o é também contemplado na Agenda de Competências para a Europa, que define um plano para cinco anos com o intuito de dotar as pessoas e empresas de competências pertinentes e necessárias para fortalecer a competitividade sustentável, garantir a equidade social e cimentar a resiliência, conseguindo, deste modo, reagir a eventuais crises. Vivemos numa Europa que visa chegar à neutralidade carbónica, que aposta na transição digital e que passou uma crise pandémica, com reflexos na taxa de desemprego, nos hábitos e forma de organizar o trabalho e o relacionamento social.

O acesso às competências certas e adequadas é a chave para uma mudança eficiente e, por isso, a Europa coloca o ensino, a formação profissional e a reconversão de competências no centro da agenda política da União Europeia e da nova estratégia de crescimento prevista no Pacto Ecológico Europeu. Em particular, as reformas e investimentos propostos serão preparados e implementados em articulação com o desenvolvimento das doze ações emblemáticas (*flagship actions*) definidas a nível comunitário, bem como articulados com empregadores e parceiros sociais por forma a maximizar o impacto dos fundos disponíveis, utilizando-os como elemento catalisador para alavancar investimento público e privado.

No Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) português está espelhada a necessidade de adequar as qualificações e competências dos cidadãos ao novo paradigma mundial e europeu.

Assim, a Componente 6 – Qualificações e Competências – assume como objetivo primordial o aumento da capacidade de resposta do sistema educativo e formativo português no combate às desigualdades sociais e de género e no aumento da resiliência do emprego (em situações de crise económica como a provocada pela pandemia), sobretudo dos jovens e dos adultos com baixas qualificações, bem como numa participação equilibrada entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

Esta componente integra os objetivos até 2030 da Carta dos Direitos Fundamentais da UE e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, que preconizam a igualdade de acesso de todos a um ensino técnico, profissional e superior (incluindo universitário) de qualidade e a preços acessíveis, bem como um aumento substancial do número de jovens e adultos com habilitações, incluindo competências técnicas e profissionais, relevantes para o emprego e o trabalho digno. Está ainda alinhada com o Pilar Europeu dos Direitos Sociais que reforça, desde 2017, o direito a uma educação de qualidade, à formação e aprendizagem ao longo da vida, ao apoio ativo ao emprego, na busca de uma maior equidade e bom funcionamento dos mercados de trabalho e dos sistemas de proteção social.

São 1324 milhões de euros atribuídos às qualificações e competências que permitem executar reformas e investimentos considerados fulcras para o desenvolvimento das pessoas, das empresas, da economia e do país. A Componente 6 – Qualificações e Competências – pretende aumentar a população ativa qualificada, sobretudo em áreas emergentes em termos de procura no mercado de trabalho, ampliando assim a empregabilidade e desenvolvendo a economia e a competitividade. Tem ainda os objetivos de reduzir a segmentação do mercado de trabalho e fortalecer o padrão de emprego estável e permanente. Na mesma linha, quer contribuir para reforçar o número de graduados do ensino superior e de adultos em formação ao longo da vida, fortalecendo assim a capacidade de resposta a eventuais crises. Para atingir estas metas, a Componente 6 vai instaurar uma série de reformas e investimentos, como:

- A “Reforma do Ensino e da Formação Profissional” pretende melhorar a oferta formativa, adequada às necessidades dos territórios, da modernização tecnológica dos estabelecimentos de ensino e formação profissional, do incentivo e apoio aos jovens das vias profissionalizantes e aos adultos para a prossecução dos estudos, através de uma articulação robusta com o ensino superior politécnico e universitário.
- A “Reforma da Cooperação entre Ensino Superior e Administração Pública e Empresas”, que procede à revisão do quadro legal e institucional, incluindo a introdução de escolas de graduação e de pós-graduação, com base em

arranjos colaborativos com empregadores públicos e privados, estimulando a diversificação da oferta formativa e a formação superior de adultos ao longo da vida.

- A “Redução das Restrições nas Profissões Altamente Reguladas” para promover uma mais célere entrada de graduados no mercado de trabalho, reduzindo o peso regulatório e administrativo imposto aos profissionais e às empresas.
- A “Agenda de Promoção do Trabalho Digno” para combater a precariedade e a segmentação, bem como promover a negociação coletiva, as políticas ativas de emprego, a formação, qualificação e defesa dos salários e rendimentos, preparar o futuro do trabalho, com especial atenção ao desenvolvido em plataformas digitais e foco no teletrabalho e nas oportunidades e riscos de criação e destruição de emprego no âmbito das transições digital e ecológica.
- O “Combate à Desigualdade entre Mulheres e Homens”, tanto a nível salarial como da representação equilibrada nos cargos de decisão e da segregação profissional que incorpora desigualdades nos rendimentos presentes e futuros.

No âmbito do objetivo de incremento das qualificações e competências nacionais, importa mencionar algumas medidas já lançadas pelo Plano de Recuperação e Resiliência, como o “Impulso Adultos”, com uma dotação de 130 milhões de euros, que aposta na formação e na qualificação diversificada e tem por objetivo valorizar os recursos humanos, garantindo a reconversão e atualização de competências através do desenvolvimento de soluções de qualificação flexíveis, de qualidade e capazes de dar resposta à transformação dos mercados de trabalho. O assumir desta aliança entre os sistemas de ciência e ensino superior, em consórcio com empresas, empregadores públicos e/ou privados, incluindo autarquias e entidades públicas locais, regionais e nacionais, constitui, seguramente, um ganho muito significativo para a competitividade do país. Simultaneamente, foi lançado também, com uma dotação de 122 milhões de euros, o “Impulso Jovens STEAM”, que pretende promover e apoiar iniciativas a desenvolver e implementar por parte das instituições de ensino superior, incluindo uni-

versidades e politécnicos, em consórcio com empregadores, orientadas para aumentar a graduação superior de jovens em áreas de ciências, tecnologias, engenharias, artes/humanidades e matemática (STEAM: *Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics*).

O “Compromisso Emprego Sustentável”, com uma dotação de 230 milhões de euros, é outra medida a destacar. A mesma pretende criar 30 mil empregos permanentes até ao fim de 2023, sendo o seu intuito não apenas combater o desemprego, mas também promover a igualdade de género no acesso às condições de trabalho e a melhoria da qualidade de emprego através do incentivo a vínculos laborais mais estáveis.

A componente dedicada às qualificações e competências assume-se como fundamental para uma economia mais forte e robusta, mas também para uma sociedade mais equitativa e coesa, focando ainda a transição digital e a transição verde. É, pois, relevante para o pilar de desenvolvimento de política para a próxima geração, crianças e jovens, incluindo educação e competências. Adicionalmente, pelo facto de a aquisição de competências e qualificações constituir um dos principais fatores de emancipação e mobilidade social, promovendo a inclusão mais completa das pessoas na sociedade, esta componente está diretamente associada à promoção da coesão social e territorial, ao fortalecimento da resiliência económica, social e institucional, bem como ao crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Considerando as suas metas, revela-se também alinhada com os objetivos de transformação digital e com os objetivos de descarbonização da sociedade portuguesa por considerar melhorar o quadro de aquisição de competências aos diversos níveis associados à transição verde da economia e da sociedade, bem como por promover a eficiência energética na construção e renovação dos espaços físicos.

Em suma, a estratégia portuguesa, em linha com a europeia, de investimento nas competências e qualificações dos cidadãos, é um catalisador económico, um vetor de competitividade ao nível internacional e um ponto fulcral para uma sociedade mais equitativa, com melhores oportunidades e mais resiliente, pelo que se assume como um dos focos do Plano de Recuperação e Resiliência. ◀

No âmbito do objetivo de incremento das qualificações e competências nacionais, importa mencionar algumas medidas já lançadas pelo PRR, como o “Impulso Adultos” e o “Impulso Jovens STEAM”.





PROGRAMA OPERACIONAL CAPITAL HUMANO **QUE IMPACTOS?**

AUTOR: Joaquim Bernardo. Presidente da Comissão Diretiva do PO CH

É sabido, embora nem sempre reconhecido, que os apoios do Fundo Social Europeu (FSE) têm sido essenciais para a resposta a problemas estruturais da sociedade portuguesa, nomeadamente em matéria de educação e formação de jovens e adultos, áreas em que persistem défices estruturais que decorrem, no essencial, do atraso histórico do país na escolarização da sua população. Nesse processo, o papel das intervenções do período programático que agora se encerra, o Portugal 2020, não é exceção.

Para melhor perceber a importância destes apoios incidimos o olhar sobre a intervenção do Programa Operacional Capital Humano (PO CH), sobretudo nas regiões menos desenvolvidas (Norte, Centro e Alentejo), as quais foram complementadas por intervenções financiadas pelos Programas Operacionais Regionais. Debruçamo-nos em particular sobre os resultados dos diferentes processos de avaliação das medidas de política apoiadas desde 2014 até 2021 e que a seguir apresentamos de forma muito sintética.



O papel do PO CH no reforço da formação inicial de nível secundário e superior

No que diz respeito à formação de jovens até ao nível secundário, as medidas apoiadas deram um forte contributo para os objetivos e metas definidas nesta área. O PO CH apoia as vias de dupla certificação, permitindo a conclusão do ensino básico ou secundário, ao mesmo tempo que possibilita aos formandos uma certificação profissional na área escolhida. Das medidas apoiadas destacam-se os cursos de educação e formação de jovens e, sobretudo, os cursos profissionais, vias que se têm mostrado especialmente importantes como meio para promover as vias profissionalizantes, eficazes no combate ao abandono escolar precoce, para o sucesso educativo e na dinamização da empregabilidade dos jovens. Nesta área, até ao fim de março de 2022 tinham sido apoiadas pelo PO CH 297 mil pessoas, com um investimento total que ascende aos 2655 milhões de euros.

As evidências da avaliação realizada sobre estes apoios veio demonstrar a importância central dos mesmos para a melhoria do sucesso escolar e, conseqüentemente, o decréscimo do abandono escolar precoce, que atingiu em 2021 um mínimo histórico de 5,9%, um decréscimo de 13 pontos percentuais desde 2013. Ainda a este respeito podemos aferir que, em termos do sucesso educativo, em cada 100 alunos com características semelhantes, 87 alunos dos cursos profissionais completaram o ensino secundário, comparativamente aos 57 que completaram o mesmo nível de ensino nos cursos científico-humanísticos.

Os cursos profissionais constituem ainda uma importante ferramenta para uma melhor transição dos jovens para a vida ativa. Assim, foi demonstrado que num universo de 100 alunos com perfis equiparáveis, 54 dos cursos profissionais e 36 dos cursos científico-humanísticos encontram o seu primeiro trabalho entre seis e nove meses depois da conclusão da sua formação. A isto acresce a percentagem de ex-alunos dos cursos profissionais que estão empregados ou a prosseguir estudos seis meses após a conclusão dos mesmos, que nos últimos anos tem variado entre os 66% e os 73%.

No ensino superior e formação avançada o PO CH interveio através da atribuição de bolsas de estudo no ensino superior para alunos carenciados, do apoio a empréstimos para a frequência desse nível de ensino (Instrumento Financeiro), do apoio a cursos técnicos superiores profissionais (TeSP) e a bolsas de doutoramento e pós-doutoramento.

Até março de 2022, cerca de 116 mil pessoas usufruíram de bolsas de estudo para o ensino superior, correspondendo a um investimento de 427 milhões de euros. Destaca-se, ainda, o apoio concedido por via dos instrumentos financeiros, permitindo apoiar mais de 1300 estudantes através de ajudas no acesso ao ensino superior e numa lógica complementar à das bolsas de ação social.

O apoio às bolsas de doutoramento de pós-doutoramento correspondeu a um investimento de 187 milhões de euros e beneficiou 5809 estudantes. Já os cursos TeSP vieram constituir uma nova oferta formativa no ensino superior politécnico que permitiu alargar o acesso a este nível de ensino a alunos que, de outro modo, teriam mais dificuldade em aceder ao mesmo, designadamente os que concluíram o ensino secundário através de uma via profissional.



Relativamente às medidas de educação e formação de adultos promovidas através do PO CH, verificamos que não só contribuíram para a elevação dos seus níveis de formação como foram essenciais para a melhoria das suas condições de empregabilidade.

Os impactos do PO CH permitiram esbater as diferenças sociais no acesso à educação e reforçar as qualificações, contribuindo para a melhoria no acesso ao mercado de trabalho e para um país mais inclusivo.

Para este nível de formação o PO CH apoiou 6590 pessoas, implicando um investimento total de 42 milhões de euros.

O principal objetivo deste conjunto de medidas foi o de contribuir para o aumento da população com formação superior ou equivalente, sendo que os impactos do PT 2020 por via da atribuição de bolsas de estudo no ensino superior têm sido favoráveis, contribuindo para a redução das desistências nas fases iniciais do percurso e para o aumento dos que transitam para o segundo ano, bem como daqueles que concluem o curso superior no tempo próprio. Adicionalmente, a promoção da formação avançada através da atribuição de bolsas de doutoramento e pós-doutoramento foi uma aposta muito relevante para o acesso e conclusão desses processos formativos (83% dos bolsеiros apoiados não teriam desenvolvido a sua formação sem este apoio), contribuindo, igualmente, para a melhoria das condições de empregabilidade – 90% dos bolsеiros apoiados estão empregados.

Aprendizagem ao longo da vida – capital de oportunidades

O incentivo do POCH ao direito de todos a uma educação, formação e aprendizagem ao longo da vida de qualidade constitui outra área de forte atuação deste programa. Esta foi, e é, uma prioridade e um desígnio de todos os Estados-membros e em particular para Portugal, pelo seu atraso estrutural ainda nesta área no quadro europeu e apesar dos progressos registados, sendo nuclear o papel do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. neste domínio.

Tal esforço é fundamental para se atingir a meta definida no Plano de Ação do Pilar Europeu dos Direitos Sociais de ter, em 2030, 60% de participação anual de adultos em programas de educação e formação. Apesar de todo o investimento europeu e nacional na educação e formação de adultos, Portugal está ainda longe da média europeia de escolarização de nível secundário – em 2021, a taxa de população entre os 25 e os 64 anos com pelo menos esse nível de ensino estava nos 60,2%, superando largamente a meta de 50% fixada no Programa Nacional de Reformas para 2020, mas estando ainda distante da média europeia de 79%. É necessário, por isso, continuar a dinamizar a formação de adultos, nomeadamente através dos cursos de educação e formação de adultos (EFA), dos cursos de aprendizagem, para jovens adultos, bem como apoiando os Centros Qualifica, medidas financiadas pelo PO CH e das quais o IEFP é um grande beneficiário (único no caso dos cursos de aprendizagem). Foram apoiadas neste âmbito mais de 434 mil pessoas, correspondendo a um investimento de 965 milhões de euros (819 milhões de euros do FSE).

Entre os apoios do PO CH destacamos, em primeiro lugar, os cursos EFA, uma modalidade formativa orientada para promover a integração ou reintegração de adultos sem qualificações ou com qualificações desadequadas das necessidades do mercado de trabalho. Em segundo lugar, destacamos o apoio à rede de Centros Qualifica, elemento central no processo de diagnóstico de necessidades dos adultos, seu encaminhamento para mecanismos de formação adequados ou para a certificação de competências, através dos processos RVCC. O PO CH apoiou cerca de 45 mil e 356 mil adultos em EFA e Centros Qualifica, respetivamente, implicando 583 milhões de euros de investimento.



As medidas de intervenção do PO CH produziram impactos concretos. Na formação até ao ensino secundário e depois superior, os efeitos são notórios na diminuição da taxa de abandono escolar precoce, bem como no aumento da proporção da população com o ensino superior.

São notórios os efeitos do PT 2020 no que diz respeito ao aumento das qualificações, sobretudo de desempregados e inativos na prossecução dos objetivos da sua reintegração e reinserção no mercado de trabalho e para uma maior inclusão social e profissional. De facto, os adultos desempregados e inativos que participam nas ações de formação apoiadas, quando comparados com indivíduos com características idênticas que não beneficiaram dessas ações, têm dezoito vezes mais probabilidades de encontrar emprego no ano seguinte à conclusão da formação e quatro vezes menos nos dois anos subsequentes, sendo os cursos EFA uma das intervenções em que os efeitos são mais perenes. O aumento da qualificação obtida através destas certificações de adultos contribuiu indiretamente para o aumento da taxa de emprego em Portugal (76,1% em 2019, acima dos 75% de meta da EE 2020). No caso dos adultos empregados, estes apoios contribuíram para a salvaguarda de muitos postos de trabalho e o incremento do número de dias trabalhados.

Finalmente, através dos cursos de aprendizagem, modalidade de nível secundário dirigida, em regra, a jovens adultos, foi possível potenciar a sua integração no mundo do trabalho. Neste caso o PO CH apoiou o IEFP no processo de formação de cerca de 33 mil jovens adultos, com 405 milhões de euros de investimento total. Esta aposta permitiu contribuir para o aumento do número de jovens adultos com o ensino secundário, o qual se encontrava nos 69% no Alentejo, 78% na região Centro e 72% na região Norte em 2014, encontrando-se, em 2020, em 88%, 91% e 84%, respetivamente nessas mesmas regiões elegíveis no PO CH.

Os apoios à melhoria da qualidade do sistema de educação e formação

A este propósito, destacamos o apoio que o PO CH tem potenciado, com um investimento total de 36 milhões de euros, no âmbito da formação contínua de docentes e outros agentes educativos, cujo objetivo é a melhoria da qualidade técnica e pedagógica, promovendo a sua adaptação a novas exigências e necessidades. Neste âmbito, o PO CH apoiou cerca de 66 mil docentes em mais de 148 mil participações em ações de formação. A atualização de conteúdos por parte dos docentes, aliados à implementação de mecanismos que tenham em conta as necessidades dos territórios, contribuem para o sucesso da formação e, consequentemente, para a sua valorização socioeconómica.

É disso exemplo o esforço mais recente para a formação destes profissionais no quadro das competências digitais, promovendo a sua adequação às exigências cada vez maiores associadas à transição digital, acelerada com a pandemia.

Entre as outras medidas apoiadas pelo PO CH neste domínio destacam-se ainda:

- i. o apoio à primeira fase de implementação do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, que contribuiu para a melhoria dos resultados escolares, evitando por essa via riscos de abandono escolar precoce;
- ii. o reforço da rede de serviços de psicologia e orientação escolar, estando hoje mais 306 psicólogos ao serviço dessa rede do que no início do programa, reduzindo o rácio alunos por psicólogo para 840 em 2021, face a uma meta para 2023 de 1140;
- iii. o forte investimento (108 milhões de euros) na digitalização da educação, aposta essa acelerada em resposta à crise pandémica, com a concessão de cerca de 170 mil equipamentos informáticos, com conectividade, a alunos mais carenciados, bem como 80 mil a docentes ao serviço das escolas públicas.

As medidas de intervenção do PO CH produziram impactos concretos. Na formação até ao ensino secundário e depois superior, os efeitos são notórios na diminuição da taxa de abandono escolar precoce, bem como no aumento da proporção da população com o ensino superior. Estes resultados são fundamentais porque esbatem as diferenças sociais no acesso à educação, num reforço das qualificações que contribui para a melhoria no acesso ao mercado de trabalho e para um país mais inclusivo. Relativamente às medidas de educação e formação de adultos, verificamos que não só contribuíram para a elevação dos seus níveis de formação como foram essenciais para a melhoria das suas condições de empregabilidade.

Por fim, aliam-se a estas medidas a preocupação com a atualização técnica e pedagógica dos docentes e formadores, adaptando-os às rápidas mudanças em tempos incertos que vivemos.

É verdade que continuamos a ter um longo caminho para percorrer, várias metas e objetivos por cumprir nesta área. É, pois, absolutamente necessário dar continuidade a este percurso, adaptando-o, melhorando-o e, sobretudo, reforçando a valorização do conhecimento como condição indispensável ao desenvolvimento do país. ◀

O PO CH tem promovido a atualização técnica e pedagógica dos docentes e formadores, adaptando-os às rápidas mudanças em tempos incertos que vivemos.



PO ISE COMO INSTRUMENTO DA INCLUSÃO ATIVA E MELHORIA DA EMPREGABILIDADE

AUTOR: Domingos Lopes. Presidente do Conselho Diretivo do IEFP, I.P.

À data de redação deste texto exercia funções de Presidente da Comissão Diretiva do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, PO ISE.

Há uma polémica recente no espaço mediático sobre os beneficiários dos fundos comunitários. Quem são e quem deveriam ser: as empresas ou o Estado¹. Curiosamente, ainda não vi ninguém argumentar ou questionar onde ficam as pessoas nesta disputa. Será que não têm direito a nada?

Acontece que esta visão maniqueísta ignora que os fundos comunitários não financiam entidades (públicas ou privadas, coletivas ou individuais). Financiam projetos.

