

Redes para a empregabilidade

Apresentação do Guia de Apoio à Implementação



A Fundação Aga Khan (AKF Prt), a Associação Portuguesa de Emprego Apoiado e a Rumo – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL) têm procurado estimular o trabalho em parceria e a criação de redes com o propósito de promover a reflexão conjunta e a ação concertada das organizações, permitindo concretizar mais ações, canalizar mais recursos, chegar a mais pessoas, ter respostas mais adaptadas às características das comunidades, aumentando, dessa forma, a sua eficácia e eficiência.

Mais concretamente, a AKF Prt, a APEA e a Rumo desenvolveram, nos últimos anos, um trabalho conjunto para a criação e dinamização de redes para a empregabilidade (RE), procurando assim fazer face aos desafios da empregabilidade que as populações locais enfrentam. Desse trabalho resulta o guia «Redes para a Empregabilidade – Ação concertada e co-construção de soluções».

Uma RE consiste num conjunto de organizações (do sector público, social e privado lucrativo) que partilham as mesmas preocupações face aos desafios da empregabilidade e da inclusão socioeconómica num dado território, desenvolvendo uma ação concertada e integrada para aumentar oportunidades formativas, de capacitação e de acesso ao mercado de trabalho das comunidades em que atuam.

O QUE É O GUIA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE REDES PARA A EMPREGABILIDADE?

É um recurso técnico pedagógico com a função de apoiar a implementação de redes para a empregabilidade, em con-

textos diversificados. Este recurso resulta de vários anos de prática desta metodologia na área metropolitana de Lisboa e decorre do trabalho de sistematização feito pelas três entidades nas diferentes redes de empregabilidade que têm alavancado na área metropolitana de Lisboa, sendo de destacar os contributos metodológicos da AKF com a animação territorial e da APEA e Rumo com a metodologia de Emprego Apoiado.

Foi construído a partir de uma dinâmica participativa que envolveu um conjunto de técnicos da AKF Prt, APEA e Rumo, de colaboradores de organizações parceiras e de membros da comunidade local que colaboraram na recolha de informação e na reflexão sobre as práticas e aprendizagens.

COMO É CONSTITUÍDO?

Este recurso é, presentemente, composto por 3 componentes que se apresentam em papel e versão digital: uma brochura que descreve o que é uma RE, qual a sua finalidade e potencialidades, formas de atuação e de dinamização das RE assim como os principais desafios do processo; um conjunto de casos práticos (CP) contendo exemplos específicos da implementação de RE em diferentes territórios, bem como testemunhos de parceiros e beneficiários do trabalhos das redes e ainda; várias fichas de apoio (FAs), contendo materiais úteis para alavancar uma RE.

Estão ainda previstos outros dois suportes compostos por um conjunto de slides e "video lessons", sobre a temática, para apoio a ações formativas presenciais e/ou online.

Os materiais que compõem este recurso visam facilitar o desempenho das ações inerentes à implementação de RE de forma autónoma e com garantia de um processo participativo. Constituem apenas uma base de trabalho, podendo ser adaptadas às necessidades dos utilizadores.

QUAL A SUA UTILIDADE?

O recurso fornece inspiração e orientações gerais para alavancar e implementar RE em contextos diversificados. Serve para sensibilizar decisores, técnicos e dirigentes organizacionais sobre como implementar a metodologia, explicitando o seu valor acrescentado.

QUE MAIS-VALIAS PODEM TRAZER?

A metodologia incute o sentido da participação, do coletivo, do trabalho em parceria e em rede, favorecendo o surgimento de novas soluções/respostas para necessidades da comunidade ao nível da empregabilidade. Procura responder a dimensões e necessidades não cobertas, valorizando saberes e culturas, rentabilizando recursos e potencialidades, criando valor social. Permite fortalecer e/ou desenvolver competências de facilitação e acompanhamento nos técnicos e nas organizações para alavancar e dinamizar o trabalho em rede, em particular redes de empregabilidade

As RE desenvolvem uma ação concertada e integrada para aumentar oportunidades formativas, de capacitação e de acesso ao mercado de trabalho

Apresenta-se como uma estratégia efetiva de proximidade com as pessoas em situação de desemprego e vulnerabilidade socioprofissional, com a sociedade civil, as autarquias e as empresas que facilita a concretização local das políticas nacionais, gerando soluções mais adequadas a cada território e comunidade;

Estimula a colaboração entre diferentes atores da sociedade civil, poder público e setor empresarial, criando um espaço de desenho, experimentação e monitorização de novas soluções de promoção de empregabilidade de acordo com os desafios locais;

A QUEM SE DIRIGE?

- A organizações interessadas em alavancar lógicas de desenvolvimento local e de animação territorial baseadas nos valores da participação e do *empowerment*, do trabalho em rede e em parceria, em particular ao nível da empregabilidade (câmaras municipais, fundações ou outras entidades financiadoras, operadores de políticas públicas),).
- A técnicos de organizações públicas e privadas locais (juntas de freguesia, centros de saúde, escolas, organizações não governamentais ou outras associações).
- A professores, investigadores e alunos, em particular, da área das ciências sociais.
- A profissionais que trabalham na área do emprego .

PARA MAIS INFORMAÇÕES

Fundação Aga Khan Portugal
Rua de S. Domingos 58, 1200-836 Lisboa
Tel.: +351 21 394 9110
e-mail: akfportugal@akdn.org
web: www.akdn.org



Associação Portuguesa de Emprego Apoiado
CP5063, Rua 19, nº 13, Quimiparque, 2831-904 Barreiro
Tel.: +351 21 394 9110
e-mail: apea.secretariado@gmail.com
web: www.empregoapoiado.pt



Redes para a Empregabilidade

Ação concertada
e co-construção de soluções



Gostaria de contribuir com a sua opinião e experiência para os desafios atuais da empregabilidade? E se conhecesse outras instituições, públicas ou privadas, interessadas em partilhar ideias e aprendizagens? E se todos criassem potenciais soluções? Como seria a fotografia dessa intervenção integrada?

Desde a sua constituição, em 1983, e em particular com a criação do Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano K' CIDADE, em 2004, a Fundação Aga Khan Portugal (AKF Prt), tem procurado promover a melhoria das condições de vida das pessoas, investindo no fortalecimento da sociedade civil, na educação, na integração social e económica da população, mobilizando pessoas e organizações para a ação coletiva, apostando nos seus saberes e capacidades, promovendo a constituição de parcerias e o trabalho em rede, com vista à construção de sociedades plurais, fortes e seguras.

A AKF Prt é uma agência da Rede Aga Khan para o Desenvolvimento (AKDN)¹, um conjunto de instituições que trabalham para a melhoria das condições de vida e oportunidades, em regiões específicas do mundo, independentemente da sua origem, género ou religião, com mandatos que abarcam desde a saúde e a educação até ao desenvolvimento e à promoção da iniciativa privada. A AKF Prt é uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública que tem por objetivo a criação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas que dificultem ou inibam o desenvolvimento social, cultural e económico. Orienta-se pela visão de uma sociedade plural com uma ética cosmopolita que beneficie todos. Por

este motivo, estabelece como missão desenvolver as dimensões mais relevantes à concretização desta visão, ambicionando contribuir para a melhoria da qualidade de vida, sobretudo das pessoas em situação de maior vulnerabilidade, entre as quais as populações migrantes, através da inclusão social e económica.

Em Portugal, a AKF Prt tem desenvolvido e implementado diversos projetos de investigação-ação, em conjunto com vários parceiros, nacionais e internacionais, nas áreas da Educação, Desenvolvimento da Infância, Inclusão Económica, Sociedade Civil e, mais recentemente, da intervenção comunitária com Seniores.

Na dimensão da inclusão económica, a AKF Prt e a Associação de Emprego Apoiado (APEA) desenvolveram, nos últimos anos, um trabalho conjunto para a criação e dinamização de redes para a empregabilidade (RE), procurando responder aos desafios que as populações locais enfrentam. As RE têm o propósito de promover a reflexão conjunta e a ação concertada das organizações, permitindo concretizar mais atividades, canalizar mais recursos, chegar a mais pessoas e ter respostas mais adaptadas às características e desafios da empregabilidade, aumentando a eficácia e eficiência das intervenções.

¹ Para mais informações sobre a Rede Aga Khan para o Desenvolvimento, consulte o site: <http://www.akdn.org/>



Foto 1: parceiros da RedEmprega Vale de Alcântara, durante o Fórum Empresas, 2017

A APEA² representa o movimento do Emprego Apoiado em Portugal, enquadrado pela *European Union of Supported Employment* e por todo o movimento internacional de Emprego Apoiado. Iniciou a sua atividade em 2003, na sequência de um projeto enquadrado pela Iniciativa Comunitária EQUAL³ que envolveu 16 parceiros – entre eles, 7 câmaras municipais, 3 associações empresariais, 5 associações do sector social, 1 entidade formadora e a Direção Geral de Educação.

De acordo com a visão da APEA, a inclusão social de pessoas em situação de desvantagem e o exercício da cidadania implicam a participação a todos os níveis, numa perspetiva de autodeterminação, acesso a emprego competitivo e envolvimento comunitário. Tem como missão a generalização do modelo de Emprego Apoiado (EA) (*Supported Employment*), incrementando o acesso de pessoas em situação de desvantagem ao mercado aberto de trabalho.

Trabalhando com pessoas em situação de desvantagem e seus representantes, com organizações que com estas intervêm, com empresários/as e outros parceiros/as das comunidades, a APEA visa incrementar estratégias integradas que facilitem a integração profissional e a inclusão social. A sua

missão é mais adequadamente desenvolvida através da participação de empresários/as e de organizações de autorepresentação no desenvolvimento de percursos individuais para a inclusão social e o emprego.

Entre as principais atividades da APEA, destacam-se: o desenvolvimento metodológico e sistematização de informação sobre EA; a realização de ações de formação para profissionais, organizações, grupos de autorepresentação, famílias, empresários e tutores; a promoção de conferências nacionais e internacionais sobre EA; a realização de estudos sobre EA em Portugal; a promoção de redes para a empregabilidade, empreendedorismo e desenvolvimento local e, ainda, ações de consultoria. É este o contexto que tem permitido à APEA e aos seus parceiros, sistematizar um corpo significativo de conhecimento sobre a metodologia de EA que técnicos e organizações podem utilizar e incorporar na sua atuação (ver bibliografia).

As RE têm o propósito de promover a reflexão conjunta e a ação concertada das organizações, permitindo concretizar mais atividades

² Para mais informações sobre a APEA e o Emprego Apoiado, consulte o site: <http://www.empregoapoiado.pt>.

³ A Iniciativa Comunitária EQUAL (2001–2006) foi um programa de iniciativa comunitária, destinado a eliminar os fatores na origem das desigualdades e discriminações no acesso ao mercado de trabalho.

1. Contextualização de um percurso conjunto para a inclusão

Procurando dar resposta às complexas problemáticas que afligem as populações mais vulneráveis e tendo por ponto de partida a convicção que o cenário atual que afeta estes públicos revela uma clara insuficiência das intervenções sociais de cariz mais convencional, há necessidade de experimentar alternativas adequadas às necessidades específicas destes públicos, agindo ao nível da sua efetiva empregabilidade.

Perante o desafio de criar novas abordagens, algumas organizações procuraram otimizar os saberes complementares, unindo a experiência do Modelo de Emprego Apoiado ao desenvolvimento de abordagens de intervenção social integradas, com enfoque nas questões de *empowerment* e autodeterminação das pessoas.

É neste contexto que nasceram as Redes Sociais de Intercooperação, mais conhecidas como Redes para a Empregabilidade, envolvendo diversas organizações públicas e privadas, com a missão de generalizar o modelo de Emprego Apoiado e, simultaneamente, incrementar o acesso ao mercado aberto de trabalho de pessoas em situação de desvantagem. Esta abordagem permitiu, por um lado, a alteração do âmbito da intervenção das instituições e, por outro, do âmbito de aplicação do modelo em referência, procurando-se, assim, contribuir para a inovação dos sistemas de formação e emprego e para a regulamentação de uma política de emprego apoiado⁴.

O atual modelo das redes de empregabilidade, abordadas neste guia, nasce de um caminho de colaboração entre a AKF Prt, a APEA e a Rumo - Cooperativa de Solidariedade Social que teve a sua génese na já referida Iniciativa Comunitária EQUAL, que foi fundamental para a experimentação de novos processos de inovação social, em torno da temática do trabalho em rede⁵.

⁴ Ver Manual «Trabalho em Rede» – Parceria de desenvolvimento Emprego Apoiado.

⁵ Dois projetos EQUAL foram pioneiros na experimentação de modelos de intervenção na área da empregabilidade: o Projeto Emprego Apoiado (PEA), considerado boa prática pelo Fundo Social Europeu e o projeto E-RE@L (Rede para a Empregabilidade na Alta de Lisboa), promovido pelo ISU – Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária. O PEA foi inspirador da experiência da Rede de Empregabilidade Barreiro Moita (REBM) e o projeto E-REAL desencadeou a primeira rede de empregabilidade em Lisboa: a Rede para a Empregabilidade da Alta de Lisboa – REAL (da qual a AKF Prt também fez parte). O conhecimento gerado por estes dois projetos, facilitou o posterior surgimento de novas redes na Área Metropolitana de Lisboa.

A Rede de Empregabilidade Barreiro Moita (REBM) foi uma importante inspiração para o movimento das RE que veio a desenvolver-se em Lisboa e em outras geografias da Grande Lisboa. Com início em 2008 (no âmbito da Iniciativa Bairros Críticos) a REBM dinamizada pela Rumo, procurou superar os obstáculos existentes na freguesia do Vale da Amoreira, ligados à formação profissional, ao sistema educativo e de ensino e ao mercado de trabalho e emprego. A partir de 2010, a REBM alargou progressivamente os seus territórios de ação às restantes freguesias da Moita e também ao concelho do Barreiro – ver Caso prático (CP) 1.

As RE surgem de uma procura de respostas para o problema do desemprego e o seu atual modelo nasce da colaboração entre a AKF Prt, a APEA e a Rumo

A partir de 2013, com o arranque dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS+), a AKF Prt inicia, através do Programa K'CIDADE e em parceria com a Rumo, uma intervenção na área da empregabilidade, no distrito de Lisboa⁶ que se desenvolve através da criação de redes de empregabilidade, envolvendo atores públicos, privados e da sociedade civil de cada território (ver CP 2 e 3). Em Lisboa, Sintra, Cascais e Amadora, foram criadas redes de empregabilidade que se desenvolveram em parceria com a Santa Casa da Misericórdia e com as Câmaras Municipais. Atualmente, algumas das redes são dinamizadas autonomamente por outras entidades ou encontram-se em processo de coanimação com a AKF Prt e/ou a Rumo, ou com a Associação Empresarial de Sintra.