Projetos que têm como objetivo a melhoria das condições de vida dos cidadãos: quer de uma forma mais indireta, através da melhoria da competitividade e produtividade das empresas (sem beliscar o princípio da concorrência), visando o aumento da criação de riqueza e sua justa redistribuição no sentido do desenvolvimento económico e social, quer de uma forma mais direta, em projetos que promovem o emprego e a qualificação da população, promovendo o aumento da produtividade e devida retribuição do fator trabalho. No entanto, estes projetos são promovidos por entidades, por norma coletivas, públicas ou privadas – entidades essas que são designadas, no jargão dos fundos comunitários, beneficiárias. Não na aceção de que retiram qualquer benefício, mas como promotoras de projetos cofinanciados pelos fundos comunitários.

Assim, quando se argumenta que o maior beneficiário dos fundos é o Estado e indica-se o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP), a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) ou a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), importa referir que esta é a forma como os apoios chegam mais diretamente às pessoas, apoiando os estágios de jovens e adultos recém-qualificados, os apoios à contratação de desempregados, os contratos de emprego inserção, as bolsas de ação social para os estudantes do ensino superior mais carenciados e as bolsas de investigação científica.

Aliás, nenhuma das instituições públicas que canalizam estes apoios imputam um cêntimo dos custos com a sua estrutura na operacionalização destes projetos. Ou seja, são um mero veículo dos fundos comunitários para os destinatários das medidas. Além de que, sobre os fundos comunitários que aplicam, suportam a respetiva contrapartida pública nacional que todos os projetos comunitários exigem².

Sobre esta polémica de saber quais as entidades a apoiar e os investimentos que garantem maior retorno, será útil analisar o relatório de avaliação do impacto macroeconómico do Portugal 2020³.

Esta avaliação demonstra e quantifica o impacto dos investimentos do Portugal 2020 no PIB português até 2073 – aponta para um efeito multiplicador de 3,01 –, ou seja, no acumulado deste horizonte temporal de cinquenta anos, por cada euro gasto de despesa pública total com cofinanciamento comunitário o PIB terá aumentado em cerca de 3 euros, em valor atualizado e a preços constantes.

Demonstra ainda o efeito positivo nos ganhos de produtividade, emprego, salários e exportações.

Por fim, conclui que os impactos observados ao nível do PIB, emprego, salários reais e produtividade são fortemente impulsionados pelos investimentos no domínio do capital humano⁴, quer pelo seu peso (29%) no Portugal 2020, quer pelo seu efeito multiplicador no PIB (superior a 7).

Esta é, de facto, uma importante conclusão: não só os impactos do investimento em capital humano são maiores, como o retorno é mais prolongado ou sustentável no longo prazo comparativamente aos investimentos noutros domínios.

Por isso importa persistir⁵ nas políticas de valorização das qualificações das novas gerações e na manutenção da recuperação das qualificações da população ativa, bem como nas políticas de inserção socioprofissional dos grupos da sociedade mais desfavorecidos.

O Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), aprovado por Decisão da Comissão Europeia (COM) em 9 de dezembro de 2014, é um instrumento da Estratégia Europa 2020 para um **crescimento inteligente, sustentável e inclusivo** e para a coesão económica, social e territorial, através da promoção de uma economia baseada em elevadas taxas de emprego, na melhoria das qualificações e na luta contra a pobreza e a exclusão social.

O PO ISE prossegue os seguintes objetivos temáticos:

- OT 8 – Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores.
- OT 9 – Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação.

Aquando do seu início de execução, o mercado de trabalho nacional continuava caracterizado, além da elevada taxa de desemprego, por elevados níveis de segmentação, designadamente em matéria de acesso dos jovens e de outros grupos mais vulneráveis ao emprego, bem como no peso dos contratos temporários e outras modalidades contratuais atípicas nas dinâmicas de criação e destruição de emprego, que afeta mais esses segmentos.

Face aos constrangimentos identificados, a estratégia de atuação definida teve presente, entre outros aspectos, uma efetiva articulação das políticas sectoriais relevantes e o reforço das parcerias locais e do diálogo entre os parceiros sociais, seguindo uma abordagem multidimensional e territorializada da intervenção social alicerçada em dois grandes vetores de atuação que se complementam e reforçam:

- **Políticas preventivas e/ou de intervenção precoce** que visam prevenir o surgimento e a agudização dos constrangimentos, agindo antecipadamente e de uma forma estrutural, concebendo e desenvolvendo as condições que permitam melhorar o acesso à qualificação, ao emprego, à saúde, à cultura e ao apoio social. Estas políticas incluem dimensões como a criação de mais e melhores condições de acesso a bens e serviços de qualidade, o combate ao insucesso e à saída precoce da educação e formação, a promoção da empregabilidade, o apoio às transições entre o sistema de educação e formação e o mercado de trabalho, a promoção da mobilidade laboral sectorial e geográfica (incluindo a transnacional) e o estímulo à criação de emprego e à participação em atividades de voluntariado. Os serviços públicos, em geral, e os de emprego e de educação, em particular, assumem, neste âmbito, um papel primordial.



O PO ISE é um instrumento da Estratégia Europa 2020 para um **crescimento inteligente, sustentável e inclusivo** e para a coesão económica, social e territorial, através da promoção de uma economia baseada em elevadas taxas de emprego, na melhoria das qualificações e na luta contra a pobreza e a exclusão social.

¹ "Só há dois privados entre os trinta maiores beneficiários de fundos comunitários" – *capa do Jornal de Notícias* de 02.05.2022.

² Princípio da adicionalidade.

³ *avaliacao_macro_pt2020_relatorio_final.pdf* [adcoesao.pt], elaborado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto e CEF.UP, para a AD&C.

⁴ Aqui entendido como os apoios concedidos pelo FSE (PO ISE, PO CH, PO CI e PO Regionais).

⁵ Sobre a importância da valorização das qualificações, ver artigo de opinião de António Nogueira Leite de 04.05.2022 no jornal *Observador* em <https://observador.pt/opiniao/perseverar-para-melhorar/>

A estratégia de atuação definida teve presente uma efetiva articulação das políticas sectoriais relevantes e o reforço das parcerias locais e do diálogo entre os parceiros sociais, seguindo uma abordagem multidimensional e territorializada da intervenção social.

• **Políticas reparadoras e/ou de ativação** que visam corrigir os problemas já existentes através da garantia de recursos mínimos (nomeadamente pela melhoria do rendimento dos indivíduos e das famílias, no essencial suportado por fundos nacionais no âmbito do sistema de proteção social) e da satisfação de necessidades básicas. Estas políticas deverão estar em articulação direta e em complementaridade com as de prevenção e/ou intervenção precoce, visando criar condições para a integração dos segmentos populacionais mais vulneráveis em iniciativas de política pública que não se lhes dirigem exclusivamente. Neste âmbito, é importante o aprofundamento do trabalho de parceria entre as instituições responsáveis pelas políticas de solidariedade e as que têm responsabilidades, essencialmente, ao nível das políticas de emprego, educação, formação e saúde.

Dada a diversidade de problemáticas, o PO ISE foi estruturado em quatro grandes eixos prioritários:

- 1 – Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego.
- 2 – Iniciativa Emprego Jovem.
- 3 – Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação.
- 4 – Assistência técnica.

Cada eixo prioritário agrega um conjunto de prioridades de investimento que visam enquadrar a prossecução dos respetivos objetivos específicos.

A pouco mais de ano e meio do fim da sua execução⁶, o balanço que se faz da intervenção do PO ISE é claramente satisfatório.

Em termos globais, e tendo por referência as dotações do FSE (2217 milhões de euros), o programa apresenta, a 31 de março de 2022, uma taxa de compromisso líquido de 111,9%, uma taxa de execução de 77% e uma taxa de realização de 64,5%.

Até 31 de março de 2022 foram aprovadas pelo PO ISE 4936 candidaturas. E até esta data já foram contabilizados 1214 355 participantes⁷, 61% dos quais são mulheres.

Em relação aos indicadores de realização inscritos no quadro de desempenho, com referência à meta de 2023, ver Quadro 1 na página seguinte.

A maioria dos indicadores de realização do quadro de desempenho apresenta uma taxa de cumprimento da meta prevista para 2023 superior a 85% (sete com uma taxa superior a 85%, quatro com uma taxa entre os 65% e os 85% e um com uma taxa abaixo dos 65% – despesa certificada que naturalmente será cumprida a 100% no final).

No que se refere aos indicadores específicos do programa (indicadores de resultado), num total de trinta indicadores vinte estão acima da meta e dez abaixo da meta.

No âmbito da Estratégia Europa 2020, Portugal assumiu como metas nacionais a alcançar, até 2020, uma taxa de emprego de 75% e a redução de, pelo menos, 200 mil pessoas em situação de risco até 2020⁸, metas essas já alcançadas.

Por fim, importa referir que, além da monitorização dos indicadores de realização e resultado, a atividade do PO ISE é também alvo de um conjunto de avaliações, conforme Plano de Avaliação aprovado pela respetiva Comissão de Acompanhamento. Desse plano estão já concluídas cinco avaliações e encontra-se em curso a Avaliação Intercalar, que será concluída até final do corrente ano. Além das avaliações constantes do plano será concretizada também até final do ano uma avaliação em curso da estratégia de comunicação do PO ISE.

6 O período de elegibilidade do PT 2020 (onde se inclui o PO ISE) termina a 31 de dezembro de 2023.

7 O conceito de participante significa pessoa abrangida por uma medida. Difere do conceito de "participações", que significa o número de ações em que todos os destinatários participaram. Assim, no caso de uma pessoa ter frequentado 2 UFCD, por exemplo, é considerada um participante e duas participações.

8 Segundo os dados do Eurostat, a redução do número de pessoas em risco de pobreza ou exclusão social foi, em 2020, de 721 mil.

9 Pode consultar o relatório em Avaliação e Resultados – PO ISE [portugal2020.pt].



QUADRO 1 – INDICADORES DE REALIZAÇÃO

PI	Indicador/Designação do Indicador	Meta 2023	Execução			Taxa de Cumprimento Meta 2023	
			T	M	F		
Eixo 1 – Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego							
8i	INDICADOR 0812 – Participantes desempregados que beneficiam dos estágios profissionais	56 300	62 862	25 267	37 595	112%	
8v	INDICADOR 0857 – Participações de empregados em unidades de formação de curta duração	1 223 100	932 186	379 967	552 219	76%	
	INDICADOR 0858 – Participações de desempregados em unidades de formação de curta duração	803 200	581 000	191 533	389 467	72%	
	F11 – Despesa Certificada (DPT)	916 325 979	596 041 148			65%	
Eixo 2 – Iniciativa Emprego Jovem (IEJ)							
8ii	INDICADOR 0823J – Participantes NEET que beneficiam dos estágios profissionais	61 700	65 530	27 830	37 700	106%	
	INDICADOR 0822J – Participantes NEET que beneficiam de apoios ao emprego	23 700	20 436	8 912	11 524	86%	
	INDICADOR 0824J – Participações de jovens NEET em ações de qualificação/educação	335	333	183	150	99%	
	F21 – Despesa Certificada (DPT)	490 039 257	481 211 506			98%	
Eixo 3 – Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação							
9i	INDICADOR 09111 – Participações de pessoas com deficiência e incapacidade em formação	19 400	21 567	10 578	10 989	111%	
	INDICADOR 09112 – Participações de pessoas de grupos desfavorecidos, incluindo desempregados, em unidades de formação de curta duração	748 200	568 410	163 663	404 747	76%	
	INDICADOR 09115 – Estudantes desfavorecidos apoiados pela ação social no ensino superior nos níveis ISCED 5, 6 e 7	41 500	70 468	27 339	43 129	170%	
	F31 – Despesa Certificada (DPT)	1 092 727 330	698 633 230			64%	

- Abaixo de 65%
- Entre 65% e 85%
- Acima de 85%

OBS: os indicadores integram o quadro de desempenho

Indicadores físicos:
BI FSE (31/03/2022)

Indicadores financeiros:
SI FSE (31/03/2022)

Das avaliações realizadas, pela importância desta temática e como exemplo demonstrativo dos resultados do PO ISE, podemos apontar algumas das conclusões da avaliação de impacto da IEJ – Iniciativa Emprego Jovem⁹:

- Eficácia no cumprimento dos seus objetivos e resposta aos jovens NEET. Os resultados revelam um claro sucesso das intervenções nos NEET – sete em cada dez participantes que concluíram a intervenção deixaram de ser NEET quatro semanas após, tendo esse número aumentado para oito em cada dez nos seis meses após (clara influência da IEJ na celeridade de obtenção de emprego).
- Maior probabilidade de os destinatários da IEJ ficarem empregados. Estes resultados são visíveis nas intervenções mais longas (duração de doze meses), tanto no caso de estágios como de apoios à contratação.

- Em termos de resultados, 87% dos participantes chegam ao fim da intervenção. Uma vez terminada a participação, 66% recebem uma oferta de emprego ou de estágio, e cerca de 59% conseguiram emprego, incluindo uma atividade por conta própria.

A conclusão das intervenções facilitou e acelerou o acesso dos jovens beneficiários ao mercado de trabalho, com qualidade e de uma forma sustentável.

Em conclusão, estes resultados evidenciam e demonstram bem a importância da intervenção eficaz e eficiente do PO ISE como instrumento na inclusão ativa e melhoria da empregabilidade da população portuguesa como contributo para o desenvolvimento e promoção da convergência económica e social. ◆

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS **E TRABALHO DIGNO**

AUTORA: Mafalda Troncho. Diretora da OIT-Lisboa



Em sede de diálogo social tripartido global, os constituintes da OIT traduziram os caminhos para um futuro do trabalho digno e inclusivo em dois documentos orientadores: a Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho e o Apelo Global à Ação.

Em todo o mundo encontramos cada vez mais governos, organizações de empregadores e organizações de trabalhadores empenhados em garantir sociedades desenvolvidas, inclusivas e socialmente justas. Os desafios que a mudança transformativa trouxe para os mercados de trabalho e para as nossas vidas são muitos e complexos.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) promoveu na última década um profundo debate que mobilizou, de uma forma quase sem precedentes, os seus constituintes tripartidos. Hoje conhecemos melhor os fatores por detrás da mudança e os seus impactos. Apesar da incerteza que o futuro encerra, estamos agora mais bem preparados para lhes fazer face. O modo como o mundo do trabalho respondeu à crise pandémica é disso exemplo maior. Em sede de diálogo social tripartido global, os constituintes da OIT traduziram os caminhos para um futuro do trabalho digno e inclusivo em dois documentos orientadores: a Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho e o Apelo Mundial à Ação.

A Declaração do Centenário preconiza uma agenda que fortalece o contrato social, colocando as pessoas e o trabalho que realizam no centro das políticas económicas e sociais e das práticas empresariais. Um dos pilares em que esta agenda assenta diz respeito ao aumento do investimento nas competências das pessoas. Tem como objetivo a promoção e a aquisição de competências, capacidades e qualificações para todos os trabalhadores e trabalhadoras em todas as fases da sua vida profissional. Assume ainda que esta é uma responsabilidade partilhada entre governos e parceiros sociais, e que só essa partilha permitirá prosseguir os compromissos assumidos na Declaração: colmatar as lacunas de competências existentes e previstas, assegurar que a oferta dos sistemas de ensino e de formação profissional respondem às necessidades do mercado de trabalho tendo em conta a sua evolução, potenciar um melhor aproveitamento, por parte dos trabalhadores e trabalhadoras, das oportunidades de trabalho digno disponíveis.

Por outro lado, a crise pandémica com que temos vivido afetou acentuadamente as gerações mais novas, prejudicando os seus estudos, empregabilidade e perspetivas futuras, com o risco acrescido, à semelhança de outras crises,

Para a OIT, a concretização dos quatro objetivos estratégicos estabelecidos pela Agenda para o Trabalho Digno – emprego, princípios e direitos no trabalho, proteção social e diálogo social, implica impulsionar o seu avanço... garantindo que as oportunidades geradas nesta transição se traduzem em oportunidades de trabalho digno para todos.

de eventuais impactos negativos no seu emprego futuro e rendimento de trabalho. O Apelo Mundial à Ação, adotado na Conferência Internacional do Trabalho de 2021, procurou dar resposta a este desafio imediato. Os Estados-membros da OIT comprometeram-se a colocar o objetivo do emprego e do trabalho digno plenos, produtivos e livremente escolhidos, e as necessidades dos mais vulneráveis e dos mais atingidos pela crise no centro da sua resposta à crise. Decidiram, ainda, priorizar uma educação de qualidade, formação e trabalho digno para os jovens, a fim de maximizar o seu potencial como fonte de dinamismo, talento, criatividade e inovação no mundo do trabalho e como força motriz para moldar um melhor futuro do trabalho. Mas este Apelo vai mais longe e renova os objetivos da Declaração do Centenário, apelando ao reforço do investimento público e privado na capacitação e na aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente através do acesso universal a uma educação de qualidade e do acesso mais equitativo e eficaz à formação, através de programas de estágio de orientação profissional, de melhoria das competências e requalificação, bem como de outras políticas ativas de emprego e parcerias que facilitem transições bem-sucedidas.

Vivemos tempos de mudança transformativa, mas, apesar dos avanços tecnológicos, a taxa de crescimento do consumo de matérias de base e de produtos finais continua a aumentar mais rapidamente que o crescimento populacional, com os impactos sociais e ambientais conhecidos. Não apenas este modelo linear é insustentável, como também os impactos económicos da Covid-19 mostraram quão vulneráveis somos aos choques económicos resultantes de qualquer disrupção das cadeias de valor.

A requalificação e a reconversão e, de um modo geral, o desenvolvimento de competências ao longo da vida, assumem um papel prioritário no apoio às transições.

O envolvimento dos parceiros sociais na conceção das estratégias de ensino e formação profissional de apoio às transições promove a inclusão destas matérias na contratação coletiva, facilitando e criando condições para a formação, requalificação e reconversão... e a monitorização e antecipação de necessidades futuras de competências.

Por outro lado, as alterações climáticas e a degradação ambiental reduzem a produtividade e destroem empregos, com os seus efeitos a fazerem-se sentir de um modo mais acentuado nas populações e grupos mais vulneráveis. Paralelamente, a tendência de crescente automação e digitalização da produção ameaça os postos de trabalho nalguns sectores, exigindo a criação de novas oportunidades de trabalho digno em sectores emergentes e sustentáveis, de que são exemplo o sector das energias renováveis e da eficiência energética, a economia circular ou o sector dos cuidados.

Por tudo isto, economias mais sustentáveis dependerão do impulso dado a um novo modelo de desenvolvimento sustentável e do sucesso de uma transição para economias mais verdes. A concretização de uma transição verde e digital deve, contudo, ser apoiada por decisões e políticas que a garantam justa e inclusiva. Para a OIT, a concretização dos quatro objetivos estratégicos estabelecidos pela Agenda para o Trabalho Digno – emprego, princípios e direitos no trabalho, proteção social e diálogo social – implica impulsionar o seu avanço de uma forma mais sólida e urgente, garantindo que as oportunidades geradas nesta transição se traduzem em oportunidades de trabalho digno para todos. Por esta razão, a discussão não pode reduzir-se ao número de empregos gerados ou destruídos neste processo.

Esta transição tem de ser apoiada por políticas que façam face às dificuldades, como é o caso dos desfasamentos temporais e espaciais que dela resultarão. Não é possível imaginarmos a criação automática de um novo posto de trabalho no local onde se perdeu outro e no exato momento em que essa perda ocorreu. Não haverá uma reafetação automática e suave dos recursos às necessidades do mercado de trabalho. Desde logo devido ao fator geografia em cada país ou região, o sector em declínio poderá ter uma localização distante dos sectores que poderão vir a absorver alguma dessa mão-de-obra. Por outro lado, a mão-de-obra pode não possuir as qualificações necessárias para aproveitar as oportunidades, nem estar em condições de se deslocar.

Neste contexto, a requalificação e a reconversão e, de um modo geral, o desenvolvimento de competências ao longo da vida, assumem um papel prioritário no apoio às transições. Apoiadas num forte diálogo social entre governos e parceiros sociais, as ações conducentes à qualificação e reconversão dos

recursos humanos devem apoiar os trabalhadores a aproveitarem as oportunidades de emprego que vão sendo criadas e, simultaneamente, minimizar a dimensão da deslocalização. Este é um processo complexo que implicará um grande esforço de planeamento e investimentos bem direcionados e significativos. Adicionalmente, é importante notar que todas as ações tendentes à reconversão e requalificação devem integrar políticas articuladas nas áreas económicas, orçamentais, sociais e de emprego e educação. Nunca é demais sublinhar a importância da coerência entre as medidas de reforço das competências e as políticas públicas. Além disso, as ações para a reconversão e requalificação precisam de ser adotadas numa abordagem sistemática e de longo prazo. As políticas ativas de emprego abrangentes devem ser acompanhadas de programas de orientação e aconselhamento vocacional, medidas formativas inclusivas e dirigidas a públicos (incluindo migrantes e pessoas com deficiência, entre outros grupos vulneráveis), sectores e contextos específicos, e de medidas de proteção social para apoiar as pessoas no caso de perda de emprego e deslocalizações.

Além de oportunidades de aprendizagem e formação continuada com vista à requalificação e reconversão, é necessário assegurar, estimular e motivar, desde os primeiros anos de escola, para aprendizagens relacionadas com as tecnologias de informação e comunicação, para a resolução de problemas e pensamento crítico, para a inovação, motivando rapazes e raparigas para percursos educativos ligados à investigação científica, à matemática e às engenharias. Deve ser assegurada oferta educativa e formativa que proporcione o desenvolvimento de competências transversais que, ao longo do percurso educativo, prepare os jovens estudantes e futuros trabalhadores para a transição para o mundo do trabalho e para a adaptação à mudança.

No contexto do apoio às transições, compete aos sistemas de ensino e de formação profissional assegurar que as suas ações correspondem às necessidades do mercado de trabalho. Os sistemas formativos devem ser desenvolvidos com base em evidências, permitindo antecipar e monitorizar as competências necessárias e tomar decisões de políticas mais informadas. Num quadro em que as novas competências têm ciclos de vida curtos, e as competências de hoje rapidamente se tornam obsoletas, esta é a única maneira de ter resposta a mudanças constantes.



Por outro lado, o sistema de ensino e formação profissional deve rentabilizar as tecnologias digitais, uma vez que estas permitem a participação de um maior número de pessoas e chegar a diferentes públicos (exemplo, Jovens NEET). É também uma oportunidade para se ultrapassarem as limitações de tempo e de recursos através de modalidades de aprendizagem flexíveis e de mais curta duração ou de livre acesso.

Um fator crítico na conceção e implementação bem-sucedidas das estratégias e ações formativas e na supervisão da qualidade do sistema de ensino e formação profissional é a aposta no diálogo social. A dimensão das mudanças que a atual transformação estrutural acarreta exige uma participação ativa dos parceiros sociais e da sociedade civil. Além disso, quando as políticas e os programas resultam de consensos alargados, têm maior adesão e mais facilmente são implementados.

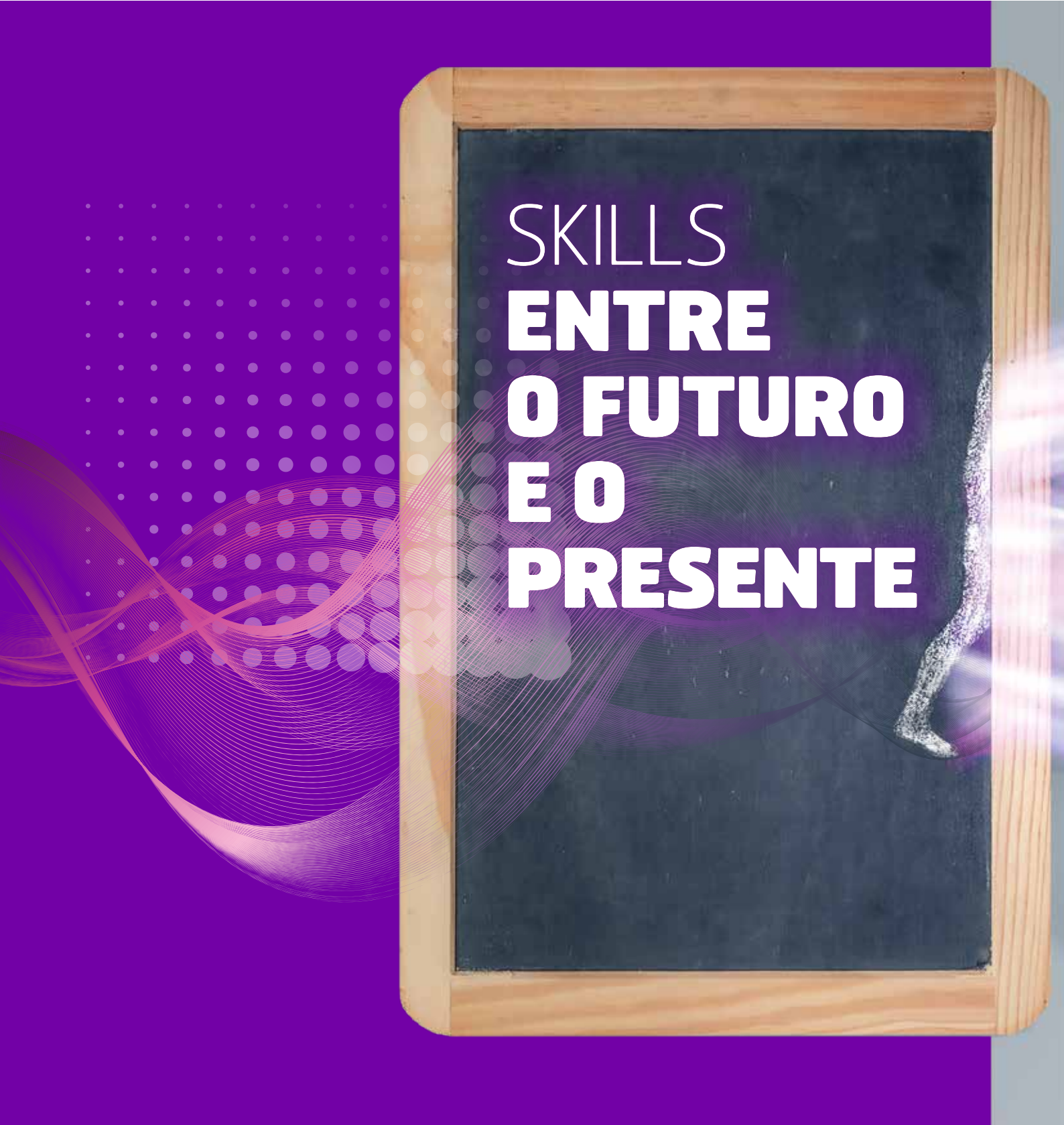
O diálogo social é um instrumento muito eficaz no que diz respeito à monitorização e antecipação de necessidades futuras quanto a competências. As organizações de trabalhadores e empregadores constituem-se como importantes parceiros na execução eficaz de programas formativos que venham a ser concebidos. O diálogo traduz-se ainda num contributo muito significativo para a construção de uma visão coletiva, coerente e sustentada de um desenvolvimento sustentável e apoiada na consciencialização das nossas comunidades para a importância da transição para uma economia verde.

O envolvimento dos parceiros sociais na conceção das estratégias de ensino e formação profissional de apoio às transições promove a criação de um ambiente favorável à inclusão destas matérias na contratação coletiva, facilitando e criando condições para a formação, requalificação e reconversão de trabalhadores e trabalhadoras.


Na sessão deste ano da Conferência Internacional do Trabalho, governos e parceiros sociais voltarão a debater esta temática. Em resposta ao desfazamento entre as necessidades dos mercados de emprego e as competências existentes, à falta de oportunidade de emprego para os jovens e no quadro do apoio às necessidades de requalificação e reconversão de trabalhadores de todas as idades, apanhados pelas transições resultantes da atual mudança transformativa, os mandantes tripartidos da OIT decidiram avançar com a primeira discussão tendente à adoção de uma norma internacional do trabalho sobre aprendizagens. Este será um marco importante pois parece consensual o reconhecimento do potencial de um quadro de aprendizagens de qualidade na aquisição de competências necessárias para navegar entre transições, mas também enquanto elemento importante de desenvolvimento e melhoria dos sistemas de aprendizagem ao longo da vida.

Garantir trabalho digno para todos e todas reduz a desigualdade entre povos e países e fomenta a paz social, apoiando um desenvolvimento mais sustentável. Investir nas competências das pessoas é, no complexo contexto atual, um elemento indispensável à prossecução desse objetivo. ◀

Os mandantes tripartidos da OIT decidiram avançar com a primeira discussão tendente à adoção de uma norma internacional do trabalho sobre aprendizagens... marco importante face ao reconhecimento do potencial de um quadro de aprendizagens de qualidade... necessárias para navegar entre transições e de desenvolvimento e melhoria dos sistemas de aprendizagem ao longo da vida.



SKILLS
**ENTRE
O FUTURO
E O
PRESENTE**



As transformações digitais impulsionadas pela inovação implicam mudanças constantes no mercado de trabalho, nas formas de aprender e de trabalhar, traduzindo-se na necessidade de respostas cada vez mais ágeis ao nível da reconfiguração das profissões e dos perfis de competências requeridos, e o IEFP, enquanto serviço público de emprego e formação, tem aqui um papel importante a desempenhar no sentido de contribuir, através da formação profissional que desenvolve, para um melhor ajustamento às necessidades atuais e prospetivas do futuro do trabalho, promovendo a competitividade da economia e uma sociedade mais justa e mais coesa.

O primeiro artigo deste Dossier leva ao conhecimento do leitor o plano de investimentos relativo à modernização da rede de centros de formação profissional do IEFP para a próxima década, que contempla investimentos de modernização e requalificação em instalações, laboratórios e espaços oficiais e outros equipamentos formativos em toda a sua rede mas, também, ao nível dos conteúdos formativos e da própria dinâmica formativa.

Damos ainda a conhecer três programas de formação que têm vindo a ser desenvolvidos pelo IEFP em parceria com outras entidades, nomeadamente instituições de ensino, associações ligadas ao digital, parceiros sociais e empresas, com o objetivo de promover a formação de competências específicas na área digital, procurando, por um lado, responder às reais necessidades das empresas e do mercado de trabalho nesta área e, por outro, promover a empregabilidade das pessoas, protegendo-as de situações de desemprego: o UPskills, o Emprego + Digital e o Requalificar para o Emprego – R4E. ◀

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

MODERNIZAÇÃO DA REDE DOS SERVIÇOS DE FORMAÇÃO

AUTOR: Departamento de Formação Profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. **FOTOS:** Adobe, cedidas pelo IEFP

O mundo do trabalho enfrenta hoje um conjunto de novas tendências e desafios – digitalização, automatização, robótica, inteligência artificial, economia verde e sustentável, eficiência energética, economia circular, globalização, novos modelos empresariais, novas formas de organização do trabalho, evolução demográfica, envelhecimento, migrações – com impactos significativos na configuração das profissões e nos perfis de competências requeridos.

Tais tendências afetam o modo como comunicamos, trabalhamos, produzimos e comercializamos, oferecendo-nos incertezas, riscos, destruição e criação de novos empregos, problemas de inclusão/exclusão do mercado de trabalho e dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura de emprego, constituindo-se como uma prioridade para a formação profissional uma resposta a estes desafios que convoque o sistema de formação profissional a assumir um papel central na resposta às necessidades dinâmicas do mercado de trabalho.

Contudo, se tais transformações colocam desafios à formação profissional, também lhe proporcionam um admirável mundo de oportunidades desde que criadas as condições de modernização e de investimento técnico-pedagógico.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP) é o serviço público de emprego que tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional.



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



A prestação de um serviço público moderno, atrativo e capaz, que se pretende afirmar como ator relevante no funcionamento do mercado de trabalho e como um serviço de excelência perante estes novos desafios, exige que disponha de espaços formativos devidamente equipados que garantam a necessária diversidade e qualidade das respostas formativas.

Nesta conformidade, a modernização e requalificação dos serviços de formação profissional, através de investimentos no edificado e na aquisição de equipamentos de formação, com vista à criação das melhores condições de funcionamento para os cidadãos e para os prestadores deste serviço público, que respondam a necessidades emergentes do mercado de trabalho, constituem-se como fatores determinantes para a melhoria da imagem social da formação profissional, para a sua atratividade e para o seu reconhecimento como resposta efetiva às necessidades das empresas e das pessoas.

É neste contexto que se apresenta o Plano de Investimentos para a rede de centros de formação profissional do IEFP para a próxima década, e que contempla investimentos de modernização e requalificação em instalações, laboratórios e espaços oficinais e outros equipamentos formativos em toda a sua rede, composta por 55 centros de formação profissional, dos quais 31 centros de gestão direta e 24 centros de gestão participada, a que acrescem polos de formação, tendo em vista a sua cobertura territorial e sectorial.

Este Plano de Investimentos, que enquadra a dimensão das intervenções a realizar nos serviços de formação profissional, sejam de gestão direta ou participada, teve como pressupostos:

- o facto de a generalidade dos serviços de formação profissional do IEFP ter sido criada nos anos 80 do século xx, tendo os planos de intervenção e reabilitação das respetivas instalações decorrido de forma pontual e muito na lógica de respostas a problemas emergentes;
- o reconhecimento do papel central das competências e das qualificações no atual contexto das transformações digital, ambiental, demográfica e da Indústria 4.0;
- a formação profissional no quadro de uma relação de proximidade com as empresas e de resposta às suas efetivas necessidades;
- os desafios colocados pela mudança de paradigma na própria formação profissional com uma maior generalização da formação a distância, em consequência da pandemia provocada pelo SARS-COV.2;
- a aposta na atratividade da formação profissional de modo a que possa ser encarada como uma primeira escolha, muito contribuindo para isso a qualidade dos espaços e das respostas formativas.

Visa a concretização dos seguintes objetivos estratégicos:

- reforçar o serviço público do Emprego e Formação Profissional;
- alargar a cobertura territorial e sectorial da rede de centros do IEFP, procurando diminuir desequilíbrios e lacunas territoriais bem como sectoriais, e garantir uma maior proximidade às pessoas, às empresas e às necessidades do mercado de trabalho;
- requalificar e modernizar a rede centros de formação do IEFP, tornando a formação profissional mais atrativa;
- diversificar as áreas formativas considerando as necessidades atuais e emergentes, dotando os espaços oficinais e laboratoriais dos centros de formação profissional do IEFP de equipamentos essenciais à prática formativa, nomeadamente os de grande intensidade tecnológica, incluindo os de suporte à formação a distância;



- adotar como matriz de referência o acordo celebrado entre o governo e os parceiros sociais, a 28 de julho de 2021, sobre a Formação Profissional e Qualificação, assumidas como um desígnio estratégico para as pessoas, para as empresas e para o país.

Este plano de investimentos configura-se, assim, como uma aposta renovada da formação profissional, de que se destacam as seguintes áreas formativas:

- digitalização da sociedade;
- proteção do meio ambiente e gestão racional dos recursos;
- eficiência energética, produção de energias renováveis e descarbonização ambiental;
- digitalização e automação dos processos de fabrico, *smart factories* e Indústria 4.0, robótica, inteligência artificial e realidade virtual aumentada;
- digitalização das relações comerciais, em particular as relacionadas com o *e-commerce*, comércio internacional, logística e distribuição;
- investimento em sectores de elevada relevância para o tecido socioeconómico nacional, designadamente hotelaria, restauração, turismo, serviços de proximidade e agricultura;
- serviços sociais, pessoais e gerontológicos;
- tecnologia digital ao serviço das aprendizagens de pessoas com deficiência;
- modernização de equipamentos e laboratórios oficiais em sectores económicos e industriais de elevada relevância para o tecido socioeconómico nacional.

O Plano de Investimentos para a rede de centros de formação profissional do IEFP está concebido para uma década e visa criar, modernizar e requalificar milhares de postos de formação. Este plano integra a Componente 6 “Qualificações e Competências”, Investimento RE – C06-i01: Modernização da oferta e dos estabelecimentos de ensino e da formação profissional, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), contando com um apoio comunitário de 230 milhões de euros e um compromisso de criar, modernizar e requalificar 22 mil postos de formação até à vigência do PRR, prevista a 31 de dezembro de 2025.

A modernização das infraestruturas e reabilitação do edifício, com vista à diversificação e ampliação da capacidade formativa da rede de centros do

IEFP, contempla intervenções genéricas nos vários espaços e, em concreto, nos espaços formativos, vocacionadas para a melhoria da qualidade da formação prestada e a adaptação destes espaços aos novos equipamentos. As intervenções terão em conta a promoção da eficiência energética e do comportamento térmico do edifício, bem como outras preocupações de índole ambiental que garantam o cumprimento do princípio “não prejudicar significativamente”, e ainda os requisitos de acessibilidade e de mobilidade.

No que respeita a investimentos em laboratórios e espaços oficiais, incluem-se:

- Laboratórios de Energias Renováveis: eólico & fotovoltaico.
- Laboratórios de Produção de Hidrogénio.
- Laboratórios de Domótica e Eficiência Energética (KNX).
- Laboratórios de Tecnologia da Água.
- Laboratórios de Mecatrónica Automóvel: veículos elétricos, híbridos, ecodiesel e ecogasolina.
- Simuladores de soldadura (realidade virtual aumentada).
- Laboratórios de Robótica Industrial.
- Drones.
- Laboratórios de Engenharia Inversa: impressoras 3D.
- Laboratórios de Eletrónica.
- Laboratórios de Metrologia.
- Laboratórios de Mecatrónica Industrial (realidade virtual aumentada).
- Laboratórios de Automação Industrial.
- Laboratórios de Afição Mecânica (realidade virtual aumentada).
- Espaços oficiais de Maquinagem (fresas e tornos CNC).
- Espaços oficiais polivalentes de manutenção industrial e residencial.
- Espaços oficiais e laboratórios de Produção Aeronáutica (compósitos).
- Espaços oficiais e laboratórios de Manutenção Aeronáutica (mecânica e aviónica).
- Laboratórios de *Design* Gráfico e *Web Design*.
- Laboratórios de Gestão de Redes Informáticas e Cibersegurança.
- Laboratórios Multimédia.
- Cozinhas pedagógicas, pastelaria, mesa e bar e receção hoteleira.





- Espaços oficiais para formação em Gerontologia, apoio familiar e à comunidade e apoio hospitalar.
- Espaços oficiais de serviços pessoais: estética e de cabeleireiro.
- Modernização do parque de máquinas para formação agrícola (tratores e alfaías).
- Espaços oficiais para operação e manutenção de máquinas industriais de movimentação de terras.
- Espaços oficiais e laboratórios no âmbito da viticultura.
- Espaços oficiais e laboratórios no âmbito da produção e transformação de azeitona.
- Simuladores para formação no âmbito da movimentação de cargas marítimo-portuárias.
- Postos de formação com tecnologia digital adaptados à integração de pessoas com deficiência.
- Quadros interativos de apoio à formação profissional.
- *Tablets*, computadores e óculos de realidade virtual para utilização transversal à formação profissional.
- Espaços oficiais e equipamentos para a modernização da formação em sectores de atividade em específico, tais como: artesanato, cerâmica, joalheria, calçado, madeira e mobiliário, construção civil e obras públicas, fundição, metalurgia e metalomecânica, pescas ou têxtil e vestuário.

A aquisição dos equipamentos laboratoriais e oficiais será acompanhada por um plano de formação de formadores, tendo em vista a aquisição por parte destes profissionais dos conhecimentos, técnicas e competências associados à utilização e aplicação em ambiente pedagógico destes novos equipamentos, contando para esse efeito com o envolvimento do Centro Nacional de Qualificação de Formadores, dos profissionais das empresas fornecedoras e de especialistas nas diversas áreas.

Com o presente plano de investimentos o IEFP adapta-se às transformações e à pressão que se exerce sobre o mercado de trabalho, com um investimento público sustentável, de grande intensidade tecnológica, que garanta, com agilidade, uma capacidade de resposta eficaz ao défice de competências atuais e prospetivas requeridas pelas empresas, contribuindo, deste modo, para a melhoria da competitividade da economia e do país e para uma sociedade mais justa e mais coesa. ◀





UPSKILL

AUTOR: Departamento de Formação Profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

O IEFP, enquanto serviço público de emprego e de formação, há muito que assume a liderança na organização e oferta de formação profissional promovendo todo um conjunto de medidas de formação, desenvolvidas quer através da sua rede de Centros de Gestão Direta e Participada, quer com a colaboração de outras entidades, que podem ser associações empresariais, instituições de ensino superior ou outras, devidamente certificadas pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Todas estas entidades colaboram com o IEFP para a consecução de várias medidas e projetos necessários à capacitação dos ativos, empregados e desempregados, em matéria de competências necessárias para (re)integrar um mercado de trabalho em permanente mudança. E muitos destes projetos têm por base a celebração de acordos de cooperação com entidades com o *know-how* necessário às áreas de intervenção em apreço, como a área digital, atendendo, sempre e em concreto, às reais necessidades das empresas e do mercado de trabalho.

Efetivamente, quando falamos em formação profissional um dos principais desafios com que nos temos deparado nestes últimos anos está relacionado com a necessidade constante de (re)qualificação da força de trabalho e de como lhe dar resposta.

Esta necessidade tem vindo a crescer, não só devido aos ajustamentos desencadeados pela crise da Covid-19, como aos relacionados com as transições verde e digital.

Neste contexto, uma formação profissional mais forte e contínua, afirmando-se como formação ao longo da vida, é crucial para enfrentar o desafio de lidar com estas questões, principalmente quando se trata de competências digitais, área em constante mudança a atualização.