Em 2015, a partir da experiência da RedEmprega do Vale de Alcântara, a CML desafiou a APEA e a AKF Prt para o desenvolvimento do que viria a ser o Programa RedEmprega Lisboa. Ao abrigo deste programa, foi possível alavancar o aparecimento de duas novas redes e apoiar o fortalecimento de três redes já existentes, permitindo abranger um total de dezasseis freguesias na cidade de Lisboa. Estes diferentes projetos e iniciativas congregaram, à volta das questões do emprego e da formação, num total de doze redes de empre-

⁶ A intervenção desenvolveu-se nos territórios da Alta de Lisboa, Vale de Alcântara (Lisboa), Tapada das Mercês, Pendão (Sintra), Alcabideche e São Domingos de Rana (Cascais), Casal da Mira (Amadora) e Porto Salvo (Oeiras).



Foto 2: folhetos sobre a Rede de Empregabilidade de Sintra, disponibilizados nos diferentes front offices, 2017

gabilidade (ver CP 4). Adicionalmente, tem sido realizado um trabalho de articulação entre as Redes Sociais e as RE, tendo como consequência uma apropriação e incorporação dos planos de ação das redes com os planos de desenvolvimento social, num alinhamento estratégico mais abrangente.

No processo de criação de uma rede, a animação territorial apresenta-se como uma dimensão basilar – ver Ficha de Apoio (FA) 1. Assenta no pressuposto de que é através da ação coletiva e complementar de diferentes atores que se encontram soluções para o problema social complexo do desemprego. Através da animação destas redes, promove-se uma visão partilhada e uma ação concertada e multidimensional, facilitando a criação de espaços de relação e diálogo, em que todos têm um lugar.

2. Trabalhar de forma colaborativa

O recurso a metodologias de animação territorial, em particular de diagnósticos participativos⁷, realizados junto das comunidades em que a AKF Prt intervém, revela, frequentemente, preocupações comuns relacionadas com o desemprego, a precariedade laboral, a desocupação dos jovens e/ou as baixas qualificações escolares e profissionais. As respostas existentes passam, geralmente, por gabinetes de atendimento dinamizados por organizações locais, frequen-

temente com poucas conexões que permitam uma intervenção articulada e de maior alcance. Os técnicos dedicam a maior parte do seu tempo ao atendimento das pessoas desempregadas, nem sempre conseguindo estabelecer e fortalecer pontes com empresas ou estruturar ligações com as ofertas disponíveis. Muitas organizações desconhecem o trabalho que outras desenvolvem no mesmo território.

Criar uma RE é um processo, uma forma de trabalho colaborativo, de coparticipação entre parceiros que unem esforços para tornar a sua ação mais abrangente e eficaz no acesso a oportunidades de emprego, na promoção do empreendedorismo, na relação com os empresários e associações empresariais/comerciais e no reforço de competências de empregabilidade da população e dos técnicos que trabalham as questões da empregabilidade (ver FA3). No contexto de

Criar uma rede pode ser uma iniciativa mobilizadora dos agentes do setor público, social e privado lucrativo, numa ação concertada para ultrapassar os desafios atuais da empregabilidade

⁷ Para saber mais sobre diagnósticos participativos, consulte “Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação,” FUNDAÇÃO AGA KHAN PORTUGAL, 2017.

uma RE, os procedimentos que visam a empregabilidade vão para além do que é a capacidade de adequação profissional às necessidades e dinâmicas do mercado de trabalho, respeitando, também, toda a envolvente da pessoa a ser acompanhada a nível pessoal, familiar, económico, habitacional, etc. Ainda que o foco possa ser o emprego é imprescindível ter uma visão holística da problemática, por forma a que a essência seja a pessoa em acompanhamento (ver testemunhos).

Existem alguns pressupostos que, naturalmente, favorecem a criação de uma RE (ver FA 4), mas alavancar uma rede implica, desde logo, o reconhecimento de que existe um problema não resolvido e que, para o resolver, o tecido institucional de um dado território deverá articular-se, compreender o problema e co-construir respostas. Pode-se começar por reforçar as práticas de trabalho em parceria já existentes no território, mas, caso se verifique a sua inexistência, a criação de uma rede pode tornar-se numa iniciativa mobilizadora dos agentes locais ou com intervenção local, unindo setor público, social e privado lucrativo numa ação concertada e em redor de um interesse comum: promover a empregabilidade e a inclusão socioeconómica das pessoas, contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida (ver CP).

3. O que é uma rede para a empregabilidade?

Uma RE é um conjunto de organizações do sector público, social e privado lucrativo que partilham as mesmas preocupações face aos desafios da empregabilidade e da inclusão socioeconómica num dado território e que desenvolvem uma ação concertada e integrada (partilha de informação, melhor conhecimento dos territórios, rentabilização de recursos), para aumentar oportunidades formativas, de capacitação e de acesso ao mercado de trabalho das pessoas em situação de maior vulnerabilidade.

Porquê trabalhar em rede?

A reflexão conjunta e a ação concertada permitem concretizar mais ações, canalizar mais recursos, chegar a mais pessoas, ter respostas mais adaptadas às características de cada indivíduo, bem como às necessidades do mercado, aumentando dessa forma a sua eficácia e eficiência (ver testemunhos).

Qual a sua finalidade?

- Assegurar uma visão integrada das necessidades e potencialidades dos públicos-alvo e das características do mercado de trabalho.



Foto 3: participantes numa reunião de parceiros da Rede Empregabilidade de Sintra, 2017

- **Aproximar e articular agentes, respostas, recursos e oportunidades**, através de um plano de ação conjunto que define papéis e responsabilidades específicas, evitando duplicações e sobreposições e apostando nas sinergias e nas complementaridades.
- **Aumentar a qualidade e a quantidade de respostas disponíveis** (adequação, acompanhamento de proximidade, eficácia) junto das pessoas que procuram emprego, auto-emprego ou qualificação, através da sua ação conjunta.
- **Potenciar a complementaridade das intervenções e o desenvolvimento de ações articuladas e integradas**, estabelecendo parcerias com serviços públicos.

Que potencialidades apresenta?

- **Mais recursos:** importa, em primeiro lugar, fazer o levantamento dos recursos existentes e do seu funcionamento, para melhor os otimizar, libertando os que estiverem em esforço, apostando na complementaridade e na rentabilização daqueles que estiverem subutilizados, obtendo mais recursos disponíveis. Ao aumentar a escala de atuação individual de cada organização (ou seja, atingindo mais pessoas) torna-se, ainda, possível negociar novas parcerias e apoios, bem como concorrer a financiamentos públicos e privados em conjunto.

Aderir a uma rede é reconhecer que a ação concertada possibilita desenvolver mais e melhores ações do que aquelas que cada organização seria capaz de realizar por si

- **Maior ajuste:** criação de respostas à medida, de acordo com o perfil e interesses das pessoas e necessidades do mercado, aumentando a adesão daqueles que apresentem maiores desafios de empregabilidade (desempregados de longa duração, pessoas com mais que 45 anos, jovens, etc.) e a sua efetiva integração profissional.
- **Diminuição do tempo de espera das pessoas nos gabinetes de atendimento locais, gerando maior eficiência na gestão das respostas ao nível da procura e da oferta e assegurando um aumento da taxa de sucesso de integrações.**
- **Mais eficiência:** diminuição potencial das listas de espera nos gabinetes de atendimento locais, evitando duplicações, gerando maior eficiência na gestão das respostas ao nível da procura e da oferta e assegurando um aumento da taxa de sucesso de integrações.



Foto 4: parceiros da RedEmprega Vale de Alcântara, durante o Fórum Empresas, 2017



Foto 5: dinâmica de grupo realizada com jovens formandos, no âmbito da ação «Passaporte para a empregabilidade», da Rede de Empregabilidade Alta de Lisboa, 2013

- **Maior aprendizagem:** através da partilha com outros colegas e outras redes de informações, experiências, dificuldades e obstáculos que sentem no quotidiano, mas também de estratégias de superação, reforça-se a motivação para continuar a trabalhar.
- **Maior capacidade de mobilização de soluções complementares para apoio a pessoas em situação de desemprego** (guarda de crianças, questões de habitação, saúde, higiene e transportes), numa lógica de atuação integrada.
- Demonstrar uma atitude positiva, otimista e de *empowerment*, para com as pessoas com quem trabalha.
- Reconhecer a vantagem do trabalho em parceria, para encontrar soluções mais eficientes, mais eficazes, alocando tempo ao coletivo.
- Ser sensível aos princípios da participação, da partilha e co-construção, face a um enriquecida na sua própria capacidade de responder às pessoas com quem trabalha.
- Ser reconhecida na comunidade, pelos beneficiários, pelos seus pares e pelos atores do sector público (poder local, serviços de emprego, etc.) pela sua capacidade de mobilização e de concretização.
- Ter predisposição para alocar recursos humanos à ação da rede (motor de alavancagem). A alavancagem e animação da rede requer esforço dedicado, no âmbito das prioridades da organização.

4. Quem pode alavancar uma rede?

Considerar a criação de uma RE implica reconhecer que existe um problema de acesso ao emprego, sem solução única e que, para o minimizar, o tecido institucional de um dado território deverá compreendê-lo, nas suas diferentes dimensões, e trabalhar em conjunto possíveis respostas.

Para que uma organização esteja bem posicionada para alavancar uma rede terá de reunir algumas das seguintes características:

- Conhecer o território, a forma como os problemas de desemprego se expressam (causas e efeitos visíveis), os recursos existentes e suas limitações.
- Conhecer o tecido empresarial envolvente, mantendo com ele boas relações.

5. Mobilizar os atores chave

No território, existem organizações-chave de diferentes tipologias que dinamizam ações relacionadas com a empregabilidade, como sejam os gabinetes de inserção profissional (GIP), os grupos de entajuda para a procura de emprego (GEPE), projetos Escolhas, equipas de rendimento social de inserção (RSI), serviços de apoio aos imigrantes, associações de desenvolvimento local ou outros que, por força da sua missão, estão em contacto com pessoas em situação de de-



Foto 6: participantes numa formação em soft skills, grupo para a empregabilidade de São Domingos de Rana (atual GEMTE, Cascais), 2014

semprego. Para além do envolvimento na rede das entidades que atuam no campo da empregabilidade de forma direta, é importante abordar e conhecer uma diversidade de outros atores igualmente importantes: instituições públicas (câmaras municipais, juntas de freguesia, serviços locais de atendimento, entidades formadoras), setor privado (comerciantes locais, empresas e/ou associações empresariais), bem como representantes da comunidade que estão em posição de fornecer informação muito pertinente para o trabalho da rede.

A mobilização destes atores para uma colaboração efetiva é, assim, de enorme importância, sendo necessário encontrar diferentes e inovadoras formas para a sua participação e envolvimento, o que, muitas vezes, implica uma postura de escuta ativa. O que é que cada organização tem a “ganhar” com o processo? Como podem cumprir melhor os seus objetivos organizacionais através da Rede? – ver FA 5, 6, e 7.

A mobilização é um trabalho contínuo ao longo da vida de uma RE, pois poderá ser fundamental a entrada de novos parceiros (tal como é natural a saída de alguns), trazendo um refrescar de ideias e abordagens, bem como o reforço da motivação. Cada organização poderá ter motivos diferentes para aderir e/ou alocar recursos à RE; contudo, evidenciam-se algumas motivações comuns:

- **Sentido de utilidade da participação na RE:** se a mesma produz trabalho útil e resultados que fazem sentido para cada uma das organizações, tendo em conta a concretização das suas próprias missões e objetivos.

- **Relação com parceiros estratégicos:** se o conjunto de organizações consegue chegar mais longe na relação com empresas e organismos estatais do que cada organização individualmente; por exemplo, dando contributos para políticas ou captando recursos locais e nacionais.

A mobilização é um trabalho contínuo ao longo da vida de uma rede de empregabilidade, pois é fundamental a entrada de novos parceiros



Foto 7: workshop dirigido a empreendedores sobre oportunidades nos mercados locais, Rede para a Empregabilidade Barreiro Moita, 2014

No caso dos empregadores, se conseguem garantir recursos humanos com competências ajustadas às suas necessidades.

- **Aprendizagem e reconhecimento:** se a RE permite desenvolver as competências técnicas de cada organização e, em simultâneo, proporciona possibilidade de reconhecimento das práticas de cada organização.
- **Sinergias inter-relacionais:** o bom funcionamento de uma RE depende muito de questões relacionais, razão pela qual as mesmas devem ser fomentadas, através de convívios, trabalho coletivo e outras ações que promovam um ambiente de colaboração, confiança e partilha. Conseguindo-se estas premissas, geram-se sinergias que beneficiam a atuação de cada uma das organizações aderentes.

6. Fases para alavancar uma rede para a empregabilidade

Como ilustra o Esquema 1, o processo de alavancagem de uma RE, de acordo com a prática aqui apresentada, pode sintetizar-se em 5 etapas, estando elas interligadas entre si, num processo que pode durar, aproximadamente, 24 meses (ver FA 3).

Um bom ponto de partida será CONHECER e mapear o território, o contexto envolvente e as principais problemáticas (situação face ao emprego, condições de habitabilidade, qualificações escolares ou profissionais, local de residência, etc.), compreendendo as suas causas e consequências. É necessário, ainda, clarificar em que dimensões é possível atuar dentro da esfera da rede, bem como conhecer os recursos e as potencialidades do território.

Esquema 1 - Etapas para o processo de alavancagem de uma rede para a empregabilidade



Depois, é necessário identificar competências detidas e a desenvolver, ou seja, FORTALECER a parceira, definir papéis, e responsabilidades e evidenciar complementaridades na atuação dos diferentes parceiros. Simultaneamente, poderá ser importante AGIR e produzir alguns resultados a curto termo para o problema identificado, demonstrando a cada parceiro os ganhos com a parceria. Após esse período de consolidação da relação de confiança, de conhecimento mútuo entre organizações parceiras, deve-se pensar com maior intencionalidade no processo para GERIR a rede, definindo um plano estratégico e modelo de governança da mesma, bem como alinhar uma estratégia a longo termo.

Todo o processo e seus resultados necessitam de MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO, sendo ainda importante celebrar momentos chave, valorizando o caminho percorrido.