Dadas as suas competências, o IEFP tem vindo a promover várias medidas de formação nesta área, algumas delas com características inovadoras, marcadas por uma estreita colaboração com parceiros, sejam eles a academia, associações sectoriais ou parceiros sociais, desenvolvendo parcerias mais fortes e “colaborativas”.

Como exemplo podemos destacar o UPskill – Digital Skills&Jobs, enquanto medida de formação para apoiar a (re)entrada no mercado de trabalho através de um programa de formação profissional na área digital que visa a reconversão, até 2023, de cerca de 3000 ativos.

Este projeto assenta numa parceria que envolve o IEFP, o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), o ISCTE e a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento de Comunicação (APDC).

Foi oficializado através de um acordo assinado pelas quatro partes: IEFP, APDC, CCISP e ISCTE. Com base neste acordo foram assinados outros com cada um dos Institutos Politécnicos participantes (associados ao CCISP) e também com as empresas (membros da APDC e outras) que manifestaram interesse em participar no processo. O Acordo de Cooperação entre o IEFP, o CCISP e a APDC foi assinado no Porto, a 3 de março de 2020, e a 17 de julho de 2020 a parceria foi alargada ao ISCTE, em Lisboa.

Esta parceria partiu da constatação de que um dos desafios que o sector do digital enfrenta em Portugal está relacionado com a falta de profissionais qualificados. A procura de pessoas qualificadas com competências digitais tem aumentado, particularmente em áreas muito específicas, e esta necessidade de talentos abrange não só as empresas que operam diretamente no sector, mas também a generalidade das empresas que lidam com processos de transformação digital.

Uma vez que a APDC conhecia o sector e as necessidades das suas empresas associadas e a ideia era ter um programa de formação assente em qualificações específicas na área digital que assegurasse uma rápida integração no mercado de trabalho, era óbvio que o IEFP, como serviço público de emprego português, deveria participar.

O UPskill, que já vai na 2.ª edição, consubstancia-se assim na realização de cursos de formação intensiva e especializada que procuram responder a necessidades transversais efetivas, diagnosticadas junto das empresas do sector. Ou seja, de certo modo são cursos “à medida” que visam responder às reais necessidades das empresas.

Destina-se a ativos com formação de nível secundário e/ou licenciatura, podendo abranger mestres ou doutorados que se encontrem, preferencialmente, em situação de desemprego ou de subemprego, sendo que se considera situação de subemprego aquela em que a pessoa tem um contrato para o desempenho de funções para as quais as habilitações requeridas são inferiores às detidas pelo contratado.

Embora o fator idade não seja um critério de seleção a adesão tem sido maioritariamente por parte dos jovens, muitos deles licenciados em outras áreas com fraca empregabilidade e que aproveitam a oportunidade para conseguir emprego numa área aliciante e atual. É ainda de referir que, sendo esta uma área maioritariamente masculina, numa perspetiva

de igualdade de género e de combater estereótipos, o UPskill tem como objetivo atingir 30% de mulheres, sendo que, aquando da abertura das candidaturas da 2.ª edição, foi feito um apelo à adesão de todas as mulheres que quisessem iniciar uma nova carreira numa área promissora como é a das TICE.

Os cursos têm uma duração de cerca de nove meses e compreendem formação teórica e prática em contexto de trabalho. A formação teórica decorre em instituições de ensino superior, a que se segue a formação prática em contexto de trabalho (que dura, em regra, três meses) e a respetiva integração profissional numa empresa aderente.

De facto, uma das características inovadoras deste programa consiste na garantia de que 80% dos formandos que concluírem com aproveitamento a formação serão contratados pelas empresas onde efetuaram a prática em contexto de trabalho.

Por outro lado, o mais inovador e aliciante deste projeto é, simultaneamente, uma das suas maiores condicionantes, uma vez que depende de ofertas reais de postos de trabalho por parte das empresas aderentes. Não obstante toda a 1.ª edição ter decorrido em plena pandemia, com as consequências que daí decorreram no mercado de emprego, o balanço tem sido bastante positivo, como o comprovam os resultados obtidos e o facto de as empresas continuarem interessadas em participar, estando já a ser captadas ofertas para a 3.ª edição do programa.

Em jeito de balanço da 1.ª edição a mesma atingiu os objetivos propostos, pois alcançou-se uma taxa de contratação de 80%, a meta definida.

Na 2.ª edição agora em curso vemos que aumentaram as empresas aderentes, dando cobertura a todo o território continental, e, em consequência, são mais as instituições de ensino superior envolvidas. Registou-se, também, um acréscimo da participação de mulheres numa área que tradicionalmente integra muito mais homens. Aumentou ainda a idade dos formandos, dando a este programa uma vertente multietária muito interessante do ponto de vista dos processos de *reskilling* e de contributo às empresas por parte destes formandos. E, mais uma vez, os programas de formação são à medida, desenvolvidos em parceria entre as empresas e a academia, em resposta às necessidades do mercado de trabalho.

Mantém-se a direção do programa, presidida pelo IEFP, que é gerido no seu dia a dia pela APDC. ◀

UPskill – Digital Skills&Jobs, uma medida de formação profissional na área digital que visa apoiar a (re)entrada no mercado de trabalho, até 2023, de cerca de 3000 ativos.



UPskill UM DESAFIO

AUTOR: APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações

O Programa UPskill teve origem num conjunto de associados da APDC e resultou da discussão sobre os problemas que afetam as empresas que desenvolvem o seu negócio na chamada área do digital, ou seja, que implementam projetos que potenciam a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como instrumentos de inovação do negócio e otimização dos processos organizacionais.

Sendo variados os problemas, a falta de recursos humanos qualificados é seguramente um dos principais, e implica incentivar cada vez mais jovens a enveredarem pela chamadas áreas das Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM) quando têm de tomar as opções sobre o seu futuro. Mas esta, sendo uma ação estruturante, tem resultados de longo prazo, pelo que importa identificar outras, mais táticas e de curto prazo, que permitam atrair mais pessoas para o sector. Uma delas é, seguramente, desafiar as pessoas que estão desempregadas e/ou a trabalhar em sectores da economia sujeitos à pressão da automatização para que se requalifiquem e venham trabalhar para o sector do digital.

E como este é um sector de elevado dinamismo, da ideia e após discussão com o governo rapidamente se passou à ação, definindo o que poderia ser esse desafio de requalificação e estruturando as bases do programa e do seu ecossistema, assente numa estreita colaboração entre:

- Empresas – pilar fundamental do programa, às quais cabe definir as áreas tecnológicas da formação e identificar o número de vagas associadas.
- Instituições de Ensino Superior (IES) – às quais cabe o papel de, em conjunto com as empresas, estruturar os programas formativos e assegurar a sua execução.
- IEFP – ao qual cabe o financiamento do programa, o apoio na sua divulgação e no processo de seleção dos candidatos.



- Pessoas que reúnam condições para poderem ser requalificadas através de ações de formação muito focadas e bem definidas.

Sendo esta uma iniciativa colaborativa, a gestão do programa ficou assegurada por uma direção da qual fazem parte o IEFP, a APDC e as IES (representadas pelo Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos – CCISP e pelo ISCTE).

A formalização do programa foi realizada no dia 3 de março de 2020, no INCoDe 2030, na Alfândega do Porto, através da assinatura de um acordo que envolveu as entidades referidas. Podemos dizer que foi tudo perfeitamente planeado exceto, como muitas vezes acontece, o imprevisto, neste caso a situação pandémica que se seguiu. No dia 17 de março estávamos todos em confinamento.



Perspetivou-se de imediato a iminência de uma crise económica e, por conseguinte, uma fase de grande indefinição sobre o futuro. Esta foi, provavelmente, a primeira prova para o UPskill: interromper e esperar que a situação pandémica estabilizasse e, com esta, o quadro económico, ou prosseguir, dando prova de que a capacidade de adaptação tem de estar sempre presente na nossa vida e das nossas organizações. Sabíamos, no entanto, que, neste quadro de incerteza, as empresas seriam mais cautelosas nos seus pedidos, mas isso também permitiria testar o conceito e identificar as dificuldades.

E foi neste contexto que se realizou a 1.ª edição do programa, que contou com cerca de 430 vagas de formandos em 26 ações de formação, dos quais cerca de 350 concluíram com sucesso a formação, tendo cerca de 80% (valor objetivo) conseguido emprego imediato nas empresas aderentes.



Mas o conceito foi testado, desde a seleção dos formandos, à criação entre as empresas e as instituições de ensino superior de novos programas formativos e à integração nas empresas, tudo assentou em processos novos, implementados nesta 1.ª edição.

As ações de formação têm tipicamente uma duração de seis meses, durante os quais, de um modo intensivo, são ministrados conhecimentos sobre uma determinada área tecnológica (por ex.: programação numa dada linguagem, gestão de ambientes *cloud*, etc). Nesse período o formando tem acesso a uma bolsa para poder ter dedicação exclusiva ao programa.

Desta 1.ª edição muitas ilações se tiraram que permitiram corrigir alguns aspetos, nomeadamente ao nível da formação, da motivação dos candidatos e da forma de distribuição pelas empresas.

Na 2.ª edição, que agora decorre, os pedidos das empresas ultrapassaram as 1000 vagas, perspetivando-se a criação de mais de 50 ações de formação.

O programa provou que o caminho da requalificação é possível e que, unindo esforços, conseguimos criar condições para dar novas perspetivas de futuro a quem aposte em si e na sua capacidade de adquirir novos conhecimentos.

Em grande medida o programa é mesmo isso, um desafio à sociedade para que seja capaz de concretizar ideias, às empresas para que apostem nas pessoas e sejam capazes de criar condições para planear a integração destes profissionais após este ciclo formativo e, essencialmente, às pessoas para que acreditem em si e que com motivação serão capazes de criar melhores perspetivas para o seu futuro. O UPskill não é, por conseguinte, um programa formativo, é um programa de mudança de vida para quem gosta de sonhar mas sabe que a concretização dos sonhos implica esforço e dedicação. ◀



UPskill A CAPACIDADE DE REDIRECIONAR A VIDA PROFISSIONAL

AUTORA: Tânia Franco Marques. *Hr Leader EMEA*

A CI&T é uma multinacional com vinte e sete anos de história, composta por mais de 6000 pessoas apaixonadas por tecnologia e inovação. Neste momento temos escritórios nos EUA, Brasil, Canadá, Reino Unido, Portugal, Japão, China, Austrália e Colômbia e criamos impacto nas marcas mais valiosas do mundo. A nossa missão é fazer um amanhã ainda melhor, impactar vidas e desbloquear sonhos: este é o nosso verdadeiro propósito. Em cada desafio, construímos um novo caminho para que as nossas soluções digitais facilitem e transformem vidas reais.

Vivemos e respiramos tecnologia todos os dias. Ela é o combustível da nossa inovação. Mas por mais significativa que seja a tecnologia, mais humanos devemos ser. É por isso que valorizamos o que realmente importa, que são os nossos CI&Ters.

Em Portugal – onde estamos a desenvolver o 4.º *delivery center* da CI&T a nível mundial para ajudar os nossos clientes globais e contribuir para o crescimento da nossa operação EMEA – queremos que todos tenham liberdade para ser a sua melhor versão. Também faz parte da nossa cultura a diversidade, equidade e inclusão, algo que nos guia para negócios sustentáveis e contribui para uma sociedade mais igualitária.

Difundimos e disseminamos o nosso propósito, a nossa cultura, e o CI&T *Way* dentro da empresa, de modo a reter as nossas pessoas e também, através da participação em programas como o UPskill, de maneira a atrair o melhor talento existente.



TESTEMUNHO

BEATRIZ VARELA, FORMANDA 1.ª EDIÇÃO DO PROGRAMA UPSKILL

Penso que posso afirmar que a minha jornada pelas tecnologias da informação começou na faculdade. Sou licenciada em *Design* e a faculdade onde andei tinha uma disciplina opcional chamada *Web Design*, mas eu nunca consegui matricular-me nela porque, infelizmente, as turmas estavam sempre cheias. Então, decidi estudar desenvolvimento e programação *web* nos meus tempos livres: fiz alguns cursos pequenos e, mais tarde, consegui entrar num curso maior – o UPskill –, onde aprendi a programar.

Foi o UPskill que me deu a oportunidade de aprender programação desde o zero. Durante seis meses estudei várias linguagens (nomeadamente Python), assim como as suas regras de sintaxe e semânticas, técnicas de desenvolvimento, implementação e a localizar facilmente recursos que ainda uso hoje em dia. Também foi graças ao UPskill que fui escolhida para estagiar durante três meses na CI&T, empresa onde ainda trabalho.

Embora a força de vontade seja minha, foi o UPskill que me deu a oportunidade de me capacitar, redirecionar a minha vida profissional e entrar no mercado de trabalho das TI.

A nossa experiência em 2021 com o Programa UPskill foi muito relevante e, ainda mais, como um dos nossos lemas é *Make Their Tomorrow*, a sintonia foi total. Desde o primeiro momento que aceitámos ser parceiros neste programa porque sabemos qual a importância da aprendizagem contínua, da mudança de carreira, de querermos ser sempre a melhor versão de nós. Em cada um dos formandos do Programa UPskill vimos a vontade de crescer, mudar, aprender. Todos nos sentimos alinhados com os CI&Ters formandos e todos aprendemos com todo o processo. A Beatriz, a Maria e a Sandra participaram ativamente ainda durante o seu estágio na CI&T em eventos e apresentações internas e externas e sempre partilharam o seu percurso e o que as tinha levado ao Programa UPskill com muito orgulho.

A Beatriz partilhou connosco a sua experiência enquanto participante neste programa.

O impacto desta parceria foi sentido nos participantes que se tornaram CI&Ters e que mudaram completamente o seu amanhã com muito sucesso. A sua integração foi total, entrando em completa sintonia com a cultura e equipas, tendo já sido reconhecidas várias vezes dentro da CI&T. Aguardamos os novos CI&Ters UPskill de 2022! ◀





UPskill A PORTA DE ENTRADA NUM NOVO MUNDO

AUTORA: Sara Alves Rodrigues. *Associate director* da Deloitte

Aceleração digital trazida pela pandemia veio apenas confirmar as previsões de que, num curto período de tempo, a tecnologia seria impactada pela falta generalizada de recursos qualificados. Perante os cada vez maiores desafios de crescimento e de competição à escala global, as empresas portuguesas podem vir a ser afetadas negativamente devido à dificuldade em recrutar profissionais qualificados nas áreas tecnológicas, o que, em último caso, terá consequências no crescimento da economia nacional.

Neste sentido, e antevendo aquelas que vão ser as estratégias de recrutamento num futuro próximo, a Deloitte tem assumido uma postura inovadora e diferenciada para encontrar e, não menos importante, desenvolver novas fontes de talento. Desde 2015 temos vindo a implementar programas próprios de *upskilling* e de *reskilling* e a marcar presença em iniciativas promovidas pelo restante ecossistema empresarial. Deste modo será possível, por um lado, alargar a nossa *pool* de talento e, por outro, mostrar novos caminhos às pessoas que pretendam alterar o seu rumo profissional em busca de um futuro diferente.

Foi com esta visão que nos associámos, como uma das empresas fundadoras, ao Programa UPskill, estando desde a primeira hora a colaborar ativamente na elaboração e melhoria desta iniciativa de formação e requalificação de profissionais para as áreas de programação. Além da natural partilha de experiências e lições aprendidas, colaborámos no conceção e programação, em conjunto com a Outsystems, de uma plataforma de suporte ao programa, que permite a otimização da gestão de candidaturas, de empresas e de candidatos.

Naturalmente que a 1.ª edição teve alguns desafios em termos de implementação, como é de resto habitual em qualquer projeto criado de raiz, mas o balanço é bastante positivo. Fizemos a formação e integração nas nossas equipas de cerca de duas dezenas de pessoas em três pontos distintos do país (Lisboa, Porto e Viseu), o que permitiu renovar e reforçar a nossa colaboração na 2.ª edição. Dado o sucesso da nossa participação, estabelecemos como meta recrutar, formar e integrar cerca de 175 novos profissionais, organizados em turmas dedicadas à Deloitte e que terão formação em diferentes áreas tecnológicas, como AWS/Cloud, Salesforce, ServiceNow, BI e Java. Os formandos vão ser alocados às localizações onde temos escritórios (Lisboa, Porto e Viseu) e, adicionalmente, às cidades onde contamos com equipas alocadas a outros programas de formação e de capacitação, como é o caso do BrightStart, através dos quais já estamos presentes em seis outras cidades portuguesas (Setúbal, Viseu, Leiria, Braga, Coimbra e Faro).

TESTEMUNHO

MARIA DO ROSÁRIO RAMOS, FORMANDA DO CURSO CRM

Tomei a decisão de me inscrever no Programa UPskill numa altura desafiante da minha vida, em que me encontrava desempregada e que, por conta da pandemia da Covid-19, vi alguns dos meus planos irem por água abaixo. Depois de uma pesquisa, acabei por optar pelo curso de CRM (*Customer Relationship Management*), por ser *low code* e por, em trabalhos anteriores, ter lidado com clientes e ter interesse em perceber como as empresas se podem relacionar da melhor forma com eles.

De início, sinceramente, não sabia o que esperar do curso. Depois de um período de teoria passámos rapidamente à parte prática, em que pudemos começar a executar projetos e a conceber soluções através de cenários e problemas reais de empresas. Foi através destes projetos, e do carácter colaborativo dos mesmos, que pude melhorar as capacidades de trabalho em equipa e gestão de projeto. Sem dúvida que estes momentos foram os que me permitiram preparar-me melhor para o meu trabalho na Deloitte.

Como tal, o balanço do estágio só poderia ser positivo. Senti-me integrada na equipa desde logo, já que a cultura empresarial é a de ajudar quem tem dúvidas e, por isso, todos os profissionais mostraram-se sempre disponíveis. Através do curso do UPskill ganhei as competências necessárias para perceber como ser uma mais-valia no mercado de trabalho e nos projetos onde sou integrada. Posso, sem sombra de dúvidas, afirmar que o programa mudou a minha vida. Qualquer pessoa que sinta que gostaria de abraçar uma nova carreira deve olhar para o UPskill como a porta de entrada num novo mundo.

Programas como o UPskill têm claros benefícios, particularmente no que diz respeito ao acesso a recursos humanos qualificados que poderemos recrutar após concluírem com sucesso a formação intensiva desenvolvida nas instituições de ensino superior. Por outro lado, destacamos também a possibilidade de, através desta associação, podermos viver o nosso propósito enquanto organização, criando um impacto positivo na sociedade, na vida destas pessoas e, em última análise, nos nossos clientes, aumentando a nossa capacidade de os ajudar a responder a desafios cada vez mais complexos.

Como todos os projetos, há sempre margem para pontos de melhoria que podem ser alterados ou trabalhados. É o caso da duração do estágio após a formação e a gestão das expectativas dos candidatos. Atualmente, o estágio tem a duração de três meses, o que em algumas das tecnologias poderá ser insuficiente para os candidatos aplicarem e potenciarem os conhecimentos adquiridos. Por outro lado, também as empresas iriam beneficiar de um período de estágio mais alargado, já que isso iria permitir avaliar melhor o desempenho dos candidatos e assim decidirem, com base em informação mais consolidada, sobre a sua passagem aos quadros.

Outro ponto crucial tem que ver com a gestão das expectativas entre candidato e empresa. Em determinadas ocasiões os candidatos podem ter a perceção de que este programa é apenas formativo, o que não é de toda realidade. Será necessário reforçar a mensagem relativa às necessidades prementes das empresas em integrar profissionais qualificados nas áreas de programação.

Em suma, não restam dúvidas quanto à eficácia deste tipo de iniciativas na captação de talento nas áreas tecnológicas. Num mundo do trabalho cada vez mais competitivo e desafiador, programas como o UPskill têm um papel determinante não só na formação, mas também no reajuste das competências da *pool* de talento global, face às competências exigidas nas profissões atuais e de futuro. ◀

The Deloitte logo is displayed in a white circle with a dotted border. The word "Deloitte" is written in a bold, black, sans-serif font.



PROGRAMA EMPREGO + DIGITAL A APOIAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS

AUTOR: Departamento de Formação Profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

As transições ecológica e digital têm vindo a mudar a forma como vivemos e trabalhamos, sendo fundamental que nos adaptemos a essas mudanças. E, se há algo que se tornou um dado adquirido com a pandemia, é que o digital assumiu uma dimensão sem precedentes.

As mudanças que acompanham a chamada “digitalização da sociedade” oferecem-nos um admirável mundo de possibilidades, mas também de riscos e problemas políticos e éticos acrescidos. Estas mudanças ocorrem na vida quotidiana, no modo como comunicamos, trabalhamos, aprendemos e nos divertimos, nos processos de produção, comercialização e distribuição de recursos, na criação e destruição de empregos, nos [des]ajustos entre a oferta de empregos e a procura de formações nas áreas tecnológicas. Surgem novos problemas de inclusão/exclusão em matérias como a “literacia digital”, a igualdade entre homens e mulheres, a proteção de dados pessoais ou até o funcionamento das democracias.