Contudo, quando nos deparamos com processos dinâmicos, é necessário realçar que as etapas inicialmente definidas não se desenvolveram de forma estática. Cada etapa tem, em determinado momento, o seu auge, mas está numa constante relação com todas as outras etapas. Em parte, cabe aos processos de monitorização e (auto)avaliação tornar viva esta relação para que se possam redefinir, reajustar e clarificar procedimentos. Assim, como exemplo, quando estamos na etapa 3, «AGIR», não nos podemos alhear das restantes. Isto significa que, em determinado momento, pode ser necessário articular a referida etapa 3, com as demais etapas, seja porque é necessário visitar uma anterior, seja porque se justifica saltar uma etapa. . A título de exemplo, quando se está na etapa «AGIR», em que o foco é o planeamento das ações, os parceiros podem questionar-se sobre quem faz o quê para que as ações se concretizem, como é que elas irão ser organizadas... Neste impasse, chega-se à conclusão que é necessário saltar para etapa seguinte, «GERIR», com o intuito de estabelecer um plano de ação, ou seja, quais os

Colocando a pessoa certa no lugar certo, a RE centra-se na criação de respostas à medida entre as necessidades do mundo empresarial, os perfis e motivações das pessoas.

parceiros com as competências adequadas para determinada ação, quem lidera o processo, quem se envolve na ação... Não havendo uma resposta satisfatória, poder-se-á regressar à etapa «CRESCER E FORTALECER», isto é, alinhar parceiros, convidar novos parceiros para que a ação possa ser concretizada, reavaliar o diagnóstico... A isto acresce que etapa «MONITORIZAR E AVALIAR» não pode estar desligada desta realidade.

7. Como atua uma rede para a empregabilidade?

O propósito de uma RE é o de apoiar a integração de pessoas em situação de desvantagem, para que se sintam reconhecidas como agentes ativos da sociedade, produtivos e autónomos, facilitando o seu acesso ao mercado de trabalho e desenvolvendo estratégias para minimizar as dificuldades que apresentam no processo.

Tendo sido assegurado um diagnóstico local que tenha identificado áreas/ações prioritárias e recursos disponíveis, é fundamental, numa fase inicial da constituição da rede, promover uma ação de efeito imediato, com resultados rápidos e visíveis (*quick-win*) que permita aos seus membros: 1) reforçar a perceção de eficácia e 2) funcionar como fator motiva-



Foto 8: jovem explorando a profissão de auxiliar de ação médica, numa centro de saúde local, no âmbito da ação «Passaporte para a empregabilidade», 2012



Foto 9: jovem explorando a área profissional de cozinha, numa empresa do ramo, no âmbito da ação «Passaporte para a empregabilidade», 2012



Foto 10: visita à cozinha do Seminário da Torre d'Aguilla, no âmbito de uma formação de *job matching* - Grupo de Empregabilidade de São Domingos de Rana (atual GEMTE, Cascais), 2014

cional para a aproximação de cada organização à parceria. Por exemplo, um *workshop* formativo dirigido aos membros da rede, sobre a mobilização de empresas ou um *workshop* dirigido aos desempregados, sobre processos de recrutamento e seleção ou sobre as competências mais valorizadas pelas empresas.

De um modo geral, a intervenção das RE assenta na metodologia do Emprego Apoiado (ver FA 2), de forma adaptada ao contexto e às especificidades de cada RE e/ou território⁸, através da realização de formação à medida (*job matching*) procurando desenvolver ações ajustadas às necessidades do mundo empresarial e aos perfis e motivações das pessoas em situação de desemprego (ver FA 6, 7 e 8).

Neste processo de formação à medida (ver FA 9), cada interveniente no processo (instituições, empresas, indivíduos) tem um papel a desempenhar na co-construção de respostas interligadas e complementares entre si, para a inclusão socioeconómica, podendo assumir a forma de:

- **Análise conjunta de casos e encaminhamento dos mesmos para os serviços competentes**, com articulação de respostas em função de cada caso (exemplo: atendimento social, apoio alimentar, entre outros).
- **Treino de competências na área das *soft skills*.**
- **Colocação direta em posto de trabalho ou em estágio** (formação em contexto), em estreita articulação com as empresas (ajuste direto).

⁸ Modelo desenvolvido pela Rumo e pela APEA que tem sido adotado pela maioria das redes que a AKF Prt tem ajudado a alavancar.

- **Formação à medida (*job matching*)**, ou seja, ações de formação profissional realizadas em parceria com empresas de diferentes setores que identificaram necessidades ao nível dos seus recursos humanos. São exemplos disso as áreas da lavandaria e rouparia, cozinha, armazém e logística ou empregadas de andar, onde os formandos que passaram pelo processo formativo presencial, realizaram um estágio, tendo, posteriormente, vindo a preencher postos de trabalho concretos.
- **Criação ou fomento de respostas de apoio ao empreendedorismo, à criação de negócios e/ou à sustentabilidade do comércio local**, de acordo com as necessidades de cada território.

Para operacionalizar estas ações são promovidos diferentes tipos de encontros:

- **Reuniões de grupos trabalho:** momentos operacionais relativos às ações que estão previstas em plano de ação e que decorrem consoante a necessidade. Os grupos de trabalho (GT) são grupos de organizações parceiras da RE que se constituem por decisão dos seus membros,

É importante que os parceiros contribuam, de acordo com o seu perfil e disponibilidade. O sentimento de pertença e apropriação faz a diferença no empenho e dedicação de cada um



Foto 11: dinâmica de grupo realizada numa reunião de parceiros da Rede de Empregabilidade de Sintra, 2017

para criar respostas (ex: «GT formação», para criar e gerir ações de formação; «GT empreendedorismo», para criar respostas relacionadas com o tema, etc.) ou para articulação de serviços (ex: «GT front-offices», para alinhar procedimentos de inscrição e encaminhamento de pessoas⁹).

- **Plenários ou fóruns:** geralmente mensais para concertar e afinar estratégias, planear ações da RE, avaliar de forma participada intervenções e ainda para construir, alimentar e celebrar relações de parceria.
- **Eventos públicos:** têm por objetivo refletir, concertar e adequar estratégias entre parceiros, captar mais parceiros, dar visibilidade ao trabalho e resultados atingidos. Pode ser um evento público e aberto a organizações que não façam parte da RE.

8. Processo de animação da rede

Chamamos animação da rede ao processo inerente à sua dinamização e coordenação geral. Pode ser um papel desempenhado por uma organização ou por várias (máximo de 3 a 5) que dividem tarefas entre si e cujo papel depende da estrutura de governança adotada. São as figuras que asseguram que o trabalho é desenvolvido, que as relações são cuidadas e que as decisões e tarefas são partilhadas, no espírito colaborativo pretendido.

⁹ *Front-offices* são espaços de atendimento à população desempregada que podem assumir a forma de gabinetes de emprego e/ou apoio social e cuja proximidade com a comunidade é determinante no trabalho de promoção da empregabilidade.

Esta função pode implicar preparar e orientar os trabalhos das reuniões de parceiros e GT, secretariar as várias reuniões (elaborar atas, e-mails, relatórios e planos, apresentações, garantir que todos têm acesso à informação, etc.), abordar novos parceiros e gerir a relação com e entre estes e, até, representar a RE em momentos públicos. Pode, preferencialmente, ser desempenhado por uma entidade que pertença a um dos órgãos de governança da RE, devendo estar muito claro quais as suas funções e responsabilidades, bem como

REDE EMPREGA
VILA ALGARVENSE

Recibos verdes

Quais são os meus direitos

Contrato a termo certo

WORKSHOP SOBRE LEGISLAÇÃO LABORAL

12 DE SETEMBRO
das 10:00 às 12:30

Loja de Freguesia
Rua Possidónio da Silva, 85

Que opções tenho?

Part time

O que é que eu ganho com isso?

Férias

Cartaz de divulgação de um workshop dirigido a desempregados e trabalhadores em situação precária, 2017



Foto 12: participantes numa reunião de trabalho da Rede Empregabilidade de Sintra, 2017

as limitações deste papel, já que as tomadas de decisão deverão sempre ser do coletivo. A figura do animador/dinamizador é chave no processo, sendo desejável que cumpra um determinado perfil de competências pessoais e técnicas mais do que uma área específica de formação ou grau académico, tais como (ver FA 1):

- Flexibilidade, adaptabilidade, resiliência, proatividade;
- Liderança assertiva;
- Escuta ativa;
- Experiência de trabalho direto com os agentes e comunidades territoriais;
- Domínio de metodologias participativas de diagnóstico, planeamento monitorização e avaliação;

- Atitude orientada para objetivos e resultados (institucionais e/ou comunitários);
- Capacidade para gerir e adequar as tarefas ao perfil da organização e do técnico, diminuindo a taxa de esforço de cada participante;
- Prática de facilitação e de mediação de processos comunitários (mobilização, *networking*, negociação, gestão do confronto, animação local participada), no contexto da animação territorial;
- Capacidade de tradução das diferentes linguagens e práticas do desenvolvimento comunitário;
- O conhecimento e prática do modelo do emprego apoiado é um fator relevante, embora possa ser adquirido no contexto da ação da rede e do desenvolvimento de competências dos seus membros.
- Conhecimento de políticas de emprego, lógicas de incentivos para a integração de pessoas em situações de desvantagem, de oportunidades de formação e/ou saber mobilizar tal informação junto das fontes certas e *just-in-time*.

De referir, ainda, que ser animador de uma rede não é um perfil de partida, resulta antes de um caminho que se faz, de um conjunto de competências que se vão adquirindo ao longo do processo.



Foto 14: atendimento num gabinete de apoio a emprego, no front office do CEPAC, membro da RedEmprega Vale de Alcântara, 2015



Foto 13: parceiro da Rede de empregabilidade de Sintra, participando numa sessão de avaliação da rede, 2017

A participação ativa dos parceiros, a diversidade de opiniões resulta num processo rico em conhecimento, experiência e trabalho coletivo que alcança resultados e impactos muito mais abrangentes

9. O modelo de governança

Após o período de consolidação do conhecimento entre todas as organizações envolvidas e estabelecidas as relações de confiança, o grupo estará preparado para pensar com maior intencionalidade o seu processo de governança.

Inicia-se com a definição da missão e visão da rede que passa por identificar a sua razão de ser, o que irá fazer em conjunto, onde quer chegar, qual a direção desejada, o que ambiciona alcançar a médio e longo prazo e como espera que a RE seja vista por todos. De igual modo, a criação de um nome e de uma imagem reveste-se da maior importância na coesão e consolidação da identidade do grupo. Estes passos constituem os primeiros momentos no alinhamento e concertação do grupo, em torno de uma causa comum. São identificadas as estruturas mais adequadas para o bom funcionamento da RE, como, por exemplo, o plenário/assembleia, a comissão executiva, o secretariado, o conselho consultivo, os GT, a coordenação destes e a forma como todas estas estruturas

se articulam entre si. Do conjunto de parceiros, em função do perfil dos técnicos e tempo disponível para dedicar à causa coletiva, são identificados aqueles que poderão assumir um papel de animação e coordenação rotativa da RE e GT.

O modelo de governança deve ser definido de acordo com as características dos parceiros e do seu historial de trabalho conjunto, mas também daquilo que a RE se propõe atingir. Esta definição deve dar origem a um regulamento ou outro documento construído e aprovado por todos os parceiros que expresse a sua missão e visão, estrutura de coordenação, planificação e todas as regras de funcionamento, o processo de tomada de decisão e os compromissos assumidos por cada parceiro (ver FA 10, 11 e 12).

10. Principais desafios de uma rede

Ao longo do processo de criação e fortalecimento de uma RE são vários os desafios que podem surgir e que devem ser analisados e solucionados conjuntamente pelos parceiros, designadamente:

- **Rotatividade dos técnicos e a alteração das chefias:** pode comprometer a participação do técnico e da organização na rede. O compromisso de cada parceiro deve ser assumido ao nível da direção e dos técnicos. Uma carta de compromisso identificando os papéis assumidos pelos parceiros e reuniões estratégicas com chefias podem assegurar um compromisso mais duradouro.

- **Quebra de confiança:** é importante que os parceiros que assumem funções de coordenação mantenham a sua capacidade de escuta, estando alerta para potenciais conflitos, desmotivação e quebra nas relações de confiança. Uma estrutura de animação/coordenação da rede rotativa entre os vários parceiros possibilita a todos a oportunidade de assumir papéis de maior responsabilidade e pode ajudar a garantir que eventuais relações entre parceiros menos harmoniosas afetem o trabalho da RE. Por outro lado, é natural que no decorrer de um processo colaborativo as diferentes entidades, orgulhosas dos seus feitos coletivos, os promovam no âmbito das suas campanhas de comunicação, podendo esta situação dar azo a desconforto ou sentimento de “apropriação” por parte dos restantes parceiros. Esta apropriação em si não deixa de ser válida, quando a organização em causa esteve diretamente implicada na RE (afinal os resultados são do coletivo), mas é importante trabalhar continuamente num registo de franqueza e fluidez, potenciando as vantagens de uma imagem única e própria e de uma comunicação clara e forte (sem descurar a comunicação de quem são os parceiros que a compõem), por parte da RE, sobre os seus resultados, reforçando o reconhecimento do coletivo e, por contágio, o de cada organização individualmente. Caso exista uma quebra nesta confiança é importante que o assunto seja tratado, clarificando-se as razões para que tal tenha acontecido e considerando-se as diferentes perspetivas, de modo a não deixar que se instale algum eventual mal-estar ou desconfiança.
- **Desequilíbrio no tempo disponibilizado para o trabalho coletivo pelos diferentes parceiros:** a reflexão, discussão e tomada de decisão conjunta exige tempo e disponibilidade. O trabalho desenvolvido pela rede deve, assim, estar incluído nos planos de ação de cada parceiro, garantindo que é disponibilizado tempo suficiente para o trabalho coletivo. Perante isto é muito importante garantir a leveza e utilidade dos processos.
- **Sustentabilidade da rede:** podem ser pensados diversos caminhos, nomeadamente ao nível da sustentabilidade dos processos de animação e coordenação. Uma das soluções possíveis é a criação de um “secretariado” que garanta a animação e coordenação da rede. Esta estrutura pode funcionar em regime de alocação de recursos por parte dos parceiros ou num regime de rotatividade por todos. Esta solução não tem custos associados e por isso é muitas vezes a solução escolhida, mas pode implicar menor fluidez e solidez desta estrutura, podendo criar obstáculos de acesso por parte das organizações mais pequenas e com menos recursos. Pode também ser viabilizada mediante a realização de candidaturas a financiamentos que permitam alocar recursos humanos a este trabalho. Estes são momentos exigentes em que se definem claramente os papéis, objetivos, resultados e metas concretas a atingir e podem representar uma oportunidade de maior responsabilização por parte dos parceiros, pois haverá a obrigatoriedade de responder formalmente pelos resultados. Esta solução traz consi-



Foto 15: formandas após a entrega de certificados, de uma formação de cozinha (jobmatching), Grupo de Empregabilidade de São Domingos de Rana (atual GEMTE, Cascais), 2014

go os riscos associados aos ciclos de financiamentos de curta duração e às quebras consequentes nos períodos pós-financiamentos

- A RE deves criar dinâmicas próprias de auto-sustentabilidade, sendo uma delas, ter os parceiros mais adequados às respostas a dar, nas diversas áreas de actuação, e aos desafios a enfrentar, neste sentido para maior garantia da sua sustentabilidade, poderá procurar parceiros: na área do marketing; com experiência na elaboração de candidaturas e projectos; e com influência no poder local, regional e nacional e que possam ser o motor para a criação de lobbies no que diz respeito à intervenção social.

11. O papel das redes na transformação comunitária

O trabalho de uma RE evidencia transformações comunitárias consideráveis, ao nível das seguintes dimensões:

- **Criação de novas respostas, mais sustentáveis e relevantes localmente:** a relevância é garantida pela escuta dos atores locais e pelo seu envolvimento ativo nas soluções e que assim se revelam mais eficazes e sustentáveis, pois são pensadas por quem ali vive e trabalha e rentabilizam os recursos locais.
- **Organizacional:** cada parceiro/organização tem alterado normas e formas de trabalhar com os públicos, abarcando

do respostas coletivas e mobilizando recursos territoriais, o que, até então, não era uma prática, refletindo-se numa atuação mais colaborativa, estruturada e integrada.

- **Individual:** aumento da compreensão e respeito pelas necessidades e motivações do indivíduo, um maior interesse e atenção aos percursos, sonhos, talentos e potencialidades de cada um, respeitando igualmente o seu direito à autodeterminação.
- **Transferibilidade e influência:** a metodologia de trabalho colaborativo e integrado tem contagiado outras organizações. Salienta-se partilha de práticas entre parceiros e organizações fora dos territórios, que tem possibilitado dar a conhecer projetos das diferentes RE, mas também trazer reconhecimento pelo trabalho coletivo e até colaborações entre as várias RE.
- **Participação ativa de todos os envolvidos no processo:** a discussão, reflexão e orientação de todos os parceiros numa RE faz com que se alcance mais resultados, tornando todo o processo mais rico em conhecimento, experiências e diversidade de opiniões, fortalecendo as relações e motivações e potenciando o trabalho desenvolvido coletivamente. Esta experiência tem comprovado, as vantagens da tomada de decisão coletiva, da partilha, da escuta ativa e participação efetiva dos vários atores na construção de soluções.

O trabalho das redes para a empregabilidade evidencia transformações comunitárias consideráveis, nomeadamente a criação de novas respostas que são mais sustentáveis e mais relevantes a nível local



Imagem do cartaz «Escolhe o teu caminho», relativo à feira de orientação escolar e profissional, RedEmprega Vale de Alcântara, 2017.

Bibliografia

- ANSELL, Chris and GASH, Alison (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO (2005), Parceria de Desenvolvimento Emprego Apoiado – Manual – Trabalho em Rede, Lisboa, 1ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO (2005), Parceria de Desenvolvimento Emprego Apoiado – Manual – Percursos Integrados de Inserção, Lisboa, 1ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO (2005), Parceria de Desenvolvimento Emprego Apoiado – Manual – Técnicos em Emprego Apoiado, Lisboa, 1ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO, Parceria de Desenvolvimento Nautilus - Estudo Custo-Benefício do Emprego Apoiado para as Empresas - Agir com as empresas para a inclusão, Lisboa, 2ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO, Parceria de Desenvolvimento Nautilus – Toolkit sobre Gestão de Recursos Humanos para a Diversidade – Agir com as empresas para a inclusão, Lisboa, 2ª edição
- EQUAL (2008), Animação Territorial – Caminhos para a Inovação Social
- FUNDAÇÃO AGA KHAN PORTUGAL (2017), Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação, Lisboa
- GRACE (2014), Como Mobilizar Empresas para Projetos Sociais, Lisboa
- Leloup, Moyart, Pecqueur (2003), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?
- RODRIGUES, Fernanda e STOER, Stephen (1998), Entre parceria e partenariado: amigos amigos, negócios à parte
- The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) (2003), The partnering toolbox

Links Úteis

- Redemprega Vale de Alcântara: <http://www.redemprega.pt/> + <https://www.facebook.com/ValedAlcantara/>
- Rede Empregabilidade de Sintra: <https://www.facebook.com/rededeempregabilidadesintra/>
- Video Feira de Orientação Escolar e profissional, Rede Redemprega Vale de Alcântara: <https://www.youtube.com/watch?v=P49ZUZhwrCw>
- Como funciona a rede? <https://www.youtube.com/watch?v=uKMvjd9fu6o>
- Estágios formação Gebalis e CineL: <https://www.youtube.com/watch?v=w49HewLMABM> –
- Rede de empregabilidade Barreiro Moita: www.empregabilidadebm.pt
- Programa Redemprega Lisboa: <https://www.facebook.com/RedEmpregaLisboa/> + <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/redemprega-lisboa-apoia-desempregados>
- Emprego apoiado: <http://www.empregoapoiado.pt/>
- Associação Internacional de Emprego Apoiado: <http://www.euse.org/>
- Diversidade e Inclusão no mercado de trabalho: <http://www.workforcediversitynetwork.com/>
- Carta da Diversidade EU - Diversity Charter: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm
- Diversidade e inclusão nas empresas - GRACE: https://issuu.com/adaoliveira/docs/manual_grace_-_as_organiza_es_a_diversidade_e_a_

Redes de Empregabilidade participantes



Barreiro/Moita (desde 2006)
empregabilidadebm@gmail.com
<http://www.empregabilidadebm.pt/>



Lisboa (desde 2006)
empregabilidade.gcal@gmail.com



Sintra (desde 2009)
redeempregabilidadesintra@gmail.com
www.facebook.com/rededeempregabilidadesintra



Amadora (desde 2011)
atitudemprego@gmail.com



Lisboa (desde 2013)
redemprega@gmail.com
<http://www.redemprega.pt>



Cascais (desde 2014)
gemte.grupoempregabilidade@gmail.com



Lisboa (desde 2015)
jobready.carnide@gmail.com
<https://www.facebook.com/pg/GEC-Grupo-de-Empregabilidade-de-Carnide>



Lisboa (desde 2016)
sdomingosemprega@gmail.com
<https://www.facebook.com/sdomingosemprega>

REEO | redeO⁺

Oeiras (desde 2016)
alvaro.cidrais@rumo.org.pt / pedro.coelho@cm-oeiras.pt



Lisboa (desde 2016)
redeefe.lx@gmail.com



Lisboa (desde 2017)
redempregacentrohistorico@gmail.com



Lisboa (desde 2017)
redemprega.lx.oriental@gmail.com

FICHA TÉCNICA

Título: Redes para a Empregabilidade – Ação concertada e co-construção de soluções

Autores: Fundação Aga Khan Portugal e Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

Edição: Fundação Aga Khan Portugal

Edição: 2018

ISBN: 978-989-99795-3-6

Impressão: Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, S.A.

Depósito legal: 430993/17



FUNDAÇÃO AGA KHAN
Portugal



Co-financiamento:



PARA MAIS INFORMAÇÕES

Fundação Aga Khan Portugal

Avenida Lusíada, Nº1, 1500-650 Lisboa

Tel.: +351 217 229 000

e-mail: akfportugal@akdn.org

web: www.akdn.org

Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

CP5063, Rua 19, nº 13, Quimiparque, 2831-904 Barreiro

Tel.: +351 21 394 9110

e-mail: apea.secretariado@gmail.com

web: www.empregoapoiado.pt

©AKDN, APEA, junho de 2018.

As informações deste material podem ser reproduzidas,
mediante comunicação à Fundação Aga Khan Portugal, AKDN,
ou à Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.

Superar obstáculos à empregabilidade



A Rede para a Empregabilidade Barreiro Moita (REBM), promovida pela Rumo – Cooperativa de Solidariedade Social, tem a sua génese em 2008, no âmbito da Iniciativa Bairros Críticos, que decorreu na freguesia do Vale da Amoreira até 2012, procurando superar os obstáculos ao nível da empregabilidade existentes nesta freguesia ligados à formação profissional, ao sistema de ensino e ao mercado de trabalho e emprego. A partir de 2010, a rede alarga progressivamente os seus territórios de ação às restantes freguesias da Moita e também ao concelho do Barreiro. Este processo de articulação abrange as ações de captação de emprego, empreendedorismo e construção de resposta formativa, quer na criação de negócios, quer no apoio à atividade das empresas existentes.

A Rede é atualmente composta por um conjunto de quarenta entidades locais e sectoriais das quais se salientam as autarquias locais, a Associação Empresarial da Região de Lisboa, escolas profissionais, agrupamentos de escolas, estabelecimentos de ensino superior e diversas organizações não governamentais (ONG). Tem como missão ser uma parceria competente e empenhada na promoção integrada da empregabilidade e do desenvolvimento económico.

A aposta na articulação interna e com o sector empresarial

O funcionamento da REBM assenta num processo de articulação específico com o setor empresarial que envolve nomeadamente a Baía do Tejo – parques empresariais, Associação Empresarial da Região de Lisboa e algumas empresas mais representativas da região, para incrementar a captação de ofertas de emprego, introduzindo perspetivas de *job-matching* que procurem assegurar maior adequação entre as necessidades de recursos humanos e as competências dos candidatos (ver FA 9).

O funcionamento da rede tem por base uma estrutura técnica/secretariado suportado ao abrigo de um acordo de colaboração entre Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Rumo - Cooperativa de Solidariedade Social.

A intervenção da REBM tem vindo estruturar-se em 4 eixos fundamentais que apresentam, numa perspetiva sistémica, uma articulação interna destinada a assegurar a coerência entre as diferentes atividades desenvolvidas.

Principais dificuldades do processo de dinamização da rede

Depois de um ciclo de lançamento e alargamento, os principais desafios que a rede enfrenta relacionam-se com a:

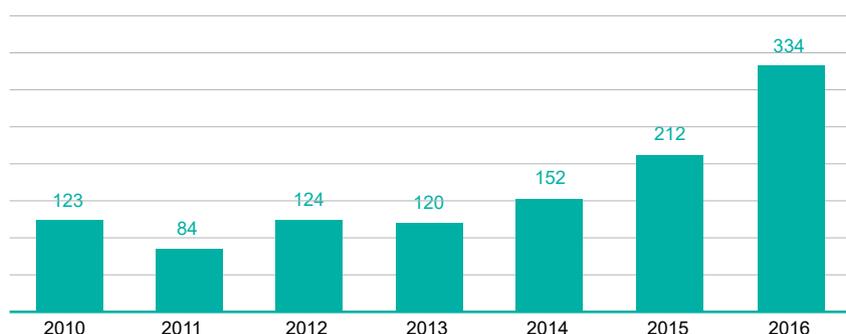
- Manutenção da motivação de alguns parceiros
- Tendência natural para o surgimento de parcerias que podem levar à entropia em certos processos.
- Burocracia excessiva da intervenção social na área do emprego
- Estruturação rígida das organizações e das políticas de formação e emprego criam diversos estrangulamentos à inovação, exigindo uma constante criatividade para os ultrapassar.
- Conciliação de agendas de tempo devido à elevada densidade relacional existente na rede, nesta altura, em função das dinâmicas
- Gestão de informação cruzada das novas relações criadas, constituindo uma preocupação constante assim como a avaliação e melhoria contínua dos processos.

Resultados e balanço da intervenção

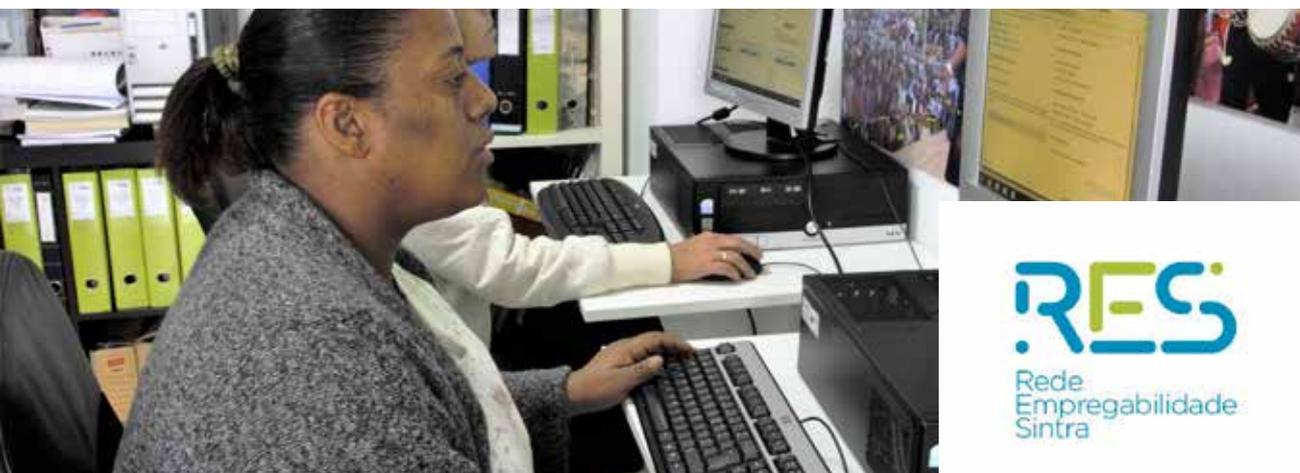
Desde a sua criação até ao momento a REBM conseguiu atingir resultados importantes, nomeadamente:

- Afirmou-se recolhendo o apoio das autarquias e das diversas organizações envolvidas na concretização das políticas de emprego, empregabilidade e inclusão ao nível local, devido aos resultados evidenciados, que excederam as metas previstas.
- Apresenta-se atualmente como uma referência na intervenção territorial integrada. Permitiu consolidar um sistema em rede nestes concelhos, servindo de laboratório de aprofundamento de uma metodologia de trabalho, fundado nos princípios do Emprego Apoiado (ver ficha de apoio x), que aproxima os diversos níveis de intervenção destas políticas dos seus destinatários finais, aumentando a eficácia, a eficiência e a efetividade das intervenções.
- A consistência dos resultados, a par com o trabalho desenvolvido e em colaboração com a Associação Portuguesa de Emprego Apoiado e a Fundação Aga Khan, impulsionou a criação de redes para a empregabilidade noutros territórios - tais como Amadora, Sintra, Lisboa (5 territórios distintos), Cascais, Loures, Oeiras, Setúbal, Porto e Alentejo Litoral, estando estes processos em níveis distintos de desenvolvimento.