Por outro lado, a construção de uma sociedade digital afigura-se como uma oportunidade para promover o reforço da competitividade da economia e das empresas, desenvolvendo um clima favorável à inovação e ao conhecimento.

Neste contexto, a aprendizagem ao longo da vida tem um papel fundamental e passa por medidas e projetos de formação na área digital que visem a aquisição e/ou o reforço de competências a este nível.

O IEFP, enquanto serviço público de emprego e de formação, há muito que assume a liderança na organização e oferta de formação profissional. É um trabalho essencial, assente na qualidade, conhecimento e experiência desenvolvidos ao longo do tempo, e que também procura ir ao encontro das necessidades das empresas. Neste âmbito, importa destacar o papel fundamental que estas assumem, bem como os parceiros sociais, na identificação das reais necessidades de qualificações e/ou requalificação.

O Programa EMPREGO + DIGITAL é um bom exemplo desta sinergia ao promover formação especializada para ativos empregados, visando a sua (re)qualificação, bem como a transformação digital do sector empresarial, ao responder às necessidades transversais das empresas diagnosticadas junto das associações empresariais associadas da CIP – Confederação Empresarial de Portugal e da CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal.

Este projeto foi formalizado com a celebração de Acordos de Cooperação entre o IEFP, a CIP e a Estrutura de Missão Portugal Digital (EMPD) e entre o IEFP, a CCP e a EMPD, assinados, respetivamente, em outubro de 2020 e fevereiro de 2021. Estes acordos constituíram-se como projeto-piloto, sendo que, numa segunda fase, prevista para o segundo semestre de 2022, o programa ganhará escala, dando corpo à medida EMPREGO + DIGITAL inserida na Componente C16 do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Quanto ao desenvolvimento e operacionalização da medida, ao pretender dar uma resposta efetiva às necessidades do sector empresarial, o EMPREGO + DIGITAL baseia-se em quatro etapas:

1. identificação das necessidades dos empregadores;
2. seleção/ajustamento do conteúdo da formação;
3. certificação;
4. monitorização ao longo de todo o processo.

O EMPREGO + DIGITAL caracteriza-se, assim, pela promoção de ações de formação especializadas na área digital, especificamente direcionadas para responder às necessidades transversais das empresas, cujo objetivo passa por:

- aumentar as competências digitais, tanto como fator inclusivo para os trabalhadores como transformador económico;
- promover a capacitação e a inclusão digital dos recursos humanos e a transformação das empresas, contribuindo para a sua competitividade;
- favorecer um ajustamento mais rápido entre a oferta e a procura de competências e qualificações do mercado de trabalho, proporcionando o desenvolvimento de competências específicas através de ações de formação;
- dotar a população ativa de competências ao nível do funcionamento digital, de modo a permitir responder às mudanças resultantes da digitalização de processos e procedimentos.

Os destinatários da medida são os colaboradores das empresas integradas nas associações patronais e sindicais que pretendam promover a sua (re)qualificação na área digital. Devem ser, preferencialmente, detentores de qualificações de nível 2 a 4 do QNQ. Contudo, quem tenha um nível de qualificação mais elevado também pode ser integrado na formação desde que esta seja compatível com as suas qualificações.

A formação é promovida pelas associações empresariais associadas da CIP e da CCP que sejam simultaneamente entidades formadoras certificadas, as quais diretamente envolvem as empresas, podendo também ser ministrada pelos Centros de Gestão Direta e de Gestão Participada da rede do IEFP.

Até ao momento, o balanço do projeto-piloto tem sido manifestamente positivo, como o comprovam os testemunhos apresentados por todos os envolvidos, sendo que, em modo de conclusão, queremos terminar com a nota de que a medida já foi considerada uma Boa Prática ao nível da Rede PES – Rede Europeia de Serviços Públicos de Emprego, criada em maio de 2014, por Decisão do Parlamento Europeu e do Conselho, com o objetivo de reforçar a cooperação entre os Serviços Públicos de Emprego na Europa. ◀

Este projeto foi formalizado com a celebração de Acordos de Cooperação entre o IEFP, a CIP e a Estrutura de Missão Portugal Digital (EMPD) e entre o IEFP, a CCP e a EMPD, assinados, respetivamente, em outubro de 2020 e fevereiro de 2021.



A CCP E O EMPREGO + DIGITAL

AUTOR: Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP)

A Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) é uma associação de direito privado sem fins lucrativos que representa o sector terciário, comércio e serviços. Enquanto representante do sector, a CCP, através das suas estruturas técnicas e em parceria com a sua rede associativa, disseminada por todo o território nacional, desenvolve projetos em áreas consideradas estratégicas para as empresas do comércio e serviços, nomeadamente nas áreas da educação e da formação.

Sendo certo que a educação e a formação profissional são fundamentais no processo de qualificação e de transferência das competências para as empresas, a CCP está envolvida em inúmeros projetos com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das competências de ativos empregados e dos jovens que ingressam no sector e procurando que as preocupações do mercado de trabalho se reflitam antecipadamente nos perfis profissionais, nas competências e nas qualificações que vão sendo geradas.

A CCP é organismo intermédio na gestão de programas de formação/ação (desde 2005), dirigidos especificamente a empresários e aos seus colaboradores, e também gestora de candidaturas integradas de formação (desde 1997), dirigidas a todas as pessoas empregadas e desempregadas que pretendam ingressar na área do comércio e serviços. Esta formação envolve anualmente cerca de 70 associações regionais e sectoriais, que trabalham em estreita colaboração com empresas do sector para encontrar soluções educativas/formativas flexíveis e ajustadas às necessidades de jovens e de adultos, em alinhamento com as exigências do mercado de trabalho e das empresas.

A área do digital tem estado cada vez mais presente no conteúdo destas ações de formação e na própria organização das ações, em que o modelo exclusivamente presencial deu lugar a uma forte componente de ações realizadas a distância. Em 2021, consciente da importância da capacitação digital dos trabalhadores do país nos diferentes sectores de atividade e da sua relevância para a transformação digital do comércio e serviços, a CCP decidiu reforçar a sua colaboração no âmbito desta temática e aderiu ao Programa Emprego + Digital, em parceria entre o IEFP e a Estrutura de Missão Portugal Digital.

Com efeito, verifica-se uma integração crescente do digital no comércio e serviços, embora com alguma desigualdade em termos de disseminação e de intensidade digital entre os diversos subsectores, e assiste-se ainda à incorporação de tecnologias disruptivas nas empresas, quer ao nível dos modelos de negócio, como na desmaterialização dos processos com clientes, fornecedores e logística, quer ainda ao nível da gestão empresarial e da gestão de pessoas.

Com o aparecimento de diversos canais de comércio digitais e, de certa forma, a generalização das plataformas digitais, o comércio mudou e tem que gerir o espaço físico da loja, a par da participação em redes sociais. A pandemia, que ainda hoje vivenciamos, contribui positivamente para a aceleração das iniciativas de transformação digital nas atividades do comércio e serviços e, conseqüentemente, nas empresas.

A era digital está, sem margem para dúvidas, enraizada no comércio e serviços, mas existem diversos constrangimentos e fragilidades. Por um lado, verifica-se que ainda é necessário desenvolver um trabalho bastante árduo para sensibilizar subsectores mais tradicionais ou mais adversos ao digital e que ainda não conseguem identificar mais-valias com a introdução do “digital”. Por outro lado, a maioria das profissões atualmente existentes requer o domínio de algum grau de competência digital, e em muitas situações verifica-se que esse tipo de **competências** não está presente. Situação por vezes agravada pelas fragilidades ao nível de escolaridade e de qualificação dos seus recursos humanos (trabalhadores e empresários, adultos, mas também de jovens, que ainda entram no mercado de trabalho sem uma preparação adequada).

Foi neste cenário que, em fevereiro de 2021, a CCP decidiu responder ao convite do IEFP e do Portugal Digital e assinou o acordo de cooperação para a implementação do Programa Emprego + Digital.

Focado em capacitar os trabalhadores em áreas do digital, fundamentais para o desenvolvimento do tecido empresarial e das pessoas, o acordo celebrado com a CCP visa a realização de cerca de 1500 ações de formação e pretende abranger cerca de 12 mil participantes com necessidades de competências neste domínio e cuja identificação foi realizada pelas suas associadas e respetivas empresas.

As organizações envolvidas desenvolvem uma oferta formativa bastante diversificada, constituída, nomeadamente, por ações nas áreas do *marketing* digital, gestão de conteúdos digitais, gestão de redes sociais, cibersegurança, venda não presencial, teletrabalho, *software* aplicado à atividade comercial, comércio eletrónico e *e-business*, inovação em serviços – plataformas

tecnológicas, *e-marketing*, e-mercado, e-consumidores, comunicação MIX, língua inglesa e *marketing*, sistemas informáticos na gestão de armazéns, *business intelligence*, linguagens de programação, ferramentas de produtividade e colaboração e sistemas operativos.

Estas ações de formação têm contribuído para ultrapassar os défices de competências e de qualificações na utilização das tecnologias digitais num processo contínuo de *upskills* e *reskills* para conseguir responder aos desafios que o sector tem enfrentado e que vai enfrentar num futuro próximo. Esta capacitação dos empresários e dos seus colaboradores tem facilitado a introdução da digitalização nas empresas.

A CCP está convicta de que a implementação deste projeto vai, seguramente, contribuir para um reforço significativo das qualificações das pessoas abrangidas e constituir um fator diferenciador no universo das empresas que aderiram ao Programa E + D. ◀



Associações incluídas no projeto

- ACISO – Associação Empresarial Ourém-Fátima
- ACRAL – Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve
- AENEBEIRA – Associação Empresarial do Nordeste da Beira
- Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca
- ACAP – Associação Automóvel de Portugal
- Associação Comercial de Braga
- Associação Empresarial da Covilhã, Belmonte e Penamacor
- Associação Nacional do Corpo e Cabelo
- Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende
- Associação Comercial do Distrito de Évora
- Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto
- Associação Empresarial de Felgueiras
- Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz
- ACILIS – Associação do Comércio, Indústria, Serviços e Turismo da Região de Leiria
- Associação Nacional dos Ópticos
- Associação Empresarial da Serra da Estrela
- Associação do Comércio, Indústria, Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal
- Associação Empresarial de Viana do Castelo
- Associação Empresarial dos Concelhos de Vila Franca de Xira e Arruda dos Vinhos
- Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão



PROGRAMA EMPREGO + DIGITAL UM FORTE IMPULSO PARA A QUALIFICAÇÃO DE ATIVOS

AUTORA: Carla Sequeira. Confederação Empresarial de Portugal [CIP]

Todos sabemos, e os principais estudos assim o indicam, que estamos a viver uma fase de profunda transformação na forma como se trabalha nas empresas.

A inclusão de uma componente digital com um impacto verdadeiramente disruptivo irá afetar a generalidade das profissões, implicar a transformação da grande maioria dos perfis profissionais, promover

a obsolescência de muitos postos de trabalho e suscitar a criação de novos perfis de competências. Acresce que Portugal encontra-se muito aquém dos níveis de literacia digital atualmente existentes na maioria dos países da União Europeia, colocando, deste modo, a sua competitividade em risco.

Foi exatamente para acelerar o desenvolvimento de competências digitais dos ativos nas empresas que, em dezembro de 2020, a CIP – Confederação Empresarial de Portugal celebrou, conjuntamente com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. e a Estrutura de Missão Portugal Digital, um acordo de cooperação com vista à promoção, divulgação e dinamização do Programa Emprego + Digital junto das associações que integram esta confederação.

A dinâmica criada com a implementação deste programa e o envolvimento das 24 associações que



aderiram à sua concretização no terreno constitui um verdadeiro marco no que respeita à contribuição do mundo associativo no processo de transição digital em Portugal.

A CIP desenvolveu um importante papel na promoção e dinamização do programa junto das suas associadas, tanto as de natureza regional como as de natureza nacional ou sectorial. E as associações aderentes foram absolutamente decisivas para que as empresas aderissem massivamente à oferta formativa que lhes foi apresentada.

Não terá sido alheio para este resultado o levantamento das necessidades de formação junto das empresas que integraram o programa e a possibilidade de se proceder a adaptações aos planos formativos de acordo com as reais necessidades das empresas.

Através das associações aderentes, o projeto permite promover a requalificação e a inclusão digital através da disponibilização de uma oferta formativa qualificante e gratuita em todo o país. Desta forma, potencia a capacitação dos recursos humanos, sobretudo das PME, para a transformação digital, garantindo a modernização, produtividade e competitividade do tecido económico nacional.

É, na verdade, um programa fundamental para as empresas portuguesas, em particular para as PME, no seu processo de transição digital. É um programa de sucesso, porquanto em março de 2022 já tinham sido contemplados com ações desenvolvidas neste âmbito mais de 15 mil ativos, com o envolvimento de cerca de 6500 empresas e um volume de formação que ascende a 450 mil horas.

Três fatores contribuíram igualmente para este sucesso:

- a grande flexibilidade e agilidade com que o IIEFP abordou a conceção, desenvolvimento e execução deste programa, permitindo que se tenha tomado um verdadeiro exemplo de um serviço de promoção de uma oferta formativa que vai diretamente à satisfação das necessidades específicas das empresas e dos seus ativos;
- o espírito dinamizador da Estrutura de Missão Portugal Digital que, desde a primeira hora, se constituiu um excelente suporte à sua implementação;
- a excelente parceria público-privada criada entre as três instituições fundadoras do programa, as sinergias criadas, a capacidade de resolução das questões que naturalmente se foram colocando, tornando-se deste modo, e pelo seu trabalho conjunto, agentes facilitadores da sua concretização em todo o país.

São inúmeras as mensagens que recebemos por via das associações relativamente ao forte impacto que o Emprego + Digital causou junto das empresas e do desejo por estas expresso de continuarem a integrar nos seus planos de formação as ações previstas na oferta formativa que, neste âmbito, as associações lhes podem proporcionar.

A CIP e a sua rede associativa está, pois, empenhada no reforço deste e de outros programas formativos que respondam às necessidades das empresas e contribuam para a tão necessária transição digital de Portugal. ◀



NÃO DEIXEMOS PARA AMANHÃ

AUTOR: Bernardo Sousa, Coordenador Capacitação e Inclusão Digital. Estrutura de Missão Portugal Digital

Não foi há dois anos, quando nos recolhemos num confinamento forçado, que a realidade de uma economia e sociedade cada vez mais digitalizadas nos levou a perceber a transformação que estava a acontecer nos postos de trabalho. Basta atentar ao estudo lançado pela CIP no início de 2019, “A Automação e o Futuro do Trabalho em Portugal”, no qual se previa que até 2030 a automação poderia tornar 1,1 milhões de postos de trabalho redundantes mas que havia potencial para criar o mesmo número de novos empregos, para compreender que esta mudança começou muito tempo antes. Os dois últimos anos foram, indubitavelmente, um acelerador, um estrondo que nos entrou porta dentro e que potenciou a transformação digital na economia e na sociedade.

Compreender esta realidade não basta, é necessário tomar ações concretas para antecipar de uma forma planeada os seus impactos. Por vezes, as mudanças não se percebem no dia a dia, mas os mercados são vorazes, seja para as pessoas, seja para as empresas, e quem tem maior capacidade para se adaptar e inovar é quem subsiste, cresce e conquista novas oportunidades.

O inquérito à utilização das TIC pelas famílias aponta para o crescimento continuado do comércio eletrónico em Portugal, assim como dos seus utilizadores, já acima dos 40%. Este facto é representativo da mudança de hábitos do consumidor, mas também do alargamento da base de oferta, com novos produtos e serviços disponíveis à distância de um clique. Muitas indústrias já sentem os efeitos da automatização: a integração de

plataformas intraempresas e ao longo da cadeia de valor é um fator de diferenciação para muitos projetos. A Internet das Coisas e a sensorização ganham terreno em variadas indústrias, tal como a *cloud*, a realidade virtual e a realidade aumentada, o potencial de utilização de dados e a inteligência artificial. Os postos de trabalho, a gestão de equipas e a relação com os trabalhadores estão a sofrer mudanças aceleradas, de tal modo que já têm implicações ao nível legislativo. Todos os dias surgem novas necessidades e oportunidades tecnológicas: a cibersegurança, o *blockchain*, os NFT e o metaverso. A lista podia continuar, mas o mais importante a reter é que estas alterações estão a impactar mercados, empresas, profissões e postos de trabalho. E por isso são necessárias ações concretas que possibilitem tirar o melhor partido destas mudanças e responder de uma forma estruturada aos desafios que se colocam.

Neste contexto, no final de 2020 surgiu o Programa Emprego + Digital. Um programa direcionado para a formação digital dos trabalhadores em áreas que respondem às necessidades das empresas, em diferentes sectores e estágios de maturidade digital. O programa surgiu através de um acordo de cooperação assinado entre o IEFP, a Portugal Digital e a CIP, e uns meses mais tarde novo acordo foi assinado entre as mesmas entidades públicas e a CCP. Assim, as associações empresariais associadas da CIP e da CCP, e acreditadas para dar formação profissional, formaram gratuitamente, em áreas identificadas pelos seus associados como prioritárias, aproximadamente 20 mil trabalhadores.



O programa foi inscrito na componente 16 do PRR – Empresas 4.0 – e prevê formar 200 mil ativos empregados até 2025, mobilizando um investimento de 94 milhões de euros. Tem a dupla função de impactar digitalmente as empresas e garantir aos trabalhadores as competências digitais que lhes irão assegurar os postos de trabalho do amanhã e entra agora numa segunda fase de implementação, reforçado pela experiência do trabalho desenvolvido ao longo do último ano e meio e com a ambição de acelerar a execução com o apoio de mais atores.

Esta é uma oportunidade que não pode ser desperdiçada. Os trabalhadores e trabalhadoras devem garantir o conhecimento e as competências necessárias para acompanhar a evolução tecnológica do presente e do futuro e, deste modo, responder aos novos desafios da sua área profissional, ou preparar-se para abraçar outras áreas, nas quais possam aliar a sua experiência a novos saberes.

Para as empresas, este programa funciona como uma alavanca para a transição digital que é, neste momento, não só necessária como essencial. Foi concebido com toda a flexibilidade para garantir que as formações respondem às necessidades, seja com o alargamento do Catálogo Nacional de Qualificações – com novas unidades de formação, incluindo de nível 5 –, seja dando a possibilidade de desenvolver formações não previstas no Catálogo. São três as respostas imediatas que se esperam deste programa: preparar a força de trabalho para novas soluções tecnológicas a implementar, compreender os desafios que a transformação digital coloca a cidadãos e empresas e apoiar a reconversão interna dos trabalhadores para novas funções.

Um Portugal mais digital passa por aqui, com a participação de trabalhadores, empresas, associações empresariais, confederações, entidades formadoras e entidades públicas. Não deixemos para amanhã. ◀



RESKILLING 4 EMPLOYMENT

AUTORA: Carla Gouveia, Diretora de Serviços de Coordenação da Oferta Formativa, Departamento de Formação Profissional do IEFP

“A revolução em curso ao nível do emprego tornou premente a necessidade de implementar um modelo de reconversão profissional de larga escala na Europa e em Portugal. É vital ajudar os cidadãos neste processo de requalificação melhorando as suas vidas, reforçando a coesão social e promovendo a competitividade. Esta tarefa é demasiado grande para ser levada a cabo sem sinergias entre *stakeholders* relevantes. Em Portugal, o IEFP, responsável pela execução da política de formação profissional, é naturalmente a entidade-chave para a parceria entre formandos, empresas e Estado.”

João Amaral, Sonae
Maria do Rosário Vilhena, Nestlé
Miguel Castro, SAP





O Programa Requalificar para o Emprego – R4E é uma iniciativa europeia de formação que surge num momento em que o mercado de trabalho europeu atravessa alterações significativas – pela aposta na transição para uma nova economia, mais verde, por via da utilização de energias renováveis, e com maior incorporação do digital – e que tem como objetivo **requalificar profissionais desempregados ou em profissões em risco**.

Foi assim que surgiu este programa, da **iniciativa da European Round Table for Industry¹** (ERT), organização que junta os líderes das principais empresas europeias e que visa, no seu conjunto, **requalificar um milhão de adultos na Europa até 2025** através da **mobilização de instituições dos sectores público, privado e social**, conforme explicou Paulo Azevedo, presidente do Conselho de Administração da Sonae, uma das empresas promotoras e líder do Grupo de Trabalho de Emprego, Competências e Impacto da ERT, na edição da Revista *Dirigir&Formar* n.º 31, segundo trimestre de 2021.