Postos de trabalho captados pela REBM / pessoas que ficaram empregadas entre 2010 a 2016



Provocar a inovação, trabalhar a inclusão



A Rede para Empregabilidade Sintra (RES), surge no âmbito da intervenção realizada pela Fundação Aga Khan (AKF Prt), em 2008 na Tapada das Mercês com a criação do Grupo de Parceiros de Algueirão que procurou, de forma conjunta, encontrar soluções para as questões do desemprego do território. Posteriormente, com intervenção da AKF Prt, em 2013, no Pendão, e na sequência da realização de um diagnóstico participativo¹ que evidenciou as preocupações naquele território com o emprego e a formação; foi também criado um grupo para refletir e agir sobre a temática – o Grupo da Empregabilidade de Queluz-Belas.

A aproximação entre estas duas redes surgiu de forma quase orgânica, face à complexidade das questões da empregabilidade, da necessidade de partilhar e mobilizar recursos, de pensar e agir de forma mais eficaz e, ainda, pelo trabalho da AKF Prt em facilitar/promover relações e sinergias entre vários atores e contextos. Com a vontade de dar a conhecer o trabalho já realizado e de mais freguesias aderirem a este processo, foi lançada, no final de 2014, a marca da “RES - Rede de Empregabilidade de Sintra” apresentando-se como uma identidade coletiva, como um espaço de reflexão técnica e de ação conjunta de várias instituições do concelho de Sintra.

A RES tem a missão de sinalizar, capacitar, integrar e acompanhar a população com vista a uma melhor integração socioprofissional, com base na concertação de estratégias e articulação das entidades parceiras.

Os dezanove parceiros que, atualmente, compõem a rede propõem-se, conjuntamente, a criar e recriar técnicas, estratégias e metodologias que provoquem a inovação na forma a trabalhar a inclusão económica, agilizando processos de integração no mercado de trabalho, procurando junto de empresas saber de necessidades - e junto da comunidade entender potencialidades, numa fusão que vem revelando resultados eficazes – ver Fichas de Apoio (FA) 5, 6, 7 e 8.

¹ Para saber mais sobre diagnósticos participativos, consulte “Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação”, Fundação Aga Khan Portugal, 2017

Funcionamento da rede

De acordo com o modelo de intervenção, cada interveniente no processo (instituições, empresas, indivíduos), têm um papel a desempenhar na RES (ver FA 10 e 11). A articulação e o trabalho desenvolvido entre todos culmina na co-construção de respostas à medida para a inclusão económica. Estas podem assumir a forma de reforço de competências (desenvolvimento de *soft skills*, ajuste direto (integração direta em posto de trabalho) ou ainda formação à medida (ações de formação profissional de acordo com as necessidades do mercado de trabalho e desenvolvido com o envolvimento do setor privado), respostas estas interligadas e complementares entre si (ver FA 9). A RES promove também um evento anual dirigido aos parceiros da rede, ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e às empresas para a reflexão estratégica interna sobre as práticas adotadas, sobre como preparar percursos e trabalhar competências, de forma a agilizar a inclusão económica e ainda encontrar, conjuntamente, novas formas de abordagem; pretende também promover e reforçar a imagem da RES, trabalhando a comunicação externa. São também divulgados os resultados obtidos na inclusão do público mais vulnerável, bem como apresentadas as grandes ações/estratégias para o ano seguinte.

Metodologia utilizada

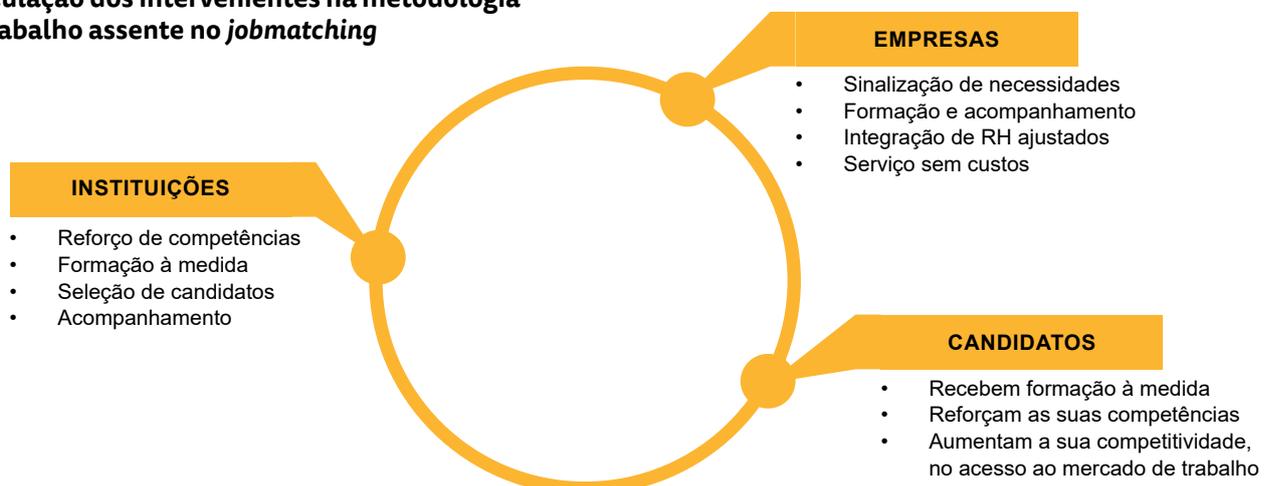
Como ilustra o esquema em baixo, a metodologia de trabalho implementado pela RES assenta no *jobmatching* articulando os 3 intervenientes (instituições, empresas e candi-

A rede pretende ser a estrutura de referência em Sintra na promoção do emprego e empreendedorismo, mediando o encontro entre oportunidades e necessidades

datos) para a criação de oportunidades de empregabilidade para a população. Neste modelo, os parceiros da RES têm como principais papéis a articulação entre o candidato que procura emprego e as empresas que pretendem recrutar recursos humanos. Neste sentido, os parceiros desenvolvem a sua ação com a população no desenvolvimento e reforço de competências (a nível técnico e na área das *softskills*), com vista à integração profissional. Este trabalho passa por compreender os interesses da população e o potencial de empregabilidade e ligar estes dois atores com ações de balanços de competências, formações, e um acompanhamento de proximidade junto da população e da empresa.

Por outro lado, as empresas representam-se como um veículo de integração profissional da população, através do encontro da pessoa certa para o lugar certo, ficando estas, com recursos humanos mais adequados às suas necessidades. Durante o processo de integração, a empresa atribui um “tutor” que garante o acompanhamento do candidato e articula com os parceiros, por forma a que o resultado seja a integração profissional.

Articulação dos intervenientes na metodologia de trabalho assente no *jobmatching*



Principais dificuldades sentidas

Ao longo do processo vários desafios têm sido colocados à rede:

- A pouca prática de processo de governança integrada, a ausência de uma visão e ação mais abrangente sobre o território que o trabalho em rede potencia, dificultam pensar numa estratégia de sustentabilidade da RES requerendo, primeiramente, mais parceiros mobilizados para a partilha de tarefas e responsabilidades;
- Identificação de parceiros com interesse no processo de co-animação face às exigências e responsabilidades que esta função implica
- Envolvimento, de forma equitativa, dos diferentes parceiros tendo em conta os seus recursos, visão e missão;
- Monitorizar e avaliar indicadores, não apenas de realização (número de pessoas em formação, de empresas envolvidas, etc.), mas também de resultados e impactos que traduzam o aumento de competências, a evolução das motivações e iniciativa das pessoas, é um desafio difícil, mas que a rede quer tornar visível;
- Concertar diferentes visões, formas de comunicar, entendimentos sobre os processos/metodologias entre organizações do 3ºsetor/público /privado.

Alguns resultados importantes atingidos

Apesar dos desafios que têm surgido e que a rede tem procurado ultrapassar da melhor forma, são já consideráveis os resultados positivos da sua atuação:

- Agregar e comprometer as organizações locais, mas também parceiros estratégicos, incluindo a Câmara Municipal de Sintra, as juntas de freguesia e o IEFEP, numa colaboração efetiva para a inclusão;
- Colocar na agenda da autarquia e poder local a concertação de uma estratégia para a área da empregabilidade;
- Efetivar uma parceria com empresas que colaboram de forma ativa na reflexão sobre estratégias, que adotam metodologias capazes de provocar inovação e eficácia na forma de trabalhar a empregabilidade, disponibilizando, ainda, formadores/tutores, estágios, emprego;
- Lançamento de uma marca, de uma identidade própria com a qual os parceiros se começam a identificar e que se pretende que possa ter um efeito de contágio alargado ao nível concelhio;
- Apresentação da RES a outros concelhos, para partilhar metodologias e conceitos de inclusão económica e para debater, partilhar resultados e provocar sinergias.

REDE DE EMPREGABILIDADE DE SINTRA - 2016

Nº de pessoas abrangidas pelos <i>front offices</i>	11.445
Nº de encaminhamentos para formação	1.435
Nº de encaminhamentos para emprego	2.385

Fonte: 10 *front offices* da Rede para a Empregabilidade de Sintra - 2016

Mobilizar, ativar e fortalecer parcerias



A RedEmprega Vale de Alcântara (VA), surge em 2013 de uma proposta da Fundação Aga Khan (AKF Prt), no âmbito do eixo 1 do CLDS+ do Vale de Alcântara (freguesias de Alcântara, Campolide, Campo de Ourique e Estrela), em Lisboa. O problema social complexo do desemprego foi amplamente identificado como prioritário nos diagnósticos participativos¹ realizados em 2013 nas Comissões Sociais de Freguesia. Esta rede resulta assim da inexistência de um trabalho interinstitucional articulado nesta área. Se por um lado se observava uma elevada densidade institucional no território, por outro, não existia para este problema, uma resposta que fosse para além dos gabinetes de emprego das organizações locais, sem as ligações que permitissem uma intervenção articulada e com maior alcance.

¹ Para saber mais sobre diagnósticos participativos, consulte "Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação", Fundação Aga Khan Portugal, 2017

O principal desafio que se colocou foi o da criação de uma rede inter freguesias para trabalhar a área da empregabilidade, que visasse o aumento do acesso às oportunidades de emprego, o reforço das competências de empregabilidade e o fortalecimento da ação dos diferentes parceiros.

A mobilização dos parceiros ocorreu, num primeiro momento, através da realização de diagnósticos participativos, através de conversas individuais e uma reunião exploratória de natureza mais operacional. A RedEmprega VA conta atualmente com trinta e cinco parceiros, como organizações públicas (Câmara Municipal de Lisboa, juntas de freguesia, agrupamentos de escolas, Instituto do Emprego e Formação Profissional), bem como organizações ligadas ao setor empresarial e organizações sociais diversas.

Funcionamento da rede

A RedEmprega VA é constituída por uma equipa de dinamização, sobretudo com a função de preparação dos plenários, reflexão sobre o funcionamento da rede e seus desafios estratégicos. Tem três grupos de trabalho (*front offices*, Educação e Empresas) definidos em função de tarefas, atividades e projetos específicos ou enquanto se justificar a sua existên-

cia e por um plenário, o órgão máximo de decisão que reúne mensalmente. A equipa de dinamização começou por ser constituída pela AKF Prt, pelo Grace - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial e pela Rumo, entidades executoras do CLDS+ e CLDS3G, respetivamente. Atualmente, conta ainda com a participação de três juntas de freguesia e da CML. A rotatividade desta função pelos diferentes parceiros, permite tornar o processo mais leve e isento de custos, através da alocação dos recursos humanos que já estão nas organizações. Contudo, esta opção traz desafios acrescidos, nomeadamente, maior dificuldade de operacionalização, diminuição da visão de conjunto, e maior dependência do ritmo de cada organização.

Metodologia utilizada

A metodologia de Emprego Apoiado e da animação territorial, foram apresentadas como metodologia inspiradora que poderia vir a ser adotada pela RedEmprega VA - ver Fichas de Apoio (FA) 1 e 2. Era necessário experimentar – a partir do diagnóstico das necessidades do mercado e da perceção dos gabinetes de emprego quanto às oportunidades locais - e foi selecionada a área da geriatria que contou com a participação de empresas e organizações com valências nesta área, nas várias fases do processo (ver FA 5, 6, 7 e 8). Desde então, têm vindo a ser realizadas várias ações de formação à medida das necessidades de recrutamento das empresas de acordo com a metodologia do *job matching* (ver FA 9). Neste processo, destaca-se a importância da participação do GRA-CE na mobilização das empresas e na ligação com o tecido empresarial.

A mobilização dos parceiros ocorreu, num primeiro momento, através da realização de diagnósticos participativos, através de conversas individuais e uma reunião exploratória de natureza mais operacional

Principais dificuldades sentidas

Ao longo do processo, a rede tem-se confrontado com um conjunto de desafios:

- Não obstante os parceiros reconhecerem a utilidade da rede, a disponibilidade para estarem em todas as reuniões permanece um desafio. Por outro lado, a assimilação de novas práticas – ainda que comprovadamente mais eficazes – requerem tempo de adaptação;
- A liderança partilhada da rede assente numa gestão horizontal pois permanece a dificuldade em encontrar parceiros disponíveis para o processo de animação;
- A necessidade de uma maior participação na rede de pessoas em situação de desemprego - focalização nas pessoas e comunidades;
- Uma melhor articulação com a economia real;
- A mobilização permanente de novas empresas para *job-matching*;



Grupo de formação em técnicas de procura de emprego, no CEPAC, membro da RedEmprega Vale de Alcântara, 2018

- O aumento da eficácia da rede, é necessário aumentar cada vez mais as colocações em emprego, existindo o risco da rede entrar numa lógica centrada exclusivamente no processo;
- A permanente inovação das práticas da rede, enquanto fator de diferenciação;
- Ao nível do sistema de monitorização e avaliação - é fundamental uma maior visibilidade dos resultados da rede, só assim conseguiremos mobilizar mais empresas para o processo.

A RedEmprega VA constitui-se, atualmente, como um laboratório de experimentação de metodologias e conteúdos, com inovação e com impactos significativos

REDE DE EMPREGABILIDADE DE ALCÂNTARA - 2016	
Nº de pessoas que recorreu aos <i>front offices</i>	5391
Nº de encaminhamentos para formação	1046
Nº de encaminhamentos para emprego	2043
Nº de empregos conseguidos	299

Fonte: 9 *front offices* da RedEmprega do Vale de Alcântara - 2016

Alguns resultados importantes atingidos

Ao fim de quatro anos de dinâmica de rede, foram atingidos alguns resultados muito positivos:

- Existe uma elevada partilha na execução das diferentes tarefas. Os parceiros identificam a utilidade da rede na promoção da empregabilidade e observam-se relações institucionais antes inexistentes, sobretudo entre os *front offices* do território.
- É maior a consciência da existência de duplicação nos atendimentos, estando a ser desenvolvida uma plataforma web de partilha de informação, destinada a favorecer uma abordagem integrada da gestão dos candidatos no seu processo de inserção.
- Observa-se uma melhoria na capacidade e qualidade da resposta dos *front offices*. A existência de perfis de saída para várias áreas profissionais, baseados nas necessidades expressas pelas empresas, tem permitido encontrar um universo de formandos ajustados aos diversos perfis.
- Foi possível fazer a identificação das necessidades de formação nos três agrupamentos de escolas, dando origem a um mapeamento da oferta formativa, por forma a evitar a duplicação de respostas formativas em áreas similares.
- As comissões sociais de freguesia do território adotaram a rede como estratégia para trabalhar a empregabilidade, na perspetiva de ganhar escala e aumentar a massa crítica para chegar mais longe, constituindo-se a rede como o primeiro grupo de trabalho temático entre quatro freguesias diferentes.
- A RedEmprega VA constitui-se, atualmente, como um laboratório de experimentação de metodologias e conteúdos, com inovação e com impactos significativos, razão pela qual se revelou replicável para outros contextos, inseridos numa dinâmica de cidade, tendo servido de inspiração para a criação de um programa municipal - Programa RedEmprega Lisboa.

Boas práticas em ação

O Programa RedEmprega Lisboa é parte integrante do Programa Municipal para a Economia Social e Promoção da Empregabilidade em Lisboa, através do qual se pretende articular estratégias e organizar/apoiar atividades que incrementem as competências para a empregabilidade dos residentes da cidade de Lisboa.

O programa

Em 2016, a partir da experiência da RedEmprega do Vale de Alcântara - ver Caso Prático (CP) 3 e do Projecto Power-up (2015 Programa BIP/ZIP), a Câmara Municipal de Lisboa (CML) desafia a Associação Portuguesa de Emprego Apoiado (APEA) e a Fundação Aga Khan (AKF Prt) para o desenvolvimento do que viria a ser o Programa RedEmprega Lisboa.

O Programa teve início em outubro de 2016, tendo a 1ª fase terminado em Dezembro de 2017. As três entidades, em estreita articulação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), estiveram envolvidas na conceção, organização e execução do programa RedEmprega Lisboa que visou, na primeira fase, a criação e implementação de duas novas RE e o acompanhamento às três redes já existentes.

Para esse efeito, foi necessário abrir um processo de manifestação de interesse com o objetivo de promover a auto-organização das entidades dos territórios para a participação no Programa. Foram realizadas sessões de apresentação territoriais pelas cinco Unidades de Intervenção Territorial da CML. As manifestações de interesse deveriam ter em conta as particularidades de cada território, dos atores locais que trabalhavam a empregabilidade e a educação/formação.

Das onze candidaturas apresentadas, foram selecionadas cinco para integração na 1ª fase do Programa: 1) RedEmprega Centro Histórico, RedEmprega Lisboa Oriental, REAL – Rede para a Empregabilidade da Alta de Lisboa, REDE EFE e Grupo de Empregabilidade de Carnide.



Critérios para a Seleção das candidaturas

CRITÉRIOS	PESO NA APROVAÇÃO
% de desempregados (vs população da freguesia)	25%
Dinâmica de parceria local	25%
Dinâmica tecido empresarial	15%
População acima de 23.000 habitantes	15%
Candidatura inter-freguesias	10%
Inexistência de recursos financeiros	10%

Formação e apoio à medida

O estágio de desenvolvimento para o coletivo destas cinco redes com candidatura aprovada iniciou-se através de ações de natureza diversificada, nomeadamente: diagnóstico participativo e mapeamento do território, construção coletiva do plano de ação; mobilização das empresas; construção do modelo de governação, de organização e comunicação da rede. Foi, ainda realizada formação em contexto, apoiando a implementação de ações concretas como: formação à medida, estágios, feiras de orientação profissional, sessões de informação sobre ofertas de emprego, etc).

As redes já existentes foram apoiadas de acordo com as suas necessidades, designadamente: formação para técnicos, participação no fórum anual da RedEmprega Lisboa, apoio a atividades estratégicas/workshops dinamizados por parceiros.

Para além do trabalho direto com as cinco redes selecionadas, a equipa articulou sempre o trabalho com as outras duas redes existentes em Lisboa – RedEmprega Vale de Alcântara (ver CP 3) e São Domingos Emprega, permitindo-lhe ter uma cobertura de mais de 50% das freguesias da cidade de Lisboa, num total de 16 territórios envolvidos.

A equipa técnica do programa desenvolveu as ações numa lógica de reforço das capacidades e recursos, existentes, bem como, de fomento de sinergias nos territórios, traduzindo-se no apoio técnico e em contexto às organizações, como por exemplo, o apoio aos grupos de trabalho que cada rede constituiu para operacionalizar o que foi identificado como prioritário no diagnóstico participativo. O desenvolvimento e resultados destas dinâmicas são remetidos para a próxima fase do programa Rede Emprega Lisboa que visa a consolidação destas redes.

Como ação transversal a todas as redes existentes na cidade, o Programa RedEmprega Lisboa desenvolveu um pacote formativo de 70h que integra conteúdos como animação territorial, emprego apoiado - ver FA 1 e 2, percursos integrados de inserção, formação em empresas, acompanhamento pós-contratação, etc. Este percurso formativo permitiu igualmente aos técnicos desenvolver um projeto de incremento da qualidade das respostas e/ou redes onde estão incluídos.

Outra das ações transversais foi elaboração do presente guia de apoio à implementação das RE baseado na vasta experiência e material elaborado pela APEA e pela AKF prt e com

os contributos de entidades como a RUMO, a AERLIS- Associação Empresarial da Região de Lisboa e a Associação Empresarial de Sintra, atores centrais em muitas das redes de empregabilidade no distrito de Lisboa.

Redes criadas

A experiência adquirida ao longo dos anos permitiu estruturar o processo de alavancagem de duas novas redes, criadas no âmbito do Programa RedEmprega Lisboa: a RedEmprega Lx Oriental e RedEmprega Centro Histórico (em 2017). Aqui, o foco do trabalho da equipa técnica foi o processo de criação, dinamização e organização da rede, que constitui a base para uma construção coletiva, envolvimento e comprometimento dos parceiros no sentido de assegurar a sua sustentabilidade e a pertinência duma intervenção na área da promoção da empregabilidade.

O envolvimento na equipa da RedEmprega Lisboa de técnicos da CML e do IEFP, bem como a participação da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) nas redes, contribuiu para estabelecer, com maior solidez, as dinâmicas das redes e articulação entre parceiros. Com este trabalho em equipa ficou reforçada a complementaridade de competências técnicas e institucionais.

Na alavancagem de uma rede é importante estar-se atento à não sobreposição dos trabalhos e dinâmicas de intervenção já existentes nos territórios. Pelo contrário, deve ter-se o cuidado em cruzar, complementar e associar o que já existe com as novas propostas de intervenção. Este foi um pressuposto da criação das novas redes, nomeadamente no que diz respeito à articulação com as Comissões Sociais de Freguesia (CSF) e os grupos de trabalho na área do emprego.

A RedEmprega Lisboa visa alargar as boas experiências já existentes na área da empregabilidade às demais zonas da capital

A RedEmprega Centro Histórico

Esta rede integra o território da freguesia da Misericórdia, Santo. António e Santa Maria Maior, sendo que este último, tal como na RedEmprega Lx Oriental, também se juntou à rede no decorrer do processo de alavancagem.

A rede atualmente é constituída por vinte parceiros. Como principais atividades já desenvolvidas, podemos identificar: a constituição da rede; realização de um diagnóstico participativo, elaboração do plano de ação e definição do processo de governação da rede, tendo resultado na constituição de um grupo de animação da rede e de dois grupos de trabalho: comunicação, das empresas e front offices. Foi também feita formação de técnicos de emprego apoiado para as entidades que fazem parte da rede e foi feito o levantamento dos desempregados locais. Criou-se um email para gestão dos contactos da rede. Foi, ainda, elaborado um folheto da rede, criado o logotipo, e produziu-se material de comunicação para chegar aos desempregados da freguesia.

No diagnóstico participativo com os parceiros, foi possível sistematizar a experiência do trabalho já realizado pelo grupo de emprego e formação da CSF da Misericórdia, mapear os recursos existentes no território e zonas envolventes, assim como priorizar as necessidades. Foram identificadas três prioridades – chegar aos desempregados, mobilizar as empresas e qualificar os desempregados que deram posteriormente origem à construção da candidatura ao BIP ZIP¹ com o projeto o “Bom Vizinho” que cruza ações de coesão territorial com ações na área da empregabilidade e que se encontra em execução.

¹ Programa «Bairros e Zonas de Intervenção Prioritárias de Lisboa» da Câmara Municipal de Lisboa.

RedEmprega Lisboa Oriental

Inicialmente, a rede era apenas constituída por parceiros do território de Marvila e, no decorrer do processo de alavancagem, juntou-se o território dos Olivais. Estão a ser feitos contactos para que o território do Parque das Nações integre esta rede.

A rede é, atualmente, constituída por dezanove parceiros.

Como principais atividades do processo de construção da rede, podemos identificar: a constituição da rede; a realização de um diagnóstico participativo, uma “sessão pequeno-almoço” com as empresas, a elaboração do plano de ação e definição do processo de governação da rede, tendo resultado na criação de um fórum, de um grupo de trabalho (constituído por uma equipa dinamizadora de rede) e três equipas de trabalho: *job matching* (na relação com os *front offices*, formação/qualificação, emprego e empresas); empreendedorismo e *marketing* territorial. Foi ainda feita formação no âmbito da formação de técnicos de emprego apoiado das entidades da rede. Ao nível da comunicação interna e externa, foi criado um email geral e de grupo (*googlegroups*), feita a organização e gestão de documentos (*google drive*) e definiram-se as entidades responsáveis pela comunicação e gestão de contactos da rede. Finalmente, foi realizada uma sessão de esclarecimento sobre ofertas de emprego com uma empresa.



Programa do II Fórum RedEmprega, Lisboa, 2018

Animação territorial

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O papel do animador

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

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

Mais-valias do trabalho de animação territorial

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

Obstáculos ao trabalho de animação territorial

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

A metodologia do emprego apoiado

Valores e princípios

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

Individualidade

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

Respeito

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

Auto-determinação

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

Escolhas Informadas

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

Empowerment

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

Confidencialidade

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

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

Flexibilidade

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

Acessibilidade

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

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

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

Etapas

Os valores e princípios do EA são suportados por um processo/metodologia de 5 etapas que foram identificadas e reconhecidas como um modelo Europeu de boas práticas que pode ser usado como um enquadramento do Emprego Apoiado. As etapas são as seguintes¹:

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

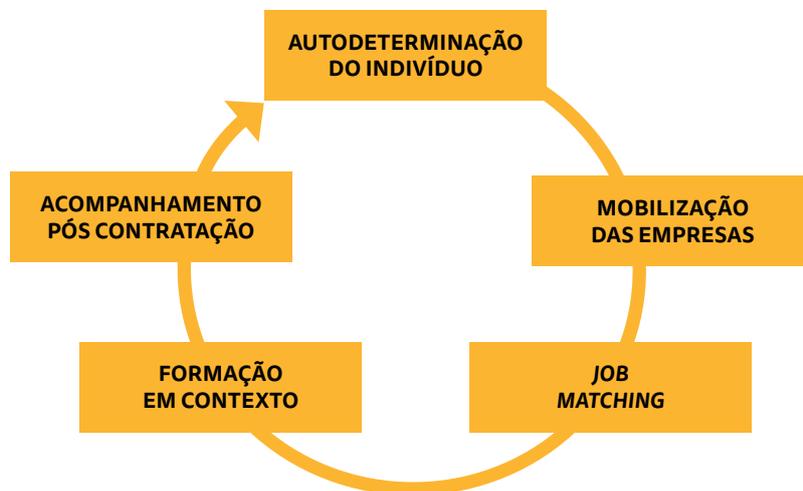
Ter em conta que se deve continuar a utilizar programas individualizados.

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

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

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

Ciclo da metodologia de Emprego Apoiado – percursos Integrados de Inserção



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

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

Percursos Integrados de Inserção – pressupostos

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

A metodologia EA² assenta num trabalho em rede, sendo os gabinetes de apoio ao emprego o elemento chave para a sua dinamização, mas não só, reportando a uma perspetiva de *empowerment* e de defesa de direitos, com vista à promoção do acesso a um emprego remunerado no mercado competitivo de trabalho, o modelo de EA, pressupõe que em torno dos Percursos Integrados de Inserção a promover sejam envolvidos diversos parceiros, formal ou informalmente (como escolas, centros de formação, centros de emprego, empresas e outras organizacionais da comunidade), permitindo interligar geograficamente os melhores contributos e estruturar as intervenções de forma mais articulada, abrangente e eficaz.

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

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

1

CONHECER

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

Mapear o que existe

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

Analisar problemas e priorizar necessidades

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

Como fazer?

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

Ver FA 1, 4, 5 e 6

2

CRESCER E FORTALECER

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

Criar uma RE

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

Ver FA 2, 5, 6, 7 e 8

Refletir e alinhar pensamentos

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

Como fazer?