A pandemia da Covid-19 veio introduzir, decorrente da reestruturação e reorganização do modo de trabalho, pela adaptação a novos métodos e ferramentas de trabalho, novas necessidades que obrigam à requalificação dos trabalhadores, em particular dos que ficaram sem o seu trabalho. Toda esta transformação ao nível do mercado de emprego tornou premente a necessidade de se conceber um modelo de reconversão profissional, em larga escala, que tenha a capacidade para requalificar e colocar os ativos em situação de empregabilidade.

Em pleno funcionamento, o programa terá o potencial de requalificar e preparar para novas profissões **até 5 milhões de pessoas até 2030**, valor que corresponde a cerca de 25% das necessidades de requalificação na Europa, fruto das alterações que surgirão com a automação, a transição digital e a climática.

No primeiro ano, o programa R4E prevê arrancar com projetos-piloto em três Estados-membros: Portugal, Espanha e Suécia.

¹ A ERT é um fórum que integra cerca de 55 líderes de empresas multinacionais de base europeia, abrangendo um vasto leque de sectores.



Em Portugal, além da **Sonae**, o grupo de empresas impulsionadoras inclui ainda a **Nestlé** e a **SAP**. Foi com este enquadramento que a Sonae, líder do Grupo de Trabalho de Emprego, Competências e Impacto da ERT, dirigiu um convite ao governo português, através do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, para, no âmbito deste programa, contribuir para o desenvolvimento e modernização das políticas ativas de emprego, incluindo as de formação profissional, promovidas pelo serviço público de emprego nacional – Instituto do Emprego

e de Formação Profissional, I.P. (IEFP) – de forma a melhorar o ajustamento entre a oferta e a procura no mercado de trabalho.

É com esta premissa que o IEFP estabelece, em julho de 2021, um Memorando de Entendimento com as empresas atrás referidas, numa aposta clara na qualificação, indispensável para a afirmação de uma estratégia sustentável de crescimento económico e de coesão social, assumindo a formação ao longo da vida um papel essencial na manutenção e melhoria das condições de empregabilidade dos ativos e no desenvolvimento e competitividade da economia.

Esta aposta exige uma mobilização alargada da sociedade portuguesa, reconhecendo-se a relevância da formação no ajustamento das qualificações às exigências emergentes no mercado de trabalho, onde surgem novos empregos e/ou empregos com necessidades de novas competências profissionais, num contexto cada vez mais global e competitivo. O IEFP juntou-se a este projeto apoiando a implementação de um modelo abrangente no qual os candidatos são apoiados no processo de transição para uma nova profissão depois de recebem formação, criada à medida, e procuram ser colocados, sob a orientação de mentores, nos futuros empregos.

Sai, assim, reforçada a relação entre o serviço público de emprego e as empresas, permitindo deste modo dar respostas mais céleres, concertadas e ajustadas às necessidades das mesmas, uma vez que se prevê a elaboração de programas de formação específicos, concebidos de acordo com as necessidades identificadas pelas empresas e em conjunto com o IEFP, bem como a disponibilização de orientação para os candidatos.

A ERT fez uma análise prévia a diversas iniciativas de formação que visavam não só a qualificação e a requalificação de ativos, tendo concluído que os modelos com maior taxa de sucesso ao nível das condições de emprega-

O Programa Requalificar para o Emprego – R4E é uma iniciativa europeia de formação que visa requalificar na Europa, e até 2025, um milhão de adultos desempregados ou em profissões em risco através da mobilização de instituições dos sectores público, privado e social.

bilidade dos candidatos são os que assentam numa abordagem *end-to-end*, da formação ao emprego, o que se enquadra na missão do IEFP, responsável pela implementação e execução das políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional. Assim, o projeto-piloto que resultou do Memorando de Entendimento, e que já se encontra em desenvolvimento em Portugal, assenta, essencialmente, nos seguintes princípios:

- **Identificação e monitorização das necessidades de trabalhadores qualificados** e respetivo perfil e conhecimentos necessários para o desempenho das funções.
- **Definição do percurso de formação**, traduzindo-se na elaboração de programas de formação à medida das necessidades das empresas que participaram ativamente e em conjunto com formadores do IEFP na identificação das atividades e aptidões necessárias ao desempenho da função.
- **Mobilização e seleção dos candidatos**, aconselhamento e avaliação das necessi-

dades de formação para a requalificação para a nova função.

- **Desenvolvimento da formação**, que inclui uma componente de formação prática em contexto real de trabalho, a decorrer em empresas que têm necessidade de trabalhadores qualificados, podendo vir a recrutar os formandos recém-certificados. Durante a formação está previsto um acompanhamento e mentoria para apoio ao processo de procura de emprego.

No primeiro ano, o programa R4E prevê arrancar com projetos-piloto em três Estados-membros: Portugal, Espanha e Suécia. Em Portugal, as empresas impulsionadoras são a Sonae, a Nestlé e a SAP, e este projeto conta também com a participação do IEFP que, enquanto responsável pela execução da política de formação profissional, é a entidade-chave para promover a parceria entre formandos, empresas e Estado.



Além das três empresas impulsionadoras, este projeto conta também com a participação de algumas das maiores empresas do país – Delta Cafés, Altice, Salvador Caetano, Galp, Fidelidade, CUF – Grupo José de Mello, CTT – Correios de Portugal, Millennium, EDP, Sogrape, ATM – Manutenção Total, Esporão, S.A., entre outras.

- **Apoio na colocação dos formandos**, no final da formação, em situação de emprego.
- **Monitorização e avaliação do processo**, nomeadamente ao nível do impacto dos resultados da empregabilidade dos formandos e do *feedback* das empresas face às qualificações detidas, permitindo, sempre que necessário, o ajustamento do percurso de formação em edições futuras.

Em Portugal está prevista a criação de vários *Reskilling Labs* – nas áreas da indústria, agricultura, cuidados de saúde, digital, vendas/comércio e economia verde – nos quais serão colocados em prática os princípios enunciados.



Os *Reskilling Labs* são liderados por várias empresas, às quais compete a identificação das necessidades específicas das qualificações profissionais necessárias ao desempenho de determinada função e tarefas, e o apoio na conceção dos percursos formativos que são concretizados por um grupo de formadores internos do IEFP, contando, igualmente, com o apoio da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P.

Além das empresas que assinaram o Memorando de Entendimento, e em resultado da parceria estabelecida com a Associação Business Roundtable Portugal, este projeto conta também com a participação de algumas das maiores empresas do país – Delta Cafés, Altice, Salvador Caetano, Galp, Fidelidade, CUF – Grupo José de Mello, CTT – Correios de Portugal, Millennium, EDP, Sogrape, ATM – Manutenção Total, Esporão, S.A., entre outras.

No presente momento já foi desenvolvido um percurso de formação no âmbito do *Reskilling Lab* de **Manutenção Industrial**, criado em estreita



ta colaboração com a Nestlé, e cuja formação iniciou no final do passado mês de janeiro, no Centro de Emprego e Formação Profissional do Porto, com 15 formandos. Esta formação tem a duração de **850 horas de formação em contexto de sala/oficina e cerca de 700 horas de formação prática em contexto real de trabalho** numa empresa.

Os restantes *Reskilling Labs* estão neste momento a ser concebidos, tendo sido adaptado já, decorrente da experiência adquirida com o primeiro *Reskilling Lab*, o processo em que decorre, e alargado a mais empresas e formadores.

O objetivo, depois de feito o primeiro balanço da formação, bem como a monitorização dos resultados alcançados em termos de empregabilidade, será o de lançar mais iniciativas por todo o país, junto das empresas que manifestem essa necessidade, considerando a experiência de anos do IEFP nestes processos de reconversão profissional, a que se junta agora este programa, com a metodologia criada e instrumentos desenvolvidos. ◀

Prevê-se com este programa requalificar e preparar para novas profissões cerca de 5 milhões de pessoas até 2030, ou seja, aproximadamente 25% das necessidades de requalificação na Europa.





A ARTE DE A P R E N D E R E A P R E N D E R

Nesta rubrica da revista procuramos refletir sobre o novo paradigma da gestão de recursos humanos numa organização face às transformações digitais e processos de inovação em curso e nos desafios que se colocam à formação profissional enquanto fator de sucesso para a competitividade de qualquer organização. Partilhamos, também, como decorreu a segunda edição do SkillsPortugal Digital 2022 que, tal como o anterior, aconteceu na sua totalidade em ambiente virtual, através de tecnologia de computação em nuvem, e que mais uma vez fez história no futuro das qualificações.

O artigo “A Arte de Desaprender e Reaprender” convida o leitor a refletir sobre a temática do mundo do trabalho atual, relacionando-a com as qualificações, a necessidade dos trabalhadores atualizarem permanentemente as suas competências e de se manterem disponíveis para exercer várias atividades profissionais ao longo da sua vida ativa e ainda com o dever das empresas de assegurarem aos seus trabalhadores uma aprendizagem contínua e relevante para as necessidades do negócio atuais e futuras, como forma de se manterem competitivas numa sociedade cada vez mais global.

O facto de o capital humano de uma organização ser determinante nos bons resultados de qualquer projeto empresarial é atualmente inquestionável. O autor do artigo “Medir para Gerir” aborda a importância de uma correta gestão do capital humano de uma organização, o papel do departamento de Recursos Humanos em igualdade com os outros departamentos e os atuais desafios que se colocam aos gestores de recursos humanos, destacando as vantagens de criar um sistema de indicadores de medida do capital humano de uma empresa ou organização. ◀

A ARTE DE DESAPRENDER E REAPRENDER: **A IMPORTÂNCIA DO RESKILL E UPSKILL EM EMPRESAS EM REESTRUTURAÇÃO**

AUTORA: Fátima Silva. Profissional com mais de vinte anos de experiência em funções de gestão de recursos humanos em empresas nacionais e multinacionais, tendo nos últimos anos assumido responsabilidades na área da Formação e Gestão de Talento

Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, desaprender e reaprender.

Alvin Toffer

Há algum tempo, nas minhas pesquisas sobre aprendizagem de adultos, li a frase ao lado que me pôs a pensar. Apensar no desafio e exercício de humildade que é para os adultos questionarem o seu próprio conhecimento e experiência adquirida e decidirem por livre vontade abandonar alguns dos conceitos que utilizavam e que tinham como certos para adquirirem e incorporarem novos constructos no seu portefólio de comportamentos.

Este é, de facto, o grande paradoxo da aprendizagem que as últimas décadas nos trouxe. Associado à grande transformação e revolução digital que está a acontecer no mundo do trabalho, os profissionais têm de assumir e estar disponíveis para esquecer alguns métodos e formas de trabalho e conhecimentos adquiridos para abraçarem novas maneiras de fazer as coisas.

Assustador mas, ao mesmo tempo, apaixonante!

A experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos de trabalho não são atualmente condições para o sucesso profissional. A possibilidade de qualquer pessoa, em qualquer momento da sua carreira, decidir aprender qualquer tipo de conhecimento que lhe possa abrir oportunidades de carreira numa área totalmente diferente, abre um mundo de novas oportunidades e desafios no mercado de trabalho e nas empresas. Finalmente, pode afirmar-se que cada pessoa é realmente dona e responsável pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional e pela gestão da sua carreira.



E para as empresas? Para as empresas o desafio é ainda maior pois deixam de ter um papel de disponibilização de formação para fazer face às necessidades e cumprir a legislação, para assumir uma atitude muito mais proativa em termos da oferta de formação e oportunidades de desenvolvimento para os seus profissionais, pensando não só o presente mas, acima de tudo, as tendências futuras, e preparando-se para possíveis disrupções no futuro. E têm mesmo de o fazer! A procura de talento no atual e feroz mercado de trabalho mostra que os profissionais privilegiam e valorizam as empresas que lhes proporcionam oportunidades de desenvolvimento e crescimento.



Ou seja, este é um dos fatores que contribuem para a tomada de decisão de mudança e de aceitação de uma nova oportunidade profissional numa nova empresa.

Reskill e Upskill

Afinal, como podem as organizações apoiar os seus profissionais para se manterem atualizados e preparados para aquilo que o futuro exige? Todos nós já ouvimos falar dos termos *reskill* e *upskill*. Mas, em concreto, do que estamos a falar? Existem inúmeras definições! No entanto, melhor do que as definições é compreender como estas ferramentas estão de facto ao nosso alcance

e podem ajudar tanto as organizações como os profissionais a manterem-se relevantes num mercado de trabalho ativo e dinâmico e que apela a carreiras cada vez mais longas.

As empresas têm de assegurar um contexto de aprendizagem contínua e relevante para as necessidades de negócio atuais e futuras. Esta é a nova realidade: nenhum negócio sobreviverá se não pensar numa estratégia de aprendizagem que contemple *upskill* e *reskill* das suas pessoas e em manter-se muito atento às necessidades futuras do negócio.



Reskilling consiste no processo de treinar e preparar os profissionais para a aquisição de novas *skills* para desempenharem novos papéis dentro da sua organização ou num determinado novo contexto. Isto pode ser particularmente útil quando há mudanças nas responsabilidades das pessoas devido, por exemplo, à introdução de tecnologia nos processos de trabalho. Mas também pode ser útil quando é necessário implementar mudanças culturais que impliquem novas capacidades cognitivas ou *skills* sociais e emocionais no reportório comportamental, aumentando assim a adaptabilidade e resiliência do seu capital humano.

Deste modo, o *reskilling* é uma solução que reconhece o valor do colaborador na organização e assume que não o quer perder, preferindo investir no seu desenvolvimento e atualizar os seus conhecimentos e competências para poder estar preparado para fazer o seu trabalho e para as necessidades futuras. O *reskilling* é, assim, uma ferramenta que contribui para a retenção dos colaboradores e minimiza o volume de saídas voluntárias através do investimento no desenvolvimento das pessoas.

Obviamente que isto exige, por parte das organizações, uma postura atenta e proativa na identificação de necessidades de desenvolvimento específicas nos

seus trabalhadores, olhar para o futuro e antecipar necessidades que as mudanças na tecnologia e no mundo do trabalho trarão. Uma avaliação regular e uma atenção especial às tendências externas permitirão às organizações adaptarem-se rapidamente e manterem os seus colaboradores atualizados e profissionais relevantes no mercado de trabalho.

O processo de *upskilling* ocorre quando os profissionais investem no desenvolvimento de competências já existentes e aprofundam as suas capacidades e impacto numa determinada área de *expertise*. Deste modo, os profissionais são preparados para crescer na sua função atual e para trazer cada vez mais valor para a organização, contribuindo duplamente para a evolução da pessoa num determinado percurso de carreira previamente escolhido mas também para a organização. Ao expandirem os seus conhecimentos, os profissionais tornam-se muito melhor posicionados para assumirem responsabilidades adicionais e/ou funções de um nível superior na carreira. Esta é mais uma poderosa ferramenta disponível para as organizações e os profissionais para se manterem relevantes num mercado de trabalho que evolui a alta velocidade e que permite que os colaboradores adquiram os conhecimentos necessários para dar resposta às necessidades, atuais e futuras, das empresas.

Proporcionar oportunidades de *upskilling* aos colaboradores deve ser uma prioridade não só para as equipas de topo de recursos humanos, mas de toda a equipa de gestão de uma organização. Mais do que nunca, é necessário que as empresas tenham uma estratégia contínua de desenvolvimento de competências com o objetivo de desenvolver e preparar talento relevante no mercado. É uma abordagem que traz vantagens para todas as partes envolvidas! Mantém as empresas como referência de mercado em termos de práticas de gestão do seu capital humano e contribui, em simultâneo, para fortalecer a ligação dos colaboradores com a empresa, ao sentirem que a empresa está a investir neles e no seu desenvolvimento, passando assim uma mensagem de que pretende mantê-los na organização.

A guerra pelo talento

Está claro para todos os principais *stakeholders* das organizações que a procura de talento está e irá continuar feroz no curto prazo, e que o desenvolvimento de conhecimentos e competências tecnológicas e cognitivas nos próximos anos será um fator premente.

À medida que as mudanças ocorrerem no mercado de trabalho e na sociedade, isso irá exigir uma abordagem que privilegie a aprendizagem contínua com o objetivo de ter o capital humano das empresas atualizado e capaz de se adaptar a qualquer alteração súbita que aconteça. Temos excelentes exemplos do que aconteceu nos últimos dois anos, com o contexto de pandemia e com o impacto que isso trouxe na forma de trabalhar de todos os profissionais. O futuro trará, seguramente, mais situações de disrupção que forçarão todos – empresas e profissionais – a procurarem novas e diferentes soluções, e todos nós queremos estar preparados para dar uma resposta rápida.

O atual mundo do trabalho, como nós o conhecemos, exige que as pessoas estejam permanentemente a desenvolver as suas capacidades e *skills* para que se mantenham atualizadas, relevantes e melhorem a sua empregabilidade. Mas, além dos profissionais, as empresas têm de assegurar um contexto de aprendizagem contínua e relevante para as necessidades de negócio atuais e futuras. Obviamente que têm de se manter atentas aos métodos de aprendizagem preferidos dos seus colaboradores, aos gostos e preferências das pessoas, mas também de se adaptar às exigências do modo de trabalho atual – agendas muito preenchidas, pouco tempo dedicado à aprendizagem, modelos curtos e personalizados de aprendizagem, expectativa de adquirir rapidamente o novo conhecimento, etc. Esta é a nova realidade: nenhum negócio sobreviverá se não pensar numa estratégia de aprendizagem que contemple *upskill* e *reskill* das suas pessoas e em manter-se muito atento às necessidades futuras do negócio.

Em nas empresas em reestruturação?

Nas empresas em contextos de reestruturação uma estratégia de talento que privilegie o desenvolvimento dos seus profissionais é crítica, não só para responderem aos desafios do momento mas, acima de tudo, para se prepararem para os desafios futuros, em especial num contexto tão imprevisível como o que vivemos atualmente. Poderá, inclusivamente, ser um fator diferenciador em termos do futuro desenvolvimento das empresas e dos seus profissionais.

Se anteriormente considerávamos o universo cada vez mais imprevisível, acelerado e caótico, tendo usado a noção de VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) para o descrever, o novo contexto mundial revelou outras características ainda mais desafiantes.

Jamais Cascio, antropólogo e futurista, apresentou o conceito BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*) para caracterizar a nova realidade em que vivemos. Este novo conceito marca uma transição da volatilidade para a agilidade, da incerteza para a ansiedade, da complexidade para a não linearidade e da ambiguidade para a incompreensão.

E como podemos preparar-nos, como profissionais, para vivermos num contexto desta natureza? E como podem as empresas preparar-se para sobreviverem e crescerem num contexto destes?

Mais do que conhecimentos técnicos e tecnológicos – que são, e serão, essenciais –, será necessário que cada profissional desenvolva capacidades cognitivas e resiliência para estar continuamente a desaprender e a reaprender. Analisar o que se mantém relevante nos contextos com que se depara e o que já não é útil, acrescentando constantemente novas respostas ao seu reportório comportamental. Cada profissional é o ator principal no seu desenvolvimento e uma peça crucial para a modernização e crescimento da organização em que está inserido.

Às empresas cabe o papel de apoiar, incentivar e criar as condições aos seus profissionais para que mantenham essa aprendizagem constante, disponibilizando soluções, programas, conteúdos relevantes e proporcionando condições para que usufruam e aproveitem tudo ao seu dispor. Isto implica, ao contrário do que é prática habitual, um forte investimento nos tradicionais orçamentos de formação. Sabemos que, em momentos de reestruturação, a formação é uma das primeiras áreas que sofre cortes orçamentais, contudo é nos momentos de revisão e de reestruturação que se deve fazer um forte investimento no desenvolvimento das pessoas, prepará-las para novas responsabilidades e para os desafios futuros, pois serão elas que irão tornar a nova estratégia da empresa uma realidade.

Tenhamos todos esta capacidade e humildade de continuamente desaprender e reaprender e que consigamos ver neste movimento uma excelente oportunidade de continuarmos a explorar todo o nosso potencial como seres humanos e a desbravar conhecimento em cada vez mais áreas da vida, de preferência com a curiosidade e felicidade de uma criança de 5 anos. Boas aprendizagens! ◆

Sabemos que, em momentos de reestruturação, a formação é uma das primeiras áreas que sofre cortes orçamentais, contudo é nos momentos de revisão e de reestruturação que se deve fazer um forte investimento no desenvolvimento das pessoas... pois serão elas que irão tornar a nova estratégia da empresa uma realidade.

“MEDIR PARA GERIR” ATIVOS HUMANOS

AUTOR: José Bancaleiro. *Managing Partner, Stanton Chase Portugal – Your Leadership Partner*



“As pessoas são o ativo mais importante da nossa organização” é uma das frases mais recorrentemente usadas no mundo da gestão. Não há diretor, CEO ou chefe que não a profira solenemente, pelo menos uma vez por ano, quanto mais não seja no discurso do jantar de Natal ou no dia da empresa.