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

3

AGIR

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

Definir ações iniciais

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

Dimensões a ponderar

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

Ver FA 7, 8 e 9

4

GERIR

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

Criar identidade

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

Dimensões a ponderar

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

Ver FA 9, 10 e 11

5

MONITORIZAR

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

Analisar resultados

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

Aferir a satisfação

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

Dimensões a ponderar

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

Ver FA 12

Condições facilitadoras para a criação de redes de empregabilidade

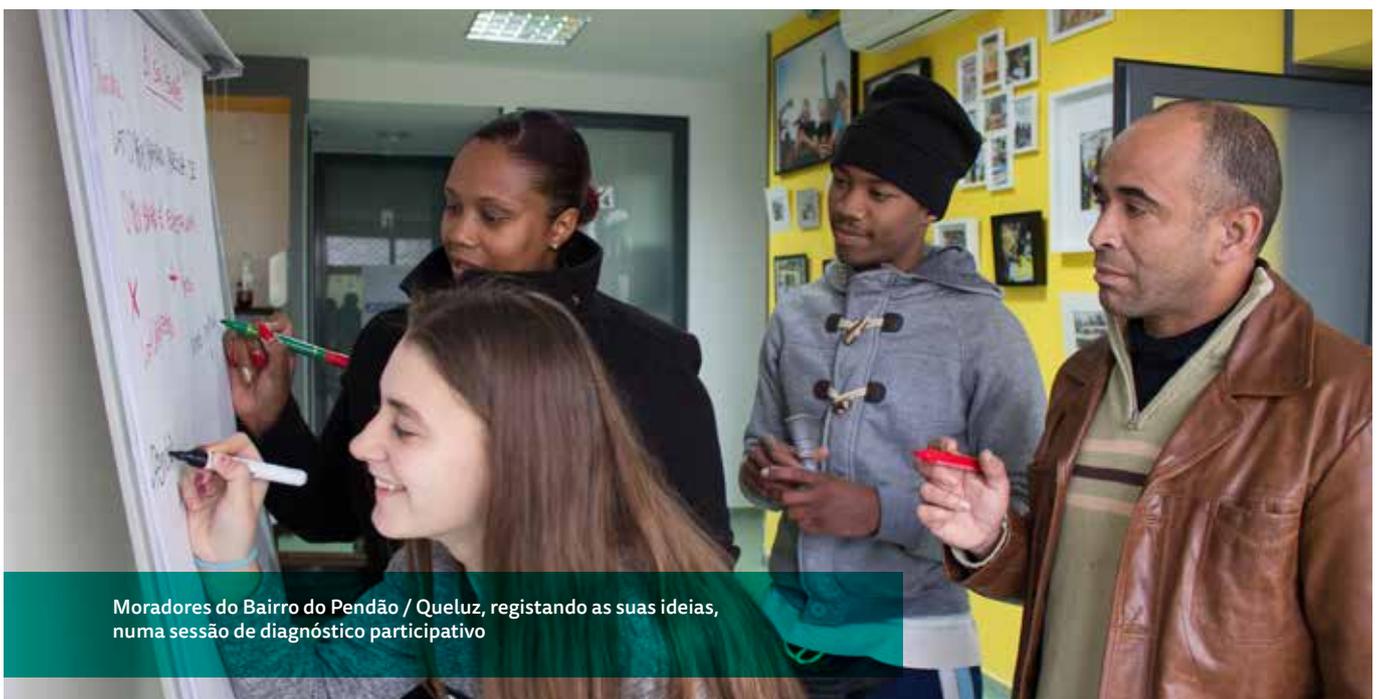
As características e dinâmicas existentes num dado território, a existência ou não de práticas de trabalho em parceria entre organizações locais são alguns dos fatores que poderão influenciar o surgimento de uma Rede para Empregabilidade (RE) e em que moldes se poderá desenvolver. Para alavancar uma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

1. Conhecer o território

Em primeiro lugar, importa conhecer o território no seu todo, conhecer os diferentes agentes que o habitam e que o tornam vivo e dinâmico: as pessoas, as suas necessidades, motivações, sonhos e aspirações, individuais e coletivas, bem como as organizações, o trabalho que desenvolvem, as dificuldades que sentem e o que ambicionam para o território. É essencial e condição de partida a realização de um diagnóstico participativo¹ (caso ainda não exista) que abarque estas várias dimensões e que envolva toda a comunidade. Importa em particular:

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

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



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

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

Esta recolha de informação pode ser realizada de várias formas:

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

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

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

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



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

2. Avançar para a criação de uma RE

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

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

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



Necessidades existentes

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

Recursos e oportunidades disponíveis

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

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

3. Desconstruir mitos e juízos de valor sobre o desemprego

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

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

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

Caracterizar as organizações locais

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

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

Dados gerais da organização

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

– Estes dados podem ser recolhidos antes da entrevista propriamente dita

Missão, visão e objetivos

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

Projetos e ações

Que respostas e atividades promovem no âmbito da empregabilidade?

Como tem sido a adesão a estas respostas? Porquê?

Qual tem sido vossa capacidade de resposta? Porquê?

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

Quais os pontos fortes da organização?

Quais as principais dificuldades sentidas no desenvolvimento das ações?

Público Alvo

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

Articulação interinstitucional e parcerias

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

Obrigada pela sua colaboração

Dinamizar grupos focais com a comunidade

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

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DE GRUPOS FOCAIS

Planificar

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

Preparar

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

Dinamizar

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

Próximos passos

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

Exemplo: proposta de guião para grupo focal com a população

1. Estrutura da sessão:

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

2. Dinamização do debate

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

Questões orientadoras para debate:

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

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

Só aceito trabalhos de que gosto.

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

Questões orientadoras para debate:

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

Os empregadores preferem contratar pessoas com mais habilitações?

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

Questões orientadoras para debate:

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

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

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

Questões orientadoras para debate:

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

Podem ainda ser colocadas questões de resposta mais aberta:

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

Questões orientadoras para debate:

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

O que é para si o empregador ideal?

(Pergunta aberta facultativa; registar as percepções dos participantes)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

2. Que linguagem adotar com as empresas?

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



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

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

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

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



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

3. Que meios utiliza, quando necessita de recrutar?

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

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

- Sim
- Não

Se sim:

Área de formação	Número de trabalhadores	Observações

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

- Sim
- Não

Se sim, para que funções?

Quais as razões?

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

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

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

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

9. Gostaria de obter mais informações sobre:

Apoio ao recrutamento e seleção de trabalhadores

Promoção da diversidade nas organizações

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

Formação para ativos

Informação sobre fornecedores locais

Oportunidades de desenvolver a área de RSO da Organização

Outros: _____

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A metodologia do *job matching*

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

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

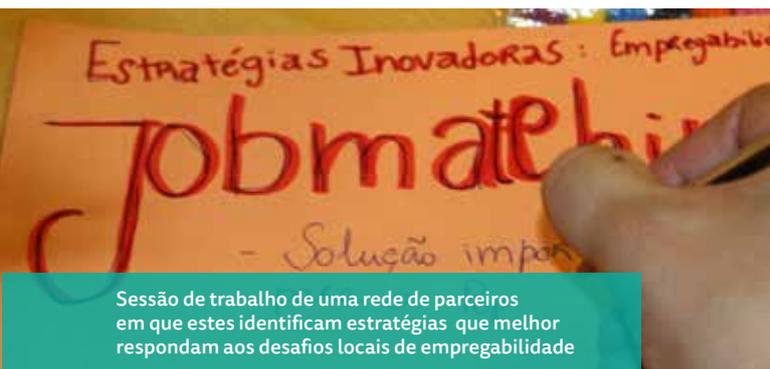
Estes gabinetes permitem o desenvolvimento e reforço de competências, otimizando recursos, intervenções e potencialidades existentes na comunidade e a promoção do *match* (cruzamento) entre as potencialidades do candidato e as necessidades do mercado de trabalho envolvente.

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

1. A metodologia do *job matching*

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

Entre as diversas abordagens e metodologias que têm sido experimentadas através do trabalho das RE, destacamos o conceito de *job matching* que permite encontrar a pessoa certa para o lugar certo, combatendo a discriminação e promovendo a inserção com base na relação das competências da pessoa e as necessidades dos postos de trabalho. O processo assenta na identificação de necessidades, interesses, competências e potencialidades das pessoas em situação de desemprego, no planeamento, dinamização, acompanhamento e avaliação dos planos individuais de formação/inserção profissional¹, assim como na identificação de necessidades de recursos humanos e respetivos perfis para um determinado posto de trabalho, junto do tecido empresarial, criando, assim, um *match*, uma fusão de interesses entre as partes.



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

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

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



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

Ajuste direto – posto de trabalho com necessidades de recrutamento

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

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

Nesta tipologia de ações, é importante considerar os seguintes passos²:

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

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

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

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

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

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

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

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

Regulamento de uma Rede de Empregabilidade

Exemplo de um regulamento de uma Rede de Empregabilidade

1. Missão

A Rede _____
tem como missão _____

2. Princípios de atuação:

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

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

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

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

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

3. Território de intervenção e destinatários:

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

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

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

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

4. Composição

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

5. Adesão

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2. Equipa de dinamização

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

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

fos estratégicos.

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

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

6.3. Grupos de trabalho

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

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

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

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

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

Anexo – Parceiros da Rede

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

Adenda ao Regulamento de Funcionamento da Rede (opcional)

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

1. Grupo dos Front Offices

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

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

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

2. Grupo das Empresas

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

tégica dos diferentes atores socioeconómicos;

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

3. Grupo da Educação

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

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

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

Carta de compromisso de parceiros

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

Exemplo de uma carta de compromisso

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

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

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

- _____;
- _____;
- _____;
- _____;

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

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

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

II parte – a Organização que represento

Envolvimento da Organização que representa

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

III parte – a Rede como um todo

Percepções sobre o funcionamento da rede

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

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

Aspetos menos positivos da rede / grupo: _____

Aspetos mais positivos da rede / grupo: _____

Principais conquistas / resultados da rede / grupo: _____

Obrigado pela participação

Avaliação das redes de empregabilidade

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



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

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

Ainda que as RE sejam diferentes entre si, dependendo dos parceiros envolvidos e das necessidades de cada território, sendo as respostas criadas concebidas à medida dessas necessidades, apresentam-se aqui alguns instrumentos, já experimentados¹, que podem ser ajustados a cada contexto para avaliar a evolução do desempenho da rede.

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

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

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

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

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

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

Notas para o preenchimento da grelha

Indicadores

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

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

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

N.º de pessoas encaminhadas para formação

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

N.º de encaminhamentos para formação

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

N.º de pessoas encaminhadas para emprego

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

N.º de encaminhamentos para emprego

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

N.º de postos de trabalho captados

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

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

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

N.º de pessoas empregadas

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

N.º de empregos conseguidos

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

2. Exemplo de um questionário de avaliação de uma rede

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

Objetivo do instrumento¹

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

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

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

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

Periodicidade

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

Data de preenchimento: ____ / ____ / _____

Nome da rede: _____

Nome da entidade: _____

I parte – o Eu

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

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

Testemunhos

A voz dos protagonistas

Uma rede para a empregabilidade (RE) é, como vimos, uma forma de trabalho colaborativo entre diferentes parceiros que unem esforços procurando que a sua atuação seja mais abrangente e eficaz na promoção da empregabilidade das populações locais, nomeadamente: aumentando a qualidade e a quantidade de respostas disponíveis junto das pessoas que procuram emprego, autoemprego ou qualificação, garantindo a adequação, proximidade das respostas assim como o acompanhamento inicial das pessoas.

É uma iniciativa mobilizadora dos agentes do setor público, social e privado lucrativo, numa ação concertada para ultrapassar os desafios atuais da empregabilidade, envolvendo-as num processo em que pessoas, empresas e organizações se sentem fortalecidas e mais aptas, tal como evidenciam os testemunhos a seguir apresentados.

Pessoas que participaram em ações da rede:



Francisca Gonçalves tem 35 anos, de nacionalidade portuguesa e reside atualmente em Casal de Cambra. Possuindo o 4º ano de escolaridade, encontrava-se desempregada há bastante tempo. Enquanto residente no Pendão (Sintra), participava e dinamizava iniciativas comunitárias locais, tendo tido conhecimento das oportunidades disponibilizadas pela Rede para a Empregabilidade de Sintra, através da divulgação feita localmente e por parceiros locais.



Há dois anos, fiz uma formação na área de lavandaria. Depois de fazer esta formação, fiquei a trabalhar numa lavandaria, estive lá um ano e depois saí. Estive, depois, numa outra formação de cozinha que é uma das áreas que gosto muito e hoje estou a trabalhar num refeitório desde setembro do ano passado (2016). O que mudou na minha vida após frequentar estas formações? Mudou muita coisa, pois já não trabalhava e não descontava há bastante tempo

e, além disso, tenho um trabalho ao pé de casa o que me ajuda muito. Trabalho numa escola o que é uma mais valia para mim e para os meus miúdos. Está a ajudar-me muito. Também encontrei lá pessoas muito boas, colegas de trabalho e chefes, muito boas mesmo. Fiz o estágio do curso na escola onde estou a trabalhar e continuei. Gostaram do meu trabalho e da minha pessoa e ainda estou lá e é para continuar. Estou a gostar. >>

Sara Maia tem 43 anos, é natural do Brasil e residente em Portugal, há 25 anos. Possui o 12º ano de escolaridade e é moradora em Alcântara, Lisboa. Após perder o seu emprego na área da hotelaria, esteve quatro anos desempregada. Foi através de um dos *front offices* da RedEmprega Vale de Alcântara que teve contacto com as oportunidades formativas e de emprego existentes e onde poderia fazer uma requalificação profissional.



« Nestes 25 anos trabalhei, na maioria das vezes em hotelaria, mas, infelizmente, começou a haver a crise e eu fiquei sem trabalho. Fui inscrever-me no Centro de Emprego e através da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) fiquei sabendo de um curso (...) de limpezas hospitalares. Fiz o curso que teve a duração de um mês e acabei fazendo um estágio na IBERLIM. Fui chamada passado um mês para uma entrevista no Hospital Curry Cabral, aceitei ficar lá e onde eu trabalho agora. Primeiro foram só 20 horas semanais, mas eu esforcei-me muito, mostrei o meu trabalho e agora já estou com um horário de 40 semanais.

Hoje, eu sinto-me completamente diferente face ao que era. Fiquei 4 anos desempregada, eu já andava numa depressão (...) não me conseguia sentir bem nem comigo nem com os outros. Gosto bastante do que faço porque tenho contacto com outras pessoas, falo com elas o dia inteiro, tenho contacto com o público. Anima-me bastante e é uma maneira de me sentir útil no fundo(...) Era difícil pois eu estava a viver do rendimento social de inserção que era de 180€ e não conseguia fazer nada. Agora com este trabalho já consigo pagar as minhas contas e consigo fazer um pé de meia, guardar um dinheirinho de parte, já estou melhor neste ponto também. »

César Moura tem 45 anos, é natural da Guiné Bissau e reside em Rio de Mouros, Sintra. Possuindo uma licenciatura em agronomia, veio para Portugal em 2013 para fazer tratamentos médicos. Desempregado desde então, contactou com a Rede de Empregabilidade de Sintra através do GIP – Gabinete de Inserção Profissional, do Centro Social e Paroquial de Algueirão Nem Martins



« Cheguei a Portugal para fazer tratamentos médicos e fui viver com a minha irmã. Um dia, fui ao GIP do Centro Social e Paroquial de Algueirão Mem Martins à procura de trabalho e soube de uma formação em prestação de cuidados a idosos com a oportunidade de ter um trabalho. Eu pedi logo para fazer o curso, para me estabilizar (...). Fui à sessão de esclarecimento do curso, depois à entrevista e fui selecionado. Fizemos 3 meses de teoria e 2 meses e meio de estágio. Fiz o estágio no Centro de Dia de Algueirão Nem Martins. Motivava-me querer um trabalho. Apoiava sempre

os colegas. Nada me desmotivava. Dei o meu máximo, porque quero progredir na vida, quero trabalhar para trazer a minha família. Acabei o estágio e fiquei a trabalhar no Centro. Já lá estou há 2 anos. Tenho um trabalho, um novo rumo para a minha vida, tenho um contrato de trabalho como efetivo. Para o ano vou poder trazer a minha filha pois já tenho uma casa, pequena, mas sou eu que pago (...). Gostei mesmo de geriatria, gosto mesmo de ajudar... sinto-me mesmo muito realizado porque sinto que a minha vida está a crescer aos poucos. »



Fernando Coelho tem atualmente 59 anos, é português e residente na Abrunheira, em Sintra. Com o 9º ano e desempregado de longa duração, foi encaminhado para as ações de formação da Rede para a Empregabilidade de Sintra (RES), através do Gabinete de Rendimento Social de Inserção.



Eu já não trabalhava há 8 anos. Fiz uma formação na área de Armazém e Logística, através da RES que me apoiou imenso na questão da procura de emprego. Fiz a formação e vim estagiar, durante 3 meses, na empresa MAFEP. Ainda não tinha feito os três meses, já me estavam a convidar para ficar lá a trabalhar. Claro que, com a idade que eu tinha, não contava com isso. Os meus patrões gostam muito do meu trabalho, são uns patrões excecionais.

Integrei-me bem tive o apoio de toda a gente. A minha vida mudou muito desde então; estava muito dependente de familiares, recebia rendimento social de inserção. Hoje, posso dizer que me sinto realizado, sinto-me bem apesar da idade que tenho. Até poder trabalhar, vou trabalhar. Tive muito apoio, mas também tive de ter muita vontade própria. A minha vida levou uma volta de 180º graus e, hoje, aqui estou. »

Empresas e associações empresariais que colaboraram com as redes



Ana Lia de Mattos trabalha no Grupo Portugália Restauração. A Portugália tem colaborado com diversas redes para a empregabilidades/empreendedorismo, visando o desenvolvimento local, na região de Lisboa.



A Portugália, na sua missão de responsabilidade social corporativa, considera fundamental o trabalho em rede e a criação de parcerias inter sectoriais estratégicas. Neste sentido, a nossa parceria com as redes para a empregabilidade de Lisboa foi um processo natural, dado que re-

presenta uma situação *win-win*; por um lado, as redes identificam candidatos para responder às nossas necessidades de recrutamento; por outro lado, a Portugália contribui para a inserção laboral de pessoas desempregadas, muitas vezes provenientes de bairros de intervenção prioritária. »



Elsa Boto é Coordenadora da Academia Trivalor (Formação e Desenvolvimento RH) na TRIVALOR (SGPS), onde trabalha há 15 anos.



« O Grupo Trivalor tem crescido exponencialmente. Como tal, as necessidades de recrutamento são constantes. Trabalhar com as redes para a empregabilidade tem-nos dado a oportunidade de conseguir recrutar profissionais que têm formação prévia adequada àquilo que são as nossas necessidades e expetativas e isso é uma grande

vantagem. Desta forma, também conseguimos contribuir para a integração destas pessoas no mercado de trabalho e, consequentemente, na melhoria do bem-estar e na qualidade de vida destas pessoas. Tem sido uma experiência muito gratificante. »



Ana Rita Ferreira é Vice-Presidente da Comissão Executiva da AERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa. A AERLIS é membro fundador de diversas redes para a empregabilidade, de apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local na região de Lisboa, colaborando ativa e regularmente nas mesmas.



« A importância das redes para a AERLIS, acima de tudo, reside na otimização de recursos e no conhecimento entre entidades que, à partida, não trabalham regularmente, mas que se complementam de forma muito eficaz, do ponto de vista da promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, analisando e potenciando eventuais

persoas para inserção no mercado de trabalho, estejam elas em situação de desvantagem ou não. Fazem a ligação entre as empresas/tecido empresarial, as necessidades formativas que existem e as oportunidades de emprego/negócio, otimizando, assim, todos os recursos e promovendo as competências das pessoas. »



Sintra ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL
Desde 1943

Joaquim Miranda trabalha na Associação Empresarial de Sintra (AES), desde 2005, exercendo atualmente as funções de Coordenador de Projeto. A AES integra a Rede para a Empregabilidade de Sintra (RES), desde a sua fundação.



As mais valias de uma associação empresarial (AE) pertencer a uma rede de empregabilidade relacionam-se com o facto de estas associações estarem no centro de toda a dinâmica que liga as empresas, micro-negócios, PME, e grandes empresas ao resto da comunidade, sendo que uma das grandes preocupações presentes na nossa sociedade é o emprego. O *match* entre as empresas e a comunidade é necessário, até porque existem alguns muros entre a realidade das comunidades e o mercado de trabalho, diferentes linguagens, diferentes *timings*, etc. É necessário criar pontes e as AE são instituições de excelência para o fazer.

Cabe-lhes passar estas realidades e estes desafios às empresas, pois estas não conseguem estar representadas em tudo. A AES ganha em pertencer à rede, porque é uma forma de estarmos ligados às instituições locais, às câmaras municipais, às juntas de freguesia, mostrando que temos também alguma inovação, nas formas de abordagem da temática do emprego. Por outro lado, por participar na RE, acabamos por chegar a outras empresas que ainda não são nossas associadas, algumas delas até mobilizadas por outros parceiros da RE, ou seja, outras estratégias para nos darmos a conhecer. >>



mundinautica

João Martins é economista, dirigente associativo e empresário, gerente da empresa Mundinautica – Distribuição de Equipamentos de Pesca e Subaquáticos, Lda., uma das empresas que tem colaborado com as redes para a empregabilidade.



Cada vez mais a gestão das pequenas e médias empresas (PME) é um processo que visa criar e manter um ambiente de trabalho positivo onde as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas, de modo a atingirem o seu potencial e maximizem as suas contribuições para as suas metas e objetivos estratégicos. Neste contexto, a nossa

participação nas RE tem visado atingir os seguintes objetivos: aumento da satisfação no trabalho, imagem corporativa valorizada e maior flexibilidade. O reconhecimento adequado desta participação tem possibilitado a criar de estratégias de *marketing* com impacto muito positivo no nível de satisfação dos nossos clientes. >>

Organizações públicas e privadas, parceiras das redes



Fátima Matos trabalha no Agrupamento de Escolas Marquesa da Alorna onde coordena o GIPS-Gabinete de intervenção psicossocial. Integrar a RedEmprega Vale de Alcântara foi, para o Agrupamento, uma oportunidade de reforçar recursos e de criar uma rede de parceiros facilitadores



Quando o Agrupamento de Escolas Marquesa de Alorna foi desafiado pela AKF para integrar a RedEmprega Vale de Alcântara, aceitou de imediato porque considerou ser uma mais-valia para os alunos e uma estratégia para mobilizar os recursos da comunidade em prol do sucesso educativo dos alunos. À data, tínhamos 63 alunos em cursos vocacionais e veio a revelar-se um veículo mobilizador de oportunidades de experiência vocacional, no âmbito desta resposta educativa e formativa. Importa, também, referir que, graças à mobilização de recursos na comunidade, foi possível avançar-se com vários projetos preventivos de comportamentos de risco e promotores do sucesso educativo, tais como o projeto “Abraçar o Vento”, onde se

desenvolvem atividades como o remo, a vela e a construção de caiaques, no qual estão integrados 22 alunos e o projeto “Alfazema”, um projeto de hortofloricultura e de percursos pedestres no território que foi pensado, criado e executado com os parceiros da RedEmprega. Este projeto envolveu, no ano letivo 2016-2017, 52 alunos e é também utilizado como estratégia pedagógica de desenvolvimento de competências cognitivas, pessoais, sociais e vocacionais. Integrar a RedEmprega permitiu partilhar problemas e encontrar soluções em conjunto e veio a revelar-se como uma grande mais-valia para os nossos alunos e para a escola. Recomendamos a todas as escolas do concelho Lisboa e do país. Não há dúvida nenhuma de que juntos somos mais fortes! »»



Ângela Melo é Assistente Social do Centro Social e Paroquial de Algueirão Mem Martins (CSPAMM) e é responsável por dois gabinetes de inserção profissional (GIP). É uma das co-fundadoras da Rede para a Empregabilidade de Sintra, desde 2009



É importante fazer parte da rede, porque, a nível do crescimento pessoal do técnico, aumenta a motivação e o compromisso, desenvolve competências e dá novas ferramentas que só são possíveis de adquirir na partilha de conhecimento e saberes, na partilha e otimização de recursos, tanto físicos e materiais, como humanos. É importante participar porque, de uma forma mais concertada e em maior escala, damos uma maior e melhor resposta à co-

munidade. Com a participação na rede, houve algumas mudanças que já se conseguem visualizar. Há um aumento dos objetivos do GIP, sendo que, por exemplo, não necessito de fazer contactos com as empresas. Existe um grupo na rede que o faz e que me encaminha. Existe uma maior facilidade e rapidez em identificar candidatos que preencham os requisitos solicitados pelas empresas. »»



Carla Oliveira é técnica do Centro Padre Alves Vieira (CEPAC) que trabalha com imigrantes indocumentados, por cujas necessidades específicas têm lutado desde da sua entrada na RedEmprega Vale de Alcântara

« Conhecemos a RedEmprega através da Junta de Freguesia da Estrela (...) Desde o primeiro momento em que entrámos na RedEmprega, fomos muito bem acolhidos. Temos sido das instituições sempre presentes em todas as reuniões de plenário e de *front office*, temos participado na organização de eventos e trabalhado em parceria e equipa. Para nós, foi muito importante integrar a RedEmprega, pois deu-nos maior visibilidade institucional, nomeadamente, perante a Câmara Municipal de Lisboa, com a qual desenvolvemos um projeto para dar consultadoria e supervisão técnica às instituições que trabalham com imigrantes. Outra vantagem que a RedEmprega trouxe é o trabalho entre parceiros para encontrar ofertas de emprego e desenvolver formações à medida – nada fácil, porque os nossos imigrantes não têm os documentos regularizados para a sua permanên-

cia no país. A RedEmprega tem-se apercebido desta desvantagem para o CEPAC e, neste momento, candidatámo-nos em parceria a um projeto BIP/ZIP*, para trabalhar com os imigrantes em situação irregular e também na área da deficiência e saúde mental. Para o CEPAC, seria uma mais-valia, uma forma de conseguirmos colocar os nossos beneficiários em formações já existentes ou à medida, dar-lhes competências pessoais, sociais e profissionais para integrarem o mercado de trabalho de uma forma muito mais capaz. Por isso, integrar a RedEmprega para o CEPAC tem sido ótimo, (...) esperamos continuar a ser parceiros e a desenvolver muitos projetos em conjunto. »

* Programa «Bairros e Zonas de Intervenção Prioritárias de Lisboa» da Câmara Municipal de Lisboa.



Sara Loubser trabalha na Junta de Freguesia de Campolide, uma das 4 juntas que integra a RedEmprega Vale de Alcântara

« A RedEmprega Vale de Alcântara teve início em dezembro de 2013 e a Junta de Freguesia integrou a rede desde logo. Do ponto de vista de uma entidade de poder público local, como é o caso de uma junta de freguesia, a RedEmprega representa um modelo inovador de promoção do espírito de trabalho colaborativo que nos traz uma série de vantagens naquelas que são as nossas funções ao nível do

emprego. Permite-nos otimizar recursos, conseguir aceder a um número mais lato de oportunidades, adequar respostas às necessidades específicas dos nossos vizinhos; ou seja, a RedEmprega traz vantagens para os técnicos, para os cidadãos e para as próprias empresas, porque facilita o trabalho e promove uma maior eficiência dos serviços públicos. »



Ana Elisa Silva da Costa Santos foi Diretora do Centro de Emprego e Formação Profissional de Lisboa. Considera ser parceiro da RedEmprega de Lisboa uma mais valia, quer para todos os parceiros, quer para as empresas



« Neste momento, nós, Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), damos apoio às empresas e aos parceiros nas medidas ativas de emprego, bem como no ajustamento em ofertas normais que recebemos dos nossos parceiros e de empresas que já trabalham connosco há muito tempo. Efetivamente é muito mais simples, por exemplo, uma entidade parceira ligar e dizer “nós precisamos de uma pessoa urgente” e dar o perfil do ajustamento. Penso que este tratamento é muito mais célere e muito mais acertado para todos. Nós vimos, pelos nossos números, que

efetivamente a taxa de desemprego está a baixar e penso que também se deve muito a estas parcerias que nós temos feito, não só com a RedEmprega, como com outras entidades. Penso que estas 3 instituições que estão na geração da RedEmprega da cidade de Lisboa, a Câmara Municipal de Lisboa, a Fundação Aga Khan e a Associação Portuguesa de Emprego Apoiado são uma mais valia para juntar todos estes parceiros, não só a nível do emprego, mas também na formação profissional, porque nós poderemos fazer formação à medida das necessidades da empresa (...). »



Vanda Vieira é técnica de formação do Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOIA) que integra a RedEmprega Lisboa



« Para nós, é muito importante pertencer à RedEmprega de Lisboa e às redes para a empregabilidade porque promovemos ações de formação profissional e é um objetivo nosso que as pessoas que façam formação profissional connosco consigam emprego, consigam a melhoria de competências e maior empregabilidade, uma vez que também somos avaliados pelas taxas de empregabilidade. Os benefícios para nós têm a ver com a maior articulação entre as diferentes entidades no território de Lisboa e conseguirmos

chegar, quer a empresas, quer a jovens formandos, quer a desempregados de longa duração. Para além disso, estamos a promover um projeto que é precisamente para formar e apoiar jovens em risco de exclusão social e/ou jovens NEET¹. Esta rede tem sido uma porta de entrada para outros projetos e outras iniciativas, nomeadamente o Roteiro para a Empregabilidade Jovem Lisboa 2017. »

¹ Do inglês NEET «Not in Education, Employment, or Training» – referindo-se a jovens que não estudam, não trabalham nem frequentam formação.