Trata-se de uma frase que considero paradoxal. É absolutamente verdadeira. De facto, nos dias que correm, até os financeiros mais empedernidos tiveram que se render à importância determinante que o

fator humano tem nos resultados de qualquer projeto empresarial. Por outro lado é, na grande maioria dos casos, proferida (acredito eu) com honestidade, significando o reconhecimento de que a principal razão do sucesso não foram os equipamentos, o financiamento ou as tecnologias, mas o empenho, energia e criatividade da equipa. Contudo, apesar destas duas características, esta frase é uma das maiores mentiras universais porque a larga maioria das organizações não pratica aquilo que apregoa. Como se dizia numa empresa onde trabalhei: *They don't walk the talk.*

De facto, são inúmeros os casos, em Portugal e no estrangeiro, em empresas nacionais e multinacionais e em empresas de sectores tradicionais ou de sectores de ponta, em que, mesmo sem se aperceberem, os gestores que a proclamam decidem com grande facilidade enormes investimentos em novas instalações, equipamentos ou *software*, mas cortam, adiam ou discutem arduamente um pequeno aumento nos “custos” salariais, no orçamento para formação ou no prémio de produtividade. Se, como todos defendem, as pessoas são o fator crítico de sucesso das suas organizações, então algo de muito contraditório se passa nas prioridades destes gestores.

O que levará pequenos e grandes empresários e gestores, que até reconhecem a importância decisiva das pessoas para os seus projetos, a estarem disponíveis para gastar, sem qualquer hesitação, milhares de euros em instalações e equipamentos e depois a discutirem ao cêntimo qualquer verba a despende com as pessoas?

Estou convencido de que a maioria deles comunga, mesmo que subconscientemente, de uma crença profunda de que as instalações, equipamentos e *softwares* são um investimento (que lhes dará um retorno) e que as pessoas são um custo obrigatório, do qual não retiram qualquer benefício. Nada mais errado! Um gestor que pare um minuto para meditar na sua experiência passada concluirá que encontrar instalações, equipamentos e até o dinheiro para os pagar foi fácil. Difícil foi ter uma boa ideia e depois encontrar, atrair, motivar e reter as pessoas certas para a porem em prática com sucesso.

A gestão de pessoas deve ser feita como um investimento, do qual se deverá esperar um retorno adequado. Acrescento que nesta, como em várias outras matérias, investimento é dinheiro, porque pessoas não são *commodities*.

Um gestor que pare um minuto para meditar na sua experiência passada concluirá que encontrar instalações, equipamentos e até o dinheiro para os pagar foi fácil. Difícil foi ter uma boa ideia e depois encontrar, atrair, motivar e reter as pessoas certas.

As pessoas têm competências diferentes e dão contribuições diferentes. Não podemos esperar pagar a um engenheiro especializado, com certificações exigentes e experiências comprovadas, o mesmo nível salarial que pagamos a uma pessoa que não possua o mesmo tipo de formação, certificações e experiências.

Mas, no que se refere a pessoas, investimento não é apenas (nem é especialmente) dinheiro. O principal investimento que se pode fazer nas pessoas, individual e coletivamente, é sobretudo tempo e emoção. De facto, existindo justiça e equidade salarial, o que fará verdadeiramente a diferença na gestão das pessoas é o tempo e a emoção que os líderes dedicam às suas pessoas. Quanto menos se investe em tempo e emoção, mais se terá de investir em dinheiro.

Defendo há muito que a principal função de um gestor é atingir resultados através das pessoas e, assim sendo, a tarefa primordial de qualquer gestor é liderar. No entanto, estudos efetuados ao longo de muitos anos, e em diversos tipos de organizações, provam que apenas uma pequena parte do tempo dos gestores é utilizada em atividades de apoio e desenvolvimento das suas pessoas.

Não se pode gerir o que não se mede

Peter Drucker, com a sua habitual capacidade de antecipar aquilo que depois se torna evidente, dizia, há já algumas décadas, *you can't manage what you don't measure*. Todos nos habituámos, desde há muitos anos, que na gestão financeira, no *marketing*, nas vendas, etc., os gestores recorram sistematicamente ao uso de números, indicadores e análises quantitativas. Na gestão de recursos humanos, pelo contrário, ainda hoje (felizmente, muito menos que no passado) continua a existir um enorme défice no uso de indicadores quantitativos. Os profissionais de recursos humanos continuam a não medir a sua contribuição e a falar um tipo de linguagem meramente qualitativa, que os outros não entendem e não respeitam.

Como podemos nós, profissionais de gestão de recursos humanos, pretender ser gestores de corpo inteiro e defender o papel estratégico da nossa função se nem conseguimos medir a contribuição do nosso trabalho ou mesmo os aspetos básicos do serviço que prestamos. Como queremos que os nossos pares nos reconheçam como parceiros de negócio se não somos capazes de falar um tipo de linguagem (chamo-lhe “gestionês”) que eles entendam.

As vantagens de criar um sistema de medição do capital humano de uma empresa são muitas... no dia em que se conseguir quantificar... o nível de satisfação dos colaboradores e fazer a sua ligação com o índice do nível de satisfação dos clientes e destes com o ROI global da Empresa... teremos garantido um lugar *at the table and not on the table*.

Provavelmente por isso, os outros profissionais de gestão há muito que compreenderam e aceitaram a importância do “Capital Humano”, mas continuam a não entender e, por isso, a não valorizar o papel dos gestores de recursos humanos na gestão desse capital e, conseqüentemente, na contribuição para os resultados da organização. Enquanto isto se mantiver, continuaremos a assistir à valorização do capital humano e à desvalorização do nosso papel de gestores desse capital.

No dia em que nós, gestores de pessoas, formos capazes de, a título de mero exemplo, quantificar (de uma forma consistente e continuada) o nível de satisfação dos colaboradores e de fazer a sua ligação com o índice de qualidade de serviço/nível de satisfação dos clientes e destes com o ROI global da empresa, então, como diz Dave Ulrich, teremos garantido um lugar *at the table and not on the table*.

As vantagens de criar um sistema de medição do capital humano de uma empresa são muitas, algumas das quais podem ser extraídas do que já referimos. Mas vejamos com mais pormenor algumas vantagens diretas:

- Clarifica e focaliza as pessoas no que é verdadeiramente importante. As empresas são lugares complexos onde a energia e atenção das pessoas se distribui por uma imensidão de atividades. O facto de uma atividade ser medida é um sinal claro da sua importância. Se essa métrica for eleita para constar do *scorecard*, é um reforço inequívoco de que a empresa considera aquela atividade fundamental para o sucesso da organização.
- Clarifica expectativas. Um sistema de medição não só transmite “o que é importante”, mas também “quanto é importante”. Na verdade, as existências de métricas permitem a todos uma clarificação das expectativas que existem em relação ao seu desempenho. Esta é uma das formas mais eficazes de envolvimento e motivação e também de melhoria contínua.
- Demonstra uma orientação para o negócio, para os resultados, aproximando, deste modo, o departamento de Recursos Humanos dos outros departamentos e beneficiando a sua imagem junto dos restantes sectores e dos acionistas. Uma das maiores (muitas vezes justa) críticas feitas às áreas de recursos humanos é que não sabem, não querem e não se interessam pelo negócio.

• Ajuda a vender as ideias do departamento. Como todos já sentimos na pele, conseguir influenciar os nossos “clientes internos” para aceitarem as nossas propostas é uma dificuldade que temos quase todos os dias. Ter dados quantitativos auxilia de duas formas:

- primeiro, porque deixamos de falar em meras opiniões e sentimentos e começamos a afirmar a nossa posição com a eficácia de ter números concretos. Esta pode ser a diferença entre a nossa proposta ser considerada algo que deve ser feito ou algo que poderia, eventualmente, ter interesse;
- segundo, o mundo dos negócios é, por tradição histórica, um mundo de números. Os gestores estão habituados a retirar mensagens (estórias) de números e não gostam de palavras porque as consideram pouco precisas e fiáveis. A melhor maneira de vender uma ideia é, pois, transmiti-la com base numa métrica.

Mas como medir ativos estratégicos tão importantes como o alinhamento das pessoas com a estratégia da empresa, a existência de competências-chave, a capacidade de inovação, a capacidade de retenção de talento, etc. Ou, dito de outra forma, como medir a contribuição da gestão do capital humano nos resultados globais da organização.

Respondo com quatro “dicas”:

1. Crie um processo estruturado e continuado. A criação de métricas não pode ser um processo “desgarrado”. Pelo contrário, para ser eficaz terá que ser feito de forma planeada, participada e continuada.
2. Invista na recolha de informação. Só podemos reportar aquilo que recolhermos.
3. Adeque a forma de apresentação aos objetivos e aos destinatários. Os indicadores são números com um propósito. Para um indicador cumprir bem o seu papel de informação deve responder à necessidade da audiência, ser conciso, comunicado da forma mais adequada (número, número mais explicação, gráficos, etc.) e, principalmente, rigoroso e fiável.



4. Coloque o indicador num contexto. Um indicador é, como referido, um número com um significado. E, para que isso aconteça, necessitamos de encontrar um ponto de comparação que o coloque num contexto. Afirmer, por exemplo, que o nosso indicador de “orgulho de pertencer à empresa” é de 68%, pouco ou nada diz. Mas se dissermos que o mesmo indicador ficou dois pontos percentuais aquém do objetivo, ou que subiu cinco pontos percentuais em relação ao ano passado, ou ainda que o mesmo indicador é sete pontos percentuais menor que o da média das empresas do sector, então já estamos a dar um significado ao nosso número.

Antes de terminar, acrescento três mensagens.

A primeira é que o problema que se pretende resolver com esta aposta na criação de sistemas de medida e de métricas de recursos humanos é um problema antigo e que, como defendi, tem prejudicado muito a afirmação e a valorização dos profissionais desta arte no seio das organizações. Felizmente que, na maioria das organizações,

os “recursos humanos” já não são vistos como a “secção de regista as faltas e paga os salários”. No entanto, atrevo-me a dizer com alguma segurança que, numa fortíssima percentagem de organizações, os profissionais desta especialidade da gestão continuam muito afastados do negócio/serviço prestado, não sendo considerados parceiros que podem (e devem) dar uma contribuição fundamental para o sucesso de qualquer projeto.

Segunda, usar métricas é uma nova forma de abordar a gestão de pessoas porque obriga os gestores desta especialidade a ligarem e alinharem o Plano Estratégico de Capital Humano com o Plano Estratégico Organizacional, medindo, através dos indicadores críticos, a sua contribuição. Com esta nova “filosofia”, a função RH não só dá uma maior contribuição para o negócio, como prova essa contribuição através de um tipo de linguagem que é melhor entendida e aceite pelas outras funções de gestão: a linguagem dos números.

Por último, estamos perante um grande desafio cujos resultados vão demorar alguns anos a aparecer. Mudar o papel do gestor de recursos humanos, dando prioridade a algumas componentes da função nas quais não estão confortáveis sobre outras das quais têm um grande domínio, é um processo doloroso e que só se fará com tempo. Alguns assobiarão para o ar, muitos resistirão e outros irão dando passos no sentido certo.

Para finalizar, uma linda frase, creio eu, de Albert Einstein: *Not everything that can be counted, counts. And not everything that counts can be counted.* A medição daquilo que não “conta” ou feita sem qualquer objetivo é, além de um desperdício de recursos, uma maneira de diminuir a importância da medição de fenómenos que verdadeiramente “contam”. ◀

Existindo justiça e equidade salarial, o que fará verdadeiramente a diferença na gestão das pessoas é o tempo e a emoção que os líderes dedicam às suas pessoas. Quanto menos se investe em tempo e emoção mais se terá de investir em dinheiro.

WORLDSKILLS PORTUGAL EM AMBIENTE VIRTUAL **O FUTURO DAS QUALIFICAÇÕES PASSA PELO SKILLSPORTUGAL DIGITAL**

AUTORES: Sandra de Sousa / Vasco Vaz. WorldSkills Portugal **FOTOS:** Adobe, cedidas pelo IEFP

Foi de 2 a 16 de maio que, mais uma vez, se fez história nos Campeonatos das Profissões, com o foco apontado para o futuro das qualificações.

Com a dinâmica habitual dos ciclos dos campeonatos alterada por força da situação pandémica, a WorldSkills, em todas as suas estruturas internacionais, viu-se forçada a repensar as atividades programadas para 2020/2021, com o adiamento de todas as competições pelo período de um ano.

Mas adiamento não foi sinónimo de paragem. O ano de 2021 foi designado o ANO DA INOVAÇÃO e todos os 85 membros da WorldSkills Internacional foram desafiados a capitalizar este período para reforçar a ligação aos jovens e restantes *stakeholders* por via de iniciativas estimulantes e inovadoras. Foi assim que, num mundo que se adaptava a um novo contexto, o IEFP/WorldSkills Portugal aceitou o desafio e decidiu promover e organizar o 1.º Campeonato Nacional das Profissões Digitais, o SkillsPortugal Digital 2021.




SkillsPORTUGAL
▶IGITAL2022
CAMPEONATO NACIONAL DAS PROFISSÕES DIGITAIS
2.ª EDIÇÃO | 2 A 16 DE MAIO DE 2022



Face ao sucesso da iniciativa, aos objetivos que lhe estiveram associados e à visibilidade nacional e internacional que mereceu, este campeonato teve continuidade numa 2.ª edição, que se realizou em maio de 2022, contando desta feita com 21 profissões em competição.

O SkillsPortugal Digital 2022 renova-se, assim, com objetivos ajustados à crescente procura por recursos humanos com qualificações e competências digitais.

A WorldSkills Portugal destaca os seguintes:

- afirmar o SkillsDigital no panorama nacional, em paralelo com os campeonatos das profissões presenciais;
- dispor de uma incubadora de concorrentes para as edições presenciais dos campeonatos;
- sensibilizar a sociedade para a importância das qualificações na área do digital;
- dar um contributo para o reforço da digitalização das empresas visando uma maior competitividade e resiliência;
- potenciar parcerias e sinergias com empresas de referência a nível nacional e mundial na área do digital;
- dar corpo às orientações europeias e nacionais em matéria da educação e formação digital;
- dar visibilidade à intervenção, ao investimento e ao trabalho desenvolvido por todos os operadores de educação e formação, no domínio do digital;
- por via da WorldSkills Portugal, dar cumprimento às orientações da WorldSkills Internacional em matéria de atividades competitivas inovadoras para a promoção dos campeonatos e das qualificações.

Mas a renovação não se ficou pelos, já de si, exigentes objetivos. A 2.ª edição do SkillsPortugal Digital trouxe quatro novas profissões, a saber: Automação Industrial, CAM Metalomecânica, CAD Construção Civil e *Blockchain-Based Solution*.

As três primeiras surgiram como uma forte aposta no sentido de cativar mais jovens e entidades para o campeonato. São profissões com elevadas taxas de empregabilidade e, como tal, com uma boa oferta de formação nas mais variadas entidades de educação e formação, mas relativamente às quais ainda existe algum desconhecimento.

A integração destas três profissões procura, também, dar resposta a um dos objetivos do campeonato digital – cativar os jovens para a participação nas competições físicas, designadamente para a próxima edição, que se realiza em Portimão no próximo ano de 2023.

Já em relação ao *Blockchain-Based Solution*, o objetivo da WorldSkills Portugal foi de dar a conhecer a existência de formação numa área emergente e para a qual se perspetiva, a muito curto prazo, uma procura significativa de profissionais qualificados. Num contexto de crescimento exponencial dos serviços digitais, esta é uma tecnologia que vai trazer maior segurança aos nossos dados, mantendo o registo de todas as transações realizadas.

Flávio Reis, do IPB – Instituto Profissional da Bairrada, foi jurado na profissão de Automação Industrial e destacou a elevada empregabilidade num sector em constante evolução, no qual a procura é superior à oferta. “Automação é tudo aquilo que conseguimos realizar através de máquinas, ou seja, estamos a falar de automatização de processos que vêm facilitar e melhorar os métodos de trabalho na indústria mas também o dia a dia das pessoas. É uma área que está em permanente atualização. Em seis meses tudo muda, e só é possível assegurar uma resposta formativa adequada mantendo uma articulação muito estreita com as empresas. Por ano falamos com mais de 100 empresas, visitamo-las, vemos as tecnologias que estão a utilizar”, refere Flávio, deixando claro que só desta forma é possível fazer uma formação mais direcionada para as necessidades do mercado de trabalho.

Esta 2.ª edição do campeonato digital registou um crescimento face à anterior em vários campos: mais profissões, mais concorrentes, mais jurados, maior diversidade de entidades de educação e formação, incluindo um estabelecimento de ensino superior.

Paulo Charneca, do Instituto Superior de Engenharia – Universidade do Algarve, assumiu funções de jurado na profissão de CAD Construção Civil/BIM e salientou a importância da presença dos estabelecimentos de ensino superior nos campeonatos das profissões. “Participar num campeonato destes permite-nos ter alguns elementos comparativos entre aquilo que fazemos no Instituto Superior de Engenharia e o que é feito noutras entidades, nomeadamente em centros de formação. Apesar de termos níveis diferentes de formação é impor-

Pelo segundo ano consecutivo o SkillsPortugal Digital 2022 desenvolveu-se totalmente em formato digital e a distância, contando com parceiros de referência a nível nacional e mundial na área do digital, como a Microsoft, a Amazon, a SIEMENS, a CADFLOW, a MASTERCAM ou a KNX Simulator.

Na sessão de abertura foi destacado o facto de Portugal ter sido um dos primeiros países, a nível mundial, a organizar um campeonato de profissões totalmente em ambiente virtual.

tante e interessante, na medida em que a temática é a mesma. Geram-se contactos e relações que podem resultar em oportunidades de colaboração, e isso é sempre interessante para nós. O envolvimento das universidades nestes campeonatos é algo que faz sentido e que vai ser uma tendência crescente”, reforça Paulo Charneca. “Temos o exemplo dos cursos TESP, com uma vocação muito técnica, muito orientados para o saber-fazer e para profissões específicas em áreas muito tecnológicas, pelo que acho que vai ser uma tendência de futuro para a WorldSkills contar com outras instituições universitárias, sobretudo por via dos cursos TESP.”

Contando com parceiros de referência a nível nacional e mundial na área do digital, como a Microsoft, a Amazon, a SIEMENS, a CADFLOW, a MASTER-CAM ou a KNX Simulator, foi a segunda competição da WorldSkills Portugal desenvolvida numa lógica totalmente digital e a distância.

Para que tudo corresse sem falhas, a WorldSkills Portugal apostou num rigoroso trabalho de planeamento e preparação.

A primeira fase consistiu na nomeação dos presidentes de júri (PJ) – especialistas com vasta experiência em cada uma das 21 profissões e com grande ligação ao mercado de trabalho, que ficaram responsáveis pela preparação e condução de toda a competição.

Seguiu-se a conceção do elemento que norteia cada prova, a descrição técnica: um documento que reúne todas as informações fundamentais para a preparação e desenvolvimento de cada profissão. Para efeitos de elaboração deste documento, cada PJ teve cerca de quarenta horas de formação, síncrona e assíncrona, de forma a garantir o rigor e a uniformidade de procedimentos.

Os descritivos técnicos permitiram que as entidades interessadas em participar avaliassem as condições para o efeito e dessem início à seleção dos concorrentes. Estes, além das necessárias competências em cada uma das profissões a concurso e de reunirem as condições estabelecidas em termos de inclusão digital, tinham de ter entre 16 e 35 anos, computador e acesso à Internet.

Assegurados estes pré-requisitos, todos os concorrentes passaram por um teste de pré-seleção com carácter eliminatório para os que não obtiveram uma pontuação mínima, com o objetivo de, por um lado, assegurar que todos detinham o conhecimento



mínimo para realizar a prova nacional e, por outro, permitir a filtragem do número de concorrentes, que estava condicionado ao limite de 20 por profissão.

Nesta versão *online* do campeonato, as provas foram organizadas em grupos de 11 e 10 em cada uma das duas semanas da competição. Cada prova teve uma duração entre doze e quinze horas, distribuídas por quatro dias.

Os concorrentes puderam realizar a prova a partir de casa, da escola/instituto ou outro local que oferecesse as melhores condições para o efeito.

Tecnologicamente, este concurso decorreu, tal como o anterior, sobre a tecnologia de computação em nuvem. De acordo com os pilares da WorldSkills Portugal a organização deve assegurar a equidade entre todos os concorrentes, pelo que a única forma de o garantir foi preparar os computadores virtuais para a competição com a utilização de tecnologias como Infraestrutura como Serviço (IaaS) e Plataforma como Serviço (PaaS). Assim, todos os concorrentes tiveram acesso pessoal e independente a estas plataformas, onde estavam os computadores virtuais e todo o *software* disponível para que pudessem realizar a sua prova.

Nesta 2.ª edição foi possível implementar alguns dos pontos menos bem conseguidos na edição do ano passado. Estamos a falar, por exemplo, da realização do campeonato assente em duas plataformas distintas – AWS (Amazon) e AZURE (Microsoft) –, sendo que esta separação permitiu que todas as profissões tivessem as melhores condições de



realização das provas tendo em conta que cada infraestrutura tem características distintas.

A execução da prova foi monitorizada pelos jurados, acedendo a *webcam* colocadas de forma a visualizar a efetiva realização das provas por parte dos concorrentes. A monitorização foi realizada através de plataforma de videoconferência com redundância, de modo a garantir que, na eventualidade de algum problema técnico, a realização da prova não seria afetada.

Também a nível do processo de avaliação existiu uma melhoria em relação à 1.ª edição, uma vez que foi utilizado um *software online* de registo e controlo das avaliações que veio permitir maior anonimato e segurança e conferir ainda mais credibilidade a todo o processo.

Este foi, como já se referiu, o 2.º campeonato totalmente realizado em ambiente virtual. As cerimónias de abertura e de encerramento não foram exceção.

Na abertura da sessão, e em representação do Conselho Diretivo do IEFP, Ana Isabel Coelho destacou o facto de Portugal ter sido um dos primeiros países, a nível mundial, a organizar um campeonato de profissões totalmente em ambiente virtual. “No ano passado, em condições adversas, todos juntos fomos capazes de deixar a marca da inovação. Uma marca que foi além-fronteiras e mereceu o reconhecimento internacional pela ‘ousadia’ de que se revestiu. Foi, aliás, nomeado um dos cinco projetos inovadores no seio da comunidade WorldSkills, apresentado na conferência mundial de 2021.

Na altura estávamos confiantes de que aquela iniciativa pioneira iria ter sequência no quadro da promoção do desenvolvimento das competências digitais. E hoje aqui estamos para o comprovar.”

Encerrou a sessão o secretário de Estado do Trabalho, Miguel Fontes, que congratulou esta iniciativa e destacou a feliz coincidência de ocorrer no Ano Europeu da Juventude: “Não há melhor forma de celebrar esta data como através de iniciativas concretas que procuram valorizar a condição desses mesmos jovens. Estarmos a conseguir fazê-lo em ambiente 100% digital é, por si só, um desafio e uma oportunidade. Ou não estivéssemos a lidar com profissões do mundo digital, cada vez mais necessárias e requeridas pela nossa sociedade e onde há uma procura que excede largamente a oferta disponível.”

A empregabilidade destas áreas foi, aliás, um dos aspectos destacados por Miguel Fontes: “É muito interessante perceber que quem está a desenvolver aprendizagens em áreas como, por exemplo, a cibersegurança, a automação industrial, a prototipagem rápida ou a robótica, tem à sua espera uma elevada empregabilidade. O mercado de trabalho está sedento de profissionais com estas competências.”

O secretário de Estado do Trabalho sublinhou ainda a importância da aprendizagem ao longo da vida numa sociedade de mudanças muito rápidas, particularmente na área do digital: “Iniciativas como esta, que estimulam o gosto pela aprendizagem desta forma mais competitiva, é algo que nos deve deixar muito satisfeitos.”

Com um universo inicial de 211 inscritos antes da fase de pré-seleção, as provas contaram com 133 concorrentes, oriundos de 42 entidades de educação e formação de diferentes tipologias, de centros de formação do IEFP a universidades.

A cerimónia de encerramento deu a conhecer os 62 vencedores deste SkillsPortugal Digital 2022:

- 19 “medalhas de bronze”, correspondentes ao 3.º lugar;

Na cerimónia de encerramento o secretário de Estado do Trabalho, Miguel Fontes, destacou a empregabilidade das áreas em concurso, referindo que o mercado de trabalho está sedento de profissionais com estas competências.



- 20 “medalhas de prata”, correspondentes ao 2.º lugar;
- 23 “medalhas de ouro”, correspondentes ao 1.º lugar.

“Não havia forma de não dar continuidade a uma iniciativa que foi reconhecida nacional e internacionalmente”, referiu Maria Adelaide Franco, presidente do Conselho Diretivo do IEFP, na sessão de encerramento. “Organizar um campeonato neste contexto vem comprovar que o IEFP está totalmente alinhado com os desafios da transição digital e com a importância que esta ação estratégica desempenha na transformação da educação. Ela impulsiona pela inovação e pela evolução tecnológica. A transformação digital está a mudar a sociedade, o mercado de trabalho e a forma de trabalhar no futuro. Mas na base desta mudança está a necessidade de reconfigurar a educação e a formação para a era digital”, acrescentou, referindo a este propósito que Portugal acompanha a tendência europeia de uma adaptação sustentável e eficaz dos sistemas de educação e formação à era digital por via de diversas ações transversais suportadas no Plano de Recuperação e Resiliência.

“Iniciativas como esta, que estimulam o gosto pela aprendizagem desta forma mais competitiva, é algo que nos deve deixar muito satisfeitos”, referiu ainda Miguel Fontes.

Lista de profissões em competição

- Animação | Vídeo
- Automação Industrial
- *Blockchain-Based Solution*
- CAD Construção Civil/BIM
- CAM Metalomecânica
- *Cloud Computing*
- Contabilidade e Gestão | CRM
- Cibersegurança
- Desenho Gráfico
- Desenvolvimento de Aplicações Informáticas Empresariais
- Desenvolvimento de Aplicações para Dispositivos Móveis
- *Design* de Moda – Calçado
- *Design* de Moda – Vestuário
- Domótica | KNX
- Gestão de Redes Informáticas
- *Marketing* digital | *E-commerce*
- Modelação 3D | Realidade aumentada
- Prototipagem Rápida
- Robótica Móvel
- Tecnologias da Informação | Microsoft
- *Web Technologies*

Para chegar a esta lista foram considerados vários aspetos: a lista de profissões digitais existentes internacionalmente, no âmbito do EuroSkills e da WorldSkills; a oferta formativa existente no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações; a adequação a um campeonato em ambiente virtual e a promoção de competições em áreas que permitissem dar destaque ao investimento que está a ser feito na área do digital. ◀



O PLANO DE RECUPERAÇÃO PARA A EUROPA O QUE ESTÁ EM CAUSA

AUTORA: Ana Maria Nogueira. Comissão do Controlo Orçamental do Parlamento Europeu.

Com uma sucessão ininterrupta de crises – financeira, sanitária e agora geopolítica –, as perspetivas de recuperação – sanitária e económica – estão longe de ser otimistas. Felizmente, ao contrário de 2008, a União Europeia (UE), privilegiando a solidariedade, adotou o Plano de Relançamento Europeu¹ que marca uma mudança importante na história da construção europeia: com um orçamento comum desbloqueado, recurso a empréstimos e à devolução de recursos próprios, a União muda de paradigma e oferece meios de ação poderosos a longo prazo.

Nos tempos mais próximos, o plano de recuperação e o relançamento do pilar orçamental comum serão determinantes na promoção da paz, justiça e coesão social ao nível da UE. Os investimentos na coesão social, no desenvolvimento sustentável, no capital humano e social e na qualidade de vida serão indispensáveis para criar oportunidades para

as empresas modernas e promover o emprego, a riqueza e o crescimento sustentável no futuro.

Neste sentido, em dezembro de 2020 a UE adotou um pacote de medidas com vista à recuperação económica para a Europa: um orçamento de sete anos, conhecido como Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027 (QFP)², e um instrumento especial destinado a ajudar a economia da UE a recuperar da crise da Covid-19 – o Instrumento de Recuperação Europeu Next Generation EU (NGEU)³ (Figura 1). Enquanto o QFP assegura os meios financeiros necessários à realização de investimentos e implementação de várias políticas da UE, o Next Generation EU constitui um instrumento extraordinário e temporário, criado para fazer face às consequências e desafios excecionais resultantes da pandemia da Covid-19.

1 Comunicação da Comissão ao Conselho Europeu – Plano de relançamento da economia europeia/* COM/2008/0800 final*/

2 https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_pt

3 https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_pt

Com um orçamento comum desbloqueado, recurso a empréstimos e à devolução de recursos próprios, a União muda de paradigma e oferece meios de ação poderosos a longo prazo.

Figura 1



Fonte: <https://epthinktank.eu/2021/12/01/eu-recovery-package/>

As fontes de financiamento destas medidas são diferentes. O QFP é financiado com recursos próprios da UE, sendo que a maior parte (70%) provém de pagamentos diretos dos orçamentos nacionais dos Estados-membros (EM), calculados com base no rendimento nacional bruto (RNB), e o restante provém de direitos aduaneiros, contribuições com base no imposto sobre o valor acrescentado (IVA) cobrado pelos EM e, desde 2021, de uma contribuição nacional com base em resíduos de embalagens plásticas não recicladas. Já o instrumento de recuperação NGEU é financiado nos mercados de capitais internacionais através de empréstimos⁴, realizados pela Comissão em nome da UE (as primeiras operações de empréstimo começaram em junho de 2021)⁵.

Até 2058, o mais tardar, o NGEU deverá ser reembolsado com recursos próprios da UE. O orçamento da UE reembolsará as subvenções e os respetivos custos dos empréstimos, enquanto os EM que contraíram empréstimos serão responsáveis pelo seu reembolso. Para ajudar a reembolsar o empréstimo, novas fontes de receitas para a UE deverão estar em vigor nessa altura.

O Parlamento Europeu apoia desde o início a criação de um instrumento comum de recuperação da UE e participa em contextos interinstitucionais para cooperar, debater e controlar a implementação do trabalho da Comissão Europeia.

⁴ https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/eu-borrower-investor-relations_en
⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_2749

Elegibilidade para receber financiamento

Para serem elegíveis para financiamento, os planos nacionais de recuperação e resiliência (PNRR) devem incidir sobre os principais domínios de intervenção da UE, como a transição ecológica (incluindo a biodiversidade), a transformação digital, a coesão económica e a competitividade, bem como a coesão social e territorial. São também elegíveis para financiamento os projetos centrados na forma como as instituições reagem e se preparam para as crises, assim como nas políticas para a infância e a juventude, incluindo a educação e a aquisição de competências.

Todos os planos nacionais terão de dedicar, pelo menos, 37% do seu orçamento às questões ambientais e 20% às ações digitais, e ter um impacto duradouro em termos sociais e económicos, incluindo reformas abrangentes e um pacote de investimento robusto.

Diálogo e transparência

A Comissão Europeia (CE), responsável por controlar a aplicação do Mecanismo de Recuperação e Resiliência, pode ser convidada a comparecer perante as comissões parlamentares competentes do Parlamento Europeu, a cada dois meses, a fim de debater o estado da recuperação da UE e o modo como as metas e os objetivos estão a ser executados pelos EM. A Comissão irá ainda disponibilizar um sistema integrado de informação e acompanhamento para que os EM forneçam informações comparáveis sobre a forma como os fundos estão a ser utilizados.

A 16 de agosto de 2020, no âmbito do Secretariado-Geral da Comissão Europeia, foi criado o Grupo de Trabalho Recuperação e Resiliência (RECOVER). Este grupo de trabalho é responsável pela orientação da execução do Mecanismo de Recuperação e Resiliência e pela coordenação do Semestre Europeu e depende diretamente da presidente da Comissão, Ursula von der Leyen⁶.

O papel do Parlamento Europeu no escrutínio do Mecanismo de Recuperação e Resiliência (MRR)

Na reunião plenária de 20 de maio de 2021, numa resolução adotada com 602 votos a favor, 35 contra e 56 abstenções, os eurodeputados reafirmaram que, de acordo com o disposto no Regulamento MFF, o Parlamento Europeu tem direito a receber informação relevante sobre a situação da implementação dos planos nacionais de recuperação e resiliência.

Para assegurar maior transparência e responsabilização democrática dos planos nacionais de recuperação e resiliência, os eurodeputados esperam receber da CE as informações básicas necessárias, bem como um resumo das reformas e investimentos dos planos nacionais recebidos. Esperam também que esta informação seja fornecida ao Parlamento num formato facilmente compreensível e comparável, incluindo quaisquer traduções existentes de documentos apresentados pelos EM.

Para garantir o valor acrescentado europeu nos projetos e investimentos nacionais, o Regulamento do MRR define as áreas políticas de interesse europeu a serem abrangidas pelo instrumento e o financiamento associado, estruturado em torno de seis pilares, a saber: transição verde; transformação digital; crescimento inclusivo, inteligente e sustentável; coesão social e territorial; saúde e resiliência económica, social e institucional; políticas para a juventude.

⁶ <https://ec.europa.eu/info/departments/recovery-and-resilience-task-force-pt>
⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32021R0241>

⁸ <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester-pt>

⁹ As recomendações estabelecem orientações políticas adaptadas a cada país da UE sobre a forma de impulsionar o crescimento e o emprego e, simultaneamente, assegurar finanças públicas sólidas.

¹⁰ Acordo Interinstitucional entre o Parlamento Europeu, o Conselho da União Europeia e a Comissão Europeia sobre disciplina orçamental, na cooperação em matéria orçamental e na boa gestão financeira, bem como nos novos recursos próprios, incluindo um roteiro para a introdução de novos recursos próprios, de 16 de dezembro de 2020.

¹¹ <https://www.europarl.europa.eu/committees/pt/cont/about>

¹² https://ec.europa.eu/economy_finance/recovery-and-resilience-scoreboard/index.html?lang=en

As agendas de reforma e investimento dos EM devem ser explicitadas nos respetivos documentos nacionais (Planos de Recuperação e Resiliência), elaborados de acordo com critérios pormenorizados (nomeadamente os previstos no artigo 18.º e Anexo V do Regulamento MFF⁷) e tendo em conta as orientações da Comissão.

A atual crise pôs em evidência a arquitetura incompleta do quadro de governação económica da UE. O Mecanismo de Recuperação e Resiliência alterou radicalmente a natureza do Semestre Europeu⁸. Uma vez que o desembolso dos fundos está ligado à aplicação das recomendações específicas por país⁹, estas tornaram-se mais vinculativas do ponto de vista político. A este respeito, o PE relembra que o princípio da parceria, com uma longa tradição na política de coesão, deve servir de modelo para um mecanismo eficaz de participação da sociedade civil.

Em concreto, sublinha que o diálogo social é fundamental para assegurar reformas e investimentos eficientes, nomeadamente em sectores que serão profundamente alterados pelas transições, considerando que a participação adequada das partes interessadas na preparação e implementação dos PNRR, tais como os parlamentos nacionais, as autoridades locais e regionais, os parceiros sociais, as ONG e a sociedade civil, serão decisivas para o seu êxito.

No Parlamento Europeu (PE) foi criado um grupo de trabalho permanente sobre o escrutínio do MRR, composto pela Comissão de Orçamentos (BUDG) e pela Comissão de Assuntos Económicos e Assuntos Monetários (ECON). Além disso, o Acordo Interinstitucional (All)¹⁰ prevê reuniões interinstitucionais entre o Parlamento, o Conselho e Comissão sobre a execução dos planos de recuperação no âmbito do NGEU. Estas reuniões serão realizadas à porta fechada, pelo menos, três vezes por ano.

Por outro lado, através do processo de quitação, da exclusiva competência da Comissão do Controlo Orçamental (CONT)¹¹, o PE assegurará a supervisão das despesas e o controlo democrático da forma como os recursos do NGEU são utilizados.

Os montantes transferidos para os EM são publicados no Painel de Avaliação da Recuperação e Resiliência¹², que permite visualizar os progressos na execução dos planos nacionais de recuperação e resiliência.

Para serem elegíveis para financiamento, os PNRR terão de dedicar, pelo menos, 37% do seu orçamento às questões ambientais e 20% às ações digitais, e ter um impacto duradouro em termos sociais e económicos.

O diálogo social é fundamental para assegurar reformas e investimentos eficientes... a participação na preparação e implementação dos PNRR, os parlamentos nacionais, autoridades locais e regionais, parceiros sociais, ONG e sociedade civil, serão decisivas para o seu êxito.

PORTUGAL E O INSTRUMENTO DE RECUPERAÇÃO EUROPEU NEXT GENERATION EU – PONTO DE SITUAÇÃO

Em janeiro de 2022, Portugal apresentou um primeiro pedido de pagamento no valor de 1,16 mil milhões de euros em subvenções e prestações de empréstimos.

A 25 de março de 2022, a Comissão Europeia aprovou a avaliação preliminar positiva do pedido apresentado por Portugal para o pagamento de 1,16 mil milhões de euros ao abrigo do Mecanismo de Recuperação e Resiliência¹³.

Este montante corresponde a 2,3% de todo o MRR e a 7,8% do Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal em 2019. Há um forte foco na resiliência social, económica e ambiental do país, com medidas voltadas para a cultura, habitação, saúde, respostas sociais abrangentes e gestão florestal e hídrica. As medidas relacionadas com a transição climática – incluindo ações-chave sobre a descarbonização da indústria e a eficiência energética dos edifícios – atingem pouco mais de 38% da dotação.

No que respeita à transição digital do Plano Nacional de Recuperação e Resiliência (PNRR) no nosso país, esta representa cerca de 22% da dotação, com medidas e reformas destinadas à administração pública e finanças, educação e empresas.

Portugal recebeu um pré-financiamento de 2,2 mil milhões de euros em agosto de 2021. Os pagamentos adicionais, em dez prestações para subvenções e sete para empréstimos, dependerão dos progressos na implementação do plano.

O PRR português inclui investimentos e reformas em 20 componentes temáticas, com uma verba de 13,9 mil milhões de euros em subvenções e 2,7 mil milhões de euros em empréstimos.

Citando a presidente da Comissão Europeia, Ursula von der Leyen: “Portugal deu (hoje) um passo importante na via da recuperação.”

Em conclusão

As lições retiradas da pandemia devem refletir-se em esforços contínuos de reforma centrados na digitalização das administrações públicas, das PME e do sector empresarial no seu conjunto, na identificação eletrónica e em sistemas judiciais mais eficazes.

¹³ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_22_1965

FONTES

- European Commission, Directorate-General for Budget, The EU's 2021-2027 long-term budget and NextGenerationEU: facts and figures, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2761/808559>
- European Parliament, Own resources of the European Union, Reforming the EU's financing system, PE 630.265 – June 2021
- European Parliament, Thematic Digest: “The role for the European Semester in the recovery plan”, PE 659.615 -November 2020
- European Parliament, European Parliament involvement in scrutinising the Recovery and Resilience Facility, PE 659.627 - September 2021
- European Parliament, Portugal's National Recovery and Resilience Plan - Latest state of play
PE 729.408 – May 2022
- 2021-2027 MFF – Council regulation 2020/2093
- Interinstitutional Agreement on budgetary matters and own resources – 16 December 2020
- 2021-2027 MFF adjusted for 2022 (technical adjustment) – Communication COM[2021] 365 final
- The system of own resources of the EU – Council decision 2020/2053
- European Union Recovery Instrument Next Generation EU – Council regulation 2020/2094
- Recovery and Resilience Facility – Regulation [EU] 2021/241
- Parecer do Comité das Regiões Europeu – Plano de Recuperação da Europa face à pandemia de Covid-19: Mecanismo de Recuperação e Resiliência e Instrumento de Assistência Técnica [COR 2020/03381]
- Parecer do Comité Económico e Social Europeu – Proposta de regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que cria um Mecanismo de Recuperação e Resiliência [COM(2020) 408 final – 2020/0104 (COD)] – Proposta de regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que cria um Instrumento de Assistência Técnica [COM(2020) 409 final – 2020/0103 (COD)] (EESC 2020/02808)

É fundamental que a recuperação se centre no crescimento económico e na justiça social, traduzindo-se num aumento dos rendimentos e do PIB. A aplicação de uma orientação orçamental sustentável, com vista a reduzir os encargos para as gerações futuras e a limitar o risco associado ao aumento das taxas de juro ou à diminuição da produção, exige um maior aumento da atividade económica, nomeadamente através do reforço do investimento público e de reformas de apoio à transição para uma economia verde e digital.

Igualmente relevante é a importância do poder local e regional, já que são responsáveis por um terço de toda a despesa pública e por mais de metade do investimento público na União, grande parte do qual diz respeito a domínios fundamentais para o MRR. Por conseguinte, é importante que estes órgãos participem diretamente na conceção e execução dos PNRR, realizando as reformas e os investimentos programados, na medida em que estes são da competência dos órgãos de poder local e regional e estão em conformidade com o quadro jurídico nacional e o princípio da subsidiariedade. ◀

CONHEÇA O PROGRAMA ATIVAR.PT

Um programa do IEFP destinado a dar uma resposta rápida e abrangente, através de formação profissional, estágios profissionais e de apoios reforçados à contratação e ao empreendedorismo.

Informe-se
e conheça todas
as medidas e apoios em

www.iefp.pt




REPÚBLICA
PORTUGUESA

TRABALHO, SOLIDARIEDADE
E SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

não paramos
ESTAMOS ON



Estamos online e mais perto de si.

Encontre o melhor
para si no IEFP,
o seu serviço público
de emprego.

ligue-se a nós em iefponline.iefp.pt

iefponline
Sempre consigo.



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL