

M A N U A L

Técnicos em Emprego Apoiado



M A N U A L D E F O R M A Ç Ã O



UNIÃO EUROPEIA
FSE

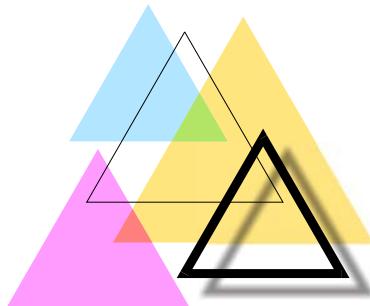


equal
“de igual para igual”



M A N U A L

Técnicos em Emprego Apoiado



Índice

Formação de Técnicos em Emprego Apoiado	2
Enquadramento	2
Objectivos gerais	3
Destinatários	4
Resultados pedagógicos – Perfil de saída	4
Metodologias a actividades	7
Acompanhamento e avaliação	8
Módulos constituintes	9
Requisitos de acessibilidade	9
Notas adicionais	10
Módulos	
Emprego Apoiado em Mercado Aberto de Trabalho	11
Percursos Integrados de Inserção / Plano Individual de Inserção	26
Marketing, Empresas e Serviços	56
Formação em Empresa e Estratégias de Suporte	64
Acompanhamento Pós-contratação	80
Transição da Escola	86
Planeamento Estratégico, Desenvolvimento Profissional	
e Incremento de Qualidade	100
Igualdade de Oportunidades	156
Anexos	
A - Perfil do Técnico de Emprego Apoiado (TEA)	168
B - Documentos de balanço de competências e portfolio	
C - Documentos de inserção	
D - Glossário	

FICHA TÉCNICA

Editor

APEA – Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

Autores

Augusto Sousa – RUMO

Ana Paula Candeias – RUMO

Carla Benites – Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral dos Ciganos

Carlos Relha – Associação Cultural Moinho da Juventude

Fernando Seabra – RUMO

Lieve Meerschaert – Associação Cultural Moinho da Juventude

Liliana Azevedo – Associação Mulheres Contra a Violência

Teresa Duarte – AEIPS -Associação para o Estudo e Integração Psicossocial

(A partir de desenho e materiais elaborados para Diploma em Supported Employment - Projecto Networks / Rumo (Horizon – 1995-2001),
em parceria com University of Oxford Delegacy of Local Examinations (UODE) / Reino Unido e Open Training College / República da Irlanda)

Design

Augusto Sousa

(A partir da formatação do Diploma em Supported Employment, elaborada por Rosa Soares)

Local de Edição

Lisboa

I^a Edição

Outubro 2005

FORMAÇÃO DE TÉCNICOS EM EMPREGO APOIADO

Enquadramento

A formação dos técnicos das acções territoriais para a inclusão profissional e social surge como uma estratégia cuja finalidade é a de implementar uma intervenção baseada no modelo de Emprego Apoiado.

Apoiar e trabalhar, de forma integrada, com pessoas em situação de desvantagem, as quais apresentam problemáticas tão diversificadas, requer competências específicas e para adquirir e desenvolver essas competências, as equipas técnicas requerem formação especializada.

Desta forma, pretende-se com esta formação, dotar os técnicos de competências especializadas, de acordo com a metodologia de Emprego Apoiado, contribuindo para a eficácia do processo de inserção socio-profissional das pessoas em situação de desvantagem.

Por outro lado, pretende-se, igualmente, sistematizar e uniformizar conceitos, metodologias, instrumentos e abordagens, no sentido da construção de uma visão e de uma linguagem comuns.

A formação foi baseada num referencial inicial de conteúdos, o qual foi sendo adaptado, no sentido de ir ao encontro às necessidades formativas dos técnicos das várias organizações participantes, numa óptica de investigação-actuação

Neste contexto, pretendeu-se experimentar um pacote de formação, adaptado às diferentes realidades de intervenção, tendo em conta as características específicas de cada grupo-alvo, as características organizacionais de cada entidade participante e o perfil de entrada dos formandos.

No âmbito desta formação, pretendeu-se desenvolver uma estratégia de suporte contínuo aos técnicos, no desenvolvimento do seu trabalho. Esta estratégia de suporte é consubstanciada no processo de tutoria, caracterizado pela existência de um tutor que, no fundo, é uma pessoa com experiência profissional e conhecimentos especializados em Emprego Apoiado e que terá a responsabilidade de orientar, apoiar e avaliar os formandos no seu processo de

aprendizagem.

Para além do aspecto referido, é importante salientar que as sessões tutoriais servem, exactamente, para conciliar os aspectos teóricos da formação com as questões práticas que vão surgindo na implementação do modelo de Emprego Apoiado, tendo em conta as especificidades de cada intervenção, quer do ponto de vista geográfico, cultural, comunitário, entre outras variantes.

No contexto da tutoria, o formando elaborará o seu "portfolio" de competências, identificando as competências que vão sendo adquiridas, no sentido de as mesmas serem reconhecidas, validadas e certificadas, de acordo com uma perspectiva de qualidade e melhoria contínua.

No final da formação, pretende-se certificar as competências destes profissionais, operacionalizando em paralelo um processo de sensibilização / informação junto das entidades competentes pela formação em Portugal, no sentido do seu reconhecimento oficial futuro.

Objectivos gerais da Formação

- *Dotar os técnicos de intervenção territorial de conhecimentos e competências, segundo a perspectiva de Emprego Apoiado;*
- *Acompanhar o desenvolvimento do trabalho dos técnicos de intervenção territorial, através da promoção de estratégias de suporte, nomeadamente através da realização de sessões colectivas e individuais de tutoria, numa perspectiva de formação-acção;*
- *Contribuir para uma melhor eficácia e qualidade das intervenções territoriais;*
- *Analizar e reflectir sobre as eventuais discrepâncias entre a formação teórica e as necessidades sentidas no terreno, num processo de trabalho conjunto;*
- *Criar momentos de reflexão e avaliação, em que participem técnicos de intervenção, formadores, coordenadores e entidades de intervenção na área social, visando a troca de experiências, dificuldades, conhecimentos e a elaboração de estratégias conjuntas*

- *Consolidar o trabalho em parceria entre os vários técnicos de intervenção territorial e entre as próprias organizações, fomentando grupos de entreajuda;*
- *Dotar os técnicos de conhecimentos específicos sobre pessoas em situação de desvantagem social.*

Destinatários

- *Técnicos de Emprego Apoiado*
- *Profissionais de Formação (formadores, animadores, professores, tutores, coordenadores pedagógicos, mediadores do conhecimento)*
- *Técnicos de Informação e orientação profissional, técnicos de emprego (colocadores, promotores de emprego, técnicos de (re) inserção).*
- *Outros Profissionais de Apoio à Formação – Inserção (mediadores sociais, técnicos de serviço social, psicólogos...), agentes de desenvolvimento local*

Resultados Pedagógicos (Perfil de saída)

Em Geral

No final da formação, o formando deverá:

1. *Estar apto a implementar a metodologia de Emprego Apoiado, no contexto das intervenções territoriais desenvolvidas pela organização a que pertence.*

Em específico:

No final da formação, o formando deverá

1. *Interiorizar os princípios e os valores basilares da metodologia de Emprego Apoiado, nomeadamente a universalidade, a individualidade, o empowerment, o emprego competitivo, a inclusão social, entre outras;*
2. *Adquirir conhecimentos sobre a evolução histórica do Movimento Internacional de*

Emprego Apoiado, sobre a situação actual e as perspectivas de futuro;

3. *Saber promover, de forma contínua e sistemática, acções que visem o desenvolvimento da auto-determinação das pessoas com que trabalha, valorizando as suas potencialidades e competências, sem esquecer as suas reais necessidades;*
4. *Saber identificar formas de recolher as expectativas, os sonhos, os interesses da pessoa, assim como identificar redes de suportes naturais, em todo o seu percurso individual de inserção, que facilitam o acesso e a manutenção do emprego:*
5. *Saber que o projecto individual de inserção e emprego não é considerado de forma isolada, mas é integrado em termos de um projecto de vida global, pelo que se deve procurar dar apoio na resolução dos obstáculos à eficaz inserção das pessoas e dar resposta às necessidades em termos habitacionais, educacionais, sociais e de lazer;*
6. *Reconhecer a importância de uma perspectiva de educação, orientada por competências e baseada na aprendizagem ao longo da vida, valorizando não só as competências formais, decorrentes dos sistemas regulares de ensino, como também as competências informais, decorrentes da experiência vivida;*
7. *Conhecer alternativas no mercado formativo, nomeadamente os cursos de educação - formação e outras experiências formativas, procurando estar sempre actualizado, de forma a apoiar as pessoas a efectuarem escolhas de forma informada e esclarecida;*
8. *Saber articular com os vários recursos da comunidade e suportes comunitários, implementando redes de inter-cooperação, no contexto das intervenções territoriais, no sentido de ser capaz de dar respostas às diferentes necessidades das pessoas;*
9. *Saber dinamizar, segundo o perfil de cada pessoa, as várias etapas do Plano Individual de Inserção: Acolhimento; Auto-determinação; Inserção; Acompanhamento pós-inserção;*
10. *Saber as características do mercado de trabalho actual, as suas características, a sua organização, a dinâmica de instituições, os programas de apoio e incentivo existentes e as perspectivas de futuro;*
11. *Saber desenvolver estratégias de pesquisa, de negociação com empresas, desenvolvendo uma variedade de actividades de marketing que vão desde a divulgação promocional*

sobre os serviços de emprego apoiado, à identificação de estratégias de marketing individual dos candidatos junto de potenciais empregadores;

- 12. Possuir competências de planeamento, dinamização e acompanhamento da formação em empresa, envolvendo os empresários e os candidatos na elaboração e implementação do plano individual de formação, de forma a assegurar a aquisição e o desenvolvimento das competências necessárias à sua integração profissional efectiva;*
- 13. Saber avaliar a empresa e os postos de trabalho, numa perspectiva de Job Matching, procurando compatibilizar os interesses e potencialidades dos candidatos com os requisitos dos postos de trabalho e as necessidades das empresas;*
- 14. Saber trabalhar em parceria com as empresas, actuando como facilitadores na definição de estratégias de formação e de resolução de dificuldades, bem como identificar estratégias de mediação para o emprego e apoio pós-contratação que possibilite o sucesso e manutenção do mesmo;*
- 15. Saber mediar e interagir com os vários intervenientes na formação em contexto de trabalho - candidato, empresário, tutor - numa perspectiva de acompanhamento integrado;*
- 16. Saber desenvolver estratégias de suporte continuado e flexível na formação em contexto de trabalho, envolvendo, para além do tutor, candidato e empresário, os colegas, a família, os amigos;*
- 17. Saber desenvolver metodologias de avaliação, com o objectivo de analisar a satisfação dos vários intervenientes e saber implementar estratégias de resolução dos problemas/obstáculos que vão surgindo ao longo do Percurso Integrado de Inserção, sempre numa óptica de melhoria contínua;*
- 18. Possuir conhecimentos sobre as temáticas da igualdade de oportunidades, auto - representação, diversidade e questões culturais das minorias étnicas;*
- 19. Possuir conhecimentos sobre as necessidades educativas e o papel da comunidade educativa no processo de transição da escola para a vida adulta*

Metodologias e Actividades

No sentido de alcançar os objectivos delineados, pretende-se recorrer a metodologias participativas e activas, nomeadamente a técnicas de simulação, a exercícios práticos e a trabalhos de grupo, contemplando os conhecimentos e as experiências de cada formando.

Estas actividades práticas estão associadas a um suporte teórico, no sentido de facilitar a consolidação de saberes adquiridos

Nesta formação, visa-se, igualmente, utilizar uma metodologia que tenha especial enfoque no desenvolvimento do empowerment e das competências, não só técnicas, mas também transversais dos técnicos das acções territoriais para a inclusão profissional e social.

Neste contexto, pretende-se promover momentos de debate e reflexão conjunta, recorrendo e valorizando as experiências de vida e profissionais de todos os intervenientes (formandos, formadores, coordenadores, entre outros) e fomentando aprendizagens recíprocas, numa perspectiva de benchmarking.

A formação será constituída por três seminários presenciais, em que são abordadas as questões mais teóricas, complementadas pelas actividades práticas, proporcionando aos formandos o acesso à informação sobre os princípios, valores e práticas fundamentais do modelo de Emprego Apoiado.

Estes seminários serão orientados por oradores com relevância nas temáticas abordadas e, nos mesmos, será fornecida documentação de interesse para o desenvolvimento do trabalho dos técnicos

Para além dos seminários, realizar-se-ão sessões individuais e colectivas com o tutor, em que o formando terá oportunidade, por um lado, de expor as suas dificuldades e dúvidas e, por outro, partilhar a sua experiência com outros formandos, de discutir estratégias em conjunto e desenvolver as competências necessárias ao trabalho em Emprego Apoiado

Acompanhamento e Avaliação

De acordo com a metodologia preconizada, a avaliação surge como um processo contínuo e sistemático, dinamizado por diversos momentos de reflexão / observação, em que participam os diversos intervenientes, numa óptica de auto-avaliação e de aprendizagem permanente.

Estes momentos têm, ainda, como objectivo fundamental aferir a adequação dos conteúdos formativos às características específicas de cada intervenção, avaliando a viabilidade da própria formação.

O processo de avaliação implicará, por parte de cada formando, a elaboração de um dossier de avaliação (portfolio), o qual apresentará os seguintes conteúdos

- *Elaboração de dois Estudos de Caso;*
- *Desenvolvimento de um Projecto de Incremento de Qualidade*
- *Elaboração de uma Matriz de Competências*
- *Registros das entrevistas de avaliação*

Este dossier de avaliação é um documento essencial para a avaliação final dos formandos, pois não só comprovará a aquisição efectiva dos conhecimentos e competências por parte dos formandos, como também demonstrará a sua compreensão relativamente aos conteúdos formativos e à sua aplicação prática, no contexto da sua actividade profissional.

Componentes do Manual de Formação de Técnicos de Emprego Apoiado

- *Manual do Formando e Guia de Avaliação*
- *Manual de Formação de Técnicos de Emprego Apoiado e Perfil do Técnico de Emprego Apoiado*
- *Documentação Base d@ Formand@*
- *Documentação Base para Formador@s, Tutor@s e Avaliador@s*

Módulos do Manual de Formação de Técnicos de Emprego Apoiado

- *Emprego Apoiado em Mercado Aberto de Trabalho*
- *Percursos Integrados de Inserção / Plano Individual de Inserção*
- *Marketing, Empresas e Serviços*
- *Formação em Empresa e Estratégias de Suporte*
- *Acompanhamento Pós-contratação*
- *Transição da Escola*
- *Planeamento Estratégico, Desenvolvimento Profissional e Incremento de Qualidade*
- *Igualdade de Oportunidades*

O perfil do Técnico em Emprego Apoiado, incluído neste manual apresenta:

- *Referencial de Actividades (designação, missão, local de exercício de actividade, condições de exercício, área funcional e actividades)*
- *Referencial de competências mobilizáveis (saber-fazer técnicos, saberes especializados e saberes-fazer sociais e relacionais)*
- *Formação e experiência exigíveis (formação académica, formação específica, experiência profissional)*
- *Especificidade de mercado de trabalho (variabilidade do emprego e domínios de especialização)*

Requisitos de acessibilidade ao presente Manual

O Manual /CD-ROM de Formação serão distribuídos presencialmente a formandos/as que participem nas acções de Formação de Técnicos/as.

A sua utilização destina-se a técnicos/as envolvidos/as ou que se queiram envolver na inserção social e profissional de pessoas em situação de desvantagem, na perspectiva metodológica do movimento de emprego apoiado ou às organizações que os enquadram.

Preferencialmente, as organizações de enquadramento devem ter serviços de Emprego Apoiado e articuladas com a Associação Portuguesa de Emprego Apoiado – APEA.

Futuramente a APEA poderá modificar as condições de acesso.

Outras formas de acessibilidade

O acesso ao Manual/CD-ROM poderá ser feito via Internet, através do Portal da Associação Portuguesa de Emprego Apoiado (<http://www.empregoapoiado.org>) ou ser requerido através do e-mail: apempregoapoiado@mail.telepac.pt.

Notas adicionais

Na concepção deste Manual/CD-ROM estiveram envolvidos/as diversos/as técnicos/as do Projecto Emprego Apoiado – Iniciativa Comunitária EQUAL, assim como representantes do Fórum para a Diversidade, constituído no âmbito deste projecto.

Numa fase inicial, constituiu-se um grupo de trabalho que desenhou um esboço do perfil e a formação de técnicos/as de emprego apoiado.

Partiu-se da análise do Job coach, primeira designação do/a técnico/a de mediação que o movimento de emprego apoiado sistematizou e o do/a employment specialist (historicamente corresponde a um alargamento do perfil de Job coach), que se seguiu.

Analisámos o perfil do/a técnico/a de acompanhamento formação em empresa (TAFE), reconhecido pelo IEFP, no âmbito da reabilitação profissional.

Analisámos ainda os perfis do/a técnico/a de inserção no mercado de trabalho e do/a técnico/a de acompanhamento da formação em contexto de trabalho, tipificados na publicação do INOFOR “Perfis Emergentes – Contexto da Formação para Grupos Sociais Desfavorecidos”.

Analisámos o perfil dos/as Técnicos/as que participaram no projecto Emprego Apoiado, sistematizámos o perfil e realizámos sessão de pré-validação deste perfil com 20 TEA, em Março de 2004.

Esperamos que esta publicação possa constituir uma boa ferramenta de trabalho.

MÓDULO 1

EMPREGO APOIADO EM MERCADO ABERTO DE TRABALHO

MÓDULO 1: EMPREGO APOIADO EM MERCADO ABERTO

O Módulo Emprego Apoiado em Mercado Aberto introduz os formandos nas perspectivas do Emprego Apoiado e aos valores que lhe estão subjacentes.

No final deste tópico estará habilitado a:

- ❖ Definir Emprego Apoiado como conceito
- ❖ Comparar mudanças nos valores que se foram realizando no movimento de emprego apoiado e na forma de olhar a inserção social e profissional das pessoas que têm constituído o seu campo fundamental de acção
- ❖ Entender as mudanças entre a perspectiva inicial do modelo de Emprego Apoiado e as evoluções entretanto verificadas, nomeadamente a utilização de apoios naturais no local de trabalho e a utilização de conceitos mais abrangentes de inclusão

1.1

OS PRIMEIROS PASSOS

Emprego apoiado em mercado aberto é uma designação que procura traduzir para português a expressão “SUPPORTED EMPLOYMENT”, movimento que surgiu nos Estados Unidos da América nos primeiros anos da década de 1980.

EUA

Organizados usualmente por pais e entidades sem fins lucrativos, os primeiros programas para adultos com deficiências significativas, procuraram oferecer cuidados, recreação, treino em competências pessoais e terapia (Bellamy, Rhodes, Bourbeau & Mank, 1986, citados por Joyce, 1995). O Governo Federal definia estes “Work Activity Centers” como um programa para “trabalhadores deficientes em relação aos quais as deficiências físicas ou mentais são tão severas que a sua capacidade de produção é inconsequente”(29 CFR, Parte 525). Paralelamente foram lançados muitos centros de emprego protegido – Sheltered Workshops Programs, orientados para procurar proporcionar emprego.

No anos 70 outros sistemas de serviços foram lançados naquele País, no sentido de promover o emprego, como consequência ou resultado de programas de formação desenvolvidos nos centros de reabilitação profissional (System of Adult Services). Era esperada a colocação em oportunidades de emprego reais na comunidade.

O resultado porém foi que o desenvolvimento deste sistema de serviços não proporcionou, ou proporcionou pouco acesso a trabalho pago no mercado aberto de trabalho para pessoas com deficiências mais assinaláveis.

Foram incrementados mais fortemente os centros de emprego protegido, então considerados como um sistema para preparar as pessoas para o emprego em mercado aberto de trabalho, mas muitas vezes reservados para pessoas com deficiências menos severas (Joyce, 1995).

Os estudos realizados demonstraram que a maior parte das pessoas com deficiência permaneciam nestes centros (Bellamy e al., 1986, citados por Joyce, 1995).

Entre 1968 e 1976 o número de pessoas com deficiência mental nos centros de dia e de emprego protegido quintuplicou.

Em 1979 o Departamento de Emprego estimava que uma pessoa com deficiência mental nos Work Activity Centers recebia 29 dólares mensalmente, enquanto que em programas de emprego recebia em média 131 dólares.

Entretanto alguns investigadores iniciaram estudos onde provaram que pessoas com deficiências assinaláveis poderiam aprender e desenvolver tarefas, tendo-se destacado Marc Gold, da Universidade de Illinois.

O sistema concebido por Marc Gold chamado “Try Another Way” foi desenvolvido especialmente para o ensino de pessoas com dificuldade na aprendizagem, pessoas com deficiências assinaláveis. Daqui derivaram as técnicas designadas como “Systematic Instruction”.

O trabalho desenvolvido por Marc Gold e outros motivou o interesse na demonstração da capacidade produtiva das pessoas com deficiências graves.

Tom Bellamy, Rob Horner e os seus colegas da Universidade de Oregon, o grupo de trabalho de Lou Brown, na Universidade de Wisconsin e Paul Wehman na Universidade de Virgínia, foram alguns dos mais significativos. (Joyce, 1995). Estabeleceram projectos de demonstração muito ricos que tiveram repercussões assinaláveis.

Nos primeiros anos de 80 a disseminação destas novas perspectivas iniciou-se. As equipas móveis (Specialized Training Program's Mobile Crew), empregos apoiados (Supported Jobs), enclaves (Enclave Models) e o “SUPPORTED COMPETITIVE EMPLOYMENT MODEL” (este na Universidade de Virgínia) foram alguns dos novos modelos.

Lembremos que nesses anos começavam a consolidar-se em diversas zonas do Mundo correntes muito fortes pela integração das pessoas com deficiência, nomeadamente a integração nas escolas regulares.

Nos meados dos anos 70, o Congresso dos Estados Unidos aprovou legislação que mudou decisivamente os serviços educacionais para crianças com deficiência.

Public Law 94-142, o Education for All Handicapped Children Act, de 1975, com a emenda de 1990 (Individuals with Disabilities Education Act - IDEA), definiam que as escolas públicas deveriam providenciar educação pública apropriada para todas as crianças, incluindo as portadoras de deficiências significativas.

O modelo lançado pela Universidade de Virgínia - SUPPORTED COMPETITIVE EMPLOYMENT MODEL - sob a Direcção de Paul Wehman, procurava promover o emprego das pessoas com deficiência no mercado aberto de trabalho, nas empresas e serviços da comunidade, com o apoio muito próximo de técnicos, não deixando as pessoas com deficiência sozinhas nessa luta pelo emprego, num mercado que cada vez era mais competitivo.

O “Supported Competitive Employment Model”, e as contribuições dos outros projectos que estavam na mesma linha de orientação, tiveram grande impacto naquele País e em 1984 as autoridades (a partir do United States Office and Rehabilitation Services, 1984, 34 CFR, Parte 373) lançaram a primeira definição de “Supported Employment”: - **“Trabalho pago em meio competitivo de trabalho, com apoio continuado”**

A partir de 1984 a Rehabilitation Services Administration (RSA) do Federal Office of Special Education and Rehabilitation Services (OSERS), começou a apoiar e a financiar projectos de transição de pessoas com deficiência do emprego protegido e de centros de dia para o mercado aberto de trabalho, na perspectiva deste modelo.

Em 1984 havia projectos em 10 Estados. Em 1985 já se haviam estendido a 27 Estados.

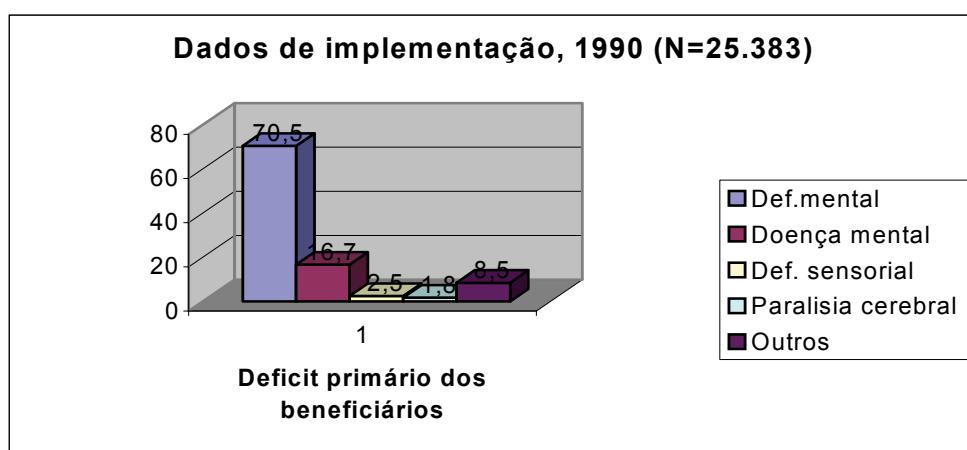
“Apoio continuado” foi definido em 1987 como **“duas visitas estruturadas por mês ao local de trabalho, no mínimo”**.

Em 1987 foi também definido um mínimo de 20 horas de trabalho pago, por semana, para ser considerado nestas categorias.

Meio integrado foi definido como **meio normal de trabalho em que não mais de oito pessoas com deficiência poderiam estar a trabalhar juntas**.

Em 1990 o Congresso aprovou a Public Law 101-336, Americans with Disabilities Act (ADA) que reforçou as perspectivas de integração.

Nesse mesmo ano a distribuição de pessoas empregadas no âmbito deste movimento por tipos de deficit era a seguinte (Wehman e Kregel, 1992):



Em 1995 existiam mais de 2.600 organizações que se assumiam como promotoras de “Supported Employment” e mais de 100.000 pessoas com deficiência a trabalhar no mercado aberto de trabalho.

Supported Employment era definido como tendo seis características fundamentais (Wehman e Kregel, 1992):

- ◆ Emprego
- ◆ Apoio continuado

- ◆ Trabalho, não serviços
- ◆ Participação total
- ◆ Integração social
- ◆ Variedade e flexibilidade

E três fases no seu desenvolvimento:

- ◆ Colocação na comunidade (emprego)
- ◆ Treino
- ◆ Manutenção

Como absolutamente fundamental de destacar o papel do **job coach**, no processo de acompanhamento da pessoa no local de trabalho e na comunidade.

Este **job coach**, um quadro técnico dos centros que desenvolviam estes projectos, na sua maior parte a partir de centros comunitários e unidades de investigação de universidades, acompanhava a pessoa ao local de trabalho, introduzindo sistematicamente as actividades de um posto de trabalho e participando activamente na realização das tarefas, quando necessário.

Para além desta acção, o job coach é referenciado como tendo responsabilidade na avaliação da pessoa, na colocação no posto de trabalho, treino e avaliação contínua, e no apoio continuado.

EUROPA

O modelo “Supported Employment” teve muita influência na República da Irlanda e Reino Unido, logo a seguir, assim como na Austrália, o que se comprehende pelas afinidades históricas e culturais.

Inúmeros projectos foram lançados naqueles Países, com a designação de projectos de supported employment, mesmo em organizações que não se assumiam globalmente como defensoras desta perspectiva. Esses projectos foram entendidos como projectos experimentais, no sentido de testar as novas metodologias.

Hoje considera-se como projecto pioneiro na Europa o Projecto OPEN ROAD, desenvolvido na República da Irlanda por Christy Lynch, tendo como entidade promotora St. Michael’s House.

No Reino Unido, grande parte desses projectos relacionaram-se com a ASEA (Association of Supported Employment Agencies) e procuravam uma resposta de emprego para as pessoas formadas com o apoio do Fundo Social Europeu.

Partiram das pessoas que haviam sido influenciadas pelo movimento de “systematic instruction”, muito significativo no Reino Unido nos anos oitenta.

PORUGAL

O envolvimento de Portugal neste movimento deu-se há alguns anos, através do Programa Integrado de Formação Profissional e Emprego para Jovens com Deficiência, um programa promovido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), através da Direcção de

Serviços de Reabilitação, com incidência em três regiões do País: zona Oeste (Prooeste), Setúbal (Proiset) e Norte (Promindo).

O Programa Integrado constituía-se como uma Actividade Modelo Local (AML) do Programa Helios I – Sector de Integração Económica. Era considerado portanto como uma experiência inovadora com contributos a dar à inserção social e profissional de pessoas com deficiência, ao nível europeu.

Em Janeiro de 1991 houve a oportunidade de uma delegação do Proiset, participar num Seminário Europeu do Programa Helios em Belfast.

Esta delegação integrou o coordenador da Comissão Executiva do Proiset, Augusto Sousa, a coordenadora do Conselho Técnico do Proiset, Dália Dantas e técnicos de emprego da Península de Setúbal do IEFP (Elisabete Freire, Leonor Encarnação, Bentes de Oliveira, respectivamente dos Centros de Emprego do Barreiro, Almada e Setúbal).

Durante esse Seminário relataram-se os primeiros passos e a perspectiva de formação profissional e emprego para o público alvo referenciado acima, que estávamos desenvolvendo através da Cooperativa Rumo e do Proiset.

Particularmente acentuaram-se as experiências de formação profissional em empresa, quando naquele tempo as experiências vigentes na generalidade dos países, incluindo Portugal, se situavam num modelo de formação em centros de formação / reabilitação, com pouco ou nenhum contacto com o meio empresarial.

Christy Lynch, de St Michael's House, Dublin, Irlanda, foi também convidado para o Seminário, tal como Michael Kamp, dos Países Baixos e Patrick Lynch, de APT, Tullamore, Irlanda.

Nesse Seminário percebemos todos como estávamos próximos na forma de entender e trabalhar para a inclusão profissional e social das pessoas com deficiência.

Iniciámos a discussão preliminar acerca da importância de promover um novo projecto transnacional com o objectivo de desenvolver um modelo de formação em empresa.

Algumas semanas mais tarde Christy Lynch, promotor do projecto OPEN ROAD (considerado, como dissemos, o primeiro projecto de emprego apoiado na Europa), através de St Michael's House, Dublin, veio a Portugal para visitar o Programa Integrado e teve também oportunidade de se encontrar com a Direcção de Serviços de Reabilitação do IEFP.

Em Março de 1991, voltámos a Dublin com o acordo da Direcção de Serviços de Reabilitação para uma reunião com Christy Lynch, Michael Kamp, Patrick Lynch, Joe Carlton (da Training and Employment Agency – Irlanda do Norte) e alguns outros colegas.

Iniciou-se nessa altura o desenho do PROJECTO AGORA, um projecto que efectivamente arrancou em Março de 1992, no âmbito do Programa Horizon, com o objectivo de desenvolver um modelo de formação profissional em empresa para pessoas em situação de desvantagem.

Por iniciativa da parceria que estava desenvolvendo o projecto AGORA uma delegação de técnicos europeus deste projecto visitou projectos de Supported Employment nos EUA em Outubro de 1992, tais como People First e The Employment Network Center on Human Development (Oregon University, Eugene), City Education and Employment Services (Los Angeles) e Rehabilitation Research and Training Center, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virgínia. De Portugal, estiveram presentes Augusto Sousa e Fátima Paiva.

Tivemos a oportunidade de participar no âmbito desta mesma visita no *Symposium Building Partnerships That Lead to Supported Employment* (7ª conferência anual de emprego apoiado nos EUA), nos dias 14 a 16 de Outubro de 1992.

E foi durante esta visita que o Projecto Agora decidiu dar origem à EUSE - European Union of Supported Employment , uma ONG europeia que representa o movimento de emprego apoiado em mercado aberto na Europa, com ligações em diferentes países (20 países na Europa), Estados Unidos, Japão, Austrália, África do Sul, e alguns outros.

A EUSE iniciou actividade em 1993, tendo promovido até ao momento seis conferências europeias de emprego apoiado e desencadeado muitos projectos.

Entretanto, uma outra ligação de Portugal ao movimento de Emprego Apoiado tinha vindo a estabelecer-se, através do Dr. José Ornelas e da Associação para o Estudo e Integração Psicossocial (AEIPS), particularmente a partir da Universidade de Boston, EUA.

Em 1993, promovida pela AEIPS, com a colaboração da RUMO, realizou-se a primeira Conferência de Emprego Apoiado em Portugal, na FIL, Junqueira, com a participação de inúmeras representações de diversos países europeus e dos EUA.

Foram-se iniciando outros projectos com ligação ao movimento internacional de emprego apoiado, de que destacamos:

- Projecto SMEA (1992-1994 - Horizon) – construção de um modelo de acompanhamento pós-contratação;
- Projecto Youthin (1995-1997 - Youthstart) – promoção da transição de jovens com necessidades educativas especiais de escolas regulares da Península de Setúbal, para a inserção social e profissional;
- Projecto ProAct (1998 – 1999 – Youthstart) - promoção da transição de jovens com necessidades educativas especiais de escolas regulares para a inserção social e profissional;
- Projecto Collabora/Networks (1ª fase - 1995-1997 e 2ª fase 1998-2001 - Horizon) – promoção do desenvolvimento de redes sociais de colaboração entre empresários, organizações representantes de pessoas com deficiência, organizações de reabilitação, Centros de Emprego e desenvolvimento de Diploma em Emprego Apoiado, com o objectivo de promover a formação de técnicos em emprego apoiado.

Os projectos SMEA, Youthin e Networks foram promovidos pela RUMO.

O projecto ProAct teve dimensão nacional. Foi promovido pelo Departamento de Educação Básica do Ministério da Educação com a colaboração das cinco Direcções Regionais de Educação do Continente.

Em 2001, a Rumo, a Associação Cultural Moinho da Juventude, Associação para o Estudo e Integração Social, Associação de Mulheres contra a Violência e Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral dos Ciganos, em colaboração com outras entidades como a AIP, AERLIS, Câmaras Municipais e constituindo uma Parceria de Desenvolvimento (PD), iniciaram a preparação de um projecto, no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL.

A missão deste projecto que foi designado EMPREGO APOIADO é a generalização do modelo de Emprego Apoiado, incrementando o acesso ao mercado aberto de trabalho de pessoas em situação de desvantagem

Este alargamento do movimento de Emprego Apoiado a outras pessoas, para além das pessoas com deficiência ou doença mental, constitui uma inovação em Portugal. Aliás, Portugal é um dos primeiros países a apostar em tal perspectiva.

Este projecto é um passo decisivo para a afirmação do movimento de emprego apoiado em Portugal, tendo já promovido a fundação da Associação Portuguesa de Emprego Apoiado – APEA, em Março de 2004, que o congrega e representa, com uma relação privilegiada com a *European Union of Supported Employment* e todo o movimento internacional de Emprego Apoiado.

Um dos primeiros estudos sobre Emprego Apoiado em Portugal foi elaborado pela Mestre Maria Manuel Genelioux sobre níveis de satisfação de trabalhadores que acederam ao emprego através deste modelo.

Para além da riqueza da investigação, dos resultados que explicita, em conformidade com estudos equivalentes de Wendy Parent, nos EUA, vem contribuir para o início, de facto, do estudo do emprego apoiado em Portugal.

Muitos outros estudos foram entretanto surgindo, com particular relevância para as contribuições do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA) e Centro de Investigação e Estudos Sociais (CIES) do ISCTE.

1.2

PRINCÍPIOS DO EMPREGO APOIADO

O Emprego Apoiado constitui-se como um movimento internacional que, de forma consistente e eficaz, tem proporcionado oportunidades para que as pessoas em situação de desvantagem e de exclusão social possam viver, trabalhar e participar na comunidade da mesma forma que todas as outras pessoas.

Em pouca mais de duas décadas, assistiu-se a um crescimento notável deste movimento, tendo-se evoluído dum número restrito de programas piloto na área da reabilitação de pessoas com deficiência e doença mental, para o desenvolvimento de inúmeros programas de emprego apoiado, não só nos Estados Unidos mas também no Canadá, Austrália e em vários países da Europa e da Ásia, estimando-se em muitos milhares, os participantes envolvidos.

Tendo por base uma perspectiva de *empowerment* e de defesa de direitos, este modelo tem como objectivo promover o acesso a um emprego remunerado no mercado aberto/competitivo de trabalho, sendo que este contexto constitui um espaço privilegiado para aceder a recursos económicos e benefícios sociais, para a aquisição e desenvolvimento de competências, para o exercício de papéis sociais valorizados, para o estabelecimento de novas relações e de redes de suporte social, fundamentais para uma participação e inclusão social efectivas.

O êxito destes programas resulta assim da combinação de uma metodologia inovadora de formação em contexto de empresa, de estratégias de suporte individualizadas e de longo prazo, do envolvimento e participação activa dos indivíduos na condução do seu próprio projecto e de uma ligação muito forte com o meio empresarial.

O projecto “Emprego Apoiado”, no âmbito da Iniciativa Comunitária Equal, teve como missão o desenvolvimento, a disseminação e a generalização (*mainstreaming*) deste modelo, no nosso país, procurando contribuir, desta forma, para a inovação dos sistemas de formação e emprego e para a regulamentação de uma política de emprego apoiado, a que já houve referência, no Plano Nacional de Emprego.

GRUPOS ALVO

Tem-se observado que os programas de formação e emprego dirigidos a populações em situação de desfavorecimento não têm tido muito sucesso, dada a situação de partida das pessoas – baixas qualificações formais, pouca experiência profissional, baixas expectativas, dificuldades de integração – e dada a pouca ligação destes programas com o meio empresarial.

Este modelo, segundo a nossa opinião, destina-se a várias pessoas em situação de desvantagem, nomeadamente:

- Jovens com dificuldades de inserção social, escolar e de emprego;
- Desempregados de longa duração
- Pessoas com doença mental
- Pessoas portadoras de deficiência
- Minorias étnicas, nomeadamente ciganos e grupos oriundos dos PALOP'S, e descendentes nascidos em Portugal

- Mulheres envolvidas em situação de violência doméstica
- Pessoas sinalizadas pelo sistema judicial
- Ex-toxicodependentes

É útil ainda a:

- Técnicos e organizações que intervêm na inserção social e profissional de pessoas em situação de desvantagem

OBJECTIVOS

Aumentar o acesso das pessoas em situação de desvantagem ao mercado aberto de trabalho, através de planos individuais de suporte que, desenvolvidos numa perspectiva de *empowerment*, tenham em conta as suas potencialidades, interesses e necessidades;

Proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de competências e qualificações que facilitem o acesso ao emprego, explorando as áreas das tecnologias da informação e comunicação, utilizando como recurso os centros de formação e escolas existentes para a população em geral, bem como a formação em posto de trabalho;

Promover o *empowerment* dos grupos alvo através do seu envolvimento, participação e influência na definição, implementação e avaliação do projecto, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento do exercício de tomadas de posições conjuntas na defesa dos seus direitos;

Promover redes sociais de inter-cooperação, entre entidades públicas e privadas, como estratégia fundamental para a assunção, pelos sistemas regulares, dos procedimentos mais eficazes na inclusão social e profissional dos públicos-alvo;

Estudar com a comunidade empresarial estratégias facilitadoras de integração profissional que combinem a flexibilidade e estabilidade do emprego, o que requer igualmente um contributo de outros parceiros sociais como os sindicatos;

Garantir um sistema de promoção e suporte de manutenção do emprego, estabelecendo um trabalho coordenado com outros serviços de apoio, no sentido de facilitar e maximizar o acesso a recursos sociais, habitacionais e outros;

Desenvolver as competências das organizações e dos recursos humanos, relativamente ao modelo de emprego apoiado, tendo em vista a melhoria da qualidade e da eficácia dos serviços prestados;

Promover a avaliação e divulgação dos resultados e a generalização do Modelo de Emprego Apoiado;

PRINCÍPIOS DE INTERVENÇÃO

Os Programas de Emprego Apoiado assentam em vários princípios fundamentais que enquadram toda a sua estratégia de intervenção:

Inclusão Social

O acesso ao mercado aberto/competitivo de trabalho de todas as pessoas, independentemente das suas problemáticas e vulnerabilidades ou de questões culturais e étnicas, constitui um princípio fundamental do programa de emprego apoiado.

A integração significa participação total em todas as actividades da empresa, a utilização das mesmas instalações e serviços e a existência de condições de trabalho idênticas às dos outros colegas, em termos da remuneração, categoria profissional, regalias sociais e oportunidades de formação.

Por outro lado, ocupar um posto de trabalho numa empresa da comunidade, trabalhando lado a lado com outras pessoas e colaborando na realização de tarefas profissionais comuns, constitui uma oportunidade para o desenvolvimento de relações de camaradagem e de amizade que contribuirão para desmistificar os preconceitos e estereótipos, para o alargamento das redes sociais e para a diminuição dos factores de exclusão.

Individualização

O modelo de emprego apoiado pressupõe o desenvolvimento de percursos individualizados de inserção profissional e social, a partir da definição de projectos de vida claros e de acordo com os interesses, competências e necessidades de cada um dos participantes (*person centred planning*).

Empowerment - Autodeterminação

Este programa é desenvolvido numa perspectiva de *empowerment*, valorizando as experiências anteriores, as necessidades e aspirações individuais e promovendo o envolvimento e a participação das pessoas na definição e implementação do seu próprio projecto de emprego (autodeterminação).

Autodeterminação pode ser definida como “a capacidade para o indivíduo definir e atingir objectivos baseados num conhecimento e valorização dele próprio” (Field & Hoffman, 1994), consistindo numa perspectiva individualizada do conceito de *empowerment*.

Este processo de decisão individual e participação engloba a selecção e a procura do emprego, o contacto com os empresários, a identificação das suas próprias necessidades e recursos de suporte, contribuindo para o desenvolvimento de competências de autonomia e de resolução de problemas e para o fortalecimento individual.

Oportunidades de Escolha

Os programas de emprego apoiado devem proporcionar o acesso à informação sobre o mercado de trabalho, profissões e exigências laborais, no sentido de possibilitar que os

participantes possam identificar, comparar e avaliar várias opções profissionais, de forma a realizarem as escolhas com base nos seus interesses, aspirações e competências.

Formação em Posto de Trabalho

As acções de formação em contexto de empresa permitem a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências profissionais e sociais, bem como proporcionam uma experiência de trabalho significativa, aumentando a proximidade com o mercado de trabalho e as oportunidades de emprego.

Suporte Continuado/Suportes Naturais

Uma componente essencial destes programas é a existência de um sistema de apoio continuado e flexível que possibilite o sucesso e a manutenção do emprego e as oportunidades para o desenvolvimento da carreira.

Por outro lado, tem-se verificado um progressivo reconhecimento da importância dos suportes naturais das empresas. O suporte prestado pelos colegas e supervisores tem um efeito positivo em termos do desempenho profissional e do fortalecimento das relações com a empresa, sendo tanto mais eficaz, quanto maior for o seu envolvimento no período de formação e adaptação inicial e no acompanhamento do processo de integração.(Mank, Banks, Charleston, Cioffi e Yovanoff, 1999).

Coordenação de Serviços e Suportes Comunitários

O projecto individual de formação e emprego não é considerado de forma isolada, mas é integrado em termos dum projecto de vida global, pelo que se articula com objectivos e necessidades em termos habitacionais, educacionais, sociais e de lazer, implicando uma articulação com outros recursos e serviços da comunidade.

EIXOS DE INTERVENÇÃO

Acções Territoriais para a Inclusão Profissional e Social

As intervenções em Emprego Apoiado são desenvolvidas, preferencialmente, numa perspectiva de intervenção comunitária, procurando-se um envolvimento e participação das organizações, empresas e agentes locais, bem como das pessoas em situação de desvantagem.

Estas intervenções visam a implementação e desenvolvimento de acções para a inserção social e profissional.

O modelo integrado de inserção que propomos, inicia-se com a construção, por cada pessoa, do seu projecto de inserção, traduzido em portfólio demonstrativo, a partir da definição de objectivos individuais e do reconhecimento, validação e certificação de competências.

O projecto promoverá o acesso a programas qualificantes e de formação profissional, na perspectiva do emprego apoiado, com forte incidência na formação em posto de trabalho e em ligação com o meio empresarial, garantindo um sistema de acompanhamento e suporte, facilitador do sucesso e da manutenção dos projectos profissionais.

Empowerment - Auto Representação / Fórum para a Diversidade

Auto-representação é a capacidade de um grupo definir uma missão, clarificar objectivos, organizar-se, agir e representar-se.

É nosso objectivo contribuir para que as pessoas em situação de desvantagem se organizem, aprendam as competências para a liderança, lutem pelos seus direitos, tenham uma participação social activa.

Pretendemos interligar o *empowerment* na perspectiva individual, com uma perspectiva colectiva. Um indivíduo tem mais possibilidades de se autodeterminar quanto mais se envolver numa acção conjunta com outros indivíduos.

Tal perspectiva ganha ainda uma nova dimensão quando se participa num contexto de rede de inter-cooperação comunitária.

Por isso acrescentamos um terceiro nível ao nosso entendimento do conceito de *empowerment* - o nível comunitário. Este nível poderá ter uma leitura territorial e muitas vezes é reduzido a tal. Mas a acção numa base de inter-cooperação é uma intervenção sem fronteiras, resultante da cooperação entre grupos diferenciados que potenciam a obtenção de objectivos comuns.

Interligamos a autodeterminação individual das pessoas com a sua auto-representação.

Por outro lado, interligamos a acção individual e/ou colectiva das pessoas em situação de desvantagem com a das organizações que intervêm na áreas da educação, formação profissional, emprego e inclusão social procurando fortalecer a sua participação, como parceiros sociais, junto das entidades sociais e políticas.

Defendemos a criação de Fóruns para a Diversidade.

O Fórum para a Diversidade é constituído por pessoas dos vários grupos-alvo e por organizações de auto-representantes reconhecidas como fundamentais na promoção da inclusão social destes grupos.

O Fórum tem uma intervenção global a nível da intervenção territorial.

Para além de participar no órgão gestor de uma qualquer organização ou parceria de desenvolvimento, o Fórum terá ainda como funções a criação e dinamização de núcleos de auto-representantes a nível local, promover debates e acções da sua iniciativa e participar nos vários grupos de trabalho que irão conceber, desenvolver e avaliar os produtos e acções.

Defendemos a Formação de Auto-Representantes.

Concepção e realização de acções de formação de auto representantes no sentido de promover as competências de organização e participação social dos grupos-alvo, como, a título de exemplo:

- Aprendizagem para a Liderança e Cidadania: este curso incide sobre matérias como legislação sobre direitos humanos e igualdade de oportunidades, criação e funcionamento de núcleos/grupos/associações, estratégias e competências de facilitação, negociação e comunicação, concepção e planeamento estratégico, identificação de recursos, envolvimento e mobilização de participantes, estabelecimento e manutenção de parcerias com os grupos, promoção de campanhas e debates públicos, entre outras.

- O curso *Partners in Policy Making* é igualmente um curso de auto-representantes, de marca registada, e destina-se a pessoas adultas com deficiência e a pais de crianças com deficiência

Defendemos a Promoção da Igualdade de Oportunidades

As actividades de formação realizadas no contexto deste modelo, nomeadamente formação de técnicos, formação de empresários, formação de tutores e formação de auto-representantes, terão preferencialmente a introdução de um *package* de formação/sensibilização na área da Promoção de Igualdade de Oportunidades que abordará temáticas como: conciliação da vida familiar e profissional, questões de género (construção dos papéis sociais das mulheres e homens/poder) e o impacto da violência doméstica nas carreiras profissionais das mulheres.

Empresas e Emprego Apoiado

Formação de Empresários

Concepção e realização de módulos de informação e formação sobre emprego apoiado, incorporados nas acções de formação para empresários e quadros médios e superiores das empresas.

Formação de Tutores das Empresas

A formação deve ser realizada em seminários presenciais e através de sessões de tutoria individual, adoptando-se uma metodologia de formação-acção, implicando assim a realização de actividades no terreno, como parte integrante no processo.

Rede de Empresas

Criação de uma rede de empresas e empresários que promova a empregabilidade dos públicos-alvo e desenvolvimento de um sistema de gestão de inserção profissional.

Organizações e Qualidade

Formação de Técnicos

Realização de formação em seminários presenciais, tutoria individual e de grupo, como a presente.

A formação adoptará uma metodologia de formação-acção, implicando assim a realização de actividades no terreno, como parte integrante no processo.

Indicadores de Qualidade em Emprego Apoiado

Os indicadores de qualidade em emprego apoiado constituem um sistema de promoção da qualidade e referência para a certificação de indivíduos e organizações.

A base é proveniente do movimento de emprego apoiado e configura indicadores de qualidade para indivíduos em processo de inserção (participação na definição dos projectos de vida e nas escolhas e no controlo dos recursos e apoios), agentes de emprego apoiado (contribuição para o empowerment das pessoas desfavorecidas e para a sua inserção social e

profissional), organizações que promovam emprego apoiado (missão, envolvimento na promoção do emprego em mercado aberto, inclusão comunitária e exclusão zero).

Estudos e Avaliação

Balanço de Competências

Elaboração de instrumentos para o balanço de competências dos grupos-alvo (individual e colectivo), técnicos e organizações da parceria, a aplicar, pelo menos, no início e no final de qualquer intervenção para a inserção social e profissional, o que permitirá uma análise comparativa dos resultados.

Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

Promoção do Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, com elaboração de portfólio base, com incidência na promoção da autodeterminação / empowerment.

Comunicação Online e Divulgação

Portal sobre Emprego Apoiado

A PEA disponibiliza um portal de emprego apoiado – www.empregoapoiado.com – acessível às pessoas e organizações envolvidas no movimento de Emprego Apoiado em Portugal.

Constitui um dos instrumentos fundamentais de divulgação sistemática do Emprego Apoiado e de contacto para as pessoas e organizações exteriores ao movimento.

O portal disponibiliza informação sobre os produtos e acções desenvolvidas no âmbito do Emprego Apoiado, sobre o modelo, sobre encontros, seminários, cursos e outras iniciativas nesta área.

Proporciona um serviço de consultoria sobre emprego apoiado e estabelece a ligação aos web-sites das organizações a nível nacional e internacional, nomeadamente a EUSE - European Union of Supported Employment e a APSE – Association of Persons in Supported Employment.

Comunidade online

A APEA disponibiliza ainda uma comunidade online, configurada e gerida pelos membros.

Todos os membros da comunidade podem aceder, publicando informações, partilhando notas, editando listas, trocando ficheiros, participando em discussões online, entre outras acções.

Esta comunidade é um espaço privilegiado de comunicação entre todos os seus membros, dispensando muita da comunicação usual, nomeadamente telefone, fax ou e-mail.

MÓDULO 2

PERCURSOS INTEGRADOS DE INSERÇÃO/ PLANO INDIVIDUAL DE INSERÇÃO

MÓDULO 2: PERCURSOS INTEGRADOS DE INSERÇÃO / PLANO INDIVIDUAL DE INSERÇÃO

O módulo procura perspectivar o percurso integrado de inserção que defendemos e a assunção de planos individuais de inserção com incidência nas pessoas em situação de desfavorecimento, pessoas para as quais, devido a factores diversos, tem sido difícil o acesso ao exercício de uma actividade profissional e a um relacionamento adequado com a sua comunidade.

O módulo habilita os formandos a:

- ❖ explorar o modo como se perspectiva, programa e desenvolve o apoio em função das necessidades individuais e da formulação que cada candidato à inserção aponta
- ❖ entender o que é apoio apropriado e desenvolver competências para que a ajuda a pessoas incentive a sua participação activa na promoção de carreiras e projectos de vida
- ❖ rever os papéis da família e redes sociais na promoção do sucesso no trabalho e vida social
- ❖ discutir as diferenças e tensões entre metodologias tradicionais de avaliação e perspectivas alternativas
- ❖ discutir vias de ajudar pessoas a efectuarem escolhas informadas acerca de carreiras e projectos de vida, 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 projectos individuais de inserção.

Durante todo o módulo vai encarregar-se de actividades de auto-revisão, auto-avaliação que ajudarão a ganhar o máximo benefício dos materiais de formação aberta.

Será claramente perspectivado o processo de balanço de competências e de auto-determinação que o modelo de EMPREGO APOIADO defende.

Todos estes aspectos constituem uma base essencial no processo de aprendizagem e desenvolvimento. E serão um precioso contributo para a avaliação no final do módulo.

2.1

O TREINO DE COMPETÊNCIAS SOCIAIS

O TREINO DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS E O AJUSTAMENTO PSICO-SOCIAL

Partilhamos da opinião de Akridge e Means (1982) quando afirmam que dois grandes pressupostos estão subjacentes ao treino das competências sociais:

- a) que o comportamento é função tanto da pessoa como da situação
- b) que a intervenção mais eficaz e económica, para problemas de ajustamento psico-social, consiste em ensinar sistematicamente a uma pessoa com comportamentos desajustados, modos de comportamento mais funcionais na situação em que se encontra.

“Uma competência é a habilidade de uma pessoa se comportar de uma maneira prescrita a um dado nível de desempenho.” (Akridge e Means - 1982).

A maior parte das pessoas demonstram sempre ter algum nível de desempenho adequado em competências básicas de ajustamento ao meio.

O nível de uma dada competência pode ser adequado, o que determinará uma adaptação bem sucedida à situação a que a pessoa foi exposta ou então a competência não foi suficientemente desenvolvida e por isso, podem ocorrer problemas de desajustamento.

O comportamento humano pode ser perspectivado como um conjunto de competências, agrupadas de modo diverso. O comportamento definido deste modo, dada a sua operacionalidade, permite mais facilmente a sua análise e a intervenção.

Podemos, assim, determinar num contexto particular os factores que implicam um comportamento desajustado, situá-los ao nível das competências não adequadamente desenvolvidas, definindo a partir daí um plano de actuação que possibilite que as competências sociais melhorem, esperando uma diminuição ou anulação do desajustamento.

Determinar quais as competências de ajustamento psico-social relevantes, depende da situação. Se o comportamento humano é de facto uma rede complexa de competências, interessa-nos como técnicos que intervimos nas áreas de reabilitação psico-social, identificar em contextos precisos quais os comportamentos relevantes e as competências associadas.

Nas situações variadas em que cada indivíduo se confronta, a mobilização selectiva e imediata dos comportamentos adaptativos, revela o nível de adequação e de desenvolvimento das suas competências sociais.

O ajustamento psico-social é a demonstração da capacidade de responder de uma forma organizada a estímulos particulares de situações específicas do dia a dia e daí que não seja desprezível ter atenção nas características dos contextos em que uma dada resposta ocorre.

Certas competências sociais são relevantes em contextos diversos, em mais que um domínio. A capacidade de generalizar o seu uso demonstra o grau de abstracção atingido.

Não nos interessa aqui analisar as competências sociais de um modo geral, mas antes aquelas que são efectivamente relevantes para a inserção educativa, profissional e social dos jovens em risco.

Estudos diversos têm sido realizados para identificar as variáveis relacionadas com competências sociais significativas, no acesso, por exemplo ao emprego e à sua manutenção.

Na prática o que é relevante é identificar quais as competências que um indivíduo deve ter para se adaptar a uma situação específica, e seguidamente proporcionar a aprendizagem dessas competências, se elas não estiverem adquiridas.

AS COMPETÊNCIAS SOCIAIS E OS CONTEXTOS

Se o comportamento é função também da situação, tal leva-nos a equacionar os valores e as circunstâncias que rodeiam cada um dos domínios, educativo, profissional, comunitário.

Conhecemos que os maiores níveis de desajustamento psico-social são encontrados em jovens que atravessaram no seu percurso de crescimento e desenvolvimento menores oportunidades, menor acesso a recursos fundamentais para uma estimulação rica.

Sabemos, por outro lado, que na interacção dos jovens com cada um desses sistemas – a escola, a comunidade, a empresa –, os níveis de ajustamento psico-social que apresentam à partida poderão ser condicionantes no processo futuro. De tal modo, jovens que demonstram menor ajustamento psico-social tenderão a ser menos aceites, perpetuando-se assim os mecanismos de exclusão, sendo igualmente verdade o inverso.

Deste modo, ao analisar competências sociais somos forçados a perspectivar o que é hoje cada um desses sistemas, os valores de inclusão-exclusão que transportam e as práticas assumidas e desenvolvidas.

Não é possível equacionar os níveis de adequação psico-social das pessoas, sem avaliar os sistemas onde actuam, aquilo que é significativo nesse particular, o que socialmente é aceite nesse domínio.

O TREINO DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS E A AUTO-DETERMINAÇÃO

Auto-determinação pode ser definida como “a capacidade para um indivíduo definir e atingir objectivos baseados num conhecimento e valorização dele próprio” (Field & Hoffman, 1994).

Ou como refere Mark Kilsby (1998) “Auto-determinação é essencialmente a capacidade para manusear as nossas próprias expectativas nos limites do mundo real e tomar decisões baseadas num compromisso entre o que nos satisfaz e o que na realidade podemos obter.”

A auto-determinação é fundamental para o sucesso significativo em programas de educação, emprego ou na inserção social.

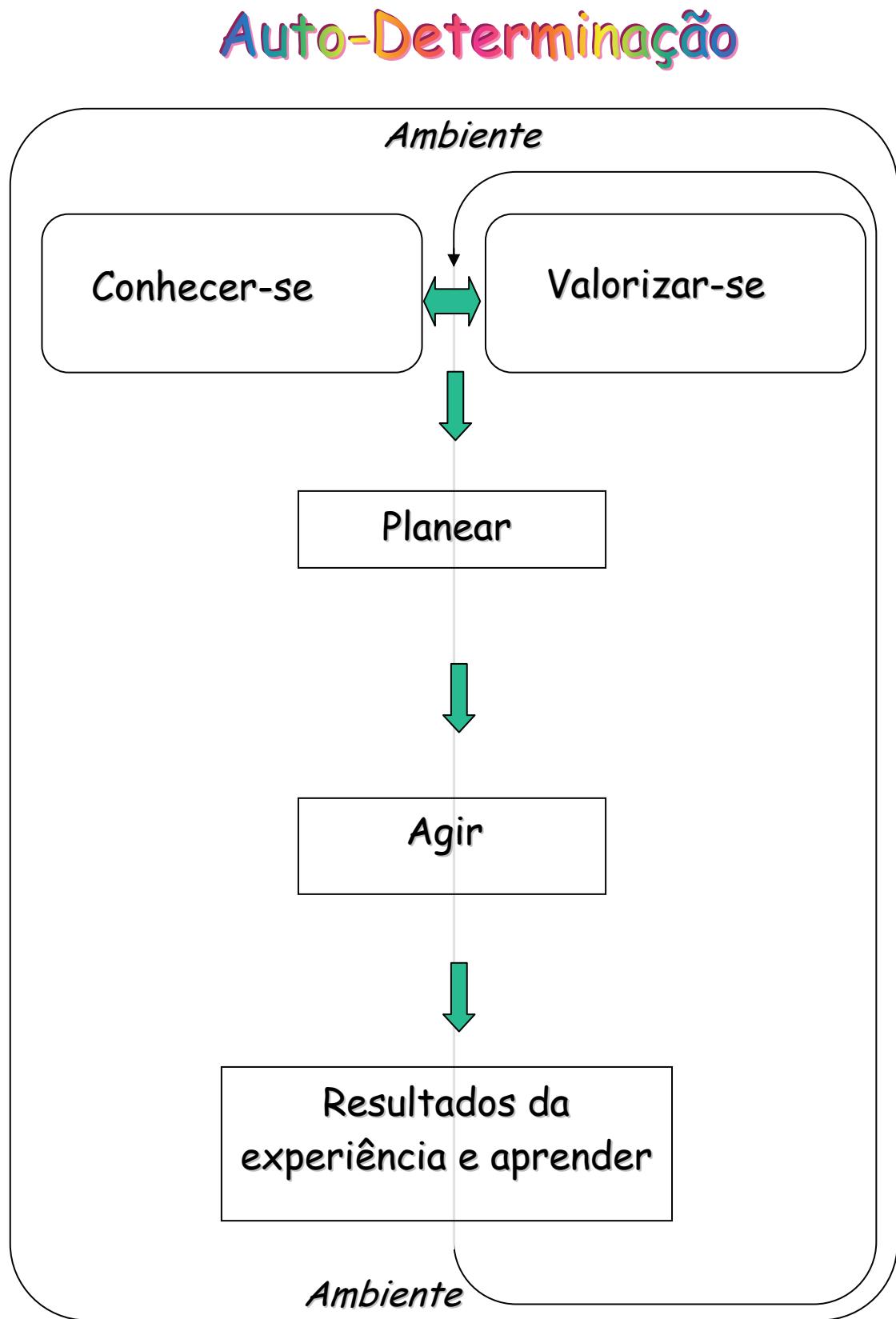
Em geral, as pessoas que são envolvidas no planeamento, no desenvolvimento e na avaliação dos programas que lhe dizem respeito, têm um nível de realização mais conseguido do que aquelas que o não são, nomeadamente por factores de motivação, mas também pelo conhecimento que é proporcionado pela participação decisiva na tomada de decisão.

A auto-determinação é obviamente sustentada na mobilização e desenvolvimento de competências sociais.

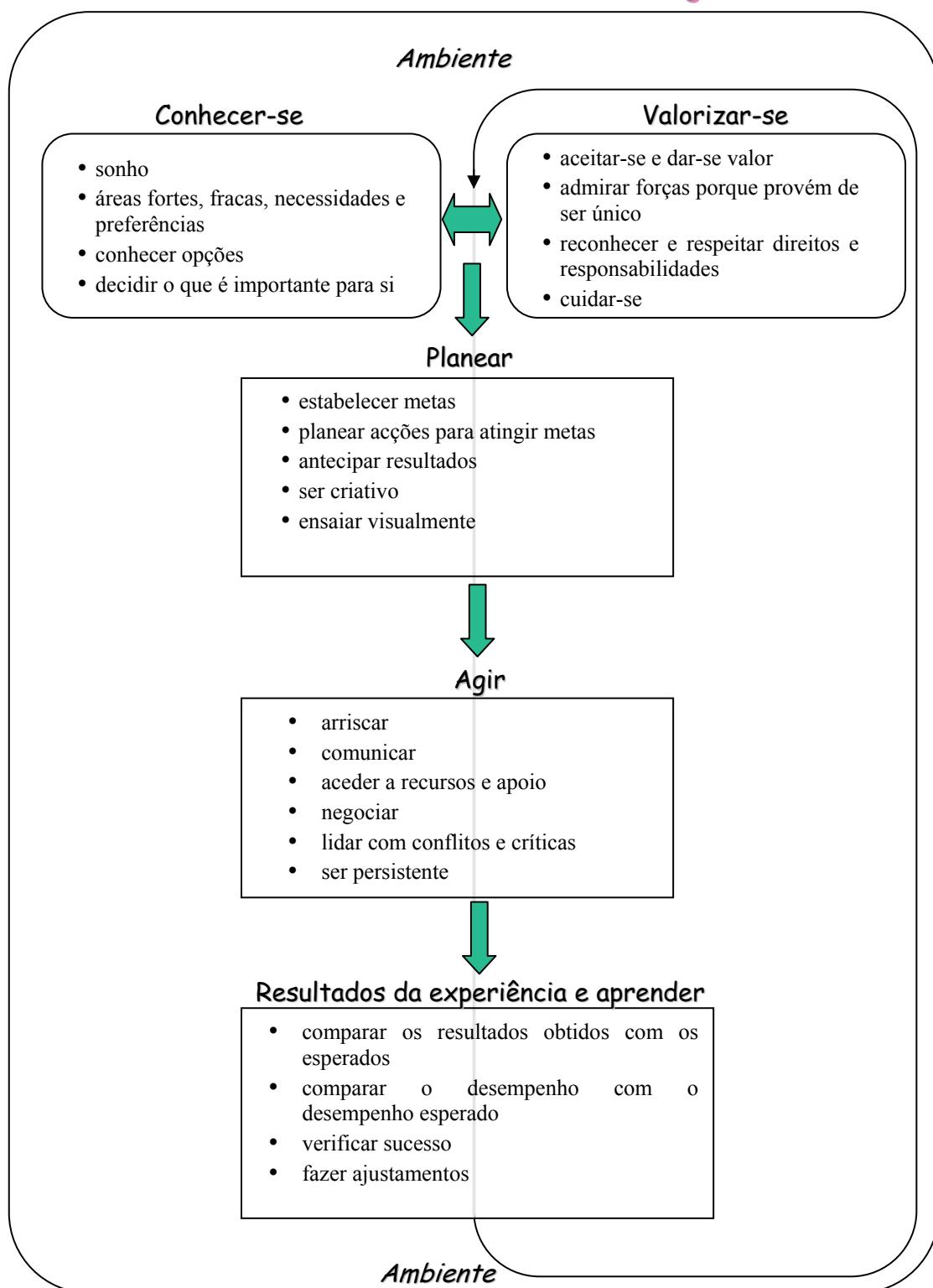
Sugerimos aqui o modelo de auto-determinação proposto por Field & Hoffman (1994).

Este modelo tem cinco componentes fundamentais: Conhecer-se, Valorizar-se, Planear, Agir e Resultados da Experiência e Aprendizagem.

Baseado neste modelo, Field & Hoffman (1996) propõem um currículum para ajudar os candidatos a aprender e atingir os seus objectivos, denominado “Passos para Auto-Determinação”.



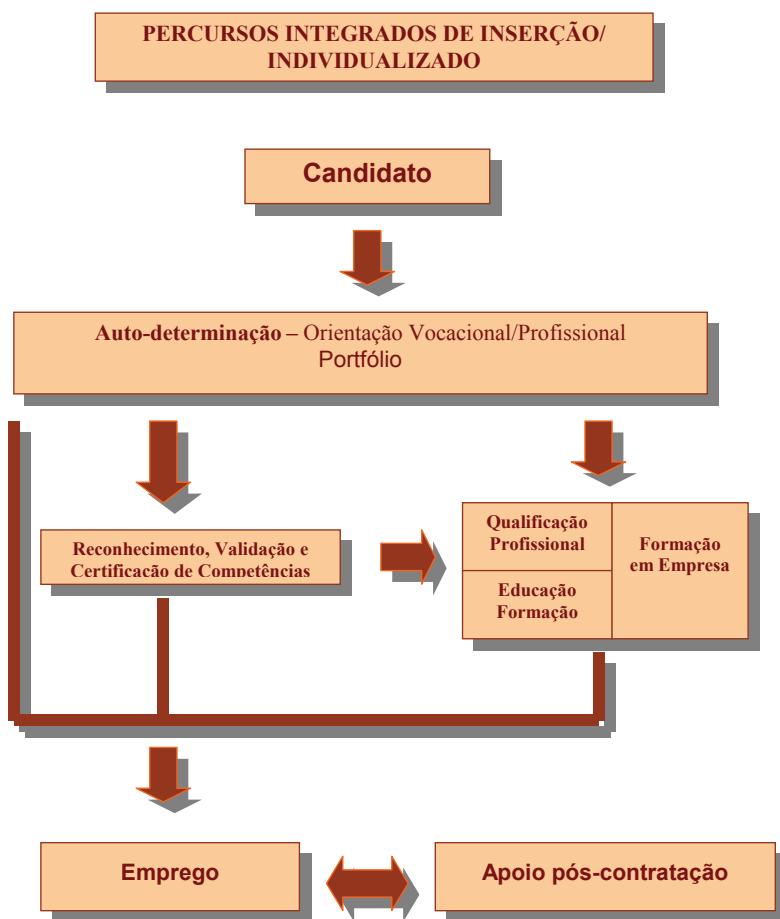
Auto-Determinação



2.2

PERCURSOS INTEGRADOS DE INSERÇÃO / PLANO INDIVIDUAL DE INSERÇÃO

Apresentação geral do Processo dos Percursos Integrados de Inserção/ Individualizados



Fases do processo Percursos Integrados Inserção/ Individualizados

- 1- Auto-determinação
- 2- Inserção
- 3- Acompanhamento pós-colocação

I - Auto-determinação

Nesta primeira fase da Auto-determinação do processo destacam-se três fases:

- a) Acolhimento
- b) Auto-determinação (Reflexão sobre si, sobre as suas competências)
- c) Conclusão – (Definição do projecto de vida)

a) Acolhimento

Esta fase tem como objectivo genérico permitir a construção de uma relação de empatia e de segurança entre @ técnic@ e @ destinatári@, condição fundamental para que todos possam apreender os objectivos, os métodos e os instrumentos utilizados e para que @ destinatári@ seja capaz de exprimir, mais facilmente, as suas expectativas e necessidades. Pretende, também, saber sobre a identidade d@ destinatári@. Procura obter alguma informação geral, para tratamento estatístico e conhecimento d@ destinatári@.

b) Auto-determinação

A fase de investigação/exploração tem como objectivo identificar os valores e os interesses d@s destinatári@s, através do levantamento e da reflexão sobre os momentos significativos do seu percurso pessoal e profissional. A investigação/validation tem como objectivo proceder ao reconhecimento e validação das competências d@s destinatári@s, com vista à construção dos seus projectos pessoais.

c) Conclusão

A fase de conclusão tem como objectivo promover a integração das diferentes actividades realizadas ao longo do processo, permitindo um enquadramento realista dos projectos de vida emergentes da reflexão d@ destinatári@s.

Noção de Auto-determinação

A noção de auto-determinação pode ser definida como a capacidade que uma pessoa tem em definir e atingir objectivos, delineados com base na auto-consciência e no auto-conhecimento. Esta noção está intrinsecamente ligada às noções de autonomia pessoal, escolha individual e livre vontade. Uma pessoa auto-determinada é uma pessoa capaz de tomar as decisões, de forma autónoma e reflectida, sobre os seus objectivos e de agir na direcção dessas mesmas decisões. Uma pessoa auto-determinada é uma pessoa que se conhece, sabendo avaliar objectivamente as suas capacidades e potencialidades, valorizando a sua história de vida, nas suas várias componentes: pessoal, social, escolar e profissional.

No âmbito deste projecto, de intervenção comunitária, esta noção surge como visão e como uma metodologia de acção, acreditando que as pessoas devem participar activamente nos seus projectos de vida, fazendo as suas opções de forma informada e auto-determinada.

Este conceito está directamente relacionado com o conceito de “empowerment” que consiste num processo através do qual as pessoas adquirem um maior poder e controle na condução da sua própria vida.

Ao nível individual, o processo de “empowerment” é um processo de decisão e abrange, em matéria de emprego, a selecção e a procura de emprego, o contacto com os empresários, a identificação das suas próprias necessidades e recursos de suporte, contribuindo para o desenvolvimento de competências de autonomia e de resolução de problemas e para o fortalecimento individual.

No fundo, a noção de auto-determinação é uma perspectiva individualizada do conceito de “empowerment”. Isto porque a auto-determinação é uma potencialidade que surge do próprio indivíduo, dependendo unicamente da sua vontade e auto-valorização. Uma pessoa para poder conduzir, de forma autónoma, o seu projecto de vida tem que possuir ou desenvolver a capacidade de definir e atingir objectivos baseados num conhecimento e valorização dele próprio.

É um conceito que está directamente relacionado com a temática do exercício pleno da cidadania, na medida em que é um “processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio-cultural, político e económico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania” (Pinto, Carla, in: *Política Social*, 1998, Lisboa, pp.247-264).

Uma perspectiva de “empowerment” implica uma reformulação de atitudes e práticas de intervenção e de definição de políticas, tendo em vista não só a participação daqueles que sistematicamente se encontram excluídos dos processos de decisão, em áreas que lhe dizem directamente respeito, mas também, uma redefinição das relações e do equilíbrio de poder.

Desta forma, uma perspectiva de “empowerment” pretende valorizar a participação activa dos destinatários directos, incorporando o saber e contributos daqueles que são tão frequentemente encarados como meros beneficiários das acções.

Sintetizando, o conceito de “empowerment” está directamente relacionado com três aspectos distintos, mas complementares:

- ◆ O controle da sua própria vida, tomando decisões de forma determinada e responsabilizada;
- ◆ Uma consciência crítica sobre a realidade, influenciando a sua mudança;
- ◆ A participação activa, numa perspectiva de cidadania plena.

O Balanço de Competências (BC) - um instrumento para a auto-determinação

- O processo dos Percursos Integrados Inserção/ Individualizados nesta primeira fase tem como suporte uma série de instrumentos que têm como objectivo fazer um levantamento/ Balanço de Competências d@s destinatári@s, no qual são os próprios que o elaboram, através da tomada de uma consciência crítica/ auto-determinação e reflexão sobre si mesmos.
- O BC é um “processo metodológico que permite a qualquer pessoa adulta que o pretenda efectuar, conhecer as suas potencialidades ou competências, a nível pessoal e profissional, e, simultaneamente, promover a sua autonomia. Trata-se de uma metodologia flexível, uma vez que não implica percorrer etapas rígidas nem despender muito tempo”¹.

¹ Retirado de <http://www.dgfv.min-edu.pt/glossario.htm>

- Pretende-se com o BC, sem nunca descurar o sentido da auto-determinação d@s destinatári@s:
 - *Que se Identifique, reconheça e valorize as competências adquiridas ao longo da vida*
 - *Que as experiências vividas positivas/ saberes possam ser utilizáveis para o mundo do trabalho remunerado.*
 - *Seja um suporte para construção do portfólio d@ destinatári@*
 - *Determinar competências à partida e chegada*
 - *Promover a autonomia/ auto-determinação da pessoa*
 - *Construir um projecto profissional realista*
 - *Procurar soluções de modo a conseguir esse projecto*
 - *O BC ao permitir que @ destinatári@ se reconheça a si, por si, permite, também, que seja reconhecid@ pel@ técnic@ e pelas entidades empregadoras*
- O BC é parte integrante de um plano mais vasto que é a construção do portfólio, no qual se evidenciam as competências, necessidades, interesses e o caminho percorrido pelos destinatários.
- O objectivo final é que seja o destinatário a definir o seu projecto de vida, com a consciência das suas necessidades, potencialidades e interesses, de modo a que o acompanhamento para a inserção se realize com sucesso.
- O BC é parte integrante da metodologia de “Emprego Apoiado”.

O papel do técnico no desenvolvimento do Balanço de Competências e no acompanhamento do processo dos Percursos individualizados de Inserção

- *@ técnic@ deve orientar @ destinatári@ para a auto-determinação*
- *É objectivo do BC é que @ destinatári@ reflicta sobre si, o técnic@ apenas facilita*
- *A função do técnic@ é mais de promoção do auto-conhecimento d@ destinatári@ e menos avaliativa*
- *Ter sempre presente os princípios do compromisso ético e deontológico*
- *Facultar o acesso à informação,*
- *Facilitar a exposição*
- *Estimular a reflexão*
- *Adaptar os instrumentos de acordo com o grupo alvo*

Portfolio / Dossier pessoal de competências

“Caderno ou dossier que contém um registo de experiências (conhecimentos ou aptidões decorrentes das vivências pessoais) ou documentos (fotografias, certificados, diplomas, poemas, vídeos, contratos, produtos realizados pelo Adulto, etc.) passíveis de comprovar os vários saberes, nos domínios pessoal, escolar e profissional, adquiridos em diversos contextos e acumulados pela pessoa ao longo da vida.

Consiste, em termos metodológicos, num Guia para o reconhecimento dos saberes adquiridos num percurso de vida. De acordo com o objectivo da construção do portfólio, esse reconhecimento pode ser pessoal, institucional ou profissional”².

Nos Percursos Integrados de Inserção o Portfolio tem como finalidade obter informação documentada das evidências e é o sustentáculo para o processo de auto-determinação, através dos instrumentos que dele fazem parte.

Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

No processo dos Percursos Integrados de Inserção, no âmbito deste projecto, a fase de Auto-determinação tem por finalidade a definição do projecto de vida dos destinatários, de acordo com os seus interesses, potencialidades e necessidades.

O projecto de vida só pode ter desenvolvimento quando ao destinatário lhe são reconhecidas as competências e quando este está consciente das suas necessidades. Por vezes essas competências só têm valor em si quando são certificadas. Neste sentido podem recorrer aos CRVCC para uma certificação académica.

² Retirado de <http://www.dgfv.min-edu.pt/glossario.htm>

2.3

EMPOWERMENT

A noção de auto-determinação está intrinsecamente ligada às noções de autonomia pessoal, escolha individual e livre vontade. Uma pessoa auto-determinada é uma pessoa capaz de tomar as decisões, de forma autónoma e reflectida, sobre os seus objectivos e de agir na direcção dessas mesmas decisões. Uma pessoa auto-determinada é uma pessoa que se conhece, sabendo avaliar objectivamente as suas capacidades e potencialidades, valorizando a sua história de vida, nas suas várias componentes: pessoal, social, escolar e profissional.

No contexto de projectos de intervenção comunitária, esta noção surge como visão e como uma metodologia de acção, acreditando que as pessoas devem participar activamente nos seus projectos de vida, fazendo as suas opções de forma informada e auto-determinada.

Este conceito está directamente relacionado com o conceito de “empowerment” que consiste num processo através do qual as pessoas adquirem um maior poder e controle na condução da sua própria vida.

Ao nível individual, o processo de “empowerment” é um processo de decisão e abrange, em matéria de emprego, a selecção e a procura de emprego, o contacto com os empresários, a identificação das suas próprias necessidades e recursos de suporte, contribuindo para o desenvolvimento de competências de autonomia e de resolução de problemas e para o fortalecimento individual.

No fundo, a noção de auto-determinação é uma perspectiva individualizada do conceito de “empowerment”. Isto porque a auto-determinação é uma potencialidade que surge do próprio indivíduo, dependendo unicamente da sua vontade e auto-valorização. Uma pessoa para poder conduzir, de forma autónoma, o seu projecto de vida tem que possuir ou desenvolver a capacidade de definir e atingir objectivos baseados num conhecimento e valorização dele próprio.

O conceito de “empowerment” implica o envolvimento, a participação e a influência dos indivíduos e das organizações, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento do exercício de tomadas de posições conjuntas na defesa dos seus direitos. Trata-se de uma noção que está, muitas vezes, relacionada com circunstâncias externas ao indivíduo, nomeadamente com processos de tomada de decisão, entre outras.

É um conceito que está directamente relacionado com a temática do exercício pleno da cidadania, na medida em que é um “processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio-cultural, político e económico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania” (Pinto, Carla, in: *Política Social*, 1998, Lisboa, pp.247-264).

Uma perspectiva de “empowerment” implica uma reformulação de atitudes e práticas de intervenção e de definição de políticas, tendo em vista não só a participação daqueles que sistematicamente se encontram excluídos dos processos de decisão, em áreas que lhe dizem directamente respeito, mas também, uma redefinição das relações e do equilíbrio de poder.

De facto, uma das implicações directas deste conceito, reside na impescindibilidade de valorizar e incorporar a experiência das pessoas que vivem uma situação de exclusão social, destinatários dos projectos de intervenção comunitária.

Desta forma, uma perspectiva de “empowerment” pretende valorizar a participação activa dos destinatários directos, incorporando o saber e contributos daqueles que são tão frequentemente encarados como meros beneficiários das acções.

Sintetizando, o conceito de “empowerment” está directamente relacionado com três aspectos distintos, mas complementares:

- ◆ O controle da sua própria vida, tomando decisões de forma determinada e responsabilizada;
- ◆ Uma consciência crítica sobre a realidade, influenciando a sua mudança;
- ◆ A participação activa, numa perspectiva de cidadania plena.

Podemos pensar segundo uma perspectiva de “empowerment”, tendo em conta três níveis essenciais:

◆ **“Empowerment” dos grupos-alvo**

Os grupos-alvo participam activamente na concepção, desenvolvimento e avaliação dos projectos, como forma de adequar as intervenções às suas necessidades e expectativas.

Os grupos-alvo são os actores principais dos seus percursos de inserção, o que implica o desenvolvimento de uma cultura de autonomia e progressiva responsabilização pela sua própria aprendizagem e inserção.

◆ **“Empowerment” dos profissionais**

Os profissionais estão envolvidos na implementação dos projectos, participando activa e autonomamente no “processo de decisão” interno dos mesmos.

Algumas das competências-chave transversais dos profissionais relacionadas com o “empowerment” são:

- saber liderar reuniões de trabalho, projectos, tarefas;
- saber responsabilizar-se por decisões, tarefas;
- ter capacidade para agir com iniciativa;
- saber trabalhar em equipa;
- ser capaz de trabalhar com autonomia;
- saber participar activamente nas decisões;
- ter auto-confiança;

◆ **“Empowerment” das organizações**

As organizações promovem a participação activa na organização, nomeadamente na concepção, implementação e na definição das estratégias a adoptar no desenvolvimento dos projectos e reforçando o diálogo social com outras instituições.

Ao nível organizacional, importa identificar algumas competências transversais relacionadas com o “empowerment”:

- incentivar o desenvolvimento pessoal e das competências críticas à organização (literacia funcional, social e tecnológica);
- promover a participação activa na organização (concepção de projectos, estratégias,...);
- estimular a iniciativa e o risco de tolerar o erro (enquanto oportunidade de aprendizagem);
- estimular o trabalho colaborativo no seio das equipas de trabalho;
- promover a aprendizagem contínua e inter-pares;
- estabelecer fóruns, grupos de trabalho, etc. que favoreçam a aprendizagem recíproca com outras organizações e outras Parcerias de Desenvolvimento;
- promover a participação de todos na monitorização e avaliação de resultados.

Empowerment - Exercícios

1º PASSO: CARREGAR BATERIAS

1º exercício:

Convidam-se @s formand@s para esboçar um desenho, apresentando os materiais necessários para rebocar 1 parede de 2m por 2,5m.

Depois de finalizar a tarefa, pede-se ao grupo para reflectir sobre as emoções geradas pela tarefa:

Executando uma tarefa que nos é estranha, como é que nos sentimos?

- A própria pessoa: aborrecida?
- Na ligação com os colegas do curso: queria pedir ajuda? Trocar impressões?
- Na ligação com o formador: que tarefa mais descabida...

E compara-se o desenho feito com o desenho elaborado por um “Perito da Experiência”.

Este exercício de aquecimento é proposto para estimular a reflexão sobre “como se faz as abordagens para envolver o grupo-alvo no EQUAL”

Nos inquéritos elaborados pel@s técnic@s do EQUAL: O que é que queremos registar? Porque é que queremos registar? Para assegurar-nos o nosso emprego? Para ter uma satisfação, vendo muitos documentos, muitos gráficos? Qual é a qualidade dos meios que apresentamos?

2º exercício:

Reflexão sobre o local onde trabalha a equipa “EQUAL”:

- @s técni@s sentem-se bem naquele local?
- Como as pessoas com quem trabalha o sentem, o percepcionam?
- Existem fotos, trabalhos expostos naquele local que são referências das pessoas?

2º PASSO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO “EMPOWERMENT”

Procurou-se no motor de busca Google “Empowerment”. Encontraram-se 110.000 links para sites sobre empowerment. Pediu-se @s formand@s para classificar uns 70 resultados impressos por:

- Área (mulheres, minorias...)
- Tipo (org, com, gov, edu..)
- País

No “Oxford dictionary” encontra-se a definição seguinte: “authorise, licence (person to do), give power to, make able (person to do)

Quem são os calceteiros do Empowerment?

Sócrates, com as perguntas e as interrogações.

Carl Rogers:

- O “client centered therapy”, contrastando com as aulas do psiquiatra, director da clínica psiquiátrica universitária (apresentava um doente com esquizofrenia como fosse um objecto)
- Encounter groups (1970)

Eric Berne: análise transaccional em psicoterapia (1967) “games people play”

- Apresentação na Universidade de Leuven
- Descoberta dos jogos de “poder”
- O Pai, adulto, criança que existe em cada pessoa.

Paulo Freire:

- Análise dos jogos de poder dentro do grupo
- Investigação - ação
- Palavras geradoras – palavras-chaves como base para a reflexão.

A conscientização é possível, porque a consciência humana, apesar de ser condicionada, tem a capacidade de reconhecer que é condicionada.

1. recolha do universo temático (do grupo/população em causa)
2. devolução (ao grupo) da situação identificada
 - a. codificação
 - b. descodificação
3. ação transformadora da situação

É um modelo cíclico / Dialogo

Cardijn: Metodologia “Ver, Julgar, Agir”

- Produção de muito material didáctico e pedagógico em conjunto com os jovens trabalhadores.
- Reflexão sobre a deslocação das fábricas dos têxteis e confecção nos anos ’70.
- Solidariedade Europeia com os trabalhadores da Maconde de Braga em 1977.
- Curso do Sindicato do Serviço Doméstico em 1982 com Congresso no Pavilhão Carlos Lopes, pais convidados.

3º PASSO: OPERACIONALIZAÇÃO DO “EMPOWERMENT” NAS ORGANIZAÇÕES

A partir de algumas definições do “empowerment” é possível questionar a operacionalização nas organizações.

John Friedmann

John Friedmann defende que políticas de desenvolvimento baseadas numa doutrina económica conservadora oferecem poucas perspectivas de uma vida melhor para esta maioria de excluídos. Neste seu livro sugere uma abordagem alternativa do desenvolvimento com

base na ideia de empowerment. A pobreza é vista, nesta perspectiva, como uma forma social, política e psicológica de disempowerment, isto é, de falta de poder para aceder à participação plena nos espaços de cidadania. O desenvolvimento alternativo definido pelo autor procura potenciar a iniciativa dos indivíduos, famílias, comunidades e sectores socialmente excluídos. A crescente procura de políticas de desenvolvimento alternativo orientadas para a democracia e para um crescimento económico, social e ecologicamente sustentado, bem como para a igualdade das mulheres, é visível na proliferação de organizações não governamentais para o desenvolvimento. A ideia de empowerment fornece uma base simultaneamente moral, teórica e política à acção destes novos protagonistas, bem como dos Estados e organismos internacionais.»

Empowerment. Uma política de desenvolvimento alternativo / John Friedmann; [revisão técnica de] Ana Isabel Madeira e Rita Pimenta; [tradução de] Carlos Silva Pereira. - Oeiras : Celta editora, 1996. - 197 p. ; 24 cm. - (Colecção "Geografias", coordenada por João Ferrão)

«Mais de metade da população mundial é constituída por pobres, e o número destes tem aumentado tanto nos países ricos como nos subdesenvolvidos. Os milhares de milhões de contos de ajuda externa e investimento privado pouco têm contribuído para melhorar esta situação. Na maioria dos casos, beneficiaram classes e regiões já integradas na economia global, deixando os pobres entregues a si próprios.

As John Friedmann (1987) describes it, social learning begins and ends with action, that is, with purposeful activity. In addition to the action itself, social learning involves, "political strategy and tactics (which tell us how to overcome resistance), theories of reality (which tell us what the world is like), and the values that inspire and direct the action. Taken together, these four elements constitute a form of social practice" (p. 181). To be effective in deliberate social transformation actors must have the capacity to concert the actions of others and to overcome the resistance of vested interests. This capacity derives, in part, from the actors position with respect to the relations of production (Callinicos 1987: 129). Said capacity also derives from an actor's relative access to what Friedmann (1987: 396) calls the eight bases of social power including:

1. *life space for social reproduction,*
2. *free time over and above that needed for household survival,*
3. *relevant knowledge and skills,*
4. *social organization,*
5. *tools and instruments of production (including good health),*
6. *information relevant for the exercise of knowledge and skills,*
7. *social networks that relate households to each other,*
8. *and financial resources."*

To view the capacity of community groups in this way implies that the groups' effectiveness requires: "a continuing and permanent struggle for the equalization of access to the bases of social power" (Friedmann 1987: 396). That is, it requires collective self-empowerment.

World Bank – Poverty Reduction Group

Empowerment is the expansion of assets and capabilities of poor people to participate in, negotiate with, influence, control, and hold accountable institutions that affect their lives.

4 elementos chaves:

1. Access to information
2. Inclusion / participation
3. accountability
4. local organizational capacity
- 5.

South Research - Associação Cultural Moinho da Juventude

Consideramos ‘Empowerment’ o processo de indivíduos e grupos locais ou comunidades que vão desenvolver as suas capacidades / competências e vão adquirir o poder de uma participação activa:

- Para terem mais influência ou para serem capazes de enriquecer as suas vidas e a sociedade em que vivem,
- Para aumentar as suas capacidades / competências de modo a poderem tomar decisões, duma maneira independente, sobre o que influencia a sua vida e de modo a ter influência nas pessoas que decidem sobre eles numa aprendizagem crescente deles próprios.

Empowerment tem a ver com a capacidade de reflexão, de cooperar com outros, com a capacidade de tomar decisões duma maneira consciente e reflectida.

Mas «empowerment» não tem só a ver com o processo de construção e desenvolvimento de capacidades / competências, mas também com problemas estruturais : a constelação política, a dominância cultural, as relações sociais.

Não é fácil este processo, porque a nossa sociedade faz um constante apelo à alienação e concentração do poder. Quem está no poder, gosta de mostrar e guardar os seus galões.

O empowerment é suportado por 4 traves mestras:

- ‘acção’
- ‘reflexão sobre a acção’
- ‘a comunicação’
- ‘negociação/cooperação’.

“Não ser, apenas, alvo dos esforços da comunidade, mas operar as suas próprias mudanças, eis o fundamento do ‘empowerment’ ” – Bengt Starrin, Acting Professor of social work at the university of Karlstad, Suécia.

Características fundamentais do empowerment no contexto das estratégias de emprego e de inclusão:

- ❑ O empowerment é um processo que visa modificar as relações de poder;
- ❑ Trata-se de um processo que envolve pessoas, grupos, associações ou comunidades.
- ❑ Implica uma mudança em dois sentidos: por parte das pessoas com pouco ou nenhum poder e por parte dos que detêm autoridade e poder na esfera laboral, social, cultural e política.

- Implica mudança nas práticas profissionais, de modo a que as pessoas com pouco ou nenhum poder sejam ouvidas. Da mesma forma, as suas experiências e os seus conhecimentos, os seus anseios e as suas necessidades, as suas opiniões e os seus objectivos devem ser tidos em consideração e servir de base à procura de soluções.
- Este processo deve decorrer num contexto de uma estratégia global que atenda a factores de ordem psicológica, social, cultural e económica.
- Pressupõe diferentes abordagens da aprendizagem ao longo da vida, incluindo a dimensão da aprendizagem social, e assenta em metodologias mais interactivas que dão prioridade à aprendizagem activa (*learning by doing*)
- Implica abordagens não-tradicionalis da gestão e da resolução dos conflitos e, ao pôr em causa o consenso implícito entre os que detêm o poder, projecta uma outra luz sobre os pressupostos subjacentes às políticas, aos programas e às abordagens profissionais.
- Implica reconhecer que o poder se reveste de formas diferentes, sendo parcial e relativo. O exercício do poder exige gestão de tensões entre cooperação e concorrência, entre o compromisso assente no valor e a possibilidade de coacção, entre confiança nas trocas equitativas e comportamento autocrático ou violento.

EMPOWERMENT NA PRÁTICA

O EMPOWERMENT INDIVIDUAL

Ouvir e respeitar as opções individuais
Avançar ao seu próprio ritmo
Reforçar as possibilidades de aprendizagem a partir da experiência directa
Reforçar a motivação e mudar as atitudes
Apoiar caminhos novos para independência económica
Promover o reconhecimento de resultados intermédios

O EMPOWERMENT NUMA DINÂMICA DE GRUPO

Desenvolver o sentido da responsabilidade colectiva através da entreajuda
Desenvolver a capacidade organizacional dos grupos informais
Desenvolver padrões profissionais nos grupos-alvo formalmente organizados
Conquistar um lugar no processo de decisão
Procurar influenciar a mudança nos sistemas de emprego
Criar novas plataformas de negociação
Tomar parte activa no debate político

O EMPOWERMENT NA GESTÃO DE PROJECTOS

Participação na concepção de projectos
Participação na gestão e avaliação das actividades dos projectos
Orientação e actividade didáctica a cargo de antigos participantes
Participação na gestão global do projecto
Participação na divulgação dos resultados dos projectos
Acelerar o ritmo da mudança na prática profissional

A INFLUÊNCIA DO EMPOWERMENT NA MUDANÇA DOS SISTEMAS E DAS ESTRUTURAS

Intensificar o impacto das organizações da sociedade civil

Mudar o processo de decisão

Promover mudanças de atitudes e de comportamentos por parte dos agentes-chave, no sistema

Agir na definição das prioridades estratégicas

Efeitos multiplicadores

2.4

BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

O Balanço de Competências que se apresenta é parte integrante de um processo mais vasto, que é a construção do portfólio do candidat@ na perspectiva do percurso integrado de inserção. **Nesta fase @ técnic@ deve incutir n@ candidat@ a capacidade de auto-determinação.** Os instrumentos que irá trabalhar vão nesse sentido, à/ao técnic@ cabe o papel de facilitador/a.

O Balanço de Competências tem como objectivo que @ candidat@ reflecta sobre si, o técnic@ apenas facilita.

Cada vez mais se valoriza a aplicação deste tipo de instrumentos que reconhecem e valorizam competências adquiridas ao longo da vida. Este processo faz sentido, sobretudo, para pessoas em situação de desfavorecimento, principalmente ao nível do emprego. Pois ele traz-nos à luz experiências vividas positivas que poderão ser utilizáveis. Estes saberes e competências adquiridos, “não só na esfera profissional, mas também na família, na escola e nos tempos livres constituem adquiridos que podem ser transferidos para o mundo do trabalho remunerado. Para tal, é preciso descobri-los, reconhece-los e geri-los da melhor forma, de modo a podermos aplicá-los a outras actividades diferentes daquelas onde foram adquiridos, designadamente a uma actividade profissional”.

“O Balanço de Competências Pessoal e Profissional é um processo dinâmico que vai permitir a qualquer pessoa conhecer-se melhor, descobrir as suas potencialidades pessoais e profissionais e estabelecer um projecto de vida. O seu objectivo é, em última análise, promover a autonomia da pessoa. Permite conduzir, de forma consciente e informada, a sua trajectória pessoal e profissional. Realizar o Balanço de Competências é construir um projecto profissional realista”.

O Balanço de Competências e a construção do Portfólio ao permitir que @ candidat@ se reconheça a si, por si, permite, também, que seja reconhecid@ pel@ técnic@ e depois pelas entidades empregadoras. É este o processo que propomos às/aos técnic@s das intervenções territoriais.

Sobre os Instrumentos do Balanço de Competências

A apresentação dos instrumentos procura promover a reflexão d@ técnic@ sobre os objectivos e a forma de utilização das actividades de modo a que estes se revelem facilitadores, para @ candidat@, da produção de conhecimento sobre si e conduzam à identificação das suas competências pessoais, profissionais e sociais, traduzidas na recolha e sistematização de evidências dessas mesmas competências. **O objectivo principal é @ candidat@ estar consciente de qual o melhor rumo a seguir para a sua inserção no mercado de trabalho.**

A utilização dos instrumentos não é concebida como uma intervenção de cariz avaliativo e com a função de diagnóstico, mas sim como elemento de um processo de promoção do auto e hetero conhecimento pessoal e profissional d@s candidat@s.

Se estes instrumentos não transportam em si mesmos o valor absoluto de desocultar as competências d@ candidat@, salienta-se a importância assumida pel@ técnic@ que não se espera que adopte uma postura de ‘aplicador’ mas que se assuma como facilitador(a). Facilitador(a) não só da deseável apropriação que @ candidat@ deverá fazer dos instrumentos de mediação, mas de todas as dimensões da intervenção, particularmente a construção de uma relação segura e simultaneamente desafiante que potencie o desenvolvimento do adulto.

Esta formulação implica que @ técnic@ mobilize um conjunto de competências instrumentais e relacionais e que assuma uma conceptualização teórica dos modelos de intervenção e do desenvolvimento humano nas suas diferentes dimensões.

Estas competências associadas a uma prática ética e deontologicamente investida constituem os alicerces fundamentais para a apropriação e exploração de cada um dos instrumentos apresentados.

Se bem que o compromisso ético e deontológico seja inerente a toda e qualquer intervenção que implique o estabelecimento de uma relação de confiança, parece-nos importante salientar alguns princípios orientadores que, pela sua natureza constituem pilares da intervenção d@s técnic@s:

- O reconhecimento das competências adquiridas, através da metodologia do balanço de competências, depende da livre participação d@ candidato@, não devendo este ser coagido em qualquer momento a participar e a envolver-se em actividades contrárias à sua vontade;
- @ técnic@ deverá assumir um compromisso de confidencialidade e respeito pelo segredo profissional, uma vez que a intervenção assenta numa relação de confiança mútua;
- @ técnic@ deverá assumir um compromisso de confidencialidade e respeito pelo segredo profissional, uma vez que a intervenção assenta numa relação de confiança mútua;
- @ técnic@ deverá centrar o processo n@ candidat@, não só adequando a intervenção ao nível de compreensão deste, mas também às suas necessidades.

A ficha de inscrição, o questionário - candidat@s e o balanço de competências são os primeiros instrumentos de intervenção, que se destinam às/-aos candidat@s do emprego apoiado e correspondem à fase de *Acolhimento* e *Auto-determinação* do percurso de inserção profissional d@s candidat@s.

Estabeleceu-se um tempo de duração para aplicação destes instrumentos apenas com o objectivo de orientar @ técnic@ a fim de conseguir obter o máximo de qualidade na informação recolhida. Na verdade, a duração irá depender mais das adversidades que @ técnic@ irá confrontar-se ao longo da sua intervenção, podendo ser, assim, mais tempo ou menos que o previsto.

Neste período é importante ambientar e dar a conhecer os objectivos do emprego apoiado aos candidat@s. Toda a informação recolhida (escrita ou documentada) constituirá o dossier (portfólio) d@ candidat@ que se desenvolverá ao longo de todo seu percurso de inserção profissional, ou seja, nesta fase de Acolhimento e de Auto-determinação (Balanço Competências), e posteriormente na fase de Inserção e de Acompanhamento pós-inserção.

@ técnic@ deverá estar sempre atento às falhas/omissões que possam surgir no que é exposto pel@ candidat@, deve-lhe, @ técnic@, torná-las evidentes.

No caso d@ candidat@ ter dificuldades em desenvolver alguma questão ou temática deve este ser estimulad@, mas, evitando o máximo possível dar exemplos de resposta.

@ candidat@ pode ter dificuldades na compreensão de alguma questão ou frase e não o dizer abertamente, é necessário estar atento e caso isso suceda deve, @ técnic@ procurar outra forma que a torne compreensiva.

Porque se tratam de grupos diferentes (cultural, saúde física e mental, desigualdade, violência...) deve @ técnic@ adequar os instrumentos de modo a facilitar a compreensão de candidat@, ou seja, os instrumentos não devem ser estáticos, mas, que estejam abertos à criatividade d@ técnic@ e, sobretudo d@ candidat@.

O preenchimento dos instrumentos poderá ser feito à mão ou por computador.

De seguida apresenta-se um quadro que resume as fases do Balanço de Competências e depois são definidos quais os objectivos de cada um dos instrumentos.

Quadro resumo do balanço de competências

Fase		Estimativa	Documento de trabalho
1 Fase de Acolhimento	Parte I	15 minutos	Ficha de identificação - 1
		1 hora	Levantamento expectativas em relação ao projecto de emprego apoiado - 2
		15 minutos	Contrato de participação - 3
	Parte II	1 hora	Candidat@s - Questionário - 4
2 - Fase de Auto-determinação	Levantamento de expectativas pessoais	40 minutos	Levantamento de expectativas pessoais - 5
		2 horas e 20 minutos	Percorso escolar – 6 Formação profissional – 7a e 7b A minha primeira experiência de trabalho – 8 Percorso profissional – 9a e 9b
		20 minutos	Outras actividades - 10
		30 minutos	Cidadania e participação - 11
	Reconhecimento e Avaliação de Competências	2 horas e 20 minutos	Um dia na vida de... – 12 Competências de leitura e comunicação - 13 Competências linguísticas - 14 Competências em informática - 15 Competências interpessoais - 16 Competências de cálculo e gestão -17 Competências administrativas - 18 Competências criativas - 19 Competências de liderança - 20 Competências manuais e mecânicas - 21 Competências pessoais - 22
			Ambientes/ condições de trabalho - 23
		30 minutos	Rede de Relações – 24a e 24b Pessoas mais importantes para si – 25 Apoios com que posso contar - 26
	Análise de potencialidades	50 minutos	Análise de potencialidades - 27
		2 horas e 30 minutos	Objectivo de emprego - 28 Clarificar opções - 29 Definição do projecto -30
3- Fase de conclusão	Projecto individual	1 hora	Curriculum Vitae - 31

1 – Fase de Acolhimento

Parte I

Esta fase tem como objectivo genérico permitir a construção de uma relação de empatia e de segurança entre @ técnic@ e @ candidat@, condição fundamental para que todos possam apreender os objectivos, os métodos e os instrumentos utilizados e para que @ candidat@ seja capaz de exprimir, mais facilmente, as suas expectativas e necessidades. Pretende, também, saber sobre a identidade d@ candidat@. Procura obter alguma informação geral, para tratamento estatístico e conhecimento d@ candidat@.

Ficha de identificação

Ficha de Trabalho 1: *Ficha de identificação - candidat@s.*

Duração: 15 minutos

Esclarecimento sobre alguns dados que se pretendem:

- 1- Data - data do preenchimento da ficha de identificação.
- 2- Identificação – Códigos

Este código será sempre (em todo o processo) o código de identificação d@ candidat@. Toda a documentação d@ candidat@ deverá ter sempre o mesmo código.

O código d@ candidat@ é o número que lhe é dado, pel@ técnic@, e o número da instituição que @ técnic@ pertence.

Levantamento de expectativas em relação ao projecto de “Emprego Apoiado”

Ficha de Trabalho 2: *Expectativas em relação ao projecto de emprego apoiado*

Duração: 1 hora

Objectivos:

- Facilitar e propiciar um clima de confiança;
- Apresentar o programa, objectivos, finalidade e duração;
- Equacionar as expectativas pessoais com os objectivos e a finalidade do projecto “Emprego Apoiado”.

Desenvolvimento: Durante a resposta à ficha @ técnic@ deve acompanhar @ candidat@, a fim de proporcionar um clima de confiança, esclarecer dúvidas e facilitar a identificação/apropriação das expectativas em relação ao “Emprego Apoiado”.

Contrato de participação

Será estabelecido um contrato escrito entre @ técnic@ e @ candidat@.

Ficha de Trabalho 3: *Contrato de participação;*

Duração: Cerca de 15 minutos

Objectivos:

- Formalizar o envolvimento d@ técnic@ e d@ candidat@ no processo do balanço de Competências;

- Sensibilizar para o empenhamento e responsabilização d@ candidat@ na realização das actividades do Balanço
- Clarificar os direitos e deveres d@s intervenientes no processo.

Desenvolvimento: São negociados, entre @ ténic@ e @ candidat@, um conjunto de deveres e de direitos que ambos se comprometem a assumir (os que constam no contrato e no compromisso ético e deontológico). Após a clarificação e negociação das obrigações e direitos mútuos, amb@s @s intervenientes deverão formalizar o compromisso, assinando-o.

Parte II

Candidat@s

Ficha de Trabalho 4: *Candidat@s - Questionário*.

Duração: 1 hora

Objectivos:

- O tipo de informação que aqui se pretende é mais de teor quantitativo, por isso, diferente do que se pretende nos outros instrumentos. Trata-se de um questionário e a sua informação será trabalhada, posteriormente, através de uma base de dados para fins estatísticos. No entanto, é importante ter em conta essa informação para melhor conhecimento d@ candidat@.

Esclarecimento sobre alguns dados que se pretendem:

1 – Data – data do preenchimento do balanço de competências

11 – Habilidades literárias.

- Interessa apenas o ano de escolaridade que completou.
- No item - sabe ler e escrever – só assinala quem nunca andou na escola ou quem frequentou o 1º ano mas sem o concluir.

2 – Fase de Auto-determinação

A fase de investigação/exploração tem como objectivo identificar os valores e os interesses d@s candidat@s, através do levantamento e da reflexão sobre os momentos significativos do seu percurso pessoal e profissional. A investigação/validação tem como objectivo proceder ao reconhecimento e validação das competências d@s candidat@s, com vista à construção dos seus projectos pessoais.

Levantamento de expectativas pessoais

Levantamento de expectativas pessoais

Ficha de Trabalho 5: *Levantamento de expectativas pessoais*.

Duração: 40 minutos

Objectivos:

- Permitir ao candidat@ a apropriação das suas expectativas e necessidades
- Negociar com @ candidat@ o processo de intervenção, tendo em conta não só os limites do próprio processo, mas também as intenções e constrangimentos do sujeito.

Desenvolvimento: Fazer com que @ candidat@ reflecta sobre as suas expectativas e necessidades ao nível da sua carreira profissional, da participação e inclusão comunitária. Por outro lado, que reconheça os seus constrangimentos e os limites do processo “Emprego Apoiado”.

Percorso Pessoal e Profissional

Experiências escolares e profissionais

Ficha de trabalho **6**: *Percorso escolar (30 minutos);*

Ficha de trabalho **7a e 7b** : *Formação profissional (40 minutos)¹;*

Ficha de trabalho **8**: *A minha primeira experiência de trabalho (30 minutos);*

Ficha de trabalho **9a e 9b** : *Percorso profissional (40 minutos)¹.*

Duração: 2 horas e 20 minutos

Objectivos:

- Promover a reflexão sobre o percurso escolar e profissional d@ candidat@;
- Desenvolver a capacidade de analisar as diferentes etapas da sua vida;
- A importância de ter uma visão global do seu itinerário de vida;
- Identificar experiências profissionais e a duração dessas experiências;
- Activar @ candidat@ para a exploração e a recolha de evidências do seu percurso pessoal e profissional;
- Apoiar na recolha de evidências: diplomas, certificados, cartas de recomendação, etc.
-

Desenvolvimento: Pede-se, sobretudo, a cada candidat@ que reflecta sobre o seu percurso escolar e sobre as recordações que lhe estão inerentes. Numa segunda fase a reflexão incidirá sobre o percurso profissional, apelando aos motivos da necessidade de fazer formação profissional, ao que aprendeu e ainda conserva hoje, às actividades que desenvolveu e ao grau de satisfação que estas lhe proporcionaram.

1) Utilizar quantas folhas forem necessárias para a descrição de todas as actividades profissionais e/ou cursos de formação realizados.

Experiências extra-profissionais

Ficha de trabalho **10**: *Outras actividades.*

Duração: 20 minutos

Objectivos:

- Identificar experiências extra-profissionais;
- Identificar aquilo que sabe fazer e gosta de o fazer;
- Fazer emergir experiências extra-profissionais latentes ou manifestas.

Desenvolvimento: pede-se ao candidat@ que evidencie experiências extra-profissionais e quais as que mais prazer lhe dá.

Cidadania e participação

Ficha de trabalho **11**: *Cidadania e participação.*

Duração: 30 minutos

Objectivos:

- Promover a reflexão sobre cidadania e participação;
- Identificar experiências relacionadas com associativismo;

Desenvolvimento: Pede-se que @ candidat@ reflecta sobre cidadania e participação. Procurar saber quais os seus conhecimentos e experiências nessa área.

Avaliação de Competências

Reconhecimento e valorização de Competências

Ficha de trabalho **12**: *Um dia na vida de...*

Duração: 20 minutos

Objectivos:

- Promover o reconhecimento e a valorização das competências pessoais, sociais e profissionais evidenciadas no desempenho de diversas actividades;
- Promover o auto-conceito e a auto-estima d@ candidat@ através da sua valorização pessoal e profissional.

Desenvolvimento: Pede-se a cada candidat@ que reflecta sobre o seu percurso pessoal e profissional, analisando cada uma das profissões desempenhadas. Em seguida, para cada profissão é pedido à/ao candidat@ que procure especificar todas as actividades e funções que desempenhava permitindo, assim, a obtenção de evidências de eventuais competências. Para cada actividade desempenhada @ candidat@ é convidado a referir o grau de satisfação que a mesma lhe proporcionava.

Ficha de trabalho **13**: *Competências de leitura e comunicação;*

Ficha de trabalho **14**: *Competências linguísticas;*

Ficha de trabalho **15**: *Competências em informática;*

Ficha de trabalho **16**: *Competências interpessoais;*

Ficha de trabalho **17**: *Competências de cálculo e gestão;*

Ficha de trabalho **18**: *Competências administrativas;*

Ficha de trabalho **19**: *Competências criativas;*

Ficha de trabalho **20**: *Competências de liderança;*

Ficha de trabalho **21**: *Competências manuais e mecânicas;*

Ficha de trabalho **22**: *Competências pessoais);*

Duração: 2 horas (distribuídas pelas várias fichas)

Objectivos:

- Reconhecer competências relacionadas com as experiências profissionais e extra-profissionais;
- Em que situações ou experiência foram utilizadas essas competências;
- Identificar o potencial de competências transferíveis resultantes de actividades extra-profissionais.

Desenvolvimento: Procura-se que cada candidat@ reconheça competências que adquiriu, utilizou e desenvolveu ao longo da sua vida independentemente da situação e do lugar (em posto de trabalho, lazer ou outro). O retrato que tem das suas competências é importante para a sua inserção no mercado de trabalho, neste sentido, estes instrumentos não podem ser utilizados de forma estática, pois a sua leitura depende muito da interpretação de cada candidat@.

Ambientes/ Condições de trabalho e Rede de relações

Ambientes/ condições de trabalho

Ficha de Trabalho **23**: *Ambientes/ condições de trabalho*

Duração: 30 minutos

Objectivos:

- Identificar ambientes e condições de trabalho em que se prefere desenvolver a actividade profissional
- Sensibilizar para a relevância das condições de trabalho como factores influentes na escolha e desempenho da actividade profissional

Desenvolvimento: É pedido ao candidat@ caracterize os ambientes e as condições de trabalho que gostaria de encontrar na futura actividade profissional.

Rede de Relações

Fichas de Trabalho **24**: *Rede de Relações*

Ficha de Trabalho **25**: *Pessoas mais importantes para si*

Ficha de Trabalho **26**: *Apoio com que posso contar*

Duração: 1 hora (3 fichas)

Objectivos:

- Promover a reflexão sobre os membros que constituem a rede de relações d@ candidat@;
- Identificar o tipo de “influência” exercida por cada um dos indivíduos referidos.
- Capacitar para a importância de desenvolver e/ou reforçar a rede de contactos

Desenvolvimento: É pedido ao candidat@ que reflecta sobre a sua rede de relações, ou seja sobre aquelas pessoas que partilham os seus contextos de vida. Num primeiro momento, a tarefa consiste na sua identificação; numa fase posterior o candidat@ deverá referir algumas das características das pessoas com as quais se relaciona, com as quais pode contar enquanto apoio e quais as expectativas que estas têm sobre si.

Análise de potencialidades

Análise de potencialidades

Ficha de Trabalho **26**: *Análise de Potencialidades*

Duração: 50 minutos

Objectivos:

- Promover a reflexão sobre as potencialidades pessoais e profissionais d@ candidat@;
- Desenvolver a sua capacidade de analisar objectivamente os projectos pessoais, os seus recursos e limitações.

Desenvolvimento: Pede-se a cada candidat@ que reflecta sobre os seus projectos pessoais e profissionais, assinalando os problemas, os recursos, os trunfos e os benefícios dos mesmos.

3 – Fase de Conclusão

A fase de conclusão tem como objectivo promover a integração das diferentes actividades realizadas ao longo do processo, permitindo um enquadramento realista dos projectos de vida emergentes da reflexão do candidat@.

Projecto individual

Definição do projecto individual

Ficha de Trabalho **27**: *Objectivo de emprego*;

Ficha de Trabalho **28**: *Clarificar opções*;

Ficha de Trabalho **29**: *Definição do projecto*.

Duração: 2 horas e 30 minutos

Objectivos:

- Promover a reflexão sobre o trabalho realizado ao longo do balanço;
- Apoiar @ candidat@ na antecipação de projectos futuros;
- Negociar o percurso de negociação d@ candidat@ (CRVCC, formação profissional, emprego directo)
- Equacionar o projecto profissional através das competências adquiridas e das competências a desenvolver;
- Clarificar opções;
- Definir o projecto: objectivos a curto e a longo prazo.

Desenvolvimento: reflectir sobre o trabalho realizado e com base nisso definir um projecto.

Elaboração curriculum vitae

Ficha de Trabalho **31**: *Curriculum Vitae*;

Objectivos:

- Elaboração de um curriculum vitae

Desenvolvimento: Com base no balanço de competências e na definição do projecto pede-se ao candidat@ que elabore o seu próprio curriculum vitae, o qual será o cartão de apresentação junto das entidades empregadoras.

Referências:

Instituto do Emprego e Formação Profissional – *Balanço de Competências Pessoais e Profissionais*;

ANEFA (2000) – *Reconhecimento e Validação de Competências – Manual de Apoio à Intervenção*;

Jordão, Albertina (1995) – *O Balanço de Competências - conhecer-se e reconhecer-se para gerir os seus adquiridos pessoais e profissionais*;

The Association for Persons in Supported Employment – *Supported Employment Quality Indicators*;

Wehman, Paul – *Individual Transition Plan*;

MÓDULO 3

MARKETING, EMPRESAS E SERVIÇOS

MÓDULO 3: MARKETING, EMPRESAS E SERVIÇOS

Este módulo foi desenhado para que @s formand@s possam adquirir competências para a promoção e desenvolvimento de redes com os empresários.

O módulo habilita os formandos a:

- ❖ entender a natureza dos produtos e serviços que estamos promovendo junto dos empresários e do mercado de emprego
- ❖ definir os destinatários da nossa intervenção
- ❖ discutir as culturas e valores que têm impacto tanto na organização, como na pessoa a que se destinam
- ❖ adquirir e usar técnicas de marketing para assegurar ofertas e envolvimento que suportem empregos efectivos
- ❖ desenvolver competências na negociação e no assegurar de colocações
- ❖ explorar perspectivas que desenvolvam os serviços e as redes e organizações de empresários

3.1

MARKETING EM EMPREGO APOIADO

«Marketing é um processo de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos consumidores, com rentabilidade» (UK Chartered Institute of Marketing)

Em quadro resumo:

PROCESSO	RESPONSABILIDADE
Identificar requisitos dos consumidores	Equipa de gestão
Antecipar necessidades	Equipa de gestão
Satisfazer necessidades	Serviços e pessoal
Rentabilidade	Finanças

O que será Marketing em Emprego Apoiado?

Como preencheríamos a mesma grelha, em função do que julgamos ser o marketing em Emprego Apoiado?

PROCESSO	RESPONSABILIDADE
Identificar requisitos dos consumidores	
Antecipar necessidades	
Satisfazer necessidades	
Rentabilidade	

O marketing em Emprego Apoiado ou do Emprego Apoiado tem como objectivos:

- Rever as funções da organização no contexto de marketing do emprego apoiado;
- Discutir a função do marketing na pesquisa de empresas;
- Discutir o papel das relações públicas no marketing do Emprego Apoiado;
- Perspectivar os problemas com que o técnico de emprego apoiado se depara na pesquisa e negociação com empresas;
- Perspectivar as relações de inter-cooperação com os empresários;

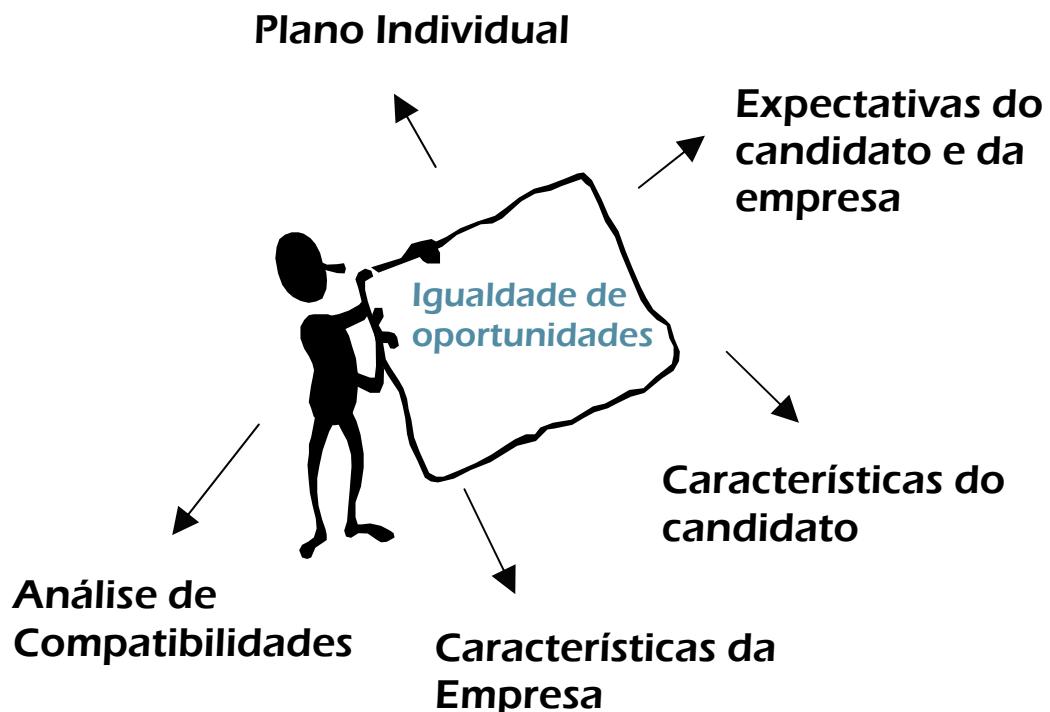
A principal actividade de marketing em emprego apoiado reside na actividade do técnico de emprego apoiado, no contacto com o meio empresarial.

Lembremos as actividades fundamentais do TEA:

- ✓ Fomento do desenho do perfil vocacional, balanço de competências e definição do plano de inserção profissional do candidato
- ✓ Pesquisa de empresas;
- ✓ Identificação e análise do posto de trabalho
- ✓ Sinalização de um formador / tutor na empresa
- ✓ Análise de compatibilidades entre os perfis do formando / candidato e do posto de trabalho – Job-matching.
- ✓ Participação na elaboração do programa de formação / inserção na empresa;
- ✓ Acompanhamento e avaliação contínua no processo de formação / inserção;
- ✓ Negociação da contratação;
- ✓ Acompanhamento pós-contratação;
- ✓ Promoção da rede de suporte / apoios naturais.
- ✓ Contactos com serviços públicos e privados; Promoção de parcerias;

O TEA (técnico de emprego apoiado) tem como perspectiva global a procura da promoção das competências do candidato, do sistema de apoio que o serviço de emprego apoiado pode proporcionar, mas tem, também que estar atento a:

- ✓ Objectivos do plano de inserção profissional do candidato e suas expectativas
- ✓ Expectativas da empresa
- ✓ Características do candidato
- ✓ Características da empresa
- ✓ Análise de compatibilidades entre as necessidades da empresa e das competências do candidato



Escreva numa folha os seus “tópicos de bolso”, os elementos que considera chave na abordagem que vai fazer aos empresários:

Para:

- Pesquisa de empresas
- Relação com empresários e candidatos
- Negociação com empresas e respectiva adesão

Questão:

Quando esteve à procura do seu primeiro emprego, quais as dificuldades com que se deparou?

Muitas dessas dificuldades são as dificuldades que as pessoas em situação de desvantagem também enfrentam.

Quais os problemas com que o Técnico de Emprego Apoiado se depara aquando da pesquisa de empresas?

Às pessoas em situação de desvantagem são muitas vezes negadas oportunidades de emprego.

Porquê?

No mercado de trabalho, o empresário tem em atenção não a pessoa em si, mas as suas referências anteriores.

Tais como:

- Competências académicas;
- Competências profissionais;
- Grupos de pertença;
- Apresentação;
- Formas de comunicação

O empresário tem em conta, em geral, as suas próprias representações e representações sociais relativas às características do candidato

As principais preocupações dos empresários no processo de admissão de um candidato, incluem:

1. *A produtividade da empresa;*
2. *Riscos ao nível da saúde e segurança;*
3. *Potencial risco para os outros trabalhadores.*

Características que os empresários têm em conta num bom empregado:

- ✓ Assiduidade;
- ✓ Pontualidade;
- ✓ Qualidade de trabalho;
- ✓ Quantidade de trabalho;
- ✓ Iniciativa;
- ✓ Interesse nas tarefas;
- ✓ Atenção e cumprimento das instruções dadas;
- ✓ Relações sociais;
- ✓ Higiene e aparência pessoais.

Características a ter em conta, quando se faz a pesquisa de empresas:

- ✓ Capacidades do formando – candidato / necessidades da empresa;
- ✓ Cultura/ ambiente da empresa;
- ✓ Compatibilidades gerais e específicas;
- ✓ Possibilidade de mobilização de recursos naturais, nomeadamente tutor;
- ✓ Possibilidades de colaboração da nossa parte, em função das expectativas e solicitações.

Para o sucesso da aproximação ao empresário devemos ter em conta ainda os seguintes parâmetros:

- ✓ Conhecer o empresário; recolher o máximo de informação relativa à empresa e empresário
- ✓ Identificar o que a empresa pretende, face à sua actividade empresarial; Objectivos da organização;
- ✓ Estabelecer parâmetros para a qualidade do serviço de cooperação;
- ✓ Observar, orientar e rever os resultados dos serviços prestados pela empresa e pela organização / serviço de emprego apoiado.

Antes da iniciarmos a nossa pesquisa é importante conhecermos o tipo de empresas que se nos apresentam na região. De acordo com o meio envolvente, saber quais as necessidades primárias de emprego.

Devemos ter em atenção de que os empresários, querem bons empregados e as pessoas em situação de desvantagem podem preencher esses requisitos.

Os 2 E's e o A no Processo de marketing do emprego apoiado

- ✓ Expectativa - No desenvolvimento do processo, espera-se que este seja conduzido com profissionalismo seguindo a ética do mundo empresarial.
- ✓ Experiência – Pretende-se que a experiência com o emprego apoiado, ao longo do desenvolvimento, seja consistente.
- ✓ Avaliação – Um serviço de qualidade, um processo com constante rectroacção, avaliação permanente.

Ter em conta que o TEA, quando aborda uma empresa, está a representar o serviço de emprego apoiado.

O que estamos a vender?

- ✓ Um conjunto de valores
- ✓ Uma prática de sucesso
- ✓ Uma atitude profissional
- ✓ Um movimento internacional para a inclusão
- ✓ Uma perspectiva de recrutamento de recursos humanos numa perspectiva individualizada
- ✓ Um processo de qualificação de recursos humanos desenhado à medida
- ✓ Uma rede de inter-cooperação

Atitudes do TEA:

Positivas:

- ✓ *Mostrar interesse*
- ✓ *Tratar o empresário pelo próprio nome*

- ✓ Apresentar-se e dizer o porquê da sua vinda à empresa
- ✓ Mostrar respeito
- ✓ Ser empático
- ✓ Mostrar compreensão
- ✓ Considerar a possibilidade de um erro humano
- ✓ Admitir um problema quando este existe
- ✓ Perguntar ao empresário quais as suas necessidades, quais os serviços que gostaria de ver realizados na empresa pelo serviço de emprego apoiado
- ✓ Sugerir alternativas

Negativas:

- ✓ Ser defensivo (não é um problema nosso)
- ✓ Não mostrar culpa, não interessa quem é o culpado, eles querem solução
- ✓ Fazer promessas /compromissos irrealistas
- ✓ Deixar o empresário confuso / ser explicativo / entender o empresário
- ✓ Perder o sentido de humor

-Pontos chaves da estratégia de abordagem:

- | | |
|---|----------------------------------|
| ☺ | <i>Empatia</i> |
| ☺ | <i>Informação</i> |
| ☺ | <i>Soluções</i> |
| ☺ | <i>Referências do formando</i> |
| ☺ | <i>Diversidade/ alternativas</i> |
| ☺ | <i>Sumário/ conclusões</i> |

CASO PARA DISCUSSÃO:

O João (TEA) tenta negociar uma colocação com base no emprego apoiado, e vai encontrarse com o empresário.

A formanda chama-se Sandra e tem síndroma de Down.

Empresário: *Antes de avançar-mos, devo informá-lo que já tivemos na nossa empresa um formando com deficiência há alguns anos atrás e não resultou, por isso estou um pouco apreensivo em relação a esta nova experiência e não creio que vá resultar.*

Técnico: *Lamento que isso tenha acontecido. É bastante complicado quando o empregado não atinge os requisitos necessários à empresa e você tem que anular qualquer hipótese de contratação (conhecimento do problema e inicio de uma relação empática). O que é que aconteceu nesse caso que não resultou? (Dá oportunidade ao empresário de falar e ao mesmo tempo recolhemos informação)*

Empresário: *Como sabe nós trabalhamos no ramo alimentar. Os alimentos têm que ser entregues a tempo e a horas, o que acontecia é que esse formando/ candidato chegava sempre atrasado; logo o que acontecia é que outro empregado de outro sector tinha que fazer o serviço dele, ou então a encomenda chegaria atrasada.*

Nota: o TEA tem agora a informação necessária sobre a natureza do problema; não era necessário que o empresário descrevesse muito mais o que tinha sucedido, não é positivo fazer o empresário relembrar muito mais o sucedido, pois foi uma má experiência.

Uma informação muito importante para o TEA foi o conhecer a preocupação do empresário em relação à pontualidade dos seus trabalhadores.

Técnico: Eu comprehendo como é difícil organizar todos os membros de uma equipa, especialmente quando se tem prazos a cumprir. Sei que para si é importante a pontualidade e a forma de atendimento, essa é uma das principais características da Sandra.

De facto tem um currículo muito bom nesse aspecto e é uma jovem que dá muita importância à pontualidade e à assiduidade.

Para além disso o nosso serviço de emprego apoiado ao trabalhar com jovens com deficiência incentiva o reforço dessas competências (Reforçou as potencialidades da formanda, minimizando as preocupações do empresário.)

Empresário: Sim, mas continuo com algumas reservas.

Técnico: Posso garantir que manteremos um processo de acompanhamento eficaz em função das necessidades; assinaremos um contrato de inserção, assinado por todos os intervenientes; é efectuado um seguro para prevenir qualquer acidente que possa ocorrer; (empatia e oferta de apoio).

Técnico: Uma informação importante refere-se ao papel que deverá ser desempenhado por um tutor a seleccionar pela empresa que será responsável por introduzir e acompanhar as tarefas que o formando / candidato tem de realizar.

Empresário: Visto que apresenta todas essas condições e garante o acompanhamento estou disposto a fazer esta experiência com a Sandra; fiquei bastante entusiasmado e espero que corra tudo bem. Vamos então marcar a entrevista.

Conclusão: O técnico resumiu os benefícios da colocação da Sandra na sua empresa. Agradeceu ao empresário a sua atenção e disponibilidade, marcando uma entrevista para a apresentação da Sandra.

Exercício: analise esta história ficcionada. Que comentários lhe sugere, do ponto de vista de melhorias a introduzir?

MÓDULO 4

FORMAÇÃO EM EMPRESA E ESTRATÉGIAS DE SUPORTE

MÓDULO 4: FORMAÇÃO EM EMPRESA E ESTRATÉGIAS DE SUPORTE

Explora os conceitos que sustentam a actividade profissional e cobrem a natureza, tempos e quantidade de apoio apropriado na formação em posto de trabalho e a inserção profissional.

Este módulo clarifica ainda um conjunto de estratégias para ajudar uma pessoa a tornar-se um trabalhador valorizado num emprego remunerado. Foca o desenvolvimento das capacidades individuais a nível social e na actividade profissional indispensáveis para tornar um sucesso as oportunidades de emprego.

O módulo habilita os formandos a:

- ❖ analisar um posto de trabalho e empresa num contexto abrangente
- ❖ compreender e aplicar as competências que é necessário utilizar na procura de compatibilidade pessoa/empresa, procurando assegurar o uso apropriado do perfil profissional e as disponibilidades identificadas pelos empresários
- ❖ explorar questões determinantes para o processo de formação e da tomada de decisões
- ❖ destacar as regras e princípios fundamentais para a efectivação da análise de postos de trabalho e empresas e descrever técnicas apropriadas e consistentes de formação
- ❖ entender e aplicar as competências para a promoção do incremento de apoio proveniente do posto de trabalho, consciência da diversidade e círculos de suporte
- ❖ compreender ideias e competências relacionadas com auto regulação e gestão
- ❖ explorar técnicas apropriadas para o desenvolvimento das competências sociais
- ❖ definir e entender o uso das tecnologias no lugar de trabalho
- ❖ discutir orientações e perspectivas para o trabalho conjunto com as famílias

4.1

A FORMAÇÃO EM POSTO DE TRABALHO

A importância da formação em contexto de trabalho

O incremento da **formação em contexto de trabalho** impõe-se como a solução natural e decisiva na aprendizagem profissional para a inserção profissional, pois tem a enorme vantagem de possibilitar desde muito cedo o contacto com o meio laboral, proporcionando

para além das aprendizagens a nível do saber-fazer, a aprendizagem gradual de comportamentos, regras, relacionamentos interpessoais, inscritos no círculo do saber-estar.

A formação em empresa permite um contacto mais realista com os padrões do sector produtivo, nomeadamente em relação aos ritmos de trabalho, regras de higiene e segurança e atitudes e comportamentos. Todos sabemos a importância destes últimos aspectos, na perspectiva dos empresários, como factores de empregabilidade.

Por outro lado, actua sobre o contexto, facilitando a diminuição dos factores de exclusão.

A Inserção no Mercado de Trabalho

Depois dos processos de acolhimento e auto-determinação, a inserção profissional, assente na filosofia do modelo de emprego apoiado em meio normal de trabalho obedece aos seguintes passos metodológicos que passamos a explicitar.

- 1^a etapa – Pesquisa de empresa – contacto com empresa
- 2^a etapa - Análise da empresa e posto de trabalho
- 3^a etapa - Análise d@ candidat@ em relação ao posto de trabalho
- 4^a etapa – Análise de compatibilidade - matching
- 5^a etapa - Apresentação d@ candidat@ na empresa
- 6^a etapa - Construção de programa individual de formação / inserção
- 7^a etapa - Desenvolvimento da formação / inserção
- 8^a etapa - Negociação da contratação / emprego
- 9^a etapa – Acompanhamento pós-inserção



Como fase prévia aos passos que referimos é fundamental considerar uma intervenção comunitária que facilite a constituição de redes comunitárias de intercooperação para a inserção.

É essencial que junto da comunidade se divulgue o modelo de emprego apoiado e o processo de inserção a ele associado, contactando-se para tal serviços e entidades que prestam atendimento aos grupos desfavorecidos, desenvolvendo projectos em áreas específicas, como por exemplo, Centros de Emprego, Centros de Formação, Associações, Escolas, Câmaras Municipais, Centros de Saúde, etc.

É muito importante contar com a colaboração de todas as entidades locais, perspectivar uma rede de parcerias comunitária, com o objectivo de provocar a melhoria da quantidade e da qualidade de respostas face às necessidades da população atendida, fomentando-se assim a rentabilização e articulação interserviços.

Um serviço de emprego apoiado deverá ser em princípio um “provocador” da rede de parceiros, dinamizando-a sistematicamente na base de uma total disponibilidade e coerência com os princípios que defendemos.

Por exemplo, é fundamental constituir uma parceria com o Centro de Emprego do território onde se está a interferir, pois como entidade fundamental neste trabalho, esta entidade é extremamente útil e potenciadora dos resultados ao colaborar na pesquisa de empresas, na apresentação conjunta junto das entidades empregadoras, no acompanhamento do processo de formação e na implicação clara na contratação e no acompanhamento pós-contratação.

Também é muito importante se contar com a colaboração de associações empresariais no campo da **pesquisa de empresa (“job finding”)**, assunto que iremos abordar mais detalhadamente no 3º Passo.

O âmbito destas parcerias deverá ser o mais alargado possível, dependendo da capacidade de intervenção dos respectivos intervenientes e do seu empenhamento; daí decorre o facto da parceria ser o que os seus intervenientes quiserem que seja, cabendo neste capítulo, como já foi mencionado, um papel fundamental ao Serviço de Emprego Apoiado.

Etapas para a inserção profissional

1ª Etapa: Pesquisa de Empresas (“Job - Finding”)

Objectivo: Pesquisar actividades profissionais susceptíveis de serem ocupadas pela pessoa em função dos seus interesses e possibilidades; Contacto com empresári@s e suscitar adesão

Não é possível desenvolver um modelo de formação / inserção em empresa sem a colaboração efectiva das empresas.

No processo de aproximação ao meio empresarial é fundamental realizar algum trabalho prévio:

Efectuar um levantamento de estudos que tenham sido realizados de caracterização da actividade económica local e da sua dinâmica: sectores em expansão, sectores em recessão, tipos e dimensão das empresas, sua articulação, perspectivas de futuro;

Efectuar levantamento de estudos relativos aos recursos humanos das empresas, qualificações que detêm, necessidades de novas qualificações, práticas de recrutamento e gestão de RH; Envolvimento nos movimentos de responsabilidade social das empresas, promoção da igualdade de oportunidades, diversidade de RH;

Conhecimento das associações empresariais regionais, sectoriais, existentes, e das suas práticas no relacionamento com as empresas do território e em particular com a promoção de intervenções em parceria e a promoção da diversidade e qualificação de RH.

O conhecimento da realidade empresarial territorial, como se comprehende, é uma plataforma que contribui para adequar qualquer intervenção que possamos realizar.

Quando um(a) candidat@ está a perspectivar a sua inserção social e profissional, é fundamental que clarifique o sector de actividade / profissão que pretende, o que pode obrigar ao desenvolvimento de processos de orientação vocacional / profissional, que se realiza com especial incidência no período de balanço de competências e auto-determinação (ver capítulo anterior).

Nesta primeira fase / etapa do processo de inserção profissional, é suposto que @ candidat@, já tem uma ideia clara do sector de actividade / profissão que pretende, reflectida no seu portfolio, particularmente no plano individual de inserção profissional.

Sendo assim é possível perspectivar a pesquisa de empresas (novas empresas ou empresas já previamente sinalizadas em base de dados específica) que se adequem aos interesses d@ candidat@.

A experiência que temos, leva-nos a aconselhar o seguinte: não é necessário estar a realizar uma pesquisa muito alargada de empresas, se tal não corresponder a um número elevado de candidat@s à inserção profissional. Carteiras de empresas que foram pesquisadas não recentemente, rapidamente podem levar à desactualização das caracterizações efectuadas. Pode ser, portanto, trabalho que se perde, não útil.

Numa primeira abordagem com uma empresa, é essencial prestar informações de uma forma clara sobre o modelo de inserção / formação que o Serviço de Emprego Apoiado desenvolve, a sua filosofia de suporte e os objectivos que se pretendem.

Será um bom contributo referir outras empresas que já tenham um envolvimento com o modelo de emprego apoiado e os resultados conseguidos na promoção da empregabilidade de pessoas em situação de desvantagem.

Importante referir também e de uma forma incisiva o que pretendemos, o papel da empresa, o papel do Serviço de Emprego Apoiado e o papel d@ candidat@.

Os procedimentos de um bom processo de marketing não devem ser esquecidos. Ter um bom folheto explicativo, cartões de apresentação dos intervenientes, uma comunicação fácil e susceptível de provocar adesão, são constituintes de uma abordagem à empresa eficaz.

Deverá ser preenchida **ficha de caracterização da empresa** (ver anexo).

O Serviço de Emprego Apoiado e os técnicos que nele actuam na pesquisa de empresas, devem abandonar alguns preconceitos sobre as empresas que por vezes impregnam as equipas de formação / inserção, sob pena de se virem a constituir como a principal barreira ao desenvolvimento da inserção profissional e que muitas vezes resultam de pouco contacto com as empresas e @s empresári@s. Nomeadamente representações corporizadas em expressões como: “as empresas não têm tempo para nos ouvir”, “os nossos candidatos não conseguem competir com o nível de produtividade dos outros trabalhadores”, “é impossível conseguir-se um estágio e posteriormente um emprego, devido à elevada taxa de desemprego existente”, “as empresas não estão abertas a colaborar”...

É importante ter presente que as entidades empregadoras são organismos vivos, constituídos por pessoas que poderão muitas vezes estar implicadas, num projecto inovador que actua em rede social e que tem por fim lutar contra a discriminação e a exclusão social e profissional. Que em última análise estão interessadas em ter recursos humanos que respondam a necessidades efectivas que detectam nas sua empresa e práticas produtivas.

Ao ser estabelecido um contacto com uma empresa, pretende-se ganhar o contributo desta para a inserção e o projecto de emprego apoiado, e de forma específica encontrar as actividades profissionais que virão a ser desenvolvidas pelos candidatos à formação / inserção em empresa.

Assim, o sucesso do contacto com uma empresa tem por base:

- a) Marcação de uma reunião de apresentação do projecto com o topo da empresa/entidade, após contacto prévio que pode resultar de várias estratégias de abordagem: contacto directo ou por telefone, e-mail, de um(a) técnic@ (mais usual), contacto d@ candidat@, Centro de Emprego, outra empresa ou associação empresarial, etc.
- b) Na apresentação do projecto, quem o efectiva deve ser claro e objectivo e demonstrar a força das convicções que o animam. Dever-se-á também referir o envolvimento do projecto com a comunidade e também identificar casos de sucesso e as empresas que participam no projecto.
- c) Especificação do modelo de formação / inserção, do papel da empresa e dos instrumentos de suporte. Para isso o(s) elemento(s) do projecto presentes terão que conhecer e dominar o encadeamento do processo de formação / inserção e todo o enquadramento legal respectivo.. A título de exemplo deve ser referido e mostrado um contrato de formação tipo onde constem claramente os direitos e deveres de todas as partes envolvidas.
- d) Identificação conjunta com a empresa dos postos de trabalho existentes susceptíveis de serem ocupados pel@ candidat@.

Se estivermos na fase de abordagem de características específicas d@ candidat@ a inserir, com a sua presença ou com a sua autorização, poderemos considerar ainda outros elementos:

- e) Identificação da pessoa da empresa/entidade nomeada pela administração/direcção para desempenhar a função de tutor / formador@ em posto de trabalho, caso a empresa aceite envolver-se no projecto.

f) Quando as partes concordarem em iniciar o processo de formação / inserção em empresa, há que combinar o dia e a hora de apresentação do/a tutor/a nomeado/a pela empresa ao técnico/a de emprego apoiado e candidat@, com vista a iniciar-se a análise detalhada do posto de trabalho.

A pesquisa de empresas pode desencadear um segundo nível de sistematização deste processo, que assenta no progressivo reforço de redes locais de intercooperação entre o Serviço de Emprego Apoiado e as empresas e associações empresariais. Esta rede será tanto mais forte, quanto se for estabelecendo trabalho frutuoso entre aquele Serviço e as empresas e associações empresariais.

Nestas parcerias deverão ser englobados outros parceiros, nomeadamente associações de auto-representação de candidat@s, centros de emprego, com a finalidade de ser conseguida uma maximização dos resultados das pesquisas.

Um exemplo do resultado destas parcerias é a base de dados de empresas que o projecto Emprego Apoiado foi constituindo, gerida pela Associação Empresarial da Região de Lisboa – AERLIS, que coloca à disposição das entidades da parceria, empresas associadas da AERLIS que se disponibilizam para colaborar no âmbito do Emprego Apoiado. Muitas das empresas que alimentam a base de dados e que colaboraram neste processo, resultam de pesquisa efectuada pela própria associação empresarial – AERLIS.

A base de dados não prescinde (pressupõe, sempre) o contacto directo com as empresas.

2ª Etapa: Análise do Posto de Trabalho (“Job - Analysis”)

Objectivo: Descrição da empresa e conteúdos da actividade profissional; Identificação de potencial tutor/a

Identificado o posto de trabalho alvo, importa proceder à sua análise.

Em empresas mais estruturadas, é frequente existir descrição funcional do posto de trabalho, que deve obviamente ser considerada.

Contudo, em caso algum deve ser dispensada uma análise actualizada do posto de trabalho, onde, **a partir da perspectiva da empresa**, se tenham em conta as **tarefas adstritas ao posto de trabalho visado para @ candidat@**.

Esta análise de tarefas deve implicar a organização e categorização das tarefas identificadas, sequência lógica do seu desenvolvimento, atributos específicos que a empresa associe a algumas dessa tarefas, e demais elementos que possam ser relevantes.

A identificação de potencial(ais) tutor@s realizada na etapa anterior deve ser validada nesta etapa.

A análise de tarefas, em processos mais elaborados, pode levar ao redesenho de postos de trabalho. Poderá, por exemplo, ser proposto

à empresa, a constituição de um novo posto de trabalho com elementos / tarefas de outros postos de trabalho já existentes. Tal possibilidade tem-se revelado bastante frutuosa e constitui já prática relativamente comum no movimento internacional de emprego apoiado.

É imprescindível que a análise do posto de trabalho, realizada com supervisão d@ técnici@ de Emprego Apoiado, tenha também em conta todo o contexto envolvente ao posto de trabalho, tal como meios de transporte disponíveis, apoios naturais disponíveis, ambiente de trabalho, relações entre colegas; em suma, todo o clima da empresa que envolve determinado posto de trabalho.

Para a análise do posto de trabalho pode ser utilizada a **ficha de avaliação do posto de trabalho**.

3ª Etapa: Avaliação d@ candidat@

Objectivo: Avaliação d@ candidat@ em função do perfil da empresa e dos conteúdos da actividade profissional; avaliação provisória para análise de compatibilidade potencial

A avaliação d@ candidat@ realiza-se em função do perfil da empresa e do posto de trabalho alvo. Esta avaliação é efectuada item a item, de cada um e todos os items que foram considerados na avaliação da empresa e do posto de trabalho.

Para a análise do posto de trabalho pode ser utilizada a **ficha de avaliação d@ candidat@**

4ª Etapa: Análise da Compatibilidade (“Job - Matching”)

Objectivo: Avaliação de compatibilidade potencial entre as exigências do posto de trabalho e as competências actuais ou potenciais d@ candidat@

No seguimento do passo anterior, é importante analisar a compatibilidade potencial entre d@ candidat@ e o posto de trabalho alvo.

Esta análise da compatibilidade (Job – Matching) é extremamente importante, assumindo um aspecto decisivo em todo o processo, pois é através dela que podemos determinar se d@ candidat@ tem condições para vir a ocupar aquele posto de trabalho.

um posto de trabalho concreto e o que falta aprender para o/a candidato/a vir a ser um profissional competente naquela posição, são estas competências em falta no campo profissional, mas que também o podem extravasar (por exemplo competências ao nível do relacionamento sócio pessoal, etc) que servirão para a construção do Programa Individual de Formação (o 6º passo).

5ª Etapa – Início da actividade d@ candidat@ na empresa

Objectivo: Início da actividade d@ candidat@ na empresa. Apresentação d@ candidat@ junto de empresári@ e tutor/a. Definição dos primeiros acordos.

Avaliação d@ candidat@ em função do perfil da empresa e dos conteúdos da actividade profissional em contexto; consolidação da análise de compatibilidade

6º Passo: Construção e Desenvolvimento de Um Programa Individual de Formação / Inserção (PIF)

A formação em contexto de trabalho a desenvolver deve visar os conteúdos detectados em falta, ou seja as competências abordadas no final do ponto anterior que o/a candidato/a necessita de adquirir para ocupar o posto de trabalho onde está a exercer a sua formação profissional. São estes conteúdos em falta e estas competências ainda não totalmente adquiridas que deverão ser trabalhadas através de um programa individual de formação (PIF), negociado entre todas as partes intervenientes na formação profissional, em que o papel primordial cabe ao técnico/a de emprego apoiado e à equipa técnica, mas que deve ter na sua elaboração a colaboração do tutor (formador disponibilizado pela empresa) e a implicação estreita também do/a formando/a e quando tal se justifique da família.

O PIF não é um instrumento estático, mas sim dinâmico e flexível, devendo ser reformulado sempre que for conveniente e desenvolvido de uma forma participativa, com o devido acompanhamento do/a técnico/a de emprego apoiado e de toda a equipa técnica, abrangendo aspectos que vão para além do contexto específico do posto de trabalho, como por exemplo a mobilização dos apoios naturais.

7ª Etapa: Desenvolvimento do processo de formação / inserção

Objectivo: Acompanhamento e Avaliação da Formação em Empresa

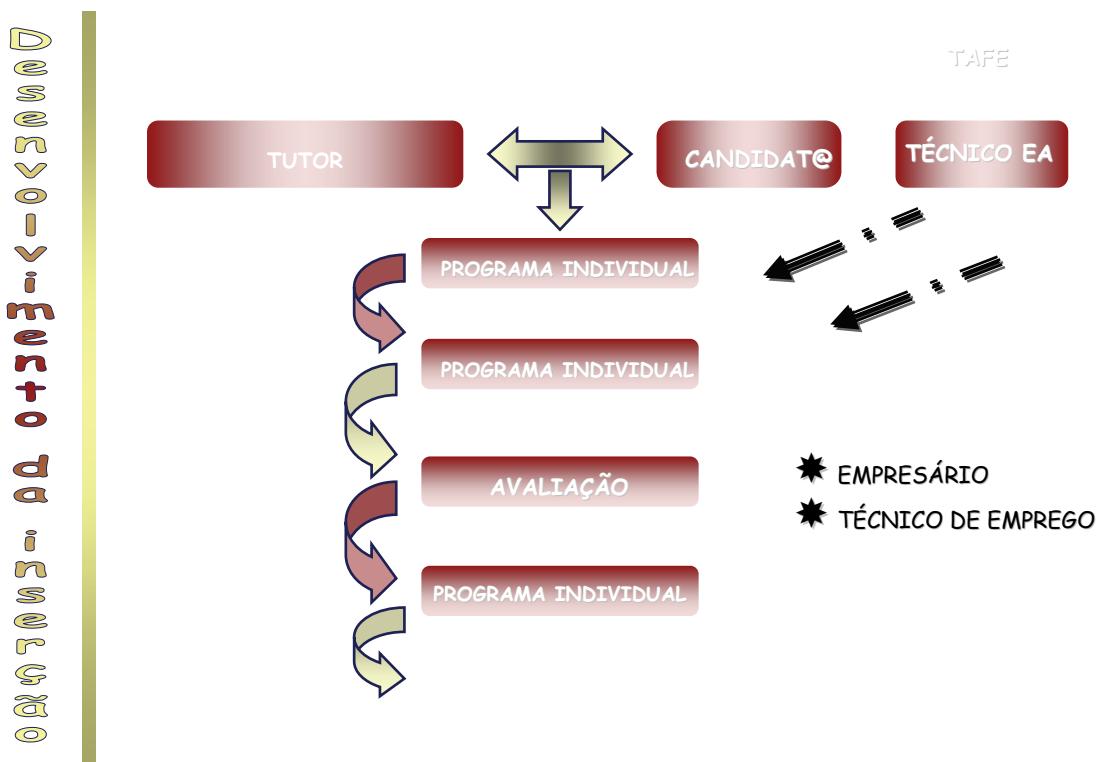
Um factor determinante para o sucesso da formação em empresa, é o tipo de acompanhamento proporcionado aos formandos.

Esse acompanhamento é proporcionado pelo/a técnico/a de emprego apoiado, contando com a colaboração de outros actores implicados neste processo.

Assim, o/a técnico/a de emprego apoiado tem uma actuação estratégica ao nível do enquadramento e desenvolvimento da formação, pelo que uma eventual deficiente actuação desse técnico poderá comprometer todo o processo de inserção sócio-laboral dos formandos.

Cabe ao técnico/a de emprego apoiado acompanhar a formação ministrada na empresa, avaliar o desenrolar da mesma e conduzir os momentos formais de avaliação definidos no PIF, momentos esses que devem implicar o tutor, o empresário, o/a formando/a e outros elementos que se considere necessário (por exemplo o coordenador aquando da avaliação final).

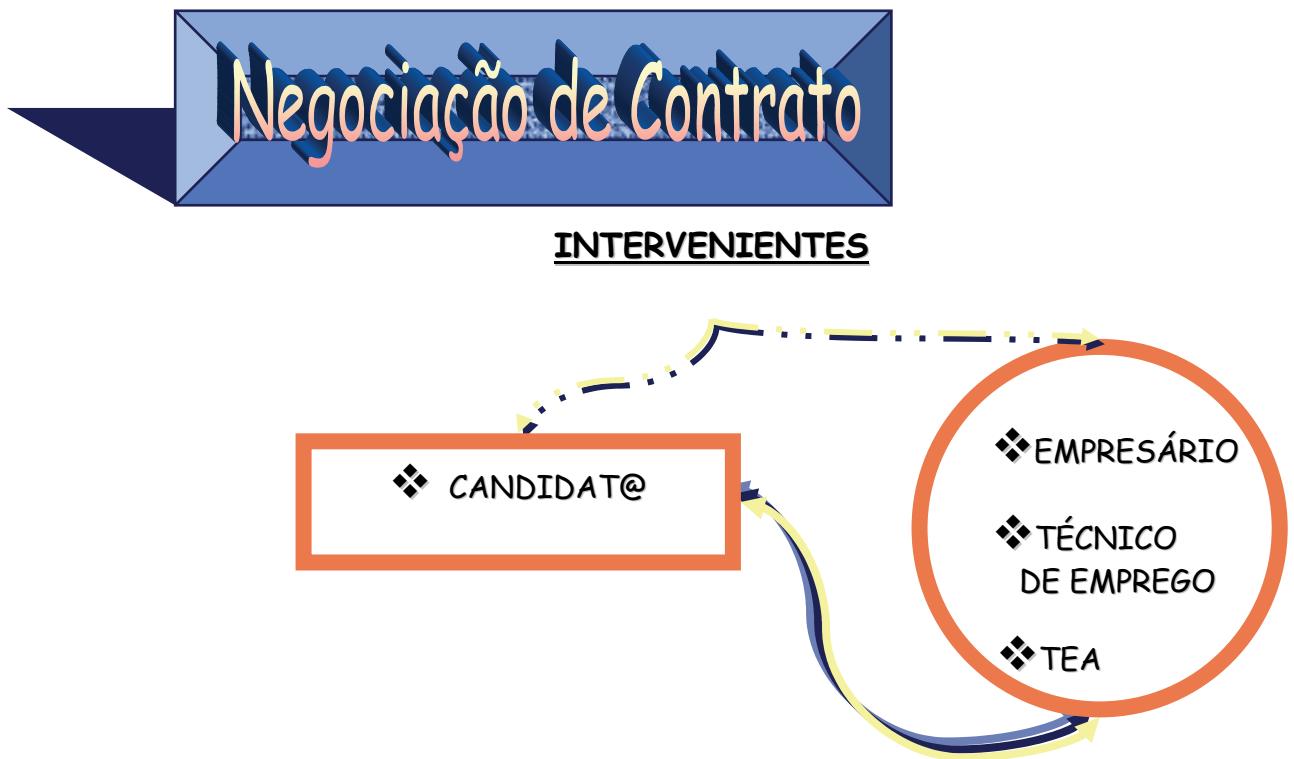
O/a tutor/a, sendo um profissional da empresa, do sector onde a pessoa é colocada, é através deste elemento que se processa a aprendizagem directa e a integração do/a formando/a no seio da empresa, muito especialmente a integração social, é um elemento imprescindível no processo de avaliação do PIF e um precioso aliado com vista à inserção sócio-laboral do/a formando/a



8^a Etapa: Negociação do Contrato de Trabalho

Objectivo: Estabelecimento de contrato de trabalho com respeitos pelos princípios e normas de igualdade de oportunidades e condições de trabalho. Negociar contrato de trabalho com todas as condições legais aplicáveis e respeitando o princípio da assunção das mesmas condições de outro qualquer trabalhador/a na mesma posição

Quando os conteúdos da formação inscritos no PIF estão basicamente adquiridos, a avaliação cumulativa do processo de formação é positiva, então é chegado o momento de negociação com a empresa de um Contrato de Trabalho que possibilite uma plena inserção sócio-profissional. Os intervenientes nessa negociação serão o/a formando/a (família quando aconselhável), a entidade formadora e o Centro de Emprego, nesta negociação depois de todas as partes acordarem as condições contratuais, dever-se-á também estabelecer um acordo relativo ao Acompanhamento Pós – Contratação a ser prestado, poderá haver casos em que as partes prescindam de um acompanhamento individualizado regular, neste caso a decisão caberá sempre ao formando/a



9^a Etapa: Acompanhamento Pós – Contratação

Objectivo: Perspectivar e desenvolver processo de acompanhamento pós contratação, se necessário. Acompanhamento q.b. em função das solicitações da pessoa e da empresa; Prevenir o desemprego; Promover o desenvolvimento de carreira

Após a contratação o apoio prestado ao ex-formando/a não deve cessar, até como forma de essa contratação ser duradoura, no entanto a nível individual o apoio prestado regularmente (visitas de acompanhamento) deve ter em atenção as necessidades específicas de cada caso e o facto de estarmos a lidar com uma situação em que o ex-formando/a já não tem um vínculo contratual à entidade formadora.

Assim este apoio que também é prestado à empresa para além do prestado ao formando/a, deverá ser contratualizado entre as partes e prestado de uma forma espaçada, até para não se gerarem fenómenos de dependência formando/a - entidade. Deverá incentivar-se o/a formando/a a procurar outro tipo de apoios no seio da sociedade (inscrição no sindicato, participação com os colegas nos eventos da empresa, etc.).

A um nível mais sistémico as entidades formadoras e os Centros de Emprego da região devem efectuar o acompanhamento regular da evolução do emprego das pessoas que estiveram abrangidas por programas específicos de transição, nomeadamente na promoção das situações na profissão, prevenção do desemprego ou pesquisa de novos empregos, quando necessário.

Todavia os recursos da comunidade devem estar disponíveis para promoverem um apoio alargado a populações de risco, especialmente mobilizando aquilo a que designamos por apoios naturais.

No capítulo seguinte abordaremos esta questão de uma forma mais sistematizada.

Acompanhamento Pós-Contratação

- ✓ APOIO NATURAL NA EMPRESA
- ✓ ESTABILIZAÇÃO DE CARREIRA
- ✓ DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA
- ✓ APOIO NATURAL FORA DA EMPRESA (COMUNIDADE, FAMÍLIA, AMIGOS, OUTROS)

- ◆ INCIDENTES
- ◆ PONTO DE SITUAÇÃO PERIÓDICO
- ◆ ASPECTOS PESSOAIS
- ◆ ASPECTOS LABORAIS
- ◆ ASPECTOS DE ENQUADRAMENTO SOCIAL

Em resumo, as etapas de inserção profissional e os instrumentos a utilizar, são os seguintes, que podem ser consultados, em anexo:

INSERÇÃO PROFISSIONAL

Etapas	Objectivos	Modalidade	Actividades/Instrumentos
Pesquisa de empresa	Pesquisar actividades profissionais susceptíveis de serem ocupadas pela pessoa em função dos seus interesses e possibilidades; Contacto com empresári@ e suscitar adesão	Individual	Documentos caracterizadores do projecto e processo; Ficha de caracterização de empresa
Análise da empresa e posto de trabalho	Descrição da empresa e conteúdos da actividade profissional; Identificação de potencial tutor/a	Individual	Ficha de avaliação de posto de trabalho
Análise d@ candidat@ em relação ao posto de trabalho (1)	Avaliação d@ candidat@ em função do perfil da empresa e dos conteúdos da actividade profissional; avaliação provisória para análise de compatibilidade potencial	Individual	Ficha de avaliação d@ candidat@; Ficha de compatibilidade geral; Ficha de compatibilidade nas tarefas;
Apresentação d@ candidat@ na empresa	Apresentação d@ candidat@ junto de empresári@ e tutor/a	Individual	C.V. d@ candidat@; Contrato de formação / inserção;
Análise d@ candidat@ em relação ao posto de trabalho (2)	Avaliação d@ candidat@ em função do perfil da empresa e dos conteúdos da actividade profissional em contexto; consolidação da análise de compatibilidade	Individual	Ficha de avaliação d@ candidat@; Ficha de compatibilidade geral; Ficha de compatibilidade nas tarefas;

Construção de programa individual de formação / inserção	Definição do programa individual de formação, negociado entre candidat@, tutor/a e técnic@ de acompanhamento	Individual	Ficha de programa individual de formação;
Desenvolvimento da formação / inserção	Desenvolvimento da formação, com contínua avaliação do programa individual de formação, que deve ser alterado sempre que pertinente. O acompanhamento deve ser realizado através do triângulo candidat@, tutor/a e técnic@ de acompanhamento, a que deve juntar-se empresári@, quando justificável	Individual	Ficha de acompanhamento de formação em empresa; Ficha de assiduidade; Ficha de avaliação de tarefas pel@ candidat@; Ficha de avaliação de satisfação d@ candidat@;
Negociação da contratação / contratação	Negociar contrato de trabalho com todas as condições legais aplicáveis e respeitando o princípio da assunção das mesmas condições de outro qualquer trabalhador/a na mesma posição	Individual	Contrato de trabalho; Registos na segurança social e Centro de Emprego

ACOMPANHAMENTO PÓS-INSERÇÃO

Etapas	Objectivos	Modalidade	Actividades/Instrumentos
Acompanhamento pós inserção	Acompanhamento q.b. em função das solicitações da pessoa e da empresa; Prevenir o desemprego; Promover o desenvolvimento de carreira	Individual	Ficha de acompanhamento pós-inserção

4.2

APOIOS NATURAIS

Uma componente essencial destes programas é a existência de um sistema de apoio continuado e flexível que possibilite o sucesso e a manutenção do emprego e as oportunidades para o desenvolvimento da carreira.

Por outro lado, tem-se verificado um progressivo reconhecimento da importância dos suportes naturais das empresas. O suporte prestado pelos colegas e supervisores tem um efeito positivo em termos do desempenho profissional e do fortalecimento das relações com a empresa, sendo tanto mais eficaz, quanto maior for o seu envolvimento no período de formação e adaptação inicial e no acompanhamento do processo de integração.(Mank, Banks, Charleston, Cioffi e Yovanoff, 1999).

O que são apoios naturais?

Apoio que as pessoas da comunidade podem dar a pessoas em situação de desfavorecimento, no contexto da própria comunidade, nas actividades do dia a dia (trabalho, tempos livres, transportes públicos, em casa, etc)

Porquê são importantes os apoios naturais?

- Porque devemos viver todos em conjunto
- Porque precisamos mudar os valores assumidos por cada comunidade, de modo a que as pessoas desfavorecidas sejam assumidas como cidadãos
- Porque quando trocamos o apoio dos profissionais pelo apoio da comunidade, estamos a facilitar a inclusão social
- Porque os apoios naturais têm custos menos elevados; assim podemos apoiar mais pessoas

Como se mobilizam os apoios naturais?

Usando somente lugares regulares (os usuais da generalidade dos membros da comunidade):

- Casas
- Escolas
- Empresas
- Lugares de tempos livres

Com o apoio das pessoas que estão em cada lugar:

- Vivendo
- Estudando
- Trabalhando
- Jogando

Transferindo o apoio dos profissionais para o apoio da comunidade, através do suporte de cada pessoa que tem qualquer tipo de ligações naturais com a pessoa em desfavorecimento

Passos a seguir para mobilizar apoios naturais:

- Encontrar lugares adequados para cada pessoa em situação de desfavorecimento:
 - Para viver
 - Para trabalhar
 - Para ocupar os tempos livres
- Treinar a pessoa no uso desses lugares, com o apoio de alguém desse lugar
- Diminuir o nível do apoio dos profissionais

Na empresa é possível mobilizar apoios que podem ser fornecidos por colegas de trabalho, supervisores, encarregados, formadores, gestores ou empresários, nas diferentes actividades no processo de inserção profissional:

- Avaliações iniciais
- Orientação profissional em contexto da empresa
- Colocação no posto de trabalho
- Desenvolvimento da actividade
- Pausas
- Refeições
- Outras actividades

No processo de análise da compatibilidade (Job matching), a desenvolver logo na fase inicial da inserção, um dos elementos a verificar nessa compatibilidade é a possibilidade de mobilizar apoios naturais na empresa, em função das necessidades d@ formand@ / candidat@.

Na identificação dos apoios naturais devemos ter atenção aos factores de personalidade, quer d@ candidat@, quer do potencial apoio natural.

No seio do movimento de emprego apoiado a questão da utilidade dos apoios naturais tem sido profundamente analisada, em função de algumas interrogações que foram sendo formuladas nos últimos anos.

Destacamos algumas dessas problemáticas:

- O papel do apoio natural versus o apoio do técnico de emprego apoiado (TEA)
- Apoio pago versus apoio não pago
- Apoios naturais no local de trabalho versus apoios comunitários

Estas polémicas acabam por não ter grande sentido, na medida em que os apoios que cada pessoa necessita, variam em função das necessidades específicas dessa pessoa e do momento histórico que atravessa.

A mobilização dos apoios naturais são, assim, para serem analisados numa perspectiva individual e adaptada à situação de cada pessoa e do contexto em que se situa.

MÓDULO 5

ACOMPANHAMENTO PÓS-CONTRATAÇÃO

MÓDULO 5: ACOMPANHAMENTO PÓS-CONTRATAÇÃO

Este módulo introduz aspectos essenciais no processo de contratação, manutenção do emprego e desenvolvimento de carreira.

O módulo habilita os formandos a:

- ❖ compreender a importância da negociação do contrato de trabalho, a aplicação dos normativos aplicáveis à generalidade dos trabalhadores e as perspectivas de evolução de carreira
- ❖ explorar o papel das redes naturais
- ❖ entender a importância das dimensões da vida para além da actividade profissional e à necessidade de incrementar nos participantes o planeamento dos tempos livres, habitação, vida social

5.1

RACIONAL E METODOLOGIA DO APC

Quando iniciámos as acções de inserção profissional para pessoas em situação de desvantagem, procurámos fazê-lo sempre na perspectiva da maior eficácia.

Fomos assim apurando uma metodologia de inserção que assenta nos seguintes princípios:

- Permanente ligação às empresas da região
- Permanente cooperação com os centros de emprego da região, nomeadamente com os técnicos de emprego
- Atenção à informação e domínio das metodologias e instrumentos por parte das equipas técnicas
- Visar o emprego em mercado aberto de trabalho
- Assegurar a compatibilidade dos interesses das pessoas com as condições do meio empresarial e social local.

Em particular:

- Pesquisar os interesses e competências para o exercício da actividade profissional e vida autónoma de cada pessoa que nos procura
- Desenvolvimento das suas competências sociais e autonomia e conhecimento do meio empresarial.

- Pesquisar empresas e postos de trabalho susceptíveis de serem ocupados pela pessoa
- Elaboração de programas individuais de inserção, visando em primeiro lugar a aprendizagem das tarefas, regras de higiene e segurança, capacidade de reagir adequadamente com os colegas de trabalho e hierarquia da empresa, programas a desenvolver no contexto da empresa
- Assegurar acompanhamento eficaz da formação e a conjugação de esforços (sinergia) dos intervenientes fundamentais (pessoa, família, técnicos de emprego apoiado, empresários, colegas de trabalho, técnicos de emprego), visando o emprego.
- Negociar contratos de trabalho que assegurem o respeito das condições dos trabalhadores e que correspondam a efectivas necessidades de cada empresa.

Fomos muitas vezes confrontados com solicitações de diferentes tipos por parte das pessoas já empregadas, dos respectivos empresários e/ou das famílias, no sentido de colaborar na resolução de situações de desemprego, reestruturação das empresas, etc.

Sentimos necessidade de proceder a um acompanhamento planeado às pessoas empregadas, em função das necessidades.

Era flagrante a precariedade e instabilidade dos empregos, afectando de um modo geral toda a população, mas mais gravemente os indivíduos permeáveis a situações de risco, inerentes às suas características específicas e a diminutas habilitações escolares e técnico-profissionais.

Os problemas detectados eram fundamentalmente:

- Desemprego
- Alterações de funções

Acrescente-se a procura cada vez mais intensa, por parte de empresários, solicitando informações acerca de legislação ou aconselhamento na resolução de problemas relacionados com os seus recursos humanos.

RACIONAL DO ACOMPANHAMENTO PÓS - CONTRATAÇÃO

As bases da nossa intervenção radicam nos seguintes princípios:

- Trabalhar para a colocação e manutenção de postos de trabalho, assegurando um recurso permanente de avaliação da evolução da integração sócio-laboral das pessoas, com acções de re-encaminhamento ou outras necessárias à manutenção e incremento do nível de empregabilidade.
- Intervir de forma interdisciplinar e de articulação de entidades, como processos decisivos na promoção, estabilização e desenvolvimento do emprego.
- Intervir pressupondo a utilização de programas individualizados.
- Agir permanentemente, tendo uma perspectiva estrutural da pessoa, fazendo uma abordagem global das relações dialécticas estabelecidas entre a pessoa e os

sistemas e sub-sistemas 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 objectivos das Unidades de Acompanhamento Pós-Contratação.

OBJECTIVOS DO ACOMPANHAMENTO PÓS-CONTRATAÇÃO

1. MELHORAR AS SITUAÇÕES DE EMPREGO

- Manter e promover o emprego, garantindo o desenvolvimento das competências e qualificações sociais e profissionais e a situação no emprego dos trabalhadores, assegurando a igualdade de oportunidades
- Prevenir o desemprego
- Promover as reconversões profissionais necessárias, com base nas transformações e necessidades do mercado de trabalho e nas condições dos trabalhadores
- Promover e desenvolver Acções de Formação Profissional que assegurem a permanente adequabilidade das qualificações de cada pessoa às alterações que se processam nas empresas ou sectores de actividade.

2. SINALIZAR, AVALIAR, INVESTIGAR

- Registar a evolução das aquisições sócio-profissionais das pessoas em formação profissional em empresa.
- Registar a evolução socio-profissional das pessoas contratadas.
- Estudar os factores que mais contribuem para a obtenção e manutenção do emprego
- Estudar a evolução do mercado de emprego
- Avaliar a qualidade da intervenção e a satisfação dos intervenientes:
 - pessoas em formação profissional em empresa
 - pessoas contratadas
 - empresários
 - colegas de trabalho
 - famílias

3 - FOMENTAR A INTEGRAÇÃO E REFORÇAR O DIÁLOGO SOCIAL

- Potenciar as ligações com as empresas e empresários da região, na promoção da inserção na vida activa de pessoas desfavorecidas.
- Articular a actividade das Unidades de Acompanhamento Pós-Contratação com as acções de formação profissional desenvolvidas pelas entidades da região - públicas e privadas - quando tal for aconselhável, no processo de inserção social e profissional da população que nos procura ou que nos é enviada pelos Centros de Emprego ou outras entidades.
- Promover acções de informação, sensibilização e formação para:
 - n. empresários
 - n. pessoas com deficiência ou de outros grupos desfavorecidos
 - n. famílias
 - n. técnicos
 - n. agentes de desenvolvimento social
 - n. parceiros sociais

METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO

METAS	ACÇÕES
1. FACILITAR O PROCESSO DE MEDIAÇÃO PARA O EMPREGO, ASSEGURANDO EFICÁCIA NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO	Promover, em articulação com as entidades que desenvolvem acções de formação profissional, a correspondência entre as necessidades verificadas no mercado de trabalho e os objectivos da formação profissional e os programas desenvolvidos com cada pessoa
2. ESTABILIZAR O MODO DE ARTICULAÇÃO DESTE SERVIÇO COM OS OUTROS SERVIÇOS DE EMPREGO APOIADO	Desenvolver projectos em conjunto com entidades formadoras ou outras que visem a inserção da população no mercado de trabalho Acompanhar todo o processo de contratação conjuntamente com o técnico de emprego e técnico de acompanhamento da entidade enquadradora Estabelecer contactos com as Unidades de formação profissional e emprego da região, para possibilitar encaminhamentos e respostas eficazes à população
3. REGISTAR A EVOLUÇÃO DE TODAS AS PESSOAS CONTRATADAS, PROCURANDO DETECTAR OS FACTORES DE RISCO	Contactar periodicamente as empresas ou as pessoas contratadas, registando a evolução verificada nos items considerados pertinentes Promover as acções preventivas para o combate ao risco de desemprego

4. SOLUCIONAR SITUAÇÕES DE DESEMPREGO	<p>Intervir junto do centro de Emprego e da empresa ao verificar-se uma situação de desemprego, sinalizando-se as causas da ocorrência e as hipóteses de saída profissional</p> <p>Definir um Programa Individual de Recolocação, podendo este ser desenvolvido directamente, ou através da Unidade de Inserção Profissional e Emprego</p> <p>Pesquisar, seleccionar, negociar com o técnico de emprego, empresas potenciais empregadoras, iniciando o processo de re-colocação</p> <p>Proceder à análise do posto de trabalho e do indivíduo. Existindo correspondência, a recolocação é imediata.</p> <p>Desenvolver ou solicitar o desenvolvimento das acções necessárias à satisfação das condições para que a pessoa venha a ocupar o posto de trabalho alvo</p>
5- DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS PROFISSIONAIS	<p>Desenvolver iniciativas junto de cada empresa, detectando as possibilidades de desenvolvimento das carreiras de cada pessoa colocada, nomeadamente ao nível do vencimento, categoria profissional, actividades desenvolvidas</p> <p>Desenvolver as acções necessárias ao desenvolvimento das carreiras, nomeadamente complemento de formação</p>

6 - PROMOÇÃO DE ACÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO, INFORMAÇÃO, FORMAÇÃO	Através de actuação na comunidade, no meio empresarial e junto das promovendo e desenvolvendo acções de sensibilização/informação/formação para a inclusão sócio-profissional e para a promoção dos direitos de todas as pessoas..
--	--

PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

Para além de continuarmos o registo da evolução de todas as pessoas sinalizadas, contribuindo para a resolução dos problemas detectados, foi e continua a ser importante estabilizar o processo de avaliação da satisfação das pessoas empregadas e dos empresários e colegas de trabalho.

O registo da evolução da situação de emprego permite tipificar as áreas profissionais, a dimensão das empresas, os tipos de contrato e a evolução nas carreiras profissionais.

Acabamos por ter um retrato que permite a prevenção de situações potencialmente críticas.

MÓDULO 6

TRANSIÇÃO DA ESCOLA

MÓDULO 6: TRANSIÇÃO DA ESCOLA

O módulo apoia o formando na percepção do papel do emprego apoiado no combate ao abandono escolar e no desenho, implementação e avaliação de projectos de qualificação académica e profissional que facilitem a transição para a inserção social e profissional de pessoas em situação de desfavorecimento.

O módulo habilita os formandos a:

- ❖ ampliar a perspectiva do emprego apoiado ao sistema educativo

6.1

NECESSIDADES EDUCATIVAS E O PAPEL DA COMUNIDADE EDUCATIVA NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO

Responsabilidades e atribuições.

A Portaria 1102/97 (de 3 de Novembro) estabelece que as cooperativas e associações sem fins lucrativos corporizam uma importante experiência educativa, podendo constituir um recurso significativo no desenvolvimento de uma escola inclusiva para todas as crianças e jovens com necessidades educativas especiais.

No âmbito da sua aplicação, é igualmente estimulado o reforço da acção destas instituições como recursos educativos ao dispor das escolas de ensino regular, em parceria com os docentes de apoio educativo das escolas e com as Equipas de Coordenação dos Apoios Educativos (ECAE), no sentido de desenvolver experiências articuladas de educação para os alunos com necessidades educativas especiais.

Se nos reportarmos igualmente ao enquadramento da Declaração de Salamanca (UNESCO 1994), verificamos que esta estabelece que *os jovens com necessidades educativas especiais devem ser ajudados para fazerem uma efectiva transição da escola para a vida adulta. As escolas devem apoia-los e dotá-los com as competências necessárias à vida diária, oferecendo formação em competências que respondam às exigências sociais e de comunicação e às expectativas da vida adulta* (pág. 34).

A leitura cruzada destes dois documentos aponta, quer para a relevância das questões da transição para a vida adulta (TVA), quer para o papel que as instituições podem desempenhar junto das escolas do ensino regular, no desenvolvimento de metodologias que garantam a operacionalização destas questões junto dos alunos com necessidades educativas especiais.

De acordo com o estudo conduzido pela Agência Europeia para o Desenvolvimento em Necessidades Educativas Especiais (European Agency, 2001), a TVA deverá ser encarada como parte de um longo processo, transversal às diferentes fases da vida da pessoa e que necessita de ser orientada da forma mais adequada a cada indivíduo.

A transição da escola para o emprego deve implicar uma contínua participação do aluno, o envolvimento das famílias, a coordenação entre todos os serviços envolvidos e uma estreita colaboração com o sector do emprego (Relatório Síntese, Outubro 2002, pág. 10).

O desenvolvimento de metodologias de TVA deverá partir das necessidades apontadas por cada escola, tendo em conta o contexto em que se insere e o tipo de problemas com que se depara. Face às diversas realidades possíveis, podem ser desenvolvidas diferentes metodologias de transição, tendo sempre como fio condutor uma perspectiva assente nos eixos da *prevenção* (o que implica uma visão antecipada das necessidades), da *individualização* (as acções centram-se no indivíduo enquanto ser particular e detentor de ideias sobre o seu futuro) e da *flexibilidade* (o que pressupõe uma aplicabilidade generalizada a qualquer tipo de população jovem, particularmente jovens com dificuldades no seu processo de Transição para a Vida Adulta, reveladas pelo seu insucesso escolar e por desorientação face ao futuro).

No ano lectivo de 2001/2002, novas orientações políticas ditaram a restrição da população alvo dos apoios educativos aos alunos com necessidades educativas especiais de carácter prolongado (Dec. Lei 6/2001, art.^º 10.^º).

Uma vez que as metodologias desenvolvidas no âmbito de Projectos na área da TVA têm enquadramento nos apoios educativos, sendo financiadas pelas Direcções Regionais de Educação (DRE), os beneficiários destas metodologias passaram a ser exclusivamente os jovens com necessidades educativas especiais de carácter prolongado, a frequentar as escolas do ensino regular.

Esta alteração implicou o reajuste das intervenções no terreno, no sentido de incrementar a sua aplicabilidade às necessidades específicas desta população.

Assim, o enquadramento adequado para o desenvolvimento de metodologias de TVA deverá posicionar-se numa perspectiva de ajuda às escolas básicas e secundárias, visando estabelecer um modelo ecológico de intervenção na área da TVA, junto dos alunos com necessidades educativas especiais de carácter prolongado, aos níveis dos 2.^º e 3.^º ciclos, privilegiando a interacção escola /comunidade /mundo empresarial, tendo como objectivos fundamentais:

- *Proporcionar, a cada aluno atendido, um acompanhamento personalizado norteado pelo diagnóstico das suas dificuldades, necessidades e expectativas, acompanhando a construção do seu projecto de vida;*
- *Desenvolver um plano individual para cada aluno atendido, que facilite a sua adaptabilidade aos currículos académicos e oriente a transição para a sua integração social e futura inserção profissional;*
- *Possibilitar experiências de interacção social na comunidade e no meio empresarial através de estágios de sensibilização, com vista ao desenvolvimento de competências pessoais e sociais e que contribua para a orientação vocacional e profissional de cada aluno;*
- *Planificar e perspectivar o encaminhamento mais adequado a cada aluno, após a conclusão da escolaridade mínima obrigatória;*
- *Sensibilizar e interagir com todos os agentes educativos envolvidos, que possam facilitar a construção e a prossecução do projecto de vida de cada aluno (o próprio aluno, pais, professores, empresários e a comunidade em geral), nomeadamente nas acções de concepção, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.*

A natureza e a actualidade destes objectivos no processo complexo que é a TVA em geral e a transição para o emprego em particular, está em conformidade com o estudo conduzido pela Agência Europeia para o Desenvolvimento em Necessidades Educativas Especiais (European Agency, 2001), no relatório do qual se sublinham aspectos chave que devem ser considerados na transição, tendo em conta os problemas existentes:

- a) *A transição é um processo que deve ser apoiado pela existência e implementação de legislação e por medidas de política.*
- b) *A transição necessita de garantir a participação do aluno e de respeitar as suas escolhas pessoais. O aluno, a sua família e os profissionais devem trabalhar em conjunto na formalização de um plano individual.*
- c) *A transição necessita da implementação de um programa educativo individual focalizado no progresso do aluno e em quaisquer mudanças a introduzir na situação escolar.*
- d) *A transição deve ser baseada no envolvimento e na cooperação de todas as partes envolvidas.*
- e) *A transição requer uma estreita colaboração entre escolas e mercado de trabalho, de forma a que o aluno experimente condições reais de trabalho.*
- f) *A transição é parte de um longo e complexo processo de preparação do aluno para entrar na vida económica e adulta. (Relatório Síntese, Outubro 2002, págs. 33-34).*

O desenvolvimento de metodologias de TVA assentes no modelo de *emprego apoiado em mercado aberto*, cujo principal fundamento se materializa na “(...) luta pela defesa dos direitos das pessoas com deficiência, pela sua autodeterminação. (...) é uma opção realista para estes grupos e pode promover a sua completa inserção profissional” (Augusto Sousa, *PSICOLOGIA*, Vol. XIV (1), 2000, págs. 77 e 79), pelo que se tem revelado uma aposta válida na construção do projecto de vida de jovens com necessidades educativas especiais de carácter prolongado, em idade escolar, mantendo-os em contextos regulares, potenciando os suportes naturais e proporcionando contactos directos com o mundo do trabalho, com vista à sua inclusão escolar e social e à preparação da sua futura integração profissional.

As características da população escolar com necessidades educativas especiais de carácter prolongado possibilitam uma intervenção em duas vertentes distintas, procurando integrar o desenvolvimento de metodologias de TVA num modelo ecológico de intervenção socio-educativa, que privilegie a interacção escola/comunidade/mundo do trabalho.

Nesta linha de acção, podem ser planificadas intervenções ao nível da aproximação à comunidade e ao mundo do trabalho, com definição de objectivos relativamente à construção dos Planos Educativos Individuais de Transição (PEDIT), que podem passar pela colocação de jovens em estágio de sensibilização ao mundo do trabalho e outras experiências de contacto com a comunidade, no sentido de trabalhar competências pessoais e sociais e funcionar como despiste vocacional, em articulação com a escola.

Para os alunos mais jovens ou que apresentam lacunas significativas ao nível da autonomia, a intervenção beneficiará de uma planificação sobretudo funcional, havendo uma intervenção directa intensiva no sentido de trabalhar autonomias de deslocação em transportes públicos ou a pé, regras básicas de segurança rodoviária, questões ligadas à higiene pessoal e ainda outros aspectos, como o relacionamento interpessoal, a tolerância à frustração, a autoconfiança, entre outros.

O trabalho com esta faixa da população alvo deverá ser entendida numa lógica de intervenção precoce do processo de TVA, em que são trabalhadas uma série de competências pessoais e sociais numa perspectiva de preparação para a aproximação ao mundo do trabalho propriamente dito.

Assim, o trabalho realizado com todos os casos nestas condições, em que é colocada uma maior ênfase nas actividades na comunidade em geral e no trabalho de autonomias em particular, deve ser encarado numa perspectiva de continuidade, que evoluirá naturalmente para os contactos com o mundo do trabalho.

Apesar da actual legislação portuguesa remeter o desenvolvimento de metodologias de TVA (enquanto projectos aprovados pelo Ministério da Educação) para a população com necessidades educativas especiais de carácter prolongado, reveste-se da maior importância sublinhar a aplicabilidade das metodologias de TVA à população escolar com necessidades educativas especiais no sentido lato do termo, abrangendo não apenas a população com deficiência, mas também outros grupos alvo (alunos fortemente desmotivados pela escola, alunos com problemas de indisciplina na sala de aula e/ou em situação de risco relativamente a comportamentos desviantes), desde que apresentem alguma motivação pelo mundo do trabalho e pela construção de um projecto de vida que constitua uma alternativa viável à não prossecução de estudos para além da escolaridade mínima obrigatória.

6.2

CURRICULA E TRANSIÇÃO

Plano Educativo Individual de Transição, desenvolvimento de oportunidades e a validação das escolhas

O desenvolvimento dos processos de transição da escola para a vida adulta deverá acontecer em conformidade com alguns *pressupostos metodológicos* de base:

- Individualização da intervenção, com base no levantamento de expectativas e na identificação de interesses pessoais/escolares e/ou vocacionais, junto de cada aluno identificado pela escola;
- Articulação (e eventual ajuste) das expectativas dos familiares e dos técnicos que intervêm no processo educativo do aluno;
- Definição de objectivos académicos e vocacionais para os períodos que medeiam a conclusão da escolaridade mínima obrigatória e a transição para outros níveis de ensino e/ou para outras alternativas, de formação ou de inserção profissional. Estes objectivos devem, por definição, espelhar confluência entre si, de modo a que os alunos percepçam significado e orientação congruente entre eles;
- Organização dos objectivos de acordo com a (auto)construção de um projecto de vida.

Para operacionalizar o desenvolvimento destas metodologias, podem ser identificadas *estratégias particulares de concretização*, destinadas a optimizar os processos individuais de transição:

- Proporcionar actividades de desenvolvimento pessoal dentro e fora da escola, fundamentais para o desenvolvimento de competências e para a autodeterminação dos alunos;
- Articular recursos naturais e comunitários (como a procura de ajudas de pessoas significativas, a mobilização de recursos técnicos e materiais junto de diferentes

entidades e de empresas da zona e a concretização de experiências de sensibilização ao mundo do trabalho nestas últimas);

- Construir instrumentos de orientação, organização e/ou avaliação suficientemente activos para introduzir mudanças qualitativas no percurso pessoal de cada aluno.

As actividades de desenvolvimento pessoal fora da escola são normalmente operacionalizadas através de estágios de sensibilização ao mundo do trabalho.

Estes são experiências em empresas, que permitem aos jovens conhecer melhor o mundo do trabalho (profissões, horários, tipos de empresas, etc), trabalhar competências pessoais e sociais em contexto directo e que funcionam como um meio eficaz de despiste vocacional (escolha – experimentação - validação – escolha).

Os estágios podem ser feitos em pequenas, médias ou grandes empresas, partindo sempre dos interesses e expectativas dos jovens.

Em caso de indecisão quanto à definição de uma área profissional de interesse, os estágios revelam-se uma ferramenta eficaz no processo de esclarecimento de dúvidas em relação a algumas profissões ou simplesmente para dar a conhecer o mundo do trabalho.

Os estágios podem ser acompanhados por um técnico de inclusão social, por um professor ou outro profissional da equipa técnica responsável pelo desenvolvimento de metodologias de TVA, que irá apresentar o jovem no local de estágio e visitá-lo regularmente na empresa para saber se está tudo a correr bem e se é necessária alguma orientação.

Este acompanhamento pode ocorrer com uma periodicidade semanal (preferencialmente) ou quinzenal, conforme o horário do aluno.

A pesquisa de empresas e o “matching” entre as características e os interesses do jovem e do local está a cargo do técnico responsável pelo acompanhamento.

No local em que o jovem realiza o estágio, este será acompanhado por uma pessoa que trabalhe lá e que assumirá a figura do Orientador em Local de Estágio.

Esta pessoa será identificada em conjunto com o empresário ou o responsável pelo local definido para estágio, com base nas suas características pessoais e disponibilidade para a função.

O Orientador em Local de Estágio irá ajudar o jovem a desenvolver as tarefas previstas no Programa Individual de Estágio (explicando e exemplificando) e será o elemento central de ligação entre o jovem e os restantes trabalhadores da empresa, contribuindo para a sua integração.

Os estágios têm a duração mínima de um mês, durante o qual o jovem estagiaria algumas horas repartidas por um ou dois dias da semana, conforme o seu horário escolar (os estágios funcionam como actividades extra-lectivas, de complemento curricular, pelo que ocorrem sempre nos tempos livres – manhãs ou tardes – em que os alunos não têm aulas).

Quando um estágio termina, o jovem pode optar por realizar outro, na mesma área profissional ou noutra diferente. Dadas as características referidas, os alunos deverão ter uma idade não inferior a 14 anos, os estágios não são remunerados, não envolvem encargos para as empresas e são cobertos pelo Seguro Escolar, desde que estejam previstos no Plano Educativo Individual dos alunos.

O Instituto para o Desenvolvimento e Inspecção das Condições de Trabalho (IDICT) da zona geográfica de intervenção, deverá ter conhecimento do enquadramento das metodologias de TVA, dos intervenientes e dos jovens colocados em estágio (nome, local, horário e objectivos do estágio).

Esta articulação pode ser conseguida através de Protocolo, formalizado na fase de preparação da intervenção.

No que se refere às estratégias particulares de concretização das metodologias de TVA (incluindo os estágios de sensibilização ao mundo do trabalho), de um modo geral, as escolas parecem considerar que estas se adequam às necessidades da população alvo¹, contribuindo activamente para a inclusão escolar e social dos alunos – constituem um auxílio aos professores no envolvimento dos alunos com a escola, contribuem para a melhoria da relação pessoal dos alunos com o ambiente escola e para a formação do projecto de vida de cada aluno.

Deste modo, a formalização dos processos de transição dos alunos, deverá ser uma aposta da equipa de desenvolvimento, de forma a aumentar a sua visibilidade nas escolas e a incrementar a construção dos projectos de vida dos alunos, desenvolvendo esforços para a sua assimilação como parte da rotina normal das escolas envolvidas no desenvolvimento de processos de TVA. A seguir apresentam-se alguns procedimentos de trabalho que podem contribuir para a assimilação das metodologias de TVA pelo sistema educativo regular²:

- Formalização de Protocolos com condições específicas para cada escola envolvida, ficando definidos nesse documento inicial (entre outros pontos), o tipo de intervenção para a população alvo sinalizada, o tipo de apoio por parte da equipa técnica da entidade promotora e a identificação nominal do elemento do Conselho Executivo que participará nos momentos de avaliação contínua dos processos individuais de transição dos alunos. Com esta medida, pretende-se incrementar o envolvimento dos órgãos decisores das escolas no processo de transição, estimulando uma atitude mais dinâmica e participativa destes na construção dos projectos de vida dos alunos e na ligação das escolas à comunidade.
- Construção de PEDITs para todos os alunos alvo de metodologias de TVA. Estes planos serão tão mais completos quanto mais puderem contar com a participação das famílias e dos docentes na sua construção.
- Formalização de momentos de avaliação dos processos de transição dos alunos, preferencialmente coincidentes com o final de cada período lectivo, em que participam a equipa técnica, o docente de apoio educativo e o elemento do Conselho Executivo designado para acompanhar o desenvolvimento das metodologias de TVA, podendo alargar aos Directores de Turma e outros docentes. Nestas reuniões poderá proceder-se a uma avaliação qualitativa individual segundo os objectivos estipulados nos PEDITs e reestruturar-se a intervenção com cada aluno sempre que necessário, sendo as novas estratégias definidas articuladamente entre os participantes e discutidas posteriormente com os alunos e os encarregados de educação.
- Desenvolvimento de contactos com Projectos na área da Formação Profissional que operem na mesma zona geográfica e com o IEFP, no sentido de agilizar os processos de encaminhamento de alunos a terminar a escolaridade obrigatória.

Poderão ser igualmente planificadas actividades alargadas de discussão e disseminação de resultados, pretendendo envolver todos os parceiros implicados,

¹ Informação obtida com base na experiência da Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL com o Projecto Transitar: "Construir o Futuro a partir da Escola", desenvolvido em parceria com o Ministério da Educação, várias ECAE e escolas, desde o ano lectivo de 1997/98.

² Idem

convidando outras entidades, com o objectivo geral de criar e consolidar novos canais de comunicação entre as escolas e a comunidade envolvente. Os princípios subjacentes a estes trabalhos são que:

- Através de parcerias com entidades públicas e privadas e do trabalho com técnicos especializados, é possível desenvolver determinadas metodologias que vão desde as adaptações curriculares direcionadas para as necessidades concretas destes alunos, a elaboração de projectos de vida que contemplem a integração no mundo do trabalho, até à realização de estágios de sensibilização que permitam desenvolver competências sociais. O desenvolvimento destas metodologias abre novas perspectivas aos alunos e promove uma sensibilização no meio social e laboral para uma melhor inclusão deste grupo específico.
- Criando-se condições físicas, materiais e recursos humanos, estabelecendo-se parcerias entre a escola e a comunidade, sensibilizando-se a família, desenvolvendo-se um trabalho estruturado com pessoas devidamente habilitadas para ajudar o jovem e a família, no sentido de fazer a sua ligação ao meio laboral, desenvolvem-se autonomias e contribui-se indiscutivelmente para uma maior inclusão social.

O desenvolvimento de metodologias de TVA deverá posicionar-se como um recurso especial de educação, no âmbito dos apoios educativos, que constitua uma forma eficaz de articulação com os diferentes agentes educativos, no sentido de promover a tomada de decisão quanto ao futuro dos alunos com necessidades educativas especiais (gerais ou de carácter prolongado), no que se refere ao seu encaminhamento para o mundo laboral e à sua integração escolar e social no contexto da comunidade envolvente.

Para isso, o trabalho de parceria com as escolas do ensino regular, deverá contribuir de forma dinâmica para o desenho e a implementação dos processos de transição dos alunos para os novos contextos em que se irão inserir.

A articulação com as escolas, com a comunidade e com o meio empresarial deverá ser cada vez mais, assente na criação de redes e canais de comunicação que resultem eficazes na resposta atempada a necessidades pontuais e/ou regulares dos alunos em processo de transição para a vida adulta e prevenir que diferentes entidades tentem, individualmente, implementar medidas que, embora positivas, possam entrar em conflito ou duplicar outras que, se devidamente articuladas resultariam mais eficazes.

Esta articulação, parte da necessidade emergente de potenciar suportes naturais com vista ao *empowerment* e à autodeterminação dos jovens, condições de base para um processo de integração pleno e efectivo.

Integrando as orientações metodológicas que têm vindo a ser referidas ao longo deste documento, a intervenção no que se refere ao desenvolvimento de metodologias de TVA, deverá preconizar alguns aspectos mais relevantes, dos quais se salientam:

- Investimento na participação do aluno na construção do seu Projecto de Vida, assente sempre no respeito pelas suas escolhas pessoais: o que implica um envolvimento cada vez mais dinâmico, por parte do aluno, da sua família e dos profissionais envolvidos, trabalhando no sentido de os levar a sentir que são uma parte significativa do planeamento do processo de transição.

Este envolvimento passa também por uma estimulação ao nível da participação dos jovens nas acções de avaliação contínua e na tomada de decisão quanto a desenvolvimentos futuros. Uma vez que a vida dos alunos não se resume às questões relacionadas com o seu percurso escolar, é necessário trabalhar com as

escolas no sentido de ser adoptada uma perspectiva mais holística e integradora na sua intervenção com estes jovens, de modo a que toda a informação e todas as estratégias educacionais surjam coordenadas de forma a possibilitar que quer os alunos, quer as suas famílias, façam escolhas sobre a sua vida futura, independentemente das questões que os preocupem.

- Sensibilização das escolas para o desenvolvimento de port-folios dos alunos como parte do seu processo de transição. Pretende-se que estes reflectam as áreas fortes e as necessidades individuais, contendo todas as propostas, experiências, modificações e resultados pelas quais o aluno passa no decorrer do ano lectivo. De acordo com o estudo conduzido pela Agência Europeia para o Desenvolvimento em Necessidades Educativas Especiais (European Agency, 2001).

“O port-folio deve incluir uma avaliação das atitudes, conhecimentos, experiências e principais competências do aluno – académicas, práticas, vida diária, lazer, auto-determinação e comunicação” (Relatório Síntese, Outubro 2002, pág. 38). A gestão dos port-folios deverá, sempre que possível, estar a cargo do próprio aluno, sendo que os restantes intervenientes deverão funcionar numa perspectiva de suporte, facultando meios para a orientação, articulação e registo das diversas experiências.

- Investimento no PEDIT como documento orientador do Projecto de Vida dos alunos: o que implica uma sensibilização às escolas, no sentido da integração efectiva deste documento no Plano Educativo Individual (PEI) dos alunos. Fazendo novamente referência ao estudo conduzido pela Agência Europeia para o Desenvolvimento em Necessidades Educativas Especiais (European Agency, 2001), uma das recomendações feitas no relatório síntese, com o objectivo de realçar as acções práticas que podem ser implementadas para facilitar o processo de transição, aponta precisamente para a necessidade de “*assegurar que o plano de transição esteja incluído no programa educativo individual*” (Relatório Síntese, Outubro 2002, pág. 37).

A construção e implementação dos planos de transição – PEDITs – será obviamente enriquecida com o aumento da participação dos agentes educativos envolvidos nos processos de TVA. Uma abordagem multidisciplinar efectiva é o objectivo da intervenção no âmbito da TVA, a fim de cada vez mais aumentar a visibilidade deste instrumento de trabalho ao nível dos Conselhos de Turma e dos Conselhos Pedagógicos, contribuindo para a assimilação das metodologias de TVA pelo próprio sistema educativo.

- Criação de condições para um maior envolvimento e cooperação de todos os agentes educativos envolvidos: o que implica, como já foi diversas vezes referido, a existência de redes de apoio que assegurem de facto a cooperação entre todos os intervenientes e a definição clara de tarefas, quer das pessoas, quer dos serviços envolvidos. Como forma de suporte a estas acções, podem ser implementados vários momentos de formação/orientação, sob a forma de Workshops ou Seminários, com uma regularidade trimestral, destinados à partilha de responsabilidades e discussão e disseminação de metodologias e estratégias.

Para se conseguir um melhor resultado em termos dos objectivos propostos, será necessária uma maior aproximação aos serviços do Ministério da Educação, concretamente, a DRE respectiva e a ECAE da zona geográfica na qual se pretende intervir. É de salientar que o contacto, apesar de muitas vezes irregular, poderá ser de grande suporte para a dinamização das metodologias de TVA, nomeadamente nas acções de avaliação dos processos de transição dos alunos sinalizados e na divulgação da intervenção nas diferentes áreas concelhias.

6.3

AVALIAÇÃO

Uma avaliação eficiente dos processos de transição da escola deverá ser realizada a três níveis: avaliação do planeamento da intervenção (avaliação da situação, das medidas e das estratégias a utilizar); avaliação do processo (avaliação da qualidade, intensidade da implementação e aceitação da intervenção entre os participantes) e avaliação dos resultados (avaliação em termos de resultado final e grau de alcance dos objectivos).

Relativamente aos timmings da avaliação, pode-se sugerir:

- Semanalmente – avaliação das situações de estágio, pela equipa técnica, nas empresas, com os jovens e os Orientadores em Local de Estágio;
- Quinzenalmente – discussão e avaliação dos casos em acompanhamento (análise de dificuldades e reformulação de estratégias), pela equipa técnica;
- Trimestralmente – avaliação e reestruturação dos objectivos dos PEDIT, pela equipa técnica, as equipas de cada escola e as ECAE;
- Anualmente – avaliação dos resultados obtidos face aos objectivos propostos, pela equipa técnica, as equipas de cada escola, as ECAE, os alunos e as famílias;

Transversalmente aos processos de transição – avaliação contínua dos processos individuais, pela equipa técnica, em articulação com os docentes de Apoio Educativo de cada escola.

Quanto aos intervenientes na avaliação, deverão participar a equipa técnica da entidade promotora; a equipa de cada escola – docente(s) de Apoio Educativo, representante(s) do Orgão de Gestão, Directores de Turma, Técnicos do SPO e da UNIVA (quando existentes); elementos das ECAE; os jovens abrangidos pela intervenção; as suas famílias; os Orientadores em Local de Estágio.

6.4

EDUCAÇÃO-FORMAÇÃO. REDES PARA A TRANSIÇÃO

4.

Infelizmente, constata-se que muitos jovens não concluem a escolaridade obrigatória, abandonando a escola e que, mesmo muitos dos jovens que a concluem, não encontram respostas de continuidade adequadas, no sentido da sua inserção social e profissional.

Parte das razões que motivam o abandono escolar são as seguintes:

- Ensino generalista;
- Pouca ligação da escola com a comunidade envolvente, não correspondendo muitas vezes a necessidades básicas sentidas por essa comunidade;
- Não adequação do ensino às expectativas, desejos e necessidades dos alunos;
- Pouca ligação escola – família.

O desenvolvimento de metodologias de TVA, a partir de escolas regulares de 2º e 3º ciclos do ensino básico e escolas secundárias, procura articular a educação com a formação profissional e o emprego, particularmente visando jovens que se situam nos chamados grupos desfavorecidos.

Partindo da experiência acumulada através destas intervenções e porque as respostas são insuficientes, torna-se fundamental perspectivar outros caminhos que contribuam para o incremento de oportunidades para os jovens excluídos ou em risco (já fora da escolaridade obrigatória), de educação e formação que assegurem o emprego e a inclusão social.

Estas respostas devem apostar sempre na construção de uma educação inclusiva, actuar em áreas supletivas às escolas da região, apostar nas novas tecnologias e facilitar o acesso ao emprego, nas duas vertentes fundamentais: Emprego por conta própria e Emprego por conta de outrem.

O modelo de educação-formação assente no modelo do *emprego apoiado*, baseia-se numa filosofia ecológica e sistémica.

Ecológica porque cruza, de uma forma abrangente, os diversos contextos naturais em que os jovens crescem.

Sistémica porque intervém nos sistemas, considerando as relações de interacção multidireccionais. Em termos de intervenção, são preconizados os seguintes princípios:

- Princípio da Inclusão: A Inclusão Social é um direito do ser humano, qualquer que seja a sua especificidade.
- Princípio da Personalização: Uma educação / formação integrada, com vista à obtenção de uma qualificação, de um emprego, da inserção social, estimula a auto-estima, a auto-imagem, uma identidade mais funcionante e produtiva, e deve pressupor uma intervenção a partir dos interesses, expectativas e possibilidades de cada indivíduo.
- Princípio da Normalização: Os espaços comuns incluem e normalizam. Os espaços diferenciados excluem e marginalizam.
- Princípio da Articulação: A interacção favorece a economia de recursos e constitui um constante processo de validação da eficácia de qualquer sistema.

Desta forma, a intervenção deverá visar a luta contra a exclusão da educação e da formação, fixando como finalidade global a inserção profissional e social de jovens em grandes dificuldades ou em situação de exclusão.

Não se pretende a concorrência com a escola tradicional, mas antes a complementariedade numa perspectiva educativa mais de acordo com as necessidades e interesses destes jovens. É fundamental olhar para cada jovem na sua globalidade, procurar romper com alguma conflitualidade evidente com a escola, a comunidade, a lei.

Deste ponto de vista, é essencial integrar os princípios referidos numa intervenção pedagógica que contribua para que cada jovem construa os seus projectos de vida, nomeadamente o projecto de inserção profissional.

Esta integração profissional baseia-se largamente numa relação forte do jovem com as empresas, a sua comunidade, com um suporte construtivo realizado pela sua escola e formadores. Implica uma participação activa e aberta de todos os intervenientes, numa abordagem pedagógica que rompa com uma escola rígida, pouco amigável, não flexível e desligada da realidade das novas tecnologias, dos novos interesses e formas de estar.

Pretende-se criar um clima de estudo e trabalho, que parta do projecto de cada jovem, que proporcione um ambiente favorável ao seu desenvolvimento, à sua plena assunção como cidadão, a conseguir realizar os seus objectivos profissionais. A intervenção educativa deverá basear-se no seguinte:

- Os métodos educativos devem visar a satisfação das necessidades de cada jovem, no seu percurso de inserção profissional. Toda a intervenção pressupõe um projecto claramente definido por cada jovem, com a colaboração da escola e dos seus formadores profissionais e naturais.
- É fundamental uma articulação estreita entre o jovem, a escola e a empresa.
- Providenciar qualificações relevantes para o meio empresarial da região, pressupõe que cada jovem tenha a oportunidade de desenvolver as suas competências sociais.
- Atenção particular deve ser prestada às competências nas áreas da informática e comunicação multimedia e no domínio de língua estrangeira.

Assim, a intervenção deverá inscrever-se num sistema organizado de inter-relações entre os participantes, e constituir-se como o centro de articulação e de dinamização, na busca da complementariedade entre cada um dos seus constituintes.

No que se refere à população alvo, a grande maioria dos jovens beneficiários de intervenções ao nível da educação-formação são jovens com mais de 15 anos, com um passado de fracos resultados escolares e muitas vezes em situação de exclusão social.

A sua auto-estima é usualmente baixa, o que torna difícil a projecção para o futuro. Têm uma baixa representação das suas competências e nenhuma confiança nas suas possibilidades de sucesso.

Daqui resulta uma postura usual de passividade, de baixar os braços, de falta de confiança, ausência de motivação e capacidade de mobilização.

No entanto, é surpreendente como sistematicamente aspiram a ter um emprego, embora na maior parte, tenham desistido de o conseguir³. Importa inverter este caminho.

Para tal, é necessário que logo de início, na fase de recrutamento, se aponte para a clarificação do que cada jovem quer. Proporcionar ao jovem a possibilidade de se avaliar, conhecer as suas possibilidades e oportunidades.

É por isso fundamental avaliar – realizar um *diagnóstico* – que permita entender quais os dispositivos pedagógicos que devem ser mobilizados para um ambiente favorável à aprendizagem e à adesão a um projecto pedagógico que se quer inovador, porque respostas inovadoras e muito flexíveis são necessárias.

Romper com o passado de insucesso implica novas oportunidades efectivas e não a mera reprodução do que falhou. A relação pedagógica com cada um dos jovens é crucial. Perspectivar sistematicamente o futuro de cada jovem implica que lhe seja possível realizar uma avaliação *prognóstica*: no fundo ter a oportunidade de confrontar as suas expectativas com as condições e oportunidades efectivamente existentes, percebendo a compatibilidade necessária entre as suas capacidades de aprendizagem ligadas ao futuro profissional visado, evitando as possibilidades de insucesso.

³ Informação obtida com base na experiência da Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL com o Projecto "Escola Incluir", desenvolvido em parceria com a Câmara Municipal do Barreiro, três escolas do concelho do Barreiro, o Centro de Emprego do Barreiro, os Centros de Formação Profissional do IEFP de Setúbal e do Seixal e várias empresas.

Nesta perspectiva sistémica, a empresa tem um papel central.

A implicação de cada empresa deve partir de uma postura clara de participação no projecto. O número já alargado de empresas com participação em projectos de emprego apoiado em mercado aberto – *supported employment* – é a garantia da abertura e capacidade de compromisso do tecido empresarial. Em cada empresa, o tutor (formador da empresa), é decisivo na elaboração do projecto profissional de cada jovem.

O tutor participará na análise das competências necessárias à formação do jovem para o exercício da actividade profissional, ao desenvolvimento do programa individual, contribuindo para a validação das possibilidades de inserção profissional do jovem. Acompanhará também todas as sequências de formação, contribuindo para uma melhor inserção social e laboral.

No que se refere às escolas, estas constituem recursos importantes neste processo, assegurando o desenvolvimento curricular em áreas disciplinares importantes. Os conteúdos curriculares são abordados numa perspectiva funcional, procurando-se o recurso aos meios mais modernos da comunicação e animação multimedia. Por intermédio dos seus formadores e recorrendo a uma pedagogia activa, cada escola contribui para a reconstrução do desejo de aprender do jovem.

A organização dos processos de educação-formação deve decorrer em conformidade com a legislação em vigor para o efeito e que pressupõe percursos diferenciados para pontos de partida distintos em termos do nível de escolaridade completado pelos jovens. Os formandos terão um percurso formativo com uma duração horária em função do percurso em que estão integrados, obtendo qualificação profissional e equivalência lectiva reconhecidas pelo IEFP e pelo Ministério da Educação, de acordo com esse mesmo percurso.

MÓDULO 7

**PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO,
DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL E
INCREMENTO DE
QUALIDADE**

MÓDULO 7: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E INCREMENTO DE QUALIDADE

Este Módulo foca aspectos globais das organizações, como mudança, planeamento e desenvolvimento de serviços.

Perspectiva processos de definição de valores, missão, objectivos, organização de serviços e planeamento e avaliação de actividades. Desenvolve teoria e prática de desenvolvimento pessoal e organizacional.

TÉCNICAS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

Nos módulos anteriores lidámos com as técnicas de emprego apoiado, tais como, o perfil vocacional, a busca de emprego e a intervenção junto dos empresários. Estes métodos podem e foram utilizados para ajudar muitos indivíduos a encontrar empregos reais em ambientes de trabalho reais. Contudo, o emprego apoiado é mais do que empregar pessoas. A filosofia em que o mesmo assenta constitui um desafio a toda a forma como se presta serviços. Neste módulo, estudaremos as técnicas de planeamento estratégico e veremos qual o papel do emprego apoiado neste processo.

PANORÂMICA GERAL DO MÓDULO

O emprego apoiado é um conceito novo no mundo da prestação de serviços.

À medida que o número de projectos-piloto aumentou e os indivíduos foram arranjando colocação em termos profissionais, o emprego apoiado começou a ser encarado como uma alternativa aos tradicionais serviços segregados.

Nos Temas de Conversão, tratamos dos vários aspectos envolvidos na conversão de um serviço segregado num modelo de emprego apoiado.

Uma conversão total do estilo tradicional segregado para um modelo centrado na pessoa, representa uma mudança muito importante. Envolve tudo, desde a base filosófica, ao ambiente físico, incluindo os processos e procedimentos que necessitem de alteração.

O Tópico Gerindo a Mudança, descreve algumas das competências - em especial, o poder de chefia e comunicação -, que são essenciais para gerir uma mudança tão importante. Este tópico foca os modelos evolucionistas e revolucionários de mudança e algumas das técnicas práticas de gestão de projectos.

Como já sabemos, o emprego apoiado é um conceito relativamente novo e algumas pessoas encaram-no como uma ameaça aos serviços existentes. Torna-se, então, tentador comparar a eficácia das diferentes abordagens.

O Tópico da Avaliação dos Resultados, foca as dificuldades de tais comparações.

Contudo, a avaliação do progresso é um aspecto fundamental de gestão da qualidade e este tópico descreve quais as ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas pelas agências de emprego apoiado.

O Tópico dos Modelos de Emprego Apoiado, estabelece uma visão estratégica sobre os aspectos da prestação de serviços que têm impacto na qualidade geral do serviço.

METAS DO MÓDULO

Este módulo tem como metas:

- * Ter uma visão estratégica do mundo dos serviços e do papel do emprego apoiado
- * Rever os temas envolvidos na conversão e ter em consideração como o processo de mudança pode ser gerido.
- * Rever métodos que assegurem resultados de qualidade na prestação de serviços.

OBJECTIVOS DO MÓDULO

No final deste módulo, você será capaz de:

- * Delinear a história do emprego apoiado e o contexto em que o mesmo funciona actualmente
- * Analisar os temas envolvidos na conversão ou mudança dos serviços segregados em estruturas mais abrangentes para pessoas com incapacidades
- * Descrever os mecanismos de gestão da mudança e delinear as competências e técnicas necessárias para gerir o processo
- * Delinear os temas envolvidos na avaliação dos resultados do emprego apoiado
- * Descrever as ferramentas e técnicas de avaliação que poderia utilizar na sua agência
- * Identificar os aspectos da prestação de serviços que têm maiores probabilidades de gerarem resultados de alta qualidade para os utentes dos serviços.

7.1

EMPREGO APOIADO EM CONTEXTO

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do sector do emprego apoiado tem resultado em inúmeras mudanças, quer para indivíduos portadores de deficiências, quer para organizações e instituições do mundo dos serviços. Contudo, o emprego apoiado em si próprio tem sido influenciado pela cultura e práticas nos serviços.

Neste tópico, examinaremos o contexto em que o emprego apoiado funciona e teceremos considerações sobre a maneira como este factor tem moldado os serviços que nós fornecemos.

O desafio central do emprego apoiado não é dirigido ao indivíduo portador de alguma deficiência, nem ao empresário e nem mesmo ao serviço de dia; é dirigido a si, o formador.

A Influência do “Tentar de Outra Forma” – Try Another Way

Nos anos ’70, o Dr. Marc Gold, um músico de jazz americano que veio a ser um educador, avançou com a hipótese de que se uma pessoa com uma deficiência mental não estivesse a aprender era porque o formador não estava a ensinar devidamente. A sua estratégia de ensino - “Tentar de Outra Forma”, gradualmente transformou-se naquilo que é hoje conhecido por instrução sistemática.

Até esta altura, a maioria dos profissionais dos serviços sociais, de saúde e de educação (para pessoas com deficiência mental), acreditavam que estavam na presença de pessoas que eram congenitamente incapazes de processar informação de forma suficientemente eficaz para se tornarem competentes.

A instrução sistemática desafiou esta crença e o termo “incapacidade de aprendizagem” foi adoptado como forma de reflexão sobre esta percepção em mudança.

A constatação mais recente é a de que esta mudança de pensamento está a tornar-se a norma. Estas são as conclusões apresentadas no relatório de Tomlinson (1996) sobre o futuro da educação avançada para pessoas que tenham uma incapacidade de aprendizagem.

Tomlinson propõe a ideia de rejeição do conceito **défice de dificuldade** - o erro reside mais na nossa curta capacidade de resposta à resolução de problemas, do que nas pessoas com falta de habilidade.

Eis um excerto de Tomlinson:

“De forma simples, queremos evitar um ponto de vista que centre o défice de dificuldade no estudante, e focar a capacidade da instituição de educação em compreender e dar uma resposta às necessidades de aprendizagem individuais. Isto significa que temos de deixar de etiquetar o estudante e começar a criar um ambiente educacional apropriado; concentrar os esforços em compreender melhor como as pessoas aprendem para que possam ser ajudadas a aprender, e, acima de tudo, encarar as pessoas portadoras de deficiências como formandos”.

Relatório da Comissão Tomlinson (1996).

Os pioneiros do emprego apoiado teriam concordado com estes sentimentos. Ajudam-nos a compreender o que motivou as pessoas a desafiarem a prática existente, concentrando os seus esforços exclusivamente naqueles que se julgava terem necessidades de apoio tão elevadas e tão baixa competência que foram efectivamente classificadas como não-empregáveis.

O que começou por ser uma iniciativa para pessoas portadoras de uma incapacidade de aprendizagem e com necessidades elevadas de apoio, tem sido desenvolvida ao longo dos anos como uma metodologia que pode fornecer (e fornece) o apoio que uma pessoa com um problema de saúde mental, física, ou de traumatismo, necessita para conseguir obter e manter um emprego remunerado.

É esta ênfase colocado no “uma pessoa de cada vez” que torna o emprego apoiado relevante para qualquer indivíduo que apresente alguma desvantagem face ao mercado de trabalho.

Nem toda a gente necessitará ou quererá uma carga de formação HANDS-ON, mas todos podem beneficiar das suas próprias selecções a partir do menu de apoio, desde a orientação inicial até ao apoio no trabalho.

O que começou por ser uma iniciativa para pessoas com uma incapacidade de aprendizagem e com necessidades elevadas de apoio, tem sido desenvolvida ao longo dos anos como uma metodologia que pode fornecer (e fornece) o apoio que uma pessoa portadora de algum problema de saúde mental, incapacidade física, ou traumatismo, necessita para obter e manter um emprego remunerado.

O rápido crescimento, no início dos anos '80 de agências-modelo de emprego apoiado nos E.U., deveu-se em parte à intervenção desde cedo da Casa Branca no sentido de criação de iniciativas geradoras de fundos.

Quando os Americanos se apoderaram de uma nova ideia, eles gostam de dedicar-se a ela a “tempo inteiro”. Durante vários anos, os formadores eram a resposta para tudo e pareciam decididos a desafiar a predominância da formação segregada e os serviços de dia.

Contudo, em meados da década de '80, Mike Callahan da Marc Gold & Associados e os seus contemporâneos das Universidades de Richmond, Jersey e Oregon (entre outras), chegaram à conclusão de que o sucesso da sua formação estava, na realidade, a impedir que as pessoas fossem bem sucedidas no trabalho.

Como era isto possível?

De facto, houve vários factores que contribuíram negativamente em relação ao principal objectivo de ajuda às pessoas portadoras de deficiências a serem inseridas (a nível profissional) como todas as outras.

Estes foram:

A Cultura

Os formadores do emprego apoiado estavam de tal maneira concentrados nas suas tecnologias de formação que não foram capazes de ver o quanto isso poderia ser alienador para os colaboradores e empresários. A cultura e as prioridades do mundo dos serviços eram diferentes das do empresário e do empregado.

O Ênfase

Os formadores estavam convencidos de que a competência era mais importante do que o carácter para ser-se bem sucedido no trabalho. Foi dada demasiada atenção à aprendizagem de competências para o trabalho, na tentativa de enquadramento na cultura da empresa.

A necessidade de Credibilidade

Até certo ponto, alguns formadores estavam tão preocupados em edificar a credibilidade da nova profissão de emprego apoiado (e talvez a sua própria), como em dar poder às pessoas com alguma incapacidade.

Estas reacções desafiadoras eram típicas do pensamento que reinava na altura entre os líderes do emprego apoiado, nos E.U.

David Mank, da Universidade de Oregon, era um membro do grupo de aconselhamento que tinha solicitado fundos a nível federal para a criação de agências de emprego apoiado.

Contudo, ele, tal como Callahan, aperceberam-se de que apesar do número crescente de pessoas com incapacidades no emprego, havia ainda algo que faltava.

O elemento que faltava era o empresário. Esta percepção levou a que Callahan e os outros começassem a repensar as partes-chave da estratégia global. Levou a que Callahan e os seus colegas da Marc Gold & Associados (MG e A) declarassem:

“A informação e assistência de MG e A é orientada exclusivamente a facilitar a completa integração de todas as pessoas portadoras de incapacidades. Nós não prestaremos assistência a agências, sistemas ou pessoas individuais a dar formação a pessoas com deficiências em ambientes segregados.”

Callahan 1990

Esta decisão teve o efeito de focar duas áreas de trabalho no futuro:

- * apoios naturais
- * estratégias de conversão

O apoio natural é talvez o conceito mais importante que surgiu no emprego apoiado desde o “Tentar de Outra Forma”. O efeito desta estratégia é permitir que os serviços de emprego apoiado fujam da cultura limitada dos serviços de bem-estar para o mundo de trabalho mais alargado.

As estratégias de conversão dizem respeito à transferência de capital de venda e receita, e à transferência de pessoal e utentes dos serviços dos centros de dia e workshops protegidos para zonas mais centrais. No Tópico 5.2, tratamos das estratégias de conversão em mais pormenor, uma vez que pelo menos metade de todas as agências de emprego apoiado no R.U. devem a sua existência às mudanças de provisão dos centros de dia que tiveram lugar debaixo da designação alargada de “cuidados comunitários”.

EXPERIÊNCIA INICIAL NO REINO UNIDO

O emprego apoiado no Reino Unido beneficiou de mais de dez anos da experiência dos E.U.. Marc Gold e os seus corajosos associados Mike Callahan e Katy Banzahf, deram formação

em instrução sistemática a um pequeno número de pessoas do R.U., e a partir de 1986 foram estabelecidos os primeiros projectos-piloto em emprego apoiado.

A Formação em Instrução Sistemática Ltd. (TSI) estabeleceu-se em 1988 e tem-se preocupado com a mudança de sistemas e atitudes, bem como, com a formação de formadores.

Contudo, por se tratar de uma pequena agência voluntária com um funcionário remunerado, houve uma natural limitação no impacto que a TSI poderia ter. Era necessária uma aliança muito mais poderosa.

A iniciativa dos “Empregos Verdadeiros”

Em 1990, a TSI Ltd. e a Equipa de Desenvolvimento Nacional (o órgão de aconselhamento do Departamento de Saúde dos serviços para pessoas com deficiência mental) criou a *Iniciativa dos Empregos Verdadeiros*. Esta iniciativa baseava-se nos programas Americanos de assistência técnica da Universidade de Oregon e do Instituto da Commonwealth em Richmond, e foi levada a cabo durante um período de três anos.

O seguinte excerto retirado do programa de Oregon dá-nos um resumo útil das ambições da Iniciativa dos Empregos Verdadeiros do R.U.

PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE OREGON

Cremos que uma assistência técnica útil é:

- * ter um utente orientado
- * personalizado em relação às necessidades e oportunidades que surgem com o tempo
- * capaz de responder às necessidades e oportunidades que surgem com o tempo
- * baseado em métodos de assistência diversificados e flexíveis
- * parte de um plano mais alargado de desenvolvimento estatal e comunitário
- * prestado em colaboração com pessoas qualificadas de todo o país
- * estruturado de forma a criar redes no âmbito das funções relacionadas com o emprego apoiado.

Fonte: A Rede de Emprego, Universidade de Oregon

Resultados da Iniciativa dos Empregos Verdadeiros

As principais realizações desta iniciativa foram:

- * o aparecimento do primeiro projecto de investigação no R.U. do número e eficácia de agências de emprego apoiado
- * o aparecimento da Associação de Agências de Emprego Apoiado
- * a publicação de uma ferramenta de avaliação de qualidade, baseada nas melhores práticas tanto no Reino Unido, como nos Estados Unidos.

O relatório da Iniciativa dos Empregos Verdadeiros (Lister et al, 1993) dá-nos uma boa perspectiva do que estava a acontecer no sector do emprego apoiado do R.U. no início dos anos '90, e forneceu a base para a investigação subsidiada do Departamento de Emprego e Educação (DEE) em 1996 (Beyer et al 1996).

A Iniciativa dos Empregos Verdadeiros constituiu a primeira sondagem do género a ser levada a cabo no R.U. e, como tal, existem limitações óbvias quanto ao seu âmbito e profundidade. Seria impossível sugerir algo mais que as mais gerais tendências apresentadas pela sondagem por si só.

Contudo, a sondagem é significativa porque identificou mais de 1600 pessoas que nem sequer figuravam nas estatísticas do desemprego por serem supostamente pessoas não-empregáveis, mas que tinham trabalhos remunerados em 1992.

Os autores do relatório juntaram os resultados da sondagem RJI com a experiência prática disponível da Iniciativa dos Empregos Verdadeiros, da Associação de Agências de Emprego Apoiado, dos Serviços de Emprego da Mencap, da Fundação Shaw e dos mais de 80 serviços de emprego apoiado que estavam em actividade na altura no R.U.. Foram, então, capazes de delinear algumas conclusões e recomendações referentes ao emprego apoiado no R.U. no final de 1992.

Conclusões do Relatório RJI - O estado do Emprego Apoiado em 1993

Taxa de Crescimento

O aumento do número de pessoas com acompanhamento no trabalho sugere que o emprego apoiado no R.U. atingiu uma taxa de crescimento comparável à dos E.U.. Contudo, o aumento do número de agências e de pessoas com acompanhamento reflecte a quantidade de colocações, em vez da qualidade.

É importante mencionar que o número de pessoas em emprego apoiado identificadas nesta sondagem, está longe de ser a história completa. Se todas as pessoas portadoras de deficiências mentais que arranjaram emprego através de projectos voluntários, de esquemas de colocações protegidos, dos PACT, do pessoal dos centros de dia, dos colégios e do pessoal das escolas, pais e amigos fossem incluídos nesta sondagem, o número duplicaria, no mínimo.

A questão importante aqui é que tínhamos chegado a um ponto em que a experiência dos médicos, a prontidão dos empresários e a dedicação dos pais e das outras pessoas envolvidas nos cuidados, significava que podíamos levar as pessoas a sério quando elas nos diziam que queriam um emprego.

Variação no rácio técnico de acompanhamento/ empregado

Houve uma variação enorme no rácio técnico de acompanhamento/ empregado. Algumas agências informaram-nos de que os seus técnicos de acompanhamento tinham a seu cargo 50, ou mais, empregados. Esta situação só seria possível se uma agência tivesse estado operacional durante vários anos e/ ou se a agência tivesse recorrido à contratação prolongada de outros empregados, voluntários e pessoas envolvidas nos cuidados.

Estes apoios naturais constituem um desenvolvimento relativamente recente no R.U., o que sugere que não estamos a dirigir os nossos recursos às pessoas que mais necessitam de apoio.

Nível de apoio necessário

A maioria das agências afirmam que seguem a política de inclusão de toda a gente, independentemente do nível de apoio necessário. Em 1992, a sondagem identificou quinze pessoas com profundas deficiências mentais no trabalho, mas estas eram apoiadas por apenas três agências, de um total de 79.

O problema que se apresenta é o do estabelecimento de prioridades. Ter uma política de igualdade de oportunidades não é o mesmo que ter um alvo operacional. Se a todas as agências de emprego apoiado coubesse a tarefa de assegurar um emprego para cada pessoa com necessidades elevadas de apoio, o número de pessoas no trabalho subiria ao ponto de convencer os cépticos de que a ninguém deveria ser excluída a oportunidade de trabalhar. Se a todos os centros de dia coubesse esta mesma tarefa, assistiríamos de facto a algumas mudanças de atitude.

Eficácia de custos

Muitos departamentos de serviço social equacionam os custos dos projectos de emprego apoiado com os dos centros de dia. Têm tendência a ter pouco em consideração a potencial poupança a longo prazo.

Necessitamos de levar a cabo os nossos estudos longitudinais, à semelhança dos que foram realizados nos E.U. e que demonstram o quanto eficaz é o emprego apoiado a todos os níveis, incluindo o do custo.

Dois projectos de investigação do R.U. clarificam estes assuntos mas deixam uma mensagem clara em como existe a necessidade de uma focagem precisa:

* O Centro Galês de Deficiências Mentais foi comissionado pelo Departamento para a Educação e Emprego (DfEE) para investigar a eficácia de custos dos serviços de emprego apoiado em relação aos outros serviços. (ver ref... Beyer et al 1997).

* Malcolm Bass da Universidade de Durham, completou um estudo de três anos sobre temas da qualidade para pessoas com necessidades elevadas de apoio nas agências de Merseyside. As conclusões a que chegou sugerem que temos um longo caminho a percorrer para garantir um apoio eficaz. (ver Bass 1994).

Tenha em consideração que as realizações atingidas pelo sector em 1993 foram ganhas sem as vantagens do estilo Americano de fundos federais e benefícios moratórios, que forneceram as condições apropriadas para os projectos provarem o seu valor sem a competição injusta do estatuto.

Recomendações do RJI

A sondagem RJI incluiu um número específico de recomendações para melhoramento das condições que permitam o crescimento do emprego apoiado. As mesmas são mostradas mais abaixo e incluem uma actualização da situação feita em 1996.

RECOMENDAÇÕES DA SONDAgem DE 1992 (ACTUALIZADA EM 1996)

Cobertura Geográfica

As áreas que ainda não tenham um projecto de emprego apoiado têm de ser apontadas pelos serviços de aconselhamento. A Associação de Agências de Emprego Apoiado está organizada em torno de cinco redes locais existentes (Gales, Escócia, Noroeste, Centro, Londres e Sudeste) e está a ajudar a facilitar a instalação de novas redes no Nordeste, Sudoeste e Este da Argélia.

Actualização: a ASEA mudou o seu nome para AfSE (a Associação de Emprego Apoiado) e abandonou a sua estrutura regional a favor de responsabilidades específicas para cada membro do quadro. À data da sondagem DfEE feita em 1996 (Beyer et al), a cobertura regional de agências de emprego apoiado foi como a seguir discriminaremos em termos de percentagem do número total de agências melhor classificadas:

Noroeste	28.7%
Sudeste	16.8%
Gales	11.9%
Londres	11.9%
Centro Oeste	6.9%
Yorkshire e Humberside	6.9%
Sul	4.9%
Sudoeste	4.9%
Escócia	4.9%
Centro Este	2.0%

fonte: Beyer et al (1996)

Estatuto das Agências de Emprego Apoiado

Embora a maioria dos projectos sejam parte da actividade de um centro de dia, a orientação dos projectos é frequentemente insuficiente para permitir o crescimento. Os departamentos dos Serviços Sociais deveriam levar a cabo um trabalho de revisão e avaliação dos seus serviços de emprego apoiado utilizando a ferramenta de avaliação NDT ‘SEQA’ (O’Bryan, 1992).

Isto dará ênfase às qualidades e defeitos do projecto nas três áreas cruciais de compatibilização entre a pessoa/ posto de trabalho e desenvolvimento, apoio e advocacia e sistemas de gestão.

Actualização: Das catorze avaliações SEQA que foram levadas a cabo até à data, aproximadamente metade foram para agências independentes e as restantes para projectos elaborados como parte dos planos de reestruturação dos centros de dia.

Número de Trabalhadores Clientes em Emprego Apoiado

É necessária uma investigação mais aprofundada para identificação de todas as pessoas com dificuldades de aprendizagem que tenham actualmente apoio no trabalho. (Fontes de informação: Divisão de Esquemas Especiais do Departamento de Emprego, órgãos PACT regionais, sondagem dos Serviços Sociais e de Saúde dos centros de dia, sondagem dos Serviços de Necessidades Especiais, sondagem da formação de gestores da ET e YT).

Actualização: No presente, não existe nenhuma iniciativa combinada, o que torna difícil fazer uma estimativa de quantas pessoas com incapacidades estão a ser apoiadas a cada momento.

Número de Pessoal de Apoio

Uma vez que metade dos projectos não têm pessoal de apoio a tempo inteiro, obviamente existem condições para uma expansão imediata da fase piloto para um projecto inteiramente operacional.

Actualização: Muitos projectos estão ainda a funcionar com uma estrutura de projecto piloto, embora o número total de agências adequadamente preenchidas em termos de pessoal tenha aumentado significativamente.

Número de Trabalhadores Clientes com Apoio

É necessário um trabalho mais aprofundado para determinar directrizes para os rácios de apoio naquele que normalmente é o período intensivo do primeiro ano (Kregel, Wehman, Revel, Hill, 1990) e a capacidade necessária para prestar serviços de reforço eficazes nos anos vindouros.

Actualização: Esta área ainda necessita ser investigada no R.U.. Os relatórios das avaliações SEQA da Equipa de Desenvolvimento Nacional ainda não foram analisados na sua totalidade.

Idade dos Trabalhadores-Clientes

A tendência de se considerar os centros de dia como a única saída depois dos dezanove anos, sugere que deveria ser dispensada mais atenção à prestação de serviços para aqueles que terminam a escola. Isto implicará um afastamento dos serviços nos centros de dia que apenas lidam com a sua própria população *in-house*, para serviços mais acessíveis que ajudarão a evitar que as pessoas se prendam aos centros de dia.

Actualização: Tem havido umas quantas iniciativas de transição (da escola para o trabalho) nos anos mais recentes, incluindo um projecto de desenvolvimento nacional da Fundação de Saúde Mental em Cheshire, e ainda mais recentemente, um programa Europeu de Iniciação dos Jovens que visa a mudança de atitudes das pessoas envolvidas nos cuidados, dos utentes e do pessoal. O Departamento conjunto da Educação e Emprego (DfEE) deveria criar uma política mais coerente de transição dos serviços nos anos vindouros.

Graus de Deficiência Mental

As agências deviam estabelecer alvos que assegurassem que as pessoas portadoras de deficiências mentais profundas não fossem excluídas dos seus serviços. A formação em Instrução Sistemática devia estar ao dispor de todo o pessoal.

Grupos de Deficientes assistidos

Dado que mais de 50% das agências afirmaram que os problemas de saúde mental e incapacidade física estavam a ser tratados, seria vantajoso que existisse uma maior cooperação entre os sectores de saúde mental e incapacidade física. Várias agências já trabalharam com grupos de clientes e duas estão a orientar os seus serviços para os empresários, enquanto especialistas de recrutamento em igualdade de oportunidades. A Aliança de Formação e Reabilitação Vocacional do R.U. foi constituída em 1991 pelos serviços da área de saúde mental com o objectivo de trabalhar a área das deficiências.

Actualização: Juntando as recomendações (graus de deficiência mental e grupos de deficientes assistidos), é interessante notar-se que tem havido um aumento no número de agências a trabalhar com grupos de clientes, registando-se um crescimento significativo de agências que estão principalmente centradas nas pessoas com problemas relacionados com a saúde mental. As pessoas com necessidades elevadas de apoio ainda continuam mal representadas, de um modo geral. A sondagem feita em 1997 junto dos membros da Associação das Agências de Emprego Apoiado, sugeriu as seguintes percentagens por tipos de deficiências:

* Deficiência Mental	70.3%
* Problemas de Saúde Mental	14.4%
* Incapacidade Física	10.0%
* Insuficiência Visual	2.4%
* Outras	1.6%

(Traumatismos cranianos, demência precoce, pessoas que abandonam os cuidados médicos, má utilização de drogas e álcool).

* Deficiência Auditiva	1.3%
------------------------	------

Dependência de subsídios

É necessária uma negociação mais aprofundada com a Agência de Subsídios de forma a obter benefícios moratórios equivalentes aos dos E.U. para que possa ser realizada uma análise de custos dos subsídios que demonstrem o retorno ao Tesouro dos rendimentos colectáveis, em vez do pagamento líquido de subsídios.

.

As agências deviam também assegurar-se de que têm a melhor informação disponível para que os trabalhadores possam receber o melhor rendimento possível. Muitas agências encaram a armadilha dos benefícios como uma desculpa para não irem ao encontro da situação de cada cliente.

Actualização: A situação dos subsídios continua a ser um tema principal mas muitas agências têm, hoje em dia, acesso à Agência de Subsídios local, o que oferece um tratamento muito mais sensível da questão dos procedimentos em relação aos pedidos. Um consórcio constituído por membros da NDT, AfSE e gestores de agências tem estado a negociar alterações ao sistema de atribuição de subsídios junto dos membros do governo, utilizando para tal as propostas de alteração que foram avançadas num estudo recentemente publicado da Fundação Rowntree (Simons 1998).

Horas de trabalho por semana

As agências deviam fomentar o desenvolvimento dos já existentes empregos a tempo parcial e a tempo inteiro para aqueles que pretendem progredir. A opção de trabalho a tempo inteiro muitas vezes nem sequer é oferecida.

Actualização: A sondagem da DfEE feita em 1996, concluiu que mais de 50% dos empresários trabalham mais de dezasseis horas por semana.

Causas do fracasso ou termo das colocações

Os níveis mais baixos do que o esperado de apoio intensivo tendem a mitigar a capacidade da agência lidar de forma eficaz com comportamentos sociais inapropriados.

Nos casos de agências que têm tido sucesso em ultrapassar este problema, é evidente que tem sido investido bastante tempo no estabelecimento de uma boa relação com o empresário, sendo dado um ênfase especial à prestação de um serviço de apoio de reforço que esteja prontamente acessível. Esta situação é impraticável nos casos de projectos que funcionam com rácios de pessoal mínimo e sem qualquer capacidade adicional. Por isso, recomendamos o estabelecimento de um serviço de apoio mínimo, de forma a minimizar o risco de fracasso causado pela falta de uma estrutura básica de apoio.

Actualização: O aumento do número de agências com empregados a tempo inteiro tem aberto caminho no sentido do melhoramento dos serviços.

As colocações não-remuneradas levam às remuneradas?

O número de colocações sujeitas a período experimental que progridem para empregos remunerados é baixo em todos os serviços. Recomendamos o recurso a esta modalidade num regime estritamente limitado, em termos de tempo e apenas quando assim solicitado pelo empregado. A mensagem a ser transmitida aos empresários devia ser a de que conseguimos preencher uma vaga com sucesso, fornecendo o apoio necessário para que o estatuto “empregado” do candidato seja estabelecido logo à partida.

Actualização: Hoje em dia, a maioria das agências apenas recorrem ao trabalho experimental como aliciante e num regime de tempo estritamente limitado.

Custos anuais do apoio

É necessária uma investigação mais aprofundada para determinar o custo do intensivo primeiro ano, e os custos de manutenção subsequentes. Os indicadores deste estudo não são fiáveis, uma vez que não diferenciam o apoio prestado aos empregados a tempo inteiro e a tempo parcial.

Recomendamos o desenvolvimento de directrizes contratuais por forma a fornecer aos possíveis contratantes de serviços de emprego apoiado (Departamentos de Serviços Sociais, Autoridades da Saúde, TECs, LECs, PACTs) um fraccionamento da parte específica do processo de apoio que eles possam custear.

Actualização: A presente investigação de Beyer et al realizada no Centro Galês de Deficiência Mental, forneceu informações úteis em relação aos custos, sugerindo os seguintes números: 3839 libras para o “Remploy place”, 3825 libras para workshops protegidos e 3919 libras para o emprego apoiado (todos custos anuais). É importante registar-se que o custo médio anual do emprego apoiado, por pessoa, baixou para 2323 libras nas agências que têm estado em funcionamento há mais de cinco anos. Estão a ser desenvolvidas directrizes contratuais numa base *ad hoc* pelos TECs, Departamentos de Serviços Sociais, PACTs e Autoridades da Saúde. É necessário mais trabalho para identificação de directrizes racionais para as especificações contratuais.

Problemas

Está a ser explorada a hipótese de criação de uma agência de emprego apoiado especializada em providenciar o financiamento, a formação, o desenvolvimento e serviços de informação, numa base regional, em várias zonas do R.U., tal como já existe na Alemanha e nos Estados Unidos.

É necessário realizar-se mais trabalho de forma a encorajar o desenvolvimento destas organizações não-governamentais.

Actualização: Devido ao aumento das iniciativas de conversão, este tipo de agências de desenvolvimento estão a tornar-se uma grande prioridade. Merseyside teve uma agência intermediária de emprego apoiado orientada pela TEC em MAXIM, e Cheshire tem agora uma grande agência de emprego apoiado que combina as funções de uma agência de desenvolvimento com as funções de serviços de entrega. O Concelho Distrital de Essex comissionou recentemente uma agência de desenvolvimento, pelo prazo de dois anos, para prestação de um serviço de emprego apoiado que abranja todo o concelho até ao ano 2000.

Fonte: Lister et al (1992). Actualizado por Tony Philips.

A SITUAÇÃO ACTUAL

Um dos resultados positivos da Iniciativa dos Empregos Verdadeiros foi a constituição da Associação das Agências de Emprego Apoiado. Esta associação, actualmente conhecida por Associação de Emprego Apoiado (AfSE), constitui um marco importante na profissionalização do emprego apoiado no R. U..

O modelo do emprego apoiado cresceu significativamente no R.U. desde o início dos anos '80. A seguinte leitura resume a situação actual.

Agora leia: “Highlights, The Costs and Benefits of Supported Employment” (Aspectos-Chave, Os Custos e Benefícios do Emprego Apoiado), por Beyer, Goodere e Kilsby.

Um dos maiores problemas do emprego apoiado no início dos anos '90 era que a maior parte do seu financiamento provinha do Departamento de Saúde, e não da fonte mais óbvia - o Departamento do Emprego. Esta situação necessitava de ser alterada para que o emprego apoiado pudesse evoluir.

O trabalho conjunto começou com a Iniciativa dos Empregos Verdadeiros, a TSI Ltd., os representantes da ASEA e o pessoal mais antigo da Divisão dos Esquemas Especiais do Departamento do Emprego. Este departamento comissionou a sua própria investigação independente (Pozner & Hammond, 1993), que veio a confirmar as principais descobertas do relatório de Lister et al (1992). Eventualmente, chegou-se a um acordo em como o emprego apoiado tornar-se-ia uma opção contratual ao abrigo do novo programa de Acesso ao Trabalho, daquele mesmo departamento.

Ao mesmo tempo, a Divisão dos Esquemas Especiais do Departamento de Emprego, decidiu adoptar o bem conseguido título de “emprego apoiado” para ser aplicado a tudo o que fosse abrangido pelo mesmo. Contudo, esta situação ou representaria uma descarga positiva para o sector como um todo, ou uma potencial derrocada da eficácia da base de competências do modelo de acompanhamento técnico.

Um dos maiores problemas do emprego apoiado no início dos anos '90 era que a maior parte do seu financiamento provinha do Departamento de Saúde, e não da fonte mais óbvia - o Departamento do Emprego. Esta situação necessitava de ser alterada para que o emprego apoiado pudesse evoluir.

Pode argumentar-se que o resultado tem sido o de uma confusão generalizada entre médicos, pessoas que procuram empregos e empresários, que estão a ser confrontados com duas definições de emprego apoiado. O DfEE comissionou Steve Beyer e os seus colegas para levarem a cabo análises de custo de benefícios por forma a julgar que tipo de intervenção seria a mais eficaz em termos de custos e pesquisa de postos de trabalho.

7.2

TEMAS DE CONVERSÃO

INTRODUÇÃO

Conversão significa mudança de uma coisa para outra. No contexto dos serviços de dia e de workshops protegidos, tem vindo a significar uma mudança de provisão segregada baseada em grupos de pessoas, para serviços concebidos individualmente que apoiem as pessoas nos empregos, na educação superior, nos tempos livres e na vida pessoal que escolherem.

Nos E.U., o termo *changeover* (mudança) é utilizado para descrever uma estratégia de conversão específica, descrita por Albin e Magis-Agosta como sendo:

“o processo em que um programa vocacional orientado para o apoio reestrutura parte ou todos os seus recursos de forma a implementar um programa de emprego orientado para a comunidade”.

Albin e Magis-Agosta (1989)

Contudo, no R.U., *Changeover* (mudança) é o nome adoptado por uma rede nacional de serviços de dia que funciona através de programas de mudança conduzidos pelos utentes dos serviços e pelo pessoal. Esta situação é descrita em mais pormenor mais adiante neste tópico.

A conversão dos serviços segregados em estruturas mais abrangentes é uma tarefa difícil e exigente.

O zelo de converter a face dos serviços de entrega num processo mais personalizado, poderoso, não-institucionalizado e abrangente foi comum a ambos os países. Também em comum a estes dois países foi a descarga de energia e entusiasmo iniciais, que foi gradualmente dando lugar a um abrandamento no passo à medida que a difícil tarefa de mudar a cultura dos serviços, a alocação de recursos e a satisfação de expectativas tiveram lugar.

A conversão de serviços segregados em estruturas mais abrangentes é uma tarefa difícil e exigente. Contudo, esta é uma importante área de estudo, por duas razões:

* A maior parte do financiamento proveniente dos Departamentos da Saúde e da Educação e Emprego, destina-se aos serviços segregados. Os serviços orientados para a comunidade só podem crescer numa medida proporcional ao declínio dos serviços segregados.

* Os actuais sistemas organizacionais de serviços não foram concebidos por forma a incluir os utentes, o pessoal, os empresários, ou os membros representativos da comunidade, excepto no que se refere aos simbólicos exercícios de consulta. Dê uma vista de olhos pela seguinte banda desenhada referente à mudança dos serviços de dia, para ter uma visão cínica (mas dolorosamente verdadeira) sobre o desenvolvimento dos centros de dia.

B.D.

Neste tópico, começaremos por analisar um ponto de vista específico sobre o papel e a função dos serviços de dia, ou uma qualquer discreta agência de prestação de serviços, que tente reger-se pelo princípio de planeamento “uma pessoa de cada vez”. Depois, você examinará três modelos de conversão baseados num resumo da prática corrente no R.U., tendo em consideração as qualidades e os defeitos de cada um deles.

Agora ser-lhe-ão apresentados dois grupos de exercícios de planeamento: o “Pato” (o Caminho) e o “THE WAVE” (a Onda), que ajudam a reunir uma preciosa variedade de informação essencial de planeamento, retirada de uma vasta gama de apostas feitas nesta área. O tópico termina dando-lhe a oportunidade de planear uma estratégia de mudança para a sua própria agência.

Daremos início tentando responder à pergunta “para que servem os serviços de dia?”.

Para Que Servem os Serviços de Dia?

O desemprego é o factor comum das pessoas que não têm um emprego, mas que querem um.

Dentro deste grupo, encontramos:

- * os pré-reformados
- * os desempregados no fundo de desemprego
- * as pessoas portadoras de deficiências
- * as mulheres que voltam a trabalhar
- * os jovens que nunca encontraram um emprego

Por isso, o emprego e o desemprego deveriam ter um papel vital na concepção dos serviços.

MODELOS DE CONVERSÃO

A base teórica das estratégias de conversão é uma questão, e as realidades práticas são outra. Existem tantas organizações em mudança radical hoje em dia, que acabam por dar crédito ao cliché de que a única coisa de que se pode ter a certeza neste mundo em mudança é de mais mudança.

Quando analisamos as características dos programas de mudança dos serviços sociais, instituições de saúde e serviços de emprego, é notório que existem talvez três tipos distintos de estratégias de conversão, tal como indicado na figura 4. Podemos referir-nos a estas abordagens como: *dentro e fora, comprimento de braços e reprovisão*.

Dentro e Fora

Perante este modelo, a organização controla a acção de mudança e trabalha no sentido de conseguir uma visão partilhada, senão de compromisso, a longo prazo.

O MODELO DENTRO E FORA DO EMPREGO APOIADO

Os Serviços de Dia Sunnyside, destinado a pessoas com problemas relacionados com a saúde mental, organizou uma série de entrevistas com sobreviventes e ficou com a clara percepção de que a maioria dos utentes queriam que as coisas continuassem exactamente como estavam. Apesar deste aparente ciclo vicioso, enquanto decorria o suposto exercício de consulta, foi nomeado um novo gestor dos serviços sociais para trabalhar directamente com os utentes e ajudá-los a encontrarem empregos.

Foi montada uma nova agência com um e meio de pessoal com financiamento Europeu, que veio a ser um sucesso tão grande que, no final do segundo ano, apenas oito utentes ficaram no centro e a agência tinha pessoal a trabalhar a tempo inteiro, com duas pessoas destacadas.

Houve uma segunda ronda de consultas, que terminou com oito utentes a gerirem o centro como uma espécie de clube, eventualmente estabelecendo as suas próprias cooperativas de gestão do local, e empregando o seu próprio pessoal de apoio.

Características-chave:

- * as agências dispensam um número reduzido de pessoal para modelar um novo serviço
- * a nova agência tem o mínimo de pessoal efectivo
- * a nova agência partilha escritórios, imagem e serviços com a agência original de forma a aumentar o número de pessoal disponível, recrutando muitos trabalhadores por sessões, e tantas pessoas destacadas quanto possível
- * todo o pessoal tem de contribuir para a realização de algumas tarefas diárias do centro, incluindo a preparação do almoço
- * a confiança constrói-se através do exemplo e a longo prazo.

Temas-chave:

- * esta é provavelmente a acção de mudança mais comum
- * não prevê um grau de apoio muito elevado
- * os novos serviços funcionam numa cultura dual, algures entre o mundo do trabalho e o mundo dos serviços
- * dá-se com frequência um ênfase pouco saudável ao papel que a experiência de trabalho desempenha, na tentativa de obtenção de resultados rápidos.

O MODELO DE CONVERSÃO COMPRIMENTO DE BRAÇOS

Características-chave:

- * as agências nomeiam pessoal em número suficiente para acompanhar o novo serviço
- * a nova agência tem escritórios, imagem, e serviços separados, e o pessoal reporta ao serviço original
- * como forma de aumentar o número de pessoal disponível, a agência aceita garantias e contratos através de uma variedade de fontes, com resultados por vezes conflituosos
- * todo o pessoal demonstra uma grande dedicação ao novo serviço, bem como, um sentido de missão em permanecer separado dele
- * a credibilidade surge não só da imagem, como dos resultados precoces, que são óbvios.

Temas-chave

- * a agência tenta distanciar-se o mais possível dos serviços principais
- * a agência requer um conhecimento elevado de gestão avançada
- * existem frequentemente ressentimentos entre o pessoal dos serviços principais e os da nova agência no que diz respeito às diferenças, às condições de trabalho e aos rácios pessoal-cliente
- * a busca de financiamento independente pode obrigar a agência a distanciar-se do seu objectivo original, que é o de concentrar-se nos utentes dos serviços de dia.

Reprovisão

No âmbito deste modelo, a organização concebe um exercício de gestão de forma a obrigar a uma mudança de cima para baixo, frequentemente num curto espaço de tempo. Habitualmente, a visão é limitada aos objectivos do exercício de remodelação estrutural e pode, ou não, preservar uma grande parte da cultura organizacional intacta.

O MODELO DE REPROVISÃO

Características-chave:

- * é dado um prazo de mudança a todo o pessoal, assistentes e utentes
- * os serviços têm de recrutar alguns consultores e um gestor de projecto
- * os novos serviços podem estar sujeitos a concurso, ou podem ser geridos por pessoal *in-house* recrutado para os novos projectos
- * o pessoal não tem certezas em relação ao seu próprio futuro até o processo de reprovisão estar completo
- * todo o pessoal tem de contribuir para a realização de algumas tarefas diárias do centro, bem como, orientar o desenvolvimento do novo projecto

Temas-chave:

- * o prazo concedido a este tipo de mudança não permite que o emprego apoiado se torne o fornecedor de serviços dominante, o que leva a um choque no que diz respeito ao relativo mérito de instituições sociais, emprego aberto e centros de visita
- * os novos serviços podem apresentar oferecer emprego como uma simples opção entre muitas, sem o reconhecimento da sua importância estratégica a longo prazo
- * o ênfase dado à gestão pode representar o sucesso da reprovisão, mais do que o melhoramento geral dos serviços.

AS PRESSÕES A FAVOR E CONTRA A MUDANÇA

“A única constante associada ao emprego apoiado talvez seja a mudança”
Lynch, Buckley e Mank (1992).

Um dos princípios de uma gestão de mudança com sucesso é que você tem de começar por onde está. Podem ser dispendidos muito tempo e esforço na preparação de planos elaborados, ao fim dos quais, as necessidades e solicitações das pessoas já se modificaram e o plano já está desactualizado. Por isso, é importante fazer-se uma avaliação compreensiva e realista das pressões que jogam a favor e contra a mudança na sua situação do momento. A ferramenta de análise de força do campo é ideal para este fim.

Existem quatro temas que você tem de ter em consideração para a sua análise de força do campo. Estes temas de conversão são:

- * legais
- * profissionais
- * pessoais
- * financeiros

Nas páginas seguintes, identificamos dez categorias específicas de financiamento que devem ser tidas em consideração numa estratégia de conversão. São as indicadas na tabela 1, abaixo:

ESTRATÉGIAS DE CONVERSÃO

1. Financiamento do projecto piloto
2. Financiamento dos contratos individuais
3. Financiamento do conceito
4. Financiamento dos recursos humanos
5. Financiamento da investigação e desenvolvimento
6. Financiamento dos *portfolios*
7. Financiamento de base
8. Financiamento de capital
9. Financiamento de relações públicas
10. Financiamento invisível

Tabela 1: Estratégias de Conversão

PLANEAMENTO

A execução de mudanças num serviço segregado cria impacto num grande número de pessoas. É um exercício que requer um planeamento e uma compilação de informação muito extensos. Enquanto a sua agência irá necessitar dos seus sistemas específicos, existem pelo menos quatro componentes essenciais para uma acção de mudança de grande dimensão:

- * a capacidade de criação de parcerias criativas a um nível suficientemente elevado
- * um conhecimento profundo sobre fontes externas de financiamento
- * um contacto regular através de uma variedade de redes e fóruns informativos
- * formação especializada.

6.3

GERINDO A MUDANÇA

INTRODUÇÃO

No tópico anterior, descrevemos os modelos de conversão, os temas a ter em consideração e as pressões que jogam a favor e contra a mudança. Agora, vamos ver como todos estes factores podem ser postos em prática.

Nas livrarias, as secções de livros de gestão estão cheias de livros sobre mudança e teorias sobre gestão de mudança. Neste tópico, vamos lidar essencialmente com os aspectos práticos de gestão de um processo de mudança na sua organização.

Vamos começar por comparar os modelos de mudança evolucionistas e revolucionários e analisar como é que os mesmos resultariam na sua situação. Depois, estudaremos duas áreas que são fundamentais para uma gestão de mudança bem sucedida - a liderança e a comunicação. Finalmente, iremos descrever algumas competências práticas de gestão de projectos, que irá aplicar ao seu processo de mudança.

À medida que for avançando neste tópico, precisará de ter alguma situação concreta de mudança em mente. Poderá ser uma conversão do serviço ou qualquer outra mudança na prestação dos seus serviços.

EVOLUÇÃO OU REVOLUÇÃO?

No que toca a mudanças, algumas pessoas preferem a abordagem de incrementação lenta (evolução), enquanto outras preferem a abordagem do tudo ou nada (revolução). Veremos em seguida quais as relativas qualidades e defeitos das técnicas de estes dois processos de gestão, tal como mostrados nas tabelas 5 e 6.

EVOLUÇÃO

A evolução pode:

- * Ser baseada em indivíduos (dentro de certos parâmetros)
- * Trabalhar com um claro mandato para certas mudanças
- * Permitir que assistentes, pais, pessoal e utentes dos serviços aprendam com a experiência

A evolução não pode (a menos que seja cuidadosa):

- * Desafiar tudo
- * Desligar-se por completo das velhas práticas
- * Ter acesso a todo o novo financiamento

- * Libertar o dinheiro da sede
- * Ser tudo para toda a gente
- * Substituir a falta de visão
- * Compensar a falta de controlo e liderança da gestão

Tabela 5: Evolução

REVOLUÇÃO

A revolução pode:

- * Atingir grandes mudanças rapidamente
- * Forçar a mudanças de atitude
- * Proporcionar verdadeiros “momentums”
- * Proporcionar dinheiro extra
- * Fazer com que a pior das zangas passe rapidamente (mesmo que sangrentamente!)

A revolução não pode:

- * Preservar tudo o que é bom
- * Proporcionar continuidade
- * Ser baseada em indivíduos
- * Dizer-lhe nada em relação à garantia de qualidade
- * Substituir a falta de visão
- * Compensar a falta de controlo e liderança da gestão

Tabela 6: Revolução

Poderá constatar que qualquer tipo de mudança - evolucionista ou revolucionária -, tem um grande impacto em muitas pessoas diferentes. A mudança evolucionista verifica-se a longo prazo e, por isso, apesar das pessoas terem mais tempo para se adaptarem à mesma, os resultados também levam mais tempo a surgirem. A mudança revolucionária verifica-se muito rapidamente, mas pode ser muito intempestiva. Na prática, a maioria dos processos de mudança situam-se algures entre estes dois extremos.

LIDERANÇA

Um elemento crucial na gestão de mudança é a liderança. A gestão de mudança é um processo orientado. Tem de haver alguém que tenha uma noção sobre como é que a mudança será e que tenha noções gerais sobre os temas e complexidades envolvidos. O papel desta pessoa é fornecer os elementos principais para os esforços das diversas partes envolvidas na mudança.

Compreender-se o papel e funções da liderança é essencial para qualquer acção de mudança. A seguinte tabela descreve as qualidades e as características de líderes eficientes e ineficientes.

Liderança e Visão

Uma característica essencial da liderança é que o líder tenha uma clara visão em relação ao futuro. No caso de uma estratégia de conversão, o líder tem de ter uma visão sobre o género de serviço que a instituição convertida irá oferecer. O líder tem, então, de comunicar esta visão aos outros accionistas.

Até que ponto o líder consegue cumprir esta missão irá determinar a facilidade ou dificuldade do processo de mudança e provavelmente o seu derradeiro sucesso ou fracasso. Se um número suficiente de participantes acreditar no valor da visão, o progresso será muito mais coeso.

A literatura sobre gestão fala sobre *voluntariado*, que é o acordo sentido do pessoal sem necessidade de recorrer a ameaças. Clemmer descreve-o como sendo:

“Um “flash ofuscante do óbvio”, que obviamente não é assim tão óbvio ou seria posto em prática com mais frequência; o fornecimento de um serviço encantador, que esteja envolvido no processo de melhoramento e que contribua para a eficácia de uma equipa é um esforço voluntário. Nenhuma dose de interferência, abuso ou repreensão produzirá um melhoramento contínuo”.

Clemmer (1992)

Contudo, a visão poderá não ser partilhada por todos e pode mesmo ser abertamente criticada pelas outras pessoas. Nem todos concordam que os serviços individuais sejam melhores do que as actividades de grupo. Nem todos concordam com a ideia de que arranjar um emprego é algo de bom.

O melhor que pode esperar é que um número suficiente de pessoas partilhem da visão porque você só chegou até ela através de trabalho conjunto e de ouvir muitas pessoas.

Processos de Mudança

Enquanto a visão funciona a um nível *macro*, é necessário prestar-se atenção ao nível *micro* também, como por exemplo, aos processos utilizados na mudança.

Gerir eficazmente um processo requer um conhecimento dos factores críticos, mesmo que pareça que alguns assuntos são tão simples que se resolvem por si próprios. São sempre as coisas simples que causam mais aborrecimentos no fim.

Liderança e Trabalho em Equipa

Nenhum líder, por mais talentoso ou dedicado que seja, será capaz de implementar uma mudança de grande dimensão sozinho. O líder tem de ser capaz de delegar tarefas noutras indivíduos e equipas.

Eis o que pensa Peters em relação a equipas:

“Existem quaisquer limitações à utilização de equipas? Conseguimos encontrar locais ou circunstâncias em que a estrutura de equipa não faça sentido? Não, tanto quanto posso determinar, observo que o poder de uma equipa é de tal maneira real

que é sábio violar o aparente bom senso e impor a estrutura de equipa em quase tudo”.

Peters (1987)

Existem várias formas de envolver os indivíduos e as equipas no processo de mudança. Por exemplo, poderia:

- * estabelecer grupos de projecto para discutir a avaliação, os transportes, a comunicação, propriedades, a ligação com os empresários, a ligação à comunidade, a advocacia, etc.
- * dar a estes grupos condições escritas de referência e a autonomia para fazer com que as coisas aconteçam
- * recrutar membros com base naquilo que eles têm para oferecer
- * manter as pessoas informadas em relação a decisões críticas como forma de assegurá-las de que fazem parte do processo
- * certificar-se de que cada grupo tem a responsabilidade de monitorizar os efeitos da mudança e a autoridade para desenvolver novas iniciativas
- * manter o pessoal sempre informado.

Uma gestão transparente evita que as pessoas pensem que ninguém, à excepção da equipa de gestão, realmente sabe o que se passa.

Como vê, a comunicação é uma parte essencial da liderança. É também crucial para gerir uma mudança eficazmente. Em seguida, veremos o papel da comunicação.

COMUNICAÇÃO

Anteriormente mencionamos que um dos papéis do líder é comunicar a visão aos outros accionistas. A forma mais simples de o fazer é falando com as pessoas. Contudo, tem de se perguntar a si próprio se as pessoas sabem do que é que está a falar. Se a sua agência for nova e pequena, as pessoas podem não entender qual a sua função. Neste caso, você terá de fazer mais do que apenas falar com as pessoas.

Os factores-chave para uma estratégia de comunicação eficaz serão:

- * organizar idas a todas as agências que conheça e que estejam dispostas a deixar que os seus utentes e assistentes troquem impressões com os utentes e assistentes dessas agências. Não confie nas conferências organizadas para difundir a mensagem - estas, apenas chegam às agências já convertidas
- * não organize encontros com grupos grandes. Você preparar-se-á e as pessoas gritar-lhe-ão. Esteja com grupos pequenos de pessoas ou individuais com alguma frequência, em vez de estar com grupos grandes ocasionalmente

* utilize grupos de projecto e equipas como forma de deixar as pessoas ligarem-se umas às outras

A comunicação é um processo de duas vias. Envolve a capacidade de ouvir, bem como a de falar.

A capacidade de ouvir é uma qualidade-chave de um bom líder. Permite que você tome consciência dos sentimentos, preocupações e objecções dos envolvidos na mudança, ou afectados pela mesma.

É apenas através desta capacidade de ouvir que você pode aperceber-se com clareza da necessidade de mudança. A nível nacional, talvez seja verdade que existam muitas pessoas a procurar emprego tornando bem claro que odeiam os centros de dia. Isso será verdade em relação aos seus serviços?

Como poderá saber ao certo? Quantas pessoas estão do seu lado e quantas são incapazes de fazerem uma escolha informada nesta fase?

TEMPO PARA OUVIR

Um órgão de autoridade local passou o primeiro ano de exercício de uma reprovação de grande dimensão a fazer mais nada senão discutir as mudanças por vir e a consultar pessoas para saber o que elas pensavam a esse respeito. Quando o programa de implementação teve início, a grande maioria dos utentes, assistentes e pessoal disse que ninguém lhes tinha perguntado como é que se sentiam em relação às coisas e o que iria acontecer.

As pessoas não são receptivas à informação e discussão se estiverem em estado de pânico, ou se sentirem marginalizadas. Elas podem estar presentes nas reuniões, receptivas à leitura de relatórios, boletins informativos e podem até ser membros que colaboram na elaboração de questionários, mas se não estiverem preparadas não ouvem o que você diz.

A Comunicação durante os processos de mudança tem de ser contínua. Da mesma forma, serão necessárias diferentes estratégias de comunicação quando se lida com grupos diferentes de accionistas. Clemmer (1992) descreve os diferentes grupos no seguinte excerto:

“Como foi dito, qualquer tentativa de melhoramento pode ser comparada a uma parada. Essencialmente, existem três grupos envolvidos:

1. *um pequeno número de pessoas na parada*
2. *um número maior de pessoas a assistir à parada*
3. *e a maioria da humanidade a dizer Hâ? Qual parada?*

Clemmer (1992)

Você terá de seleccionar a estratégia de comunicação apropriada a cada grupo.

GESTÃO DE PROJETOS

“Um bom emprego apoiado e uma boa gestão de mudança não requerem competências separadas, mas apenas uma boa gestão”.

DiLeo (1995)

DiLeo prossegue dizendo que a mudança por si só não é positiva se o objectivo for derrubar velhas estruturas para dar credibilidade às novas. Quando discute a fricção que existe entre o estilo antigo de serviços de formação vocacional e o emprego apoiado, ele prefere falar na “construção de uma melhor alternativa de emprego, e não no derrube daquilo que existe em termos de serviços vocacionais”.

Georgiades e Philimore (1986) estabelecem dois critérios importantes acerca da gestão de mudança. Eles enfatizam a importância de:

- * se cultivar, na organização, um ambiente que estabeleça o respeito e “rapport” servindo-se de uma experiência comprovada, em vez de ameaças
 - * um prazo realista para a acção de mudança
 - * doze ou mais meses para as mudanças de ambiente iniciais
 - * três a cinco anos para se poder verificar uma mudança substancial e duradoura

Sugerem ainda seis directrizes, abaixo delineadas.

DIRECTRIZES PARA A GESTÃO DE MUDANÇA

1. Trabalhar com aqueles que apoiam a mudança e não directamente contra aqueles que resistem à mesma
 2. Estabelecer uma equipa de trabalhadores que se apoiem mutuamente
 3. Evitar trabalhar com causas perdidas, isto é, com aqueles a quem falta a determinação ou os recursos para melhorar
 4. Enquanto o acordo dos que estão no topo é necessário para prosseguir, é mais eficaz trabalhar com aqueles que estão logo abaixo do topo da organização
 5. Trabalhar com aqueles que dentro da sua área de controlo têm a autoridade para levar a cabo uma mudança
 6. Construir uma equipa de apoio pessoal

adaptado de Georgiades e Philimore (1975)

Tabela 8: Directrizes para a Gestão de Mudança

Uma sétima directriz poderá ser trabalhar no sentido de dar poder aos indivíduos, em especial, aos utentes dos serviços, aos assistentes e apoiantes para exercerem a sua razoável influência política de forma a introduzirem a mudança.

Derek Pugh (1978), também descreveu seis regras para uma gestão eficaz de mudança. Estas podiam ter sido especificamente concebidas para a gestão de mudança nos serviços de emprego.

TÉCNICAS PARA UMA GESTÃO DE MUDANÇA EFICAZ

Gerindo a Estratégia

“Existe um provérbio que diz que as boas intenções não movem montanhas: os guindastes é que o fazem. Na gestão que não vise o lucro, a missão e o plano - se for tudo o que houver -, são as boas intenções. As estratégias são os guindastes. Estes, convertem o que as primeiras pretendem alcançar em obras concretizadas”.

(Pete Drucker).

Porque é que a mudança é difícil?

A mudança nos serviços de dia é particularmente difícil por uma data de razões (que lhe são indicadas na figura 8). Pode existir uma sensação de isolamento ou de pouco desafio vindo do exterior, ou ainda, pode não haver consenso relativamente a alternativas de mudança. A ausência de uma compensação imediata também poderá ser desencorajadora e actuar como uma falta de incentivo.

Concebendo a Estratégia

Conceber estratégias e fazê-las resultar são dois actos diferentes.

A gestão de projectos pode ser uma tarefa muito complexa. Frequentemente, existem vários trabalhos a serem realizados ao mesmo tempo, a ritmos diferentes e com tomadas de decisão muito diferentes. É muito fácil ser-se esmagado pelas crises dos nossos dias. Contudo, é importante não permitir que as considerações de gestão operacional do dia-a-dia suplantem a sua crença nos objectivos que estabeleceu para si próprio. Ao mesmo tempo, é essencial ser-se honesto em relação à detecção de problemas antes que os mesmos façam minar o seu timing de planeamento.

Ferramentas de Planeamento

O Gráfico de Gannt

Esta ferramenta leva o nome de Henry Gannt, que utilizou um gráfico de barras como forma de plantar o progresso nos contratos de engenharia. No seu ponto mais complicado, os gráficos de Gannt orientam-se para os exercícios de análise crítica, que podem tornar-se ferramentas analíticas extremamente sensíveis. Mas para este fim, o gráfico estandardizado de Gannt, fornece um recorde visual de opções para tomada de decisões cruciais e prazos para as diferentes fases da estratégia para arranjar emprego.

Existe um gráfico de Gannt, que já vem completo e incluído nos anexos, baseado num programa de gestão de projectos específico para o estabelecimento de um novo serviço. Na versão em branco, faça um primeiro esboço do plano de mudança para a sua agência (ou um pessoal, se preferir), com datas e prazos aproximados.

Os gráficos de Gannt constituem formas úteis para previsão dos pontos de pressão e para verificação do efeito cumulativo de cada tarefa individual no âmbito de todo o seu trabalho (não se surpreenda se o seu 1º gráfico sugerir que você terá demasiadas tarefas a cumprir em muito poucos dias. O segundo, provavelmente irá prolongar o calendário geral de forma a conseguir metas mais realistas), mas são ferramentas lineares de planeamento e a vida não se rege dessa forma.

A Curva de Transição

Esta curva demonstra a necessidade de apoio no processo de mudança - consulte os anexos.

A Ferramenta de Planeamento PATH

A PATH é um exemplo de uma ferramenta de planeamento mais flexível. É um modelo sensível, multi-facetado, que é capaz de registar os factores qualitativos, as fontes de apoio pessoal e outro tipo de informação subjectiva que também é importante para fazer os planos resultarem.

A PATH foi desenvolvida por John O'Brien, Jack Pierpoint e Marsha Forrest. Reúne um conjunto de indivíduos importantes para o planeamento do futuro a curto e a longo prazo. Pode ser utilizado por um indivíduo que esteja à procura de alguma mudança na sua vida, ou por uma organização que queira implementar a mudança. Iremos focar a sua eficácia, enquanto ferramenta de planeamento para organizações.

Um orientador conduz as pessoas através do processo de planeamento e regista os resultados. Os oito passos envolvidos no processo são:

- * o sonho
- * o objectivo
- * o regresso ao presente
- * quem inscrever?
- * tornando-nos mais fortes

- * objectivos para doze meses
- * objectivos para três meses
- * os primeiros passos

O Sonho

O grupo investe tempo a identificar as aspirações e os sonhos da organização e das pessoas que dela fazem parte. Os valores, os ideais e as coisas que orientam as pessoas para a realização dos seus sonhos são factores que são todos explorados.

O Objectivo

Uma vez depois do grupo ter a certeza do sonho e da sua importância, necessita de começar a prever como o serviço será no futuro. Para executar esta tarefa, pede-se às pessoas que visualizem o serviço numa altura específica do futuro. Podem optar por pensar nos doze ou dezoito meses em frente. Podem, então, começar a imaginar algumas das coisas positivas que aconteceram durante esse período de tempo. Em seguida, pede-se às pessoas que partilhem essa informação com o resto do grupo.

Regresso ao Presente

Pede-se depois ao grupo que dê uma ideia de como é pertencer ao novo serviço. Esta situação dará a toda a gente um memo visual de quanto precisam de caminhar para atingir o seu objectivo.

Quem Inscrever?

Nesta fase, as pessoas precisam de reconhecer que os objectivos não podem ser atingidos por uma ou duas pessoas. É necessário um esforço por parte de todo o grupo. Os participantes do grupo necessitam de responsabilizar-se pela mudança e inscreverem-se como membros activos do processo de mudança. Pode também haver gente que não esteja presente nas reuniões e que pode desempenhar um papel-chave. Estas pessoas podem ser identificadas e contactadas numa data posterior.

Tornando-nos mais fortes

Por forma a atingir os objectivos estabelecidos para o serviço, o grupo tem de se manter forte e unido. Nesta fase, o grupo elabora uma listagem daquilo que necessita para se concentrar. Isto poderá incluir reuniões frequentes, apoio informal ou apenas inter-ajuda.

Objectivos para Doze Meses

Nesta fase, o grupo tem de ter a certeza de que os objectivos são atingíveis. Pense até onde poderá chegar em doze meses. Os objectivos também requerem concentração. Para testar esta situação, pense no que será capaz de ver ou ouvir e que lhe permita concluir que o seu objectivo foi atingido. Certifique-se de que sabe ao certo quem é que vai responsabilizar-se por o quê, quando e onde o vai executar.

Objectivos para Três Meses

Os objectivos para este prazo ajudam-nos a sentir que os objectivos para doze meses são mais atingíveis se os aguçarmos ainda mais. Apercebemo-nos de que conseguimos progredir bastante em apenas três meses.

Os primeiros passos

Tente encontrar algo que possa ser feito para ajudá-lo em relação aos seus objectivos para amanhã e para a próxima semana. Basta apenas uma coisa: um telefonema inicial ou registar algum sinal ou falar com alguém.

A PATH é uma forma significativamente diferente de incluir os accionistas no planeamento e pode ser recebido com algum alheamento por parte dos utentes, pais e assistentes em especial. É útil passar algum tempo a ajudar as pessoas a prepararem-se para as reuniões da PATH. Deverá dispensar uma atenção especial à inclusão de pessoas com necessidades elevadas de apoio no processo de planeamento.

Através da utilização de pacotes simples de gráficos nos computadores, é possível ir-se actualizando a PATH. Ao contrário do gráfico de Gannt, a PATH assegura que a sua visão geral para o futuro esteja sempre claramente visível, fazendo com que hajam menos probabilidades de se perder no meio dos compromissos que venha assumir ao longo do tempo.

LIDAR COM OS PROBLEMAS

A próxima tarefa é afugentar alguns dos problemas inevitáveis que irá enfrentar quando estiver a executar o seu plano, aprendendo um pouco com a literatura existente sobre a gestão profissional de projectos.

Uma vez que não existem formas rápidas para a implementação de uma estratégia eficaz, é útil que esteja consciente daquilo que pode correr mal se não fizer o seu trabalho de casa. A seguinte tabela aponta as principais causas de fracasso na gestão de projectos.

Eis mais uma variante sobre o mesmo tópico, de Owen (1982):

PORQUE É QUE AS ESTRATÉGIAS NÃO SE CONCRETIZAM?

1. A implementação das estratégias escolhidas são moldadas através de unidades organizacionais tradicionais
2. A informação disponível para a monitorização da implementação não é adequada
3. A organização resiste à mudança
4. Os sistemas de pagamento são direcionados para os feitos passados, em vez de para os objectivos futuros

Tabela 10: Quatro Razões porque as Estratégias não se Concretizam (Owen, 1982).

Vamos reinterpretar estes temas em termos de estratégia para procura de emprego. Talvez nos deparemos com alguns dos seguintes obstáculos.

PORQUE É QUE AS ESTRATÉGIAS NÃO SE CONCRETIZAM (POSSÍVEIS OBSTÁCULOS)

1. Você não é capaz de executar uma parte do seu plano porque o mesmo gera conflitos com a forma como a sua agência tem tradicionalmente lidado com o desenvolvimento de redes sociais - não parece trabalho real.
2. A informação que lhe é pedida pela supervisão não coincide com a informação que você quer dar. Perguntam-lhe se fez os dez novos contactos da semana, quando você quer discutir a melhor forma de recrutar dois novos empresários para o grupo de aconselhamento
3. A agência é vista por todos, no âmbito da autoridade local, como um projecto nacional e as pessoas não se apercebem de que lhe faltam procedimentos importantes para que o projecto saia da fase piloto. O seu entusiasmo juvenil é interpretado como uma deslealdade.
4. A agência é subsidiada pelos Serviços Sociais em 75%, apesar do facto de que você está agora a colocar pessoas quase exclusivamente enviadas pela TEC. Mais cedo ou mais tarde, ser-lhe-ão colocadas questões.

Tabela 11: Quatro Razões porque uma Estratégia de Procura de Emprego Poderá não se Concretizar (Obstáculos)

Estes exemplos são todos retirados de casos de estudo reais de agências que foram avaliadas nos últimos quatro anos. Em muitos casos, os problemas de implementação surgem por não existir forma de monitorizar o processo. Vamos agora dar uma vista de olhos por essa situação.

MONITORIZAÇÃO

Muitos dos problemas que surgem na implementação de estratégias têm a sua origem na falta de monitorização. Nos seguintes casos estudados, a equipa STATUS explica como aprendeu a monitorizar de forma eficaz.

APRENDENDO A MONITORIZAR

Uma vez que a equipa de pessoal cresceu, cada um de nós é menos capaz de estar em contacto com o progresso e o grau de satisfação de todos os clientes. Nós precisávamos de estabelecer sistemas que possibilassem a monitorização da qualidade do serviço prestado e que encaminhassem quaisquer falhas.

Tivemos um membro do pessoal que não estava a prestar o serviço dentro do padrão adequado e só o soubemos quando a cliente que ele apoava foi despedida do seu emprego. Desde essa altura, introduzimos um sistema de revisão que periodicamente faz averiguações junto do candidato/ empresário, consultor e empresário, de forma a assegurar que todas as pessoas estão satisfeitas com o serviço que lhes é prestado. Este sistema encontra-se ainda na sua fase piloto, mas serve para realçar quaisquer insatisfações ou falhas.

Temos sessões individuais entre cada consultor e o gerente uma vez por mês. Nestas sessões, os objectivos pessoais de cada um são definidos e os resultados do mês anterior discutidos. Esta actividade faz com que o pessoal saiba o que se espera dele, e identifica as dificuldades no cumprimento de certos objectivos, o que leva a que seja prestado o devido apoio e formação.

Muito do nosso financiamento está directamente relacionado com o número de empregos que arranjamos. Temos o compromisso de apoiar as pessoas com deficiências mentais moderadas a profundas a arranjar emprego. Procuramos um financiamento que nos possibilite o cumprimento desta tarefa e rejeitamos deliberadamente o tipo de financiamento que nos desviasse desta causa.

Contudo, isto quer dizer que temos de trabalhar muito para alcançar os objectivos e receber o respectivo rendimento. Decidimos ver se conseguíamos melhorar a eficácia da nossa tarefa de arranjar empregos e estabelecer um projecto de um ano para testar os sistemas que nos ajudariam a cumprir esta tarefa.

O objectivo era aumentar em 40% a eficácia da nossa tarefa de arranjar empregos. De facto, o projecto possibilitou-nos o aumento da nossa eficácia em 93%.

Um voluntário instalou algum software que nos permitisse manter um registo de todos os contactos dos empresários. Montámos uma base de dados, que imprime relatórios semanais de todos os empresários que cada consultor deve contactar durante essa semana. Paralelamente, cada empresário tem um registo escrito do contacto estabelecido.

Cada financiador requer que o sistema de monitorização esteja no seu lugar. Estabelecemos objectivos anuais para a organização em termos de número de perfis vocacionais completos, visitas a novos empresários e empregos encontrados. São estabelecidos objectivos mensais para cada consultor e que são posteriormente inscritos num quadro branco que é colocado num local bem visível do escritório. Os resultados também são gravados desta forma. Isto proporciona uma clara reflexão sobre o nosso progresso e nós ajustamos os nossos esforços em concordância. Também gera um espírito competitivo entre o pessoal, que tenta atingir os seus objectivos.

Foram incorporados uma data de procedimentos de monitorização ao trabalho já existente. Não estamos ansiosos por registar a informação por si só. Contudo, temos de tornar alguns dos sistemas de registo mais precisos e eficazes. Estes estão constantemente a desenvolverem-se à medida que vamos lutando pela eficácia e por melhores resultados.

Monitorização e Objectivos

O seu processo de monitorização tem de ser suficientemente sensível para julgar quando um resultado de grande qualidade - talvez um bem conseguido trabalho a tempo parcial combinado com uma vida social bem desenvolvida, em vez de um emprego a tempo inteiro, mal pago e baseado no sistema das nove às cinco -, atinge o seu objectivo, mesmo que não se enquadre no seu gráfico de planeamento. Se existe algo que separe a fase madura da agência da jovem fase piloto, é a confiança no julgamento do ritmo e eficácia da estratégia para arranjar emprego.

A quantidade a curto prazo poderá implicar problemas a longo prazo, uma vez que uma mal pensada compatibilização de empregos fracassa e a agência fica infiltrada de candidatos desiludidos à procura de novos empregos.

Mais importante, a sua estratégia tem de ser construída com base na percepção do provável timing médio necessário entre o início do emprego e a altura em que o formador desaparece de cena. Esta é uma área controversa, uma vez que pode ser considerada como indo contra o princípio da prestação do serviço de apoio pelo tempo que for necessário.

A agência madura comprehende que é só através da negociação entre o candidato - que requer um apoio intensivo a curto prazo e uma monitorização a longo prazo -, contra o candidato que necessita de um apoio directo a longo prazo, que a agência consegue trabalhar para o mais eficaz rácio cliente-pessoal.

A maioria das agências no R.U. parecem funcionar na base de um técnico de acompanhamento por cada quatro pessoas de cada vez, embora uma parte do tempo de cada membro do pessoal seja gasto numa cuidadosa monitorização dos empregados apoiados colocados com sucesso. (Lister et al., 1992; Philips e O'Brien, 1996).

No geral, as agências parecem ser bem capazes de manter um rácio de 1:8 ou 1:10, com algumas das agências mais antigas a aumentarem substancialmente este número, nos casos em que os apoios naturais bem sucedidos substituem o papel do técnico de acompanhamento.

Mudança de Objectivos à medida que as Agências Amadurecem

Existe uma curva de aprendizagem que tem de ser aumentada pelas novas agências e pelos técnicos de acompanhamento inexperientes. As agências que foram avaliadas utilizando a ferramenta de avaliação de qualidade da Equipa de Desenvolvimento Nacional desde 1992, parecem atingir a estabilização a partir do terceiro ano, altura em que a agência já descobriu o seu próprio ritmo.

As agências que estabeleceram no primeiro ano objectivos que deveriam ter sido estabelecidos no terceiro, correm o risco de se queimarem. Factos vindos dos E.U. sugerem que o emprego apoiado cresce com sucesso nos seus primeiros anos e depois chega a uma fase de diminutas contrapartidas.

Uma circular de David Mank (1994), foi recebida com reacções mistas por apontar que apesar do rápido crescimento nos primeiros dez anos na maioria dos estados dos E.U., o sector enfrenta agora a difícil tarefa de arrancar empregos a um conjunto de empresários relutantes e levar o financiamento para longe do lobby de emprego protegido.

EXPECTATIVAS DE SUCESSO

“Se a missão do emprego apoiado fosse exclusivamente criar e melhorar as iniciativas de emprego de qualidade para pessoas portadoras de incapacidades consideráveis, poderia ser considerada um sucesso. Se o único critério para o sucesso fosse o rápido crescimento da percentagem de pessoas interessadas com acesso ao emprego apoiado, então poderia ser considerado um fracasso.

Acrescentar-se um outro serviço contínuo constitui um grande contraste para a visão inicial da mudança extensiva e sistemática do emprego apoiado”.

(David Mank, 1994)

É interessante comparar-se o efeito que as elevadas expectativas exercem na percepção do sucesso. Mank pode falar acerca do baixo-alcance do emprego apoiado nos E.U. porque a mera quantidade de financiamento, assistência técnica, experiência prática e investigação académicas deveriam ser suficientes para espantar a oposição. Aqui, no R.U., ainda estamos na fase de desenvolvimento Robin Hood, isto é, eficazmente a roubar aos ricos (serviços segregados), para dar aos pobres (240 agências pequenas e vulneráveis).

CONTINUAR A SEGUIR EM FRENTE: O FACTOR MORAL

É importante recordar-se que uma estratégia bem sucedida depende tanto da moral, como do alcance de alvos estatísticos. O mercado do trabalho poderá flutuar, donde resulta que os pacotes mais imaginativos de financiamento poderão não conseguir dar-lhe tudo aquilo de que necessita. O único factor sobre o qual você tem controlo total é o factor moral.

Nem sempre é a abordagem racional que obtém resultados. Alguns consultores de gestão negoceiam tendo como princípio o estabelecimento de metas ambiciosas em tempos de recessão, simplesmente porque trabalhar para a realização dos sonhos é mais excitante que atingir objectivos demasiado baixos.

SEGUINDO EM FRENTE: O PAPEL DO FINANCIAMENTO RELATIVO AOS RESULTADOS

A grande vantagem do emprego apoiado em relação ao emprego protegido ou à formação vocacional, é que o ênfase é colocado nos resultados primários - obtenção de emprego. Até agora, muito poucas fontes de financiamento exigem esta situação como o principal resultado, o que continuará a ser uma fonte importante de vendas para o emprego apoiado.

Numa situação ideal, a estratégia de uma agência deveria ter uma base ampla de financiamento. Isto é essencial não só para dar segurança ao projecto, como para assegurar que a agência tenha uma variedade de opções de formação e apoio nas quais se apoiar. O lugar correcto para o financiamento da sua estratégia é apoiar o objectivo principal da agência. A tendência de muitas agências voluntárias e do sector público é serem orientadas pelos financiadores em vez de pelos clientes.

7.4

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

INTRODUÇÃO

O conceito de avaliação de resultados é relativamente recente para os serviços de dia e para as agências de emprego apoiado no Reino Unido. A maioria dos serviços têm-se contentado com a busca de emprego, a organização da formação ou a prestação de cuidados. Muito poucos têm parado para se perguntarem “Estamos a ir bem?”. Mesmo assim, todas as teorias de gestão e de melhoramento de qualidade focam a importância da medição do progresso. As agências de emprego apoiado, que têm intenções sérias quanto à prestação do melhor serviço que conseguirem, têm de ter uma estratégia para a avaliação de resultados.

Este tópico começa por considerar a ideia da eficácia de custos como uma forma de avaliar os resultados. Em seguida, veremos quais os benefícios da avaliação e identificaremos algumas das razões que as agências poderão apontar para não fazer a avaliação dos seus serviços. Uma das dificuldades da avaliação dos resultados é chegar a um acordo em relação ao que os resultados realmente são.

Veremos quais os resultados com interesse para os accionistas e como influenciam a concepção das ferramentas de avaliação. Finalmente, faremos uma revisão das ferramentas de avaliação e das técnicas disponíveis e você decidirá como estas poderiam ser aplicadas à sua agência.

A maioria dos serviços têm-se contentado com a busca de emprego, a organização da formação e a prestação de cuidados. Muito poucos têm parado para se perguntarem “Estamos a ir bem?”.

EFICÁCIA DE CUSTOS COMO RESULTADO

Como vimos anteriormente, a avaliação dos resultados é uma área de estudo relativamente subdesenvolvida nos serviços de dia do Reino Unido. Não foi pedido aos Centros de Dia que se concentrassem nos resultados para as pessoas. Foi-lhes pedido que desenvolvessem actividades entre as 9:00 e as 16:00 horas, de forma a que os assistentes tivessem a noção do seu papel na prestação de cuidados e retomassem o contacto com uma vida normal.

Contudo, o emprego apoiado tem um resultado óbvio, que em termos simples poderia ser avaliado através do sucesso da busca de emprego. O passo seguinte seria a avaliação dos resultados do emprego apoiado em termos de eficácia de custos, do ponto de vista financeiro.

Agora, volte a ler os excertos de Beyer et al (1996) - “Cost and Benefits of Supported Employment” (Custos e Benefícios do Emprego Apoiado).

A maioria das pessoas que trabalham na área do emprego apoiado, especialmente quando financiada pelos serviços sociais ou órgãos de autoridade local, tendem a sentir-se pouco à vontade em relação a uma tão monótona medida de avaliação de resultados. É muito importante entender-se as razões porque o sector do emprego apoiado está cada vez mais preparado para ser julgado tanto a nível da qualidade do serviço, como da eficácia de custos.

Enquanto é muito atraente comparar a eficácia de custos dos serviços do ponto de vista de gestão financeira, existem vários problemas com esta abordagem. Alguns deles são:

A dificuldade das comparações ela por ela

Os Serviços de Dia, os workshops protegidos e as agências de emprego apoiado podem (ou não) partilhar um mesmo objectivo, mas têm maneiras largamente diferentes de cumprirem a sua missão.

Esta situação faz com que as comparações entre os mesmos seja muito difícil. Até é difícil comparar a simples eficácia de custos entre agências de emprego apoiado semelhantes que trabalhem em ambientes económicos ou demográficos diferentes.

Factores não-quantificáveis

As agências de emprego apoiado (e alguns serviços de dia bem geridos) são capazes de apresentar outros resultados, em adição ao emprego remunerado. Alguns dos empecilhos para assegurar um emprego bem compatível são:

- * redes sociais aumentadas
- * sensação de poder
- * independência aumentada devido ao maior poder de gastos
- * confiança aumentada

Nenhuns destes resultados são facilmente quantificáveis em termos de custos.

Qualidade contra quantidade

Será melhor trabalhar dois dias por semana ou frequentar um centro de dia ou um workshop protegido durante cinco dias? Esta pergunta é absolutamente subjectiva. Muita gente deixa de frequentar os serviços de dia quando encontra um emprego a tempo parcial, enquanto outras pessoas precisam da regularidade de uma semana de cinco dias.

Afinal, de quem é o serviço?

Muitos assistentes vêm os serviços de dia e os workshops protegidos como uma forma geradora de respeito para eles próprios.

O ponto de vista do financiador

Os departamentos dos serviços sociais não ficam muito impressionados quando um indivíduo arranja um emprego para trabalhar um dia por semana, se isso significar que eles têm de gerir os serviços de forma a que possam responder às necessidades de apoio durante os restantes quatro dias. Mesmo que o custo do apoio prestado por um dia seja o mesmo que o custo de uma colocação num centro de dia, os custos de manutenção geral ficam frequentemente afectados.

De uma maneira clara, a medição da eficácia de custos tem grandes limitações enquanto meio de avaliação de resultados. São necessários outros métodos e técnicas mais sensíveis às complexidades do sector e de uma natureza mais qualitativa que quantitativa. As primeiras perguntas que devem ser respondidas por qualquer pessoa que esteja a conceber um novo método de avaliação de resultados são:

- * porquê avaliar?
- * qual é o propósito da avaliação?

Porquê avaliar?

Em 1993, a Iniciativa dos Empregos Verdadeiros, da Equipa de Desenvolvimento Nacional, elaborou, entre outros relatórios, uma ferramenta de avaliação da qualidade do emprego apoiado que foi posteriormente publicada por Anne O'Bryan e John O'Brien em conjunto com a SEQA: avaliação da qualidade do emprego apoiado (1995).

A seguinte caixa descreve os benefícios da SEQA.

OS BENEFÍCIOS DA SEQA

O objectivo da SEQA é rever sistematicamente um serviço de emprego apoiado, identificar acções concretizadas e direcionar a atenção para as áreas que mais necessitam de melhoramento. Esta revisão pode ser executada por uma equipa do exterior ou como auto-avaliação.

Até à data, as pessoas que têm utilizado a SEQA relatam uma variedade de benefícios, incluindo:

- * o serviço de emprego apoiado consegue uma maior clareza de objectivos aumentando a partilha de compreensão em relação às acções desejadas e os padrões de qualidade
- * o serviço de emprego apoiado estabelece uma calendarização partilhada de temas

para o desenvolvimento do programa, à luz de evidências sistematicamente organizadas

* as pessoas que prestam aconselhamento e assistência exterior têm um molde para o seu trabalho com o serviço de emprego apoiado ou com os seus financiadores

* o pessoal que trabalha em emprego apoiado tem consciência da importância do seu trabalho

* os compradores, os gerentes seniores e os comités de gestão e quadros têm um melhor entendimento em relação às acções do programa de emprego apoiado e dos temas que têm de ser encaminhados para que possa haver um desenvolvimento contínuo

* os membros do comité, incluindo os empresários, reconhecem o valor do trabalho dos serviços

* os revisores aprendem mais acerca dos temas práticos envolvidos na prestação de serviços de emprego apoiado e sobre a importância dos princípios em jogo no emprego apoiado

(O'Bryan e O'Brien, 1995)

A partir da caixa acima indicada, pode ver que O'Bryan e O'Brien consideram a avaliação como uma ferramenta de desenvolvimento. Por exemplo, pode ser utilizada para ajudar uma agência a melhorar o seu serviço. Buckley e Mank (1994), também realçam o valor do desenvolvimento da avaliação. De facto, eles propõem que o pessoal estabeleça os seus próprios padrões e sugerem que a auto-monitorização pode ser tão precisa quanto a revisão externa.

Vimos alguns dos benefícios da avaliação e você identificou algumas das vantagens da avaliação para a sua agência. Então, porque será que tão poucas organizações praticam uma avaliação eficaz?

Porque é que as Agências não Avaliam

É importante reconhecer-se que a auto-avaliação para melhorar o desempenho é muito diferente da avaliação feita pelo exterior, que visa aprovar ou reprovar algum critério contratual pré-estabelecido. Na melhor das hipóteses, ambas as abordagens apercebem-se da necessidade de uma revisão contínua em que exista um diálogo honesto e aberto entre o financiador e o prestador de serviços.

Na pior das hipóteses, a avaliação de um contrato pode ser um instrumento duro e capaz de destruir um trabalho de qualidade, levando a uma concentração de mediocridade segura para evitar o corte de financiamento e a perda do contrato.

É importante reconhecer-se que a auto-avaliação para melhorar o desempenho é muito diferente da avaliação feita pelo exterior, que visa aprovar ou reprovar algum critério contratual pré-estabelecido.

Se o Departamento de Emprego tivesse inventado o emprego apoiado, teria como alvo as pessoas com uma baixa necessidade de apoio e elevada habilidade. Sabemos isto porque até o Departamento ter lavrado os primeiros contratos para o emprego apoiado, em 1985, a maioria das pessoas portadoras de deficiências mentais eram excluídas de qualquer tipo de financiamento por serem consideradas não-empregáveis.

O emprego apoiado emergiu dos sectores de cuidados sociais e de educação, o que trouxe consigo uma preocupação com o indivíduo que está longe de conseguir um emprego. O papel do Departamento de Emprego é arranjar colocações para as pessoas trabalharem: o emprego é o produto final. O papel da agência de emprego apoiado é ajudar um indivíduo a ser incluído na estrutura social: o emprego é um meio para atingir um fim.

Acontece que as agências de emprego apoiado gostariam de ser avaliadas em relação a uma variedade de temas, convenientemente resumidas nas cinco acções de John O'Brien:

- * consolidação de relações
- * partilha de locais
- * escolhas
- * desenvolvimento de habilidades
- * aumento do respeito

Contudo, até há pouco tempo, não existiam ferramentas de avaliação nem técnicas que cobrissem estas questões. O resultado tem sido que a maioria das agências de emprego apoiado têm-se distanciado de todo da área de avaliação.

Que Resultados Avaliar?

Devido à falta de ferramentas de avaliação apropriadas, tornou-se necessário que os profissionais e investigadores do emprego apoiado concebessem as suas próprias ferramentas para medição daqueles aspectos do serviço que mais os preocupavam.

Dale Dileo (1995) elaborou uma listagem das competências e qualidades que ele julgava necessárias para prestação de um serviço de qualidade de emprego apoiado, do ponto de vista do prestador de serviços.

Esta listagem é-lhe indicada na tabela 12, abaixo.

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

- * compreender-se o emprego apoiado
- * planeamento de carreira e de vida
- * marketing e desenvolvimento empresarial
- * análise de postos de trabalho
- * análise da cultura do trabalho
- * promoção de relações sociais
- * formação de competências e apoio comportamental

- * apoio para aconselhamento
- * consulta de negócios
- * trabalho com as famílias
- * resolução de problemas
- * conjunto de políticas
- * promoção da auto-determinação
- * modificação do e adaptação ao emprego
- * tecnologia assistida
- * acesso a experiência especializada

QUALIDADES FUNDAMENTAIS

- * flexibilidade
- * valores e temperamento das pessoas
- * boa capacidade de comunicação
- * jogador de equipa
- * respeito pelos outros
- * ligação à comunidade local

Tabela 12: Listagem de Competências e Qualidades Necessárias à Prestação de um Serviço de Qualidade de Emprego Apoiado, de DiLeo

Agências de Financiamento

Geralmente, as agências de financiamento sentem que têm de ter uma certa independência em relação ao modo como o seu dinheiro é gasto, e consideram que permitir que o prestador de serviços determine o critério de julgamento constitui uma prática incorrecta. Contudo, esta situação pressupõe que as próprias agências de financiamento estejam apetrechadas de pessoas totalmente imparciais que estejam actualizadas em relação àquilo que os utentes dos serviços realmente querem.

Na prática, a avaliação feita pelos financiadores é limitada a uma verificação generalizada dos sistemas administrativos, dos registos de clientes e da contabilidade financeira.

UM EXERCÍCIO BUROCRÁTICO

Uma revisão recente – levada a cabo pela TEC - ao contrato de uma agência de emprego apoiado, continha sete páginas cuidadosamente dactilografadas de comentário em relação à habilidade da agência em preencher correctamente os formulários e não continha qualquer referência às práticas da agência. O revisor do contrato não fazia a menor ideia do que é que a agência realmente fazia antes de proceder à revisão e a série de reuniões a que assistiu, de nada lhe serviram.

Projectos Piloto

Os projectos piloto podem ser difíceis de avaliar. A menos que exista algum critério fixo de comparação, a avaliação não deixa de ser muito relativa. Se um serviço for inovador, só pode ser avaliado como piloto contra o critério estabelecido por quem o concebeu. Não é de surpreender que a grande maioria dos projectos pilotos tenham sucesso, pelo menos na medida em que produzem resultados parecidos com os indicados na concepção do projecto. Existe uma inevitável sensação de profecia de auto-realização em relação a este facto.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Não obstante os problemas e dificuldades que identificamos em relação à avaliação, existem uma série de ferramentas e técnicas de avaliação que podem fornecer bastante informação útil a uma agência. As ferramentas que vamos analisar são:

- * a ferramenta de avaliação SEQA
- * técnicas de monitorização
- * avaliação do feedback

Técnicas de Monitorização

Os sistemas de informação de gestão utilizados pela maioria das agências de emprego apoiado, pelos departamentos de serviços sociais e órgãos de autoridade sanitária, não fornecem dados qualitativos, nem quantitativos que ajudem a monitorizar o desempenho e permitam que um gestor identifique os problemas. A compilação de informação estatística é trabalho dos contabilistas, dos burocratas e dos investigadores. A compilação de informação que assegure que você não se desviou do plano original, ou para saber quando é que esse plano tem de ser adaptado, é uma questão completamente diferente.

Um elemento importante de um sistema de informação que funcione é a função do alarme. O seu sistema deve ser suficientemente sensível para detectar problemas muito antes deles necessitarem de ser remediados. A agência tem de estar consciente da possível existência de sobrecarga de trabalho a tempo parcial, uma baixa média de pagamentos, perda de empregos mais alta do que a esperada, escolha reduzida de empregos na agência, bloqueamentos recorrentes (por exemplo, a negatividade do empresário ou do assistente) e uma série de outras questões, incluindo as promessas de contratação dos empresários que estão em lista de espera.

A compilação de informação estatística é trabalho dos contabilistas, dos burocratas e dos investigadores. A compilação de informação que assegure que você não se desviou do plano original, ou para saber quando é que esse plano tem de ser adaptado, é uma questão completamente diferente.

É importante encontrar-se um equilíbrio entre os sistemas de informação que são aceitáveis mas que consomem muito tempo ao pessoal, e aqueles que fornecem os números principais mas não identificam tendências. O Centro Galês de Deficiência Mental, desenvolveu um pacote informático que permite que uma agência beneficie de uma colecção de dados úteis. Este sistema tem a vantagem acrescida de ser utilizado numa data de agências, fornecendo dados significativos a nível nacional para o trabalho contínuo de campanhas relativas às armadilhas de benefícios, eficácia comparativa de custos e outras áreas de interesse.

Avaliação do feedback

Distribuir questionários que contenham a sua própria avaliação aos empresários, aos utentes, aos assistentes e, em certos casos, aos financiadores pode ser valioso pelas seguintes razões:

- * constrói uma relação com os empresários, o que demonstra um compromisso para com a qualidade do serviço
- * proporciona uma oportunidade imparcial de discutir o seu serviço com os empresários
- * identifica possíveis membros para grupos de aconselhamento ou orientação
- * ajuda os utentes e assistentes a sentirem-se valorizados quando a acção surge a partir da preocupação
- * reforça a moral e o compromisso para com a qualidade do serviço entre os membros que constituem o pessoal
- * identifica a necessidade de eventos públicos específicos.

6.5

MODELOS DE EMPREGO APOIADO

INTRODUÇÃO

Falar-se sobre modelos de emprego apoiado pode ser um pouco ilusório. Os modelos são coisas perigosas. Implicam que você possa seguir um modelo de papel autocopiativo e replicar um plano passo-a-passo, que satisfaça as necessidades dos seus clientes, bem como, as dos outros accionistas, e permite-lhe que consiga arranjar todo o financiamento de que alguma vez possa ter necessitado.

Qualquer pessoa que já trabalhe neste sector há uns anos, sabe que a realidade raramente corresponde à teoria. A grande maioria das 200 mais activas agências do

Reino Unido ainda se encontram na fase piloto ou nas fases iniciais de desenvolvimento.

Da mão cheia de agências que alcançaram estabilidade e sucesso em termos de quantidade de pessoal (por exemplo, aquelas agências com o dobro do número), a maioria trabalha com um portfolio de tipos de trabalho que incluem a formação profissional, a experiência de trabalho e as firmas sociais, bem como o emprego apoiado. A realidade do sector é que ele é ecléctico, re-activo, flexível e difícil de derrubar.

A maioria das 200 mais activas agências do Reino Unido ainda se encontram na fase piloto ou nas fases iniciais de desenvolvimento.

Neste tópico, tentaremos identificar os aspectos da prestação de serviços que fazem com que um serviço tenha maiores probabilidades de gerar resultados de alta qualidade para as pessoas a quem se dirige.

O tópico começa por analisar alguns dos modelos de emprego apoiado. Em seguida, veremos três áreas de necessidade que afectam a concepção do serviço. Estas são as necessidades pessoais do indivíduo, as necessidades da organização e as necessidades do planeamento estratégico (em especial, a fase de *transição*). Veremos também vários casos estudados que mostram como é que algumas agências de emprego apoiado satisfizeram estas necessidades. Finalmente, teremos em consideração os problemas que podem surgir quando as agências tentam passar da teoria à prática.

MODELOS

Nas páginas seguintes, veremos as várias abordagens do emprego apoiado.

A Agência de Vanguarda

“Olá, eu sou da secção de Recrutamento da Thrust - não sei o que são problemas, para nós isto é um desafio. Incluímos toda a gente que quer um emprego, não excluindo ninguém... e isto quer dizer literalmente NINGUÉM. Trabalhamos estritamente conforme a percentagem de trabalho e numa base de sessões individuais até ao último tostão. Nós somos os especialistas da igualdade de oportunidades e trabalhamos para todas as grandes empresas”.

O Eterno Piloto

“Eu pertenço ao Projecto de Emprego dos Serviços Sociais dos Centros de Dia de Tiddington de Baixo..., ou LTSSDCEP, como nós lhe chamamos. Somos só um e meio mas ainda só estamos em actividade há quinze anos, por isso, ainda são os dias iniciais. Temos estado à espera de uma resposta do director desde o nosso relatório elaborado há cinco anos. Até agora, todo o pessoal do centro tem sido contratado à experiência - foi muito difícil mandar embora aqueles que não queriam ir, mas às vezes é preciso dar um empurrão às pessoas, não é? É claro que nem nos aproximamos da Unidade de Necessidades Especiais e recusamo-nos liminarmente a entrar na área de trabalho de saúde mental - que somos especialistas, somos”.

O Quadro da Formação

“Andamos no jogo dos resultados nestes dias. Não há financiamento da TEC nem da FEFC se não pusermos esta gente a trabalhar. Com quem estão eles a brincar? Do que as pessoas precisam é de pelo menos três anos de formação *in-house* e um período de, digamos, cinco anos de experiência antes de estarem prontas. Note-se que tenho reparado que os jovens aborrecem-nos com a sua rotina do “dê-nos um emprego”. Dá para se pensar que eles não entendem que nós cá estamos para mantê-los longe das estatísticas do desemprego”.

O Projecto Puro

“Aprendemos tudo sobre o emprego apoiado com o grande mestre do Zen, Yogi Mankenberger, estudando num mosteiro Tibetano durante 40 anos até termos conseguido desviar o formulário de custos do gabinete, sem ninguém dar por isso. Trabalhamos com uma pessoa de cada vez, o que significa que pode levar quinze anos para se conseguir obter um emprego por pessoa. Classificam-nos de um serviço dispendioso, mas não se apercebem de que a qualquer momento haverá a segunda vinda de Marc Gold, e então todos juntos poderemos construir travões de bicicletas, para todo o sempre”.

O Projecto Não É ISSO do Emprego Apoiado

“Como um serviço financiado pelo governo central, não vejo qual a razão de todo este burburinho em torno da formação. Nunca o fizemos dessa forma e, de qualquer forma, eles referem-se a pessoas diferentes das que com quem eu trabalho. Quer dizer, quando se diz que se deve tratar cada pessoa como um caso único, independentemente da sua necessidade particular, é tudo muito bonito se se tratar de uma deficiência mental, mas é um facto bem conhecido que todas as pessoas portadoras de uma deficiência física ou um problema de saúde mental podem ser tratadas com desprezo... é mais barato, de certo”.

O Projecto de Emprego Apoiado (tipo) Protegido

“Quer dizer, algumas pessoas realmente não são capazes de se desenvencilharem no mundo real. Olhem para mim, por exemplo. Se tentasse arranjar um emprego nalgum outro sítio, não duraria duas semanas... e aqui sou o gerente. Olhem também para o caso do Fred. Não conseguia promover-se numa fábrica real e, além disso, se ele se fosse embora, não restaria ninguém que conseguisse trazer tanto dinheiro de contratos como ele consegue”.

Elementos-Chave para o Sucesso do Emprego Apoiado

A seguinte caixa informativa contem uma listagem de seis elementos-chave de qualquer agência de emprego apoiado.

SEIS ELEMENTOS-CHAVE DO EMPREGO APOIADO

1. Ênfase total no indivíduo
2. Parceria total com o empresário
3. Formação e apoio no emprego, pago por percentagem de trabalho
4. Estratégia para jovens (fase de transição)
5. Estratégia para pessoas que querem afastar-se dos serviços segregados
6. Financiamento múltiplo para assegurar a flexibilidade

A discussão de modelos de emprego apoiado pode ser uma área de estudo complicada. Para tentar simplificar, vamos ver três áreas de desenvolvimento e analisar o seu impacto nos modelos de emprego apoiado. Estas três áreas são:

- * necessidades pessoais diferentes
- * necessidades organizacionais diferentes
- * necessidades de planeamento estratégico

Satisfazer Diferentes Necessidades Pessoais

Cada indivíduo que utilize um serviço de emprego apoiado terá necessidades pessoais diferentes. As diferentes áreas de deficiências têm necessidades também diferentes. Por exemplo, poderia ver as seguintes áreas de deficiência:

- * pessoas portadoras de deficiências mentais (incluindo traumatismos crânicos)
- * pessoas portadoras de problemas relacionados com a saúde mental
- * pessoas portadoras de deficiências físicas.

A diferença principal entre as agências que trabalham com as diferentes áreas de deficiência, parece verificar-se ao nível da formação estruturada ou da instrução sistematizada que é levada a cabo. As agências que trabalham com pessoas portadoras de deficiências mentais profundas, tendem a utilizar mais este tipo de formação. Pelo contrário, as agências que trabalham mais com pessoas portadoras de deficiências físicas ou problemas relacionados com a saúde mental, tendem a trabalhar mais a parte da construção de confiança e apoio pessoal.

Se trabalha unicamente com pessoas portadoras de deficiência mental, problemas relacionados com a saúde mental ou deficiência física, é provável que se torne especialista em trabalho de apoio e orientação, ou apoio e formação.

A diferença principal entre as agências que trabalham com as diferentes áreas de deficiência, parece verificar-se ao nível da formação estruturada ou da instrução sistematizada que é levada a cabo.

Nem mesmo esta tentativa alargada de divisão das competências artificiais é completamente certa. As avaliações da NDT (O'Bryan e Philips, 1992, '93, '94, '95, '96), mostraram que a utilização da instrução sistemática não está tão difundida quanto o número de pessoas que frequentam cursos de instrução sistemática poderia sugerir. Parece que muitas pessoas portadoras de deficiências mentais profundas não estão a receber este tipo de formação, apesar das tecnologias de formação que garantem o emprego apoiado terem sido concebidas especificamente para este grupo de clientes.

Os padrões de referência da sua agência determinarão quais as competências que o pessoal utiliza com mais frequência e nas quais se torna mais competente. Contudo, dado que muitas pessoas requerem uma combinação de necessidades de apoio, não é desejável permitir que uma área de competência se construa à custa de outra.

As agências têm de ser sistemáticas na revisão dos seus sistemas e técnicas. Se a agência mantiver uma abordagem de planeamento rigorosamente centrada na pessoa, toda a prática da agência basear-se-á na necessidade individual e as barreiras que existem entre trabalhar com pessoas com um rótulo, ou outro, derrubar-se-ão.

A Sequência das Sete Fases de Formação que Satisfaça as Necessidades Individuais

A formação tem de satisfazer as necessidades de cada indivíduo e tem de ser constantemente revista para satisfazer o progresso individual.

No início dos anos '90, a sequência das sete fases voltou a ser concebida de forma a incluir os apoios naturais. Poderia argumentar-se que esta situação fez com que o modelo fosse igualmente aplicável a todos os tipos de trabalho de apoio vocacional, para todos os tipos de pessoas.

As fases da sequência são:

- * definição do método de formação
- * conteúdo específico
- * planeamento de estratégias de formação
- * formação e manutenção de dados - *ocorre uma aprendizagem*
- * reformulação das estratégias de formação
- * reformulação do conteúdo
- * reformulação do método.

A principal causa das divisões entre os serviços para pessoas portadoras de diferentes deficiências, talvez seja o actual labirinto do financiamento para cada área e a falta de coordenação nos Departamentos da Saúde e da Educação e Emprego.

Os cínicos também citarão o facto de que muitas pessoas portadoras de deficiências físicas, preferem não se associar às pessoas portadoras de deficiências mentais ou problemas relacionados com a saúde mental, com receio de serem “duplamente rotuladas”.

Um dos benefícios de se trabalhar com diferentes grupos de clientes é a variedade de competências e experiências disponíveis provenientes de pessoas cujas deficiências não as levaram para aquele mundo segregado, que muitas pessoas portadoras de deficiência mental têm de suportar. Esta situação é particularmente valiosa para a concepção de uma campanha de relações públicas e marketing, em que os serviços para pessoas portadoras de deficiências físicas e/ ou problemas relacionados com a saúde mental, possam promover-se.

Satisfazendo as Diferentes Necessidades Organizacionais

Debaixo deste título, vamos considerar dois tipos de agências:

- * as agências geridas pelos serviços sociais, a SNS, os colégios de educação superior e as grandes organizações de voluntariado
- * as agências que são empresas e instituições de caridade independentes.

Por vezes, é difícil distinguir-se com facilidade as organizações burocráticas das organizações independentes. Algumas grandes organizações independentes são tão burocráticas quanto as agências governamentais e algumas agências de autoridade local são semi-autónomas no seu próprio direito.

Por exemplo, a variedade de estruturas inclui os departamentos de serviços sociais, as Instituições do Serviço Nacional de Saúde, os colégios de educação superior (estatuto corporativo), os concelhos distritais, as autoridades locais, as pequenas instituições de caridade independentes, as empresas limitadas pela garantia, as sociedades industriais e de providência e as empresas limitadas pelo lucro.

DUAS ABORDAGENS DE EMPREGO APOIADO

Nos seguintes casos de estudo, veremos duas abordagens organizacionais completamente diferentes.

ESTATUTO EMPREGO, CROYDON, LONDRES

1º Passo: O nascimento de um novo conceito nos serviços de dia

Em 1990, Tony Coggins e Kimberly Charman trabalhavam juntos nos serviços de dia tradicionais e pensavam como poderiam possibilitar que as pessoas portadoras de deficiências mentais participassem nas actividades da comunidade. As pessoas tinham

aprendido a viajar em certas carreiras de autocarros, a utilizar as lojas da zona e a executarem as tarefas do dia-a-dia. Mas o que faltava? Uma pessoa sugeriu que ela talvez gostasse de ter um emprego, mas como?

Depois de uma visita a um serviço de emprego apoiado situado em Londres, ficou claro que o emprego não só era possível, como era também uma verdadeira alternativa ao serviço de dia tradicional. Foi uma forma poderosa de possibilitar que estas pessoas se integrassem na comunidade e contribuissem para a mesma.

2º Passo: O Projecto-piloto no âmbito dos serviços de dia

Tendo investigado a viabilidade de oferta de um serviço de emprego apoiado, eles apresentaram uma proposta ao gerente local. Chegou-se a um acordo geral de que o emprego devia ser opcional, mas não havia fundos disponíveis para apoiar o projecto.

Contudo, eventualmente chegou-se ao acordo de que poderiam prescindir dos usuais serviços de dia, por um período de nove meses, para pilotar um serviço de emprego apoiado para os utentes dos centros de dia. Apoiaram cinco pessoas com empregos a tempo parcial e, com base nisso, o gerente local decidiu assegurar o financiamento adicional para uma pessoa gerir o serviço.

3º Passo: A decisão de montar um serviço independente

Houve uma série de factores que influenciaram a decisão de montar um serviço de emprego apoiado independente dos Serviços Sociais. Todos foram confirmados com o benefício que surgiu posteriormente.

I - Não acreditaram que fosse realista oferecer um serviço de emprego apoiado com apenas uma pessoa a trabalhar

II - O Emprego apoiado, que era apenas uma parte da provisão dos Serviços Sociais, estaria a competir com outras prioridades de financiamento. Sendo independente, o emprego apoiado é a única prioridade e todos os recursos vão para ele.

III - O emprego apoiado que pertença a uma organização maior terá de sujeitar-se a certas limitações. Um serviço independente tem a liberdade de crescer e aproveitar as oportunidades à medida que elas forem surgindo.

IV - O emprego apoiado seria classificado como parte da provisão dos Serviços Sociais e localizar-se-ia numa propriedade que pertencesse à autoridade local. Um serviço independente pode classificar-se como parte da comunidade de negócios e pode estar localizado na zona de negócios.

V - Sendo independente, seriam livres de desenvolver parcerias com outras organizações conforme fosse conveniente. No âmbito dos Serviços Sociais, o potencial de parcerias seria muito mais limitado.

Como resultado, Coggins e Charman decidiram montar uma instituição independente em Outubro de 1991, tencionando angariar fundos fora dos seus empregos a tempo inteiro, nos Serviços Sociais, até o financiamento ser suficiente para permitir que fossem demitidas e empregadas na Instituição.

Eles previram que toda esta situação levaria seis meses - mas, na realidade, levou dezoito meses. Após semanas de angariação de fundos, foi-lhes tornado claro que as

actividades, embora levadas a cabo fora das horas de expediente, eram consideradas como estando em conflito directo com as suas categorias enquanto funcionárias dos centros de dia. Coggins decidiu demitir-se e, em Janeiro de 1992, começou a trabalhar a tempo parcial no sector privado e passou o resto da semana a angariar fundos para lançar o serviço e pagar o seu próprio ordenado.

Em Janeiro de 1993, o serviço foi lançado com três meses de custos de gestão no banco, e Coggins e Charman foram empregadas e tempo inteiro. A agência tem agora quatro pessoas a trabalhar a tempo inteiro e uma grande variedade de fontes de financiamento, incluindo contratos com a TEC, acordos ao nível dos serviços e rendimento garantido.

SERVIÇO DE EMPREGO APOIADO DO CONCELHO DE CHESHIRE

Em 1992, a Equipa de Desenvolvimento Nacional, elaborou uma revista de emprego - PACE - para a área do Departamento dos Serviços Sociais. O gerente da PACE acreditava que a revista ajudaria a levantar o astral do emprego apoiado no Departamento dos Serviços Sociais, numa fase crucial do desenvolvimento estratégico dos serviços de dia.

O Departamento dos Serviços Sociais solicitou à NDT que fizesse a consultoria para um grupo de desenvolvimento à escala de todo o concelho e que incluía o Departamento da Educação, o Serviço de Carreiras e a Unidade de Desenvolvimento Económico, bem como, os Serviços Sociais, para consideração de uma forma corporativa de formação profissional e serviços de apoio em todo o país.

A gerência da PACE estava convencida de que a chave para a satisfação das necessidades de emprego das pessoas portadoras de deficiências, era estabelecer uma organização com um grau de funcionalidade que possibilitasse mudanças significativas de forma rápida e eficaz.

Havia, em especial, três áreas de desenvolvimento organizacional que tinham de ser geridas directamente pelo serviço de emprego apoiado, para assegurar o controlo de crescimento e a negociação de contratos e parcerias com o Departamento do Emprego, a PACT, o Departamento da Educação, o Departamento do Comércio e Indústria, os Conselhos de Formação e Empresas e as Estruturas Europeias de Financiamento (Horizon, Youthstart e Leonardo).

As três funções eram:

1. a capacidade de procurar, criar e manter sistemas específicos de informação e gestão de emprego apoiado
2. controlo de custos e fontes geradoras de rendimento
3. gestor de desenvolvimento de categoria sénior, para negociação de contratos estratégicos e estabelecimento de parcerias duradouras.

O processo de identificação de áreas de interesse comum que todos os elementos do grupo de planeamento consideravam essenciais foi um trabalho muito complicado. Enquanto o processo de tomada de decisão foi muito mais complicado por trás do

palco, as principais recomendações do grupo de planeamento foram aceites e o Serviço de Emprego Apoiado do Concelho de Cheshire substituiu a PACE e uma data de outros projectos locais, em 1994. Desde o seu renascimento, o serviço atraiu mais de um milhão de libras de financiamento externo e foi capaz de reformular vários serviços espalhados pelo país. O desafio que agora se coloca ao serviço, é demonstrar que uma concepção organizacional eficaz representa resultados de maior qualidade para um maior número de pessoas.

“A necessidade de coordenação inter-agências é essencial para o sucesso do emprego apoiado. Os empresários precisam de uma “loja onde parar” e é pouco provável que consigam continuar a oferecer e sustentar locais de emprego apoiado, se houver necessidade de um contacto inter-agências para雇用 um trabalhador deficiente”.

(Pozner e Hammond, 1993)

SATISFAZENDO AS NECESSIDADES DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A Transição da Escola ou Universidade para o Trabalho

As pessoas portadoras de deficiências que tenham frequentado escolas normais, têm as mesmas expectativas que qualquer outra pessoa. Algumas irão para os colégios, outras para as universidades, outras começarão a trabalhar e algumas ficarão no desemprego. Contudo, a maioria de nós trabalha com um grupo de pessoas que estão nos serviços segregados, tais como, os centros de dia, hospitais e escolas especiais. Para estas pessoas, a mudança dos serviços segregados para o ambiente do mundo do trabalho pode ser um passo muito difícil.

A transição é uma parte importante deste processo, por três razões:

- * fornece aos jovens e aos seus assistentes o conhecimento e o apoio prático de que necessitam para planear e levar uma vida normal
- * fornece à agência uma estratégia de crescimento a longo prazo
- * proporciona a oportunidade de desenvolvimento de parcerias com organizações que não estão habituadas a trabalhar juntas.

“O emprego apoiado pode oferecer apoio à transição, um mecanismo que faz com que o emprego seja uma opção para a maioria das pessoas. Contudo, esta opção só pode ter sucesso se existir uma “cultura de crença”. O segundo elemento de transição é, portanto, o aumento da expectativa de emprego como consequência normal pós escola entre pessoal, pais, profissionais e clientes”.

(Bottomley, Ruscoe e Jackson, 1993)

É esta ideia da necessidade de mudar a cultura que ajuda a explicar porque é o que trabalho de transição é tão importante. Para ser possível a uma agência trabalhar ao lado do estudante, do pessoal da escola e dos assistentes, é necessário que o próprio emprego apoiado seja aceite como fazendo parte do currículum. Para que isso alguma vez aconteça, o processo de mudança de culturas tem de ser planeado.

Bem, filho... agora que já és um deles, estás pronto para dar o teu primeiro passo comigo...

O seguinte estudo de caso descreve como o Serviço de Emprego Apoiado do Concelho de Cheshire se lançou no planeamento de um programa de transição.

A ESCOLA CCCSES TRABALHANDO O MODELO

O Serviço de Emprego Apoiado do Concelho de Cheshire (CCCSes) decidiu fazer da fase de transição o seu alvo principal de desenvolvimento. A Fundação para a Saúde Mental financiou um estudo-piloto de dois anos, a Sul de Cheshire, e subsequentemente, um concurso Europeu da Youthstart possibilitou a expansão do programa.

O modelo do Concelho de Cheshire baseia-se num Programa de Formação Especializada (da Universidade de Oregon) e, em especial, no “Programa de Transição da Escola para a Comunidade”, da Universidade de Indiana. (Osborne e Wilcox, 1992).

Existem programas semelhantes em muitas partes dos Estados Unidos, incluindo New Jersey, Maryland e todos os estados escolhidos para os programas de Assistência Técnica de cinco anos. No Reino Unido, existem esquemas especialmente bons em Wrexham e, mais recentemente, no Concelho de Cheshire.

O Programa de Transição

- 8.0: O planeamento de um programa de transição depende da amálgama de dois elementos-chave (8.1.1, 8.1.2)
 - 8.1.1: Já foi reconhecido que a transição deve começar numa idade muito jovem e que as famílias devem estar conscientes de que o emprego será o resultado esperado para a instrução recebida
 - 8.1.2: O processo de transição para o emprego deve começar no início do ensino secundário, sendo de fundamental importância o envolvimento dos pais e

estudantes, dos professores especiais, dos serviços de aconselhamento de carreiras, dos serviços sociais e de todos os outros departamentos da educação que sejam relevantes.

8.2: Tendo estes factos em consideração, em conjunto com todos os outros serviços de participação, sugere-se um plano com a duração de quatro anos.

8.2.1: 1º Ano - Aos 13 anos de idade.

- * trabalho introdutório
- * perfil vocacional introdutório
- * primeira reunião de perfil vocacional.

8.2.2: 2º Ano - Aos 14 anos de idade.

- * desenvolvimento do perfil vocacional
- * estabelecimento de culturas e integração social
- * reuniões de planeamento de transição
- * desenvolvimento de experiência de trabalho apoiado
- * compatibilização de empregos

8.2.3: 3º Ano - Aos 15 anos de idade.

- * desenvolvimento do perfil vocacional
- * continuação do estabelecimento de culturas e desenvolvimento social
- * reuniões de planeamento de transição
- * desenvolvimento de experiências de trabalho apoiado
- * procura de educação superior
- * experiência de educação superior apoiada
- * procura de emprego
- * experiência de trabalho apoiado

8.2.4: 4º Ano - Aos 16 anos de idade.

- * desenvolvimento do perfil vocacional
- * reuniões de planeamento de transição
- * procura de emprego
- * procura de educação superior
- * experiência de educação superior apoiada
- * apoio no emprego
- * apoio contínuo ao longo da vida
- * emprego apoiado aberto

(Excerto de Bottomley et al., 1993)

TEMAS DE CONVERSÃO

Existem problemas específicos para a utilização do emprego apoiado enquanto prestação de serviços, se não houver um verdadeiro acordo entre os utentes, os assistentes e o pessoal em como o emprego aberto é o resultado mais desejável.

Numa estratégia de conversão, o gerente enfrenta um dilema. A adesão ao modelo é mais ou menos importante que a percepção que o indivíduo tem em relação a si próprio, e ao seu lugar na sociedade?

Se cremos que sabemos o que é melhor para a maioria das pessoas, os nossos serviços enfrentam a díubia questão ética de que algumas pessoas aparentemente aprovarão a mudança, mesmo que se sintam incertas.

Papel Social Valorizado

Uma das medidas de qualidade que testará o nosso trabalho é saber-se até que ponto as pessoas atingirão um papel social cada vez mais valorizado.

Para o papel ser reconhecido e valorizado e para que se atinjam resultados positivos de qualidade de vida associados a estes papéis, eles têm de ser minuciosamente equiparados aos papéis que as outras pessoas ocupam - os ambientes simulados não são suficientes.

Uma maneira segura de se perceber se um papel apoiado pelo serviço é real e gerador de resultados positivos, é analisá-lo da seguinte forma:

- * quando é que o papel é desempenhado e se é igual ao papel desempenhado por uma pessoa sem deficiência?
- * onde é que o papel é desempenhado e se é igual ao das outras pessoas?
- * que actividades são levadas a cabo?
- * como são levadas a cabo estas actividades?
- * quem mais executaria estas actividades?
- * quem ajudaria, se tivesse de executar a actividade de forma mais competente?

REFERÊNCIAS

Albin, J. e Magis-Agosta, K. *Self-assessment for Changeover to Supported Employment - A Troubleshooting Approach (Auto-avaliação da Mudança no Emprego Apoiado - Uma Abordagem dos Problemas envolvidos)*. Universidade de Oregon.

Belasco, J. A., (1990), *Teaching the Elephant to Dance (Ensinando o Elefante a Dançar)*, Hutchison, Londres.

Beyer et al (1996), *Costs and Benefits of Supported Employment (Custos e Benefícios do Emprego Apoiado)*, DFEE.

Beyer, S., Kilsby, M. e Lowe, K., (1994), *What do ATCs offer in Wales? A Survey of Welsh Day Services (O que é que as ATCs oferecem em Gales? Um Estudo sobre os Serviços de Dias Galeses)*. Investigação sobre Deficiência Mental, 7 (I).

Block, P., (1993) *Stewardship - Choosing Service Over Self-Interest (Navegação - Escolhendo um Serviço Baseado em Auto-Interesse)*, Berret-Koehler Inc.

Bottomley, J., Rusco, S. e Jackson, M., (1993), *Pace and Transitioning into Work (Ritmo e Transição para o Mundo do Trabalho)*, Relatório não publicado, Concelho de Cheshire.

Buckley, J. e Mank, D. (1994), *New Perspectives on Training and Technical Assistance: Moving From Assumptions to a Focus on Quality (Novas Perspectivas sobre Formação e Assistência Técnica: Passando de Pressupostos para o Ênfase na Qualidade)*. Jornal da Associação das Pessoas com Deficiências Profundas, 19 (3), pg. 223 - 232.

Callahan, M. (1990), *A Technology Evolves: What Happened When Try Another Way Met the Real World*. Conferência não publicada.

Clemmer, J., (1992), *Firing on All Cylinders (Fogo sobre Todos os Quadrantes)*, Judy Piaktu, Ltd, Londres.

DiLeo, D., (1995), *Supported Employment Leadership - A Manager's Guide to Supported Employment Services (A Liderança do Emprego Apoiado - Guia do Gerente de Serviços de Emprego Apoiado)*, Programa afiliado à Universidade de New Jersey.

Falvey, M. A., Forrest, M., Pierpoint, J. e Rosenberg, R. L., (1994), *All My Life's a Circle. Using the Tools: Circles, Maps and Path (Toda a Minha Vida é um Círculo. Utilizando as Ferramentas: Círculos, Mapas e a Path)*, Toronto: Imprensa de Inclusão.

Georgiades, N. J. e Philimore, L., (1975), *The Myth of the Hero Innovator and Alternative Strategies for Organisational Change (O Mito do Herói Inovador e Estratégias Alternativas para a Mudança Organizacional)*, P. Nanton, Planeamento e Gestão de Mudança, Harper e Row, Londres, (1986).

Griffin, C.C., (1996), *Organisational Evolution: Critical Pathways to Substantive Change (Evolução Organizacional: Caminhos Críticos para uma Mudança Significativa)*, Jornal de Reabilitação Profissional, 6 (69 - 79).

Jornal da Associação das Pessoas Portadoras de Deficiências Profundas, Vol. 19, nº 3, pg. 223 - 232.

Lister, T., Ellis, L., Philips, T., O'Bryan, S. e Kilsby, M. (1992), *Survey of Supported Employment Agencies (Estudo sobre as Agências de Emprego Apoiado)*, NDT, Manchester.

Magis-Agosta, K., (1994), *Organisational Transformations: Moving from Facilities to Community Inclusive Employment (Transformações Organizacionais: Passando das Instalações para o Emprego Abrangente)* Em: Criando Apoios Individuais para Pessoas Portadoras de Deficiências de Desenvolvimento, Bradley, V. J., Asbaugh, J. W. e Blaney, B. C., Londres: Paul H. Brookes.

Mank, D., (1994), *The Underachievement of Supported Employment - A Call For Re-Investment (O Fraco Alcance do Emprego Apoiado - Um Pedido de Reinvestimento)*, Jornal de Estudo das Deficiências, Vol. 5, nº 2.

Mank, D., (1995), *Systems Change Strategies for Suported Employment - Lessons Learned (Estratégias de Mudanças de Sistemas para o Emprego Apoiado - Lições aprendidas)*, Universidade de Oregon.

Mount, B., (1994), *Benefits and Limitations of Personal Futures Planning (Os Benefícios e as Limitações do Planeamento de Futuros Pessoais)*. Em: Criando Apoios Individuais para Pessoas Portadoras de Deficiências de Desenvolvimento, Bradley, V. J., Asbaugh, J. W. e Blaney, B.C., Londres: Paul H. Brookes.

O'Bryan, A. e O'Brien, J., (1995), *Supported Employment Quality Assurance (Garantia de Qualidade do Emprego Apoiado)*, NDT, Manchester.

O'Bryan, A. e Philips, T., (1992, 1993, 1994, 1995, 1996), *Supported Employment Agency Evaluation Reports (Relatórios de Avaliação das Agências de Emprego Apoiado)*, Não publicados, NDT, Manchester.

Peters, T. e Austin, N., (1985), *A Passion for Excellence (Uma Paixão pela Perfeição)*, Collins, Londres.

Pozner e Hammond, (1993), *Survey of Supported Employment (Estudo sobre o Emprego Apoiado)*, Investigação, série nº 17, Departamento de Emprego.

Pugh, D., (1978), *Understanding and Managing Organisational Change (Compreendendo e Gerindo a Mudança Organizacional)*, Em: P., Nanton, Planeamento e Gestão de Mudança, Harper e Row, Londres, (1986).

Smull, M. e Burke-Harrison, S. (1992), *Supporting People with Severe Reputations in the Community (Protegendo as Pessoas com Reputações Afectadas na Comunidade)*, Virginia: Associação Nacional dos Directores dos Serviços de Deficiências de Desenvolvimento.

Tannam, V., em *An Evaluation of Supported Employment Initiatives for Disabled People (Uma Avaliação das Iniciativas de Emprego Apoiado para Pessoas Portadoras de Deficiências)*, edições A. Pozner e J. Hammond. Série nº 17 da Investigação do Departamento de Emprego.

Wehman, P., (1994), *Conversion: The Time is NOW! (Conversão: ESTA é a Altura!)*, Virginia: Centro de Formação e Investigação de Reabilitação, VCU.

MÓDULO 8

IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

MÓDULO 8: IGUALDADE DE OPORTUNIDADES, DIVERSIDADE E AUTO-REPRESENTAÇÃO

8.1

IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

OBJECTIVOS DESTE MÓDULO:

- Dotar as/os técnicas/os de conhecimentos sobre a temática da igualdade de oportunidades;
- Sensibilizar as/os técnicas/os para a temática com o objectivo de desenvolverem acções que visem a promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens nas entidades empregadoras.

PROGRAMA:

1. Mitos e Realidade sobre a igualdade
2. Legislação sobre a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens
3. Situação das mulheres no mercado de trabalho – Indicadores de Portugal
4. Exemplos de práticas discriminatórias frequentes no trabalho e no emprego
 - 4.1. Assédio Sexual no Local de Trabalho
5. Conciliação da vida profissional e familiar
 - 5.1 Maternidade e Paternidade: Direitos das/os trabalhadoras/res
6. Estratégias para a promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho
 - 6.1 Estratégias Europeias
 - 6.2 Estratégias Nacionais: Plano Nacional de Emprego (PNE) e Plano Nacional para a Igualdade (PNI)

METODOLOGIAS:

- █ Seminário presencial: Expositivo
- █ Brainstorming
- █ Visionamento de vídeos temáticos
- █ Exercício prático

RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificação das desigualdades entre as mulheres e os homens e estratégias para a superação das mesmas.
- Aquisição de competências necessárias para a intervenção em situações de desigualdade/discriminação.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- █ Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, *Assédio Sexual no Local de Trabalho*, Colecção Informar as Mulheres, nº 11,CIDM, Lisboa, 1999

- Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, *A Igualdade de Género em Portugal 2003*, CIDM, Lisboa, 2004
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, *Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens no trabalho, no emprego e formação profissional: Legislação*, CITE, Lisboa, 2000
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, *Manual de formação de formadores/as em igualdade entre mulheres e homens*, CITE, Lisboa, 2003
- Comissão Europeia, Emprego e Assuntos Sociais. *As Políticas Sociais e de Emprego na UE, 1999-2001*. Luxemburgo, 2001
- Glória Rebelo, *Trabalho e igualdade: mulheres, tele-trabalho e trabalho a tempo parcial*, Oeiras, Celta Editora, 2002

LINKS INTERNET ÚTEIS:

- www.cidm.pt
- www.gov.cite.pt
- www.cite.gov.pt/cite/Legisnac.htm
- www.ine.pt/PI/genero/Principal.aspx
- www.eurostat.eu.int
- www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm

1. MITOS E REALIDADE SOBRE A IGUALDADE

O princípio de igualdade pode ser definido como a “ausência de assimetrias nomeadamente no exercício de direitos e de responsabilidades” e pressupõe a “participação equilibrada em todas as esferas da vida, incluindo a participação económica, política, social e na vida familiar” (CITE, 2003). Todavia, a realidade de muitos indivíduos contrasta com este princípio.

Um dos passos fundamentais no caminho da igualdade, é a tomada de consciência das desigualdades persistentes entre mulheres e homens e a desmistificação de alguns mitos tenazes.

MITOS	REALIDADE
As mulheres já são socialmente iguais aos homens, tal como pressupõe a lei.	FALSO! A igualdade de direitos (jurídica) não equivale à igualdade de facto (real).
A igualdade de tratamento conduz a uma igualdade de resultados.	FALSO! Tratar todas e todos de idêntico modo nem sempre resulta numa situação de igualdade.
A conciliação da vida profissional e familiar é um problema das mulheres.	FALSO! A conciliação é um assunto que diz respeito tanto às mulheres como aos homens.

“A promoção da igualdade entre as mulheres e os homens é parte integrante da promoção dos direitos humanos que incluem, para umas e para outros, o direito de participarem plenamente, como parceiros iguais, em todos os aspectos da vida. Sem igualdade entre os homens e as mulheres nunca teremos uma sociedade plenamente justa, democrática, desenvolvida e respeitadora dos seres humanos. Com efeito, estes não nascem neutros, nascem homens ou mulheres, são diferentes, pelo que o caminho para a igualdade implica o respeito por essas mesmas diferenças e não a sua hierarquização.” (CIDM, 2004)

Verificou-se que a aplicação de uma lei igual para todas/os aumenta as desigualdades em vez de as diminuir, sendo que os indivíduos não partilham situações de partida idênticas. As medidas de igualdade de oportunidades visam a contrariar essas desigualdades, tendo em conta as diferenças entre os indivíduos (sexo, etnia, idade, cultura, condição social, etc.).

2. LEGISLAÇÃO SOBRE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS

A Igualdade de Oportunidades entre mulheres e homens está consagrada na **Lei Nacional (Constituição da República Portuguesa; Lei da Igualdade no Trabalho e no Emprego: Decreto-Lei nº 392/79, de 20 de Setembro; Lei nº 105/97, de 13 de Setembro)**, **Internacional (Convenção Sobre a Eliminação de todas as Formas de Descrição contra as Mulheres, adoptada pela assembleia das Nações Unidas, 1979)** e **Comunitária (Tratado de Amesterdão, 1999)**.

“O Tratado de Amesterdão consagra a promoção da igualdade entre as mulheres e os homens como uma das missões da Comunidade (artigo 2), constituindo um objectivo transversal (artigo 3).

O artigo 13 atribui à Comissão o direito de tomar iniciativas tendo em vista combater todas as formas de descrição, entre as quais as baseadas no sexo, constituindo o artigo 141 a base legal para as medidas comunitárias a favor da igualdade de oportunidades e da igualdade de tratamento entre mulheres e homens em matéria de emprego.” (CIDM, 2004)

Na legislação nacional vigente, as mulheres e os homens devem ter direitos e condições de tratamento iguais pelas entidades patronais no recrutamento e admissão de pessoal; pelos centros de emprego no atendimento para a colocação, orientação e formação profissional; pelas empresas de selecção e recrutamento na prestação dos seus serviços; nos anúncios de oferta de emprego; nos concursos e no acto de admissão.

“A igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no emprego não é só um imperativo de justiça social, é também uma necessidade económica. A igualdade de remuneração, o devido reconhecimento das competências e das aptidões das mulheres e as políticas que ajudam os trabalhadores a conciliar a vida profissional e familiar constituem factores propícios ao ingresso de mais mulheres no mercado de trabalho, sendo dinamizadores da actividade económica (...). A evolução ascendente da taxa de actividade económica das mulheres tem constituído um significativo factor de crescimento económico na Europa. (...) Embora tendam a diminuir, as desigualdades são ainda muito acentuadas.”¹

3. SITUAÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO INDICADORES DE PORTUGAL

Iniciamos este tema com a apresentação de alguns dados estatísticos (INE, 2002) que reflectem a desigualdade entre homens e mulheres no emprego:

A taxa de emprego das mulheres na E.U contínua 18,2% abaixo da dos homens.

A taxa de desemprego feminino situa-se, em média, 3% acima da homóloga masculina.

As disparidades salariais entre os géneros colocam as mulheres em desvantagem – atingem ainda quase 25% no sector privado nalguns países.

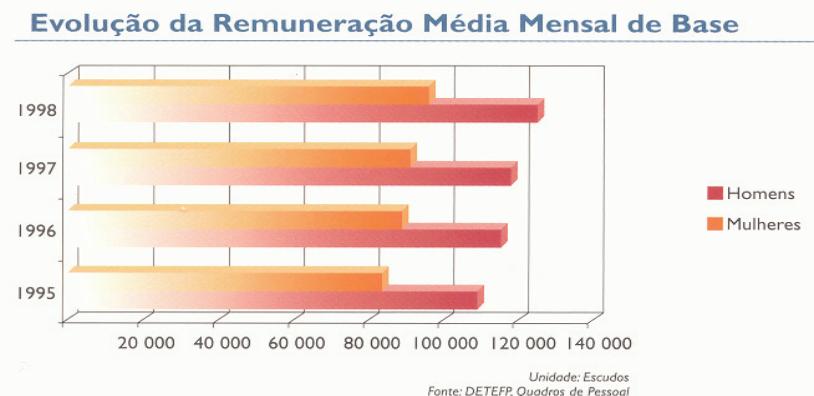
O mercado de trabalho está segregado em função do género, com as mulheres concentradas em certas actividades e indústrias e os homens noutras.

As mulheres que trabalham ganham menos do que os homens, representando 77% dos trabalhadores com baixos rendimentos.

Taxa de actividade feminina	45,9%
Taxa de actividade masculina	58,2%
Taxa de desemprego feminina	6,1%
Taxa de desemprego masculina	4,2%
Taxa de feminização da população activa	45,7%
Taxa de feminização do emprego	45,2%
Taxa de feminização do desemprego	55,2%

(INE - média anual 2002)

¹ Comissão Europeia, Emprego e Assuntos Sociais. *As Políticas Sociais e de Emprego na UE, 1999-2001*. Luxemburgo, 2001



No período em análise, em média, as mulheres auferem apenas cerca de 77% da remuneração base dos homens.

4. EXEMPLOS DE PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS FREQUENTES

VISUALIZAÇÃO DO VÍDEO DA CITE “IGUALDADE DE GÉNERO NO MERCADO DE TRABALHO”: *OFERTA DE EMPREGO (9:00)*”

VISUALIZAÇÃO DO VÍDEO DA CITE “UMA FAMÍLIA NORMAL”: *QUEM LEVA AS CRIANÇAS AO PEDIATRA (6:06); ACESSO À FORMAÇÃO (3:00); APOIO A IDOSOS DEPENDENTES (4:00)*

Segundo dados da CITE a inserção das mulheres em mercado de trabalho é significativa mas persistem condições de desigualdade entre mulheres e homens, quer sobre a forma de discriminação directa quer indirecta, nomeadamente no acesso ao emprego, na retribuição, nas condições de trabalho e na progressão da carreira.

“Com efeito o mercado de trabalho rege-se ainda por um padrão marcadamente masculino, pressupondo uma disponibilidade integral dos homens para a vida profissional, a que corresponderia a disponibilidade integral das mulheres para as tarefas inerentes aos cuidados da família e do espaço doméstico.” (CITE, 2003)

NO ACESSO AO EMPREGO:

- Publicação de ofertas de emprego dirigidas apenas a trabalhadores de um dos sexos.
Enquadramento Jurídico² – Decreto-lei 392/79 de 20 Setembro, art. 3º e 7º e Decreto-lei 426/88 de 18 de Novembro, art. 9º.
- Perguntas sobre a vida pessoal das/os candidatas/os. Como p.ex., se é casada/o, se tem ou pensa ter filhos) são questões que poderão condicionar a selecção.

NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:

- Precariedade dos vínculos de trabalho. As mulheres são mais frequentemente contratadas a termo, recibos verdes ou, até mesmo, sem contrato de trabalho. Imposição de horários laborais a tempo parcial.

² Anúncios de Emprego e outras formas de publicidade: Discriminação em função do sexo, CITE, Edição IEFP, Lisboa, 1999

NA RETRIBUIÇÃO:

- Critérios de atribuição de ordenados/regalias. Como p.ex., os prémios são baseados na assiduidade e produtividade o que conduz a que as mulheres, pela tradicional divisão sexual do trabalho, percam estas regalias, pois são a elas incumbidas as tarefas de cuidados à família (consultas médicas das crianças/idosos, reuniões escolares...)

NA PROGRESSÃO NA CARREIRA:

- Critérios de avaliação de desempenho que condicionam a ascensão na carreira. Mais uma vez, as faltas por assistência à família penalizam fortemente as mulheres.

“Sendo as chefias que avaliam com base em valores masculinos como, a disponibilidade “total”, capacidades de liderança, etc., minimizam por vezes a qualidade do trabalho, a capacidade de organização de trabalho, e até as habilitações escolares” (CITE, 2003)

- Acesso limitado a formação profissional/ reciclagem. A selecção de candidatas/os, para formações em horário laboral, feita pelas chefias tende a privilegiar os homens; Os horários pós-laborais dificultam a frequência das mulheres na formação devido à acumulação das tarefas de cuidados à família, como demonstram as estatísticas abaixo apresentadas.

“As mulheres ficam em desvantagem, porque normalmente são excluídas ou se auto-excluem dada a realização das referidas acções em locais e /ou horários que lhes são inacessíveis dadas as exigências da esfera privada que quase em exclusivo continuam a recair sobre elas.” (CITE, 2003)

4.1. ASSÉDIO SEXUAL NO LOCAL DE TRABALHO

Exercício prático: ”Inquérito nacional sobre assédio Sexual no mercado de trabalho” (L. Amâncio & M. Lima, 1992, CIES-ISCTE) – ver Anexo nºI

Segundo a classificação da CIDM³ (1999) considera-se “assédio sexual no local de trabalho a qualquer comportamento ou manifestação, por palavras, gestos ou acções de natureza sexual, não desejado pela pessoa a quem se destina e que se considera, portanto ofensivo.”

Sempre que, no local de trabalho, uma mulher é obrigada a suportar, contra a sua vontade: Olhares ofensivos; alusões grosseira, humilhantes, embaracosas; convites constrangedores; graçolas ou conversas de segundo sentido; comentários (de mau gosto) à sua aparência física;

Exibição de fotografias pornográficas; Exibição de objectos ofensivos; Telefonemas, mensagens ou e-mails ofensivos; perguntas indiscretas sobre a sua vida privada; toques, gestos, contactos físicos não desejados; abusos de autoridade para obter favores sexuais, agressões, violação; está a ser alvo de assédio ou de perseguição sexual.

As consequências para quem sofre o assédio sexual têm repercussões, quer na saúde (ansiedade, insónia, incapacidade de concentração, etc.), quer no trabalho (a trabalhadora pode sentir-se forçada a abandonar o trabalho temporária ou definitivamente ou podendo perder o direito a indemnização/ subsídio de desemprego).

³ Assédio Sexual no Local de Trabalho, Coleção Informar as Mulheres, nº 11, pag. 5, CIDM, 1999

Também são observadas consequências para as entidades empregadoras (no ambiente de trabalho, em termos de eficácia económica, publicidade negativa e eventuais incidências jurídicas).

Nas situações de assédio sexual no local de trabalho, poderemos recorrer aos seguintes serviços especializados:

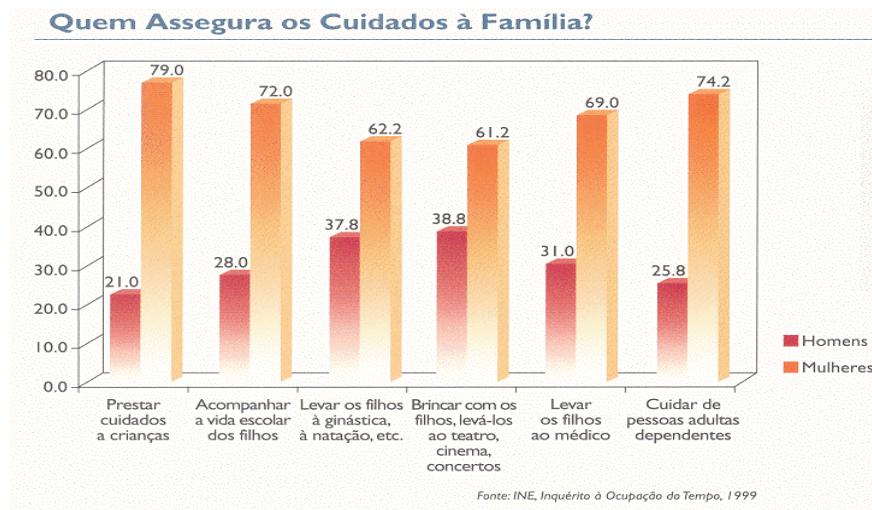
- Para aconselhamento, dirigir-se à *Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres* (CIDM), Serviço de Informação Jurídica, Avenida da República, nº32, 1º, Lisboa, telefone: 21 7983000, fax: 21 7983099, ou ao *Gabinete de Consulta Jurídica do Ministério da Justiça*, Avenida Infante Santo, nº42, 9º, Lisboa, Telefone: 21 3960586.
- Para apresentação de queixa, dirigir-se à *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego* (CITE), Avenida da Republica, nº44, 5º, Lisboa, Telefone: 21 7964027, Fax: 21 7960332.
- Sindicatos.

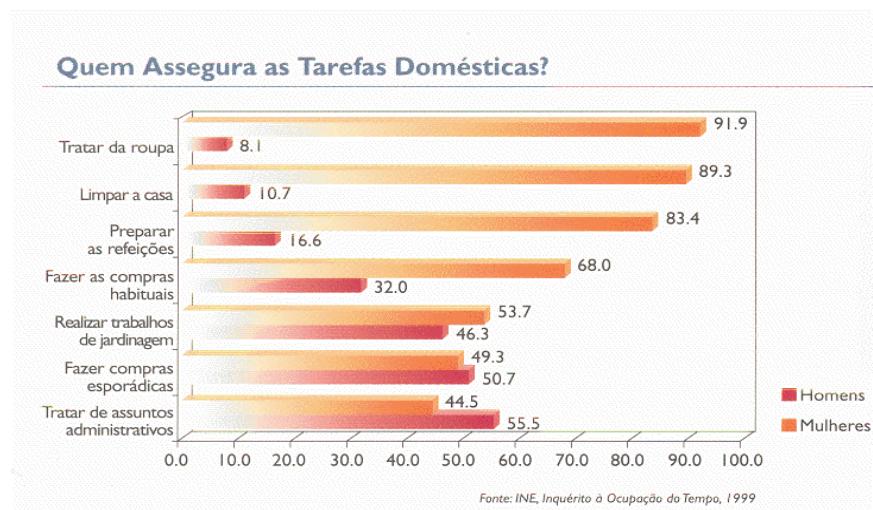
5. CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR

Graças à luta pelos direitos das mulheres, à sua participação crescente no mercado de trabalho, ao direito ao voto, ao uso generalizado da contracepção – que permite às mulheres escolher se e quando querem ter filhos – as mulheres puderam sair da esfera estritamente privada e familiar à qual durante muito tempo estiveram confinadas.

As mulheres romperam o contrato social implícito que durante centenas de anos as limitou a estar em casa, a criar os filhos, a realizar trabalhos domésticos, enquanto os homens trabalhavam fora de casa.

Contudo, apesar de as mulheres terem ganho o direito de ser cidadãs e trabalhadoras, a divisão tradicional de tarefas no trabalho e em casa ainda subsiste.





5.1 MATERNIDADE E PATERNIDADE: DIREITOS DAS/OS TRABALHADORAS/RES

Enquadramento jurídico: entrou em vigor na nova legislação (de 29/08/2004) sobre igualdade e não discriminação entre mulheres e homens e sobre a protecção da maternidade e da paternidade, contido no Código de Trabalho em vigor (Lei nº 35/2004, de 29 de Julho).

Principais direitos das trabalhadoras grávidas:

- Direito a dispensa para consultas pré-natais e preparação para o parto;
- Direito a dispensa do trabalho nocturno;
- Direito das trabalhadoras grávidas ou que se encontrem nos 98 dias imediatamente posteriores ao parto ou que amamentem os filhos, à protecção no despedimento.

Principais direitos das trabalhadoras mães e dos trabalhadores pais:

- Direito à licença por maternidade e por paternidade;
- Direito a dispensa para aleitação durante o primeiro ano de vida da criança;
- Direito a trabalhar em horário reduzido ou flexível;
- Direito a faltar para assistência na doença a filhos/as, menores de 10 anos;
- Licença Especial para assistência a filhos/as com deficiência e a doentes crónicos.

6. ESTRATÉGIAS PARA A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO MERCADO DE TRABALHO

6.1 ESTRATÉGIAS EUROPEIAS

A União Europeia contribuiu, através dos seus instrumentos vinculativos (directivas, recomendações e resoluções), para a promoção do princípio da igualdade nos mais variados domínios da vida social: trabalho e emprego, segurança social, saúde, vida familiar, educação, vida política, etc.⁴

A igualdade entre as mulheres e os homens é uma das prioridades da *Estratégia Europeia para o Emprego* (EEE): “ (...) os Estados-Membros deverão, encorajar a participação das mulheres no mercado de trabalho e alcançar uma diminuição substancial das disparidades existentes entre homens e mulheres em matéria de emprego, desemprego e remuneração até 2010”.

6.2 ESTRATÉGIAS NACIONAIS: PLANO NACIONAL DE EMPREGO (PNE) E PLANO NACIONAL PARA A IGUALDADE (PNI)

PLANO NACIONAL PARA O EMPREGO (2003-2006) – Principais linhas de acção:

- Apoio às entidades empregadoras no desenvolvimento de soluções inovadoras, no âmbito da organização do trabalho, facilitadoras da conciliação entre a actividade profissional e vida familiar das mulheres e dos homens.
- Expansão da rede de equipamentos e serviços.
- Promoção da flexibilização das respostas de apoio social.
- Reforço da perspectiva de género em todas as políticas, acções e programas (*mainstreaming de género*).
- Desenvolvimento de estudos de avaliação do impacto da aplicação das medidas em matéria de igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional.

II PLANO NACIONAL PARA A IGUALDADE (2003-2006):

O Plano divide-se em dois eixos de intervenção:

- Medidas estruturantes (destinadas à Administração Pública e Ministérios)
- Medidas por grandes áreas de intervenção (destinadas a todos os agentes sociais: cidadãs/aos, empresas, organizações da sociedade civil). Foram consideradas quatro áreas de intervenção: Actividade profissional e vida familiar; Educação, Formação e Informação; Cidadania e Inclusão Social; Cooperação dos Países da CPLP.

“As políticas têm implicações diferentes na vida dos homens e das mulheres por isso é fundamental que a sua definição seja percebida por uma avaliação do respectivo impacto na vida de uns e de outras.”⁵

⁴ Para um levantamento exaustivo dos compromissos internacionais na área da igualdade de direitos e de oportunidades entre mulheres e homens, consultar: *A igualdade de género em Portugal 2003*, CIDM, Lisboa, 2004.

⁵ *II Plano Nacional para a Igualdade (2003-2006)*, CIDM, Lisboa, 2003

ANEXO 1

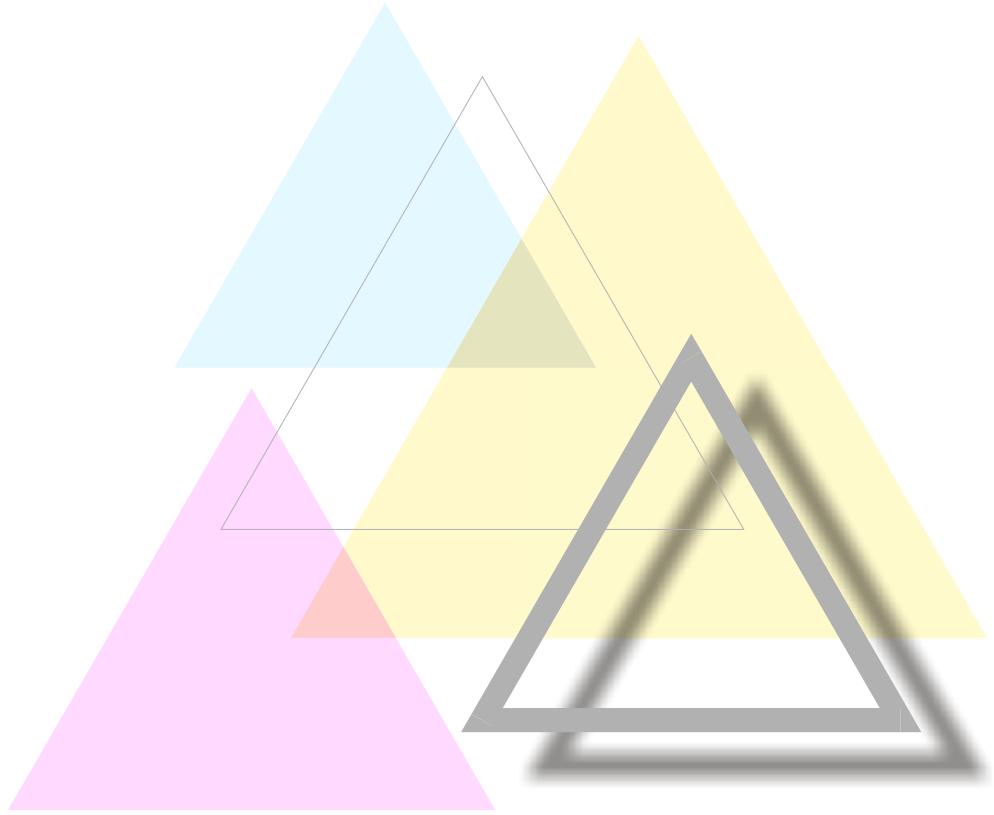
SONDAGEM DE OPINIÃO

Dos seguintes comportamentos quais, na sua opinião, podem ser classificados como assédio sexual?

Comentário ordinário à maneira de vestir	
Comentário ordinário à beleza física	
Comentário ordinário a uma parte do corpo	
Olhar, como se despissem com os olhos	
Propostas com segundas intenções	
Propostas de natureza sexual	
Tocar/mexer	
Apalpar	
Agarrar/beijar	

RESULTADOS do “Inquérito nacional sobre o assédio sexual no mercado do trabalho” (L. Amâncio & M. Lima, 1992, CIES – ISCTE). Percentagem de inquiridas que classificam os seguintes comportamentos como assédio sexual:

Comentário ordinário à maneira de vestir	30,7%
Comentário ordinário à beleza física	37,1%
Comentário ordinário a uma parte do corpo	50%
Olhar, como se despissem com os olhos	49,5%
Propostas com segundas intenções	76,5%
Propostas de natureza sexual	> 90%
Tocar/mexer	> 90%
Apalpar	> 90%
Agarrar/beijar	> 90%



A N E X O S

Perfil Profissional Técnico de Emprego Apoiado

I. Referencial de Actividades	
Designação Técnico de Emprego Apoiado	Outras designações utilizadas Técnico de Acompanhamento de Formação em Contexto de Trabalho Técnico de Inserção no Mercado de Trabalho
Missão Promove e dinamiza a inclusão social e profissional, abrangendo na sua intervenção, a supervisão da formação em contexto de trabalho, identifica e mobiliza apoios naturais, efectua o acompanhamento e avaliação do processo formativo, assim como acompanhamento pós-contratação.	
Local de Exercício da Actividade - Entidades formadoras - Entidades de apoio à Inserção socio-laboral de públicos desfavorecidos - Empresas - Entidades empregadoras - Serviços Comunitários de apoio à inserção laboral	Condições de Exercício - Predomínio da actividade é uma actividade de Serviço Externo. - Aconselhável ter carta de condução - CAP
Área Funcional Formação Profissional/Emprego/Inclusão Social	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> - Participa no processo de avaliação de competências e auto-determinação dos candidatos à inserção; - Apoia o candidato na elaboração do portfólio de evidências; - Colabora na definição do Percurso Individual de Inserção (projecto de vida) dos candidatos; - Organiza e dinamiza sessões de formação em sala; - Contacta entidades empregadoras no âmbito dos diferentes sectores de actividade, visando a constituição de uma rede (bolsa actualizada de empresas e entidades empregadoras); - Caracteriza empresas/entidades empregadoras, identifica e analisa postos de trabalho no seio das mesmas; - Analisa a compatibilidade entre os perfis do formando e do posto de trabalho (matching); - Prepara o formando para o estágio, através da formação em sala, avaliação do perfil de competências; - Sinaliza um formador/a na empresa (tutor/a) que acolha o formando e proceda à sua orientação no posto de trabalho; - Participa na construção do Programa Individual de Formação (PIF); - Colabora no desenvolvimento do programa individual de formação, nomeadamente na resolução de situações problemáticas que ocorram; - Identifica e mobiliza os apoios naturais existentes na comunidade e nas entidades empregadoras, com vista à sustentação do processo de inserção sócio-laboral; - Avalia o programa de formação conjuntamente com os restantes intervenientes, nomeadamente: formando, formador/a em posto de trabalho e equipa técnica; - Negoceia a contratação do formando e trata do processo de mediação entre a empresa/entidade empregadora e o Centro de Emprego, quando justificável; - Promove acções de emprego imediato dos candidatos; - Acompanha todo o processo de pós-contratação, registando ocorrências e dando apoio tanto à empresa como ao ex-formando na resolução de eventuais problemas que surjam; - Analisa e cria instrumentos de apoio à inserção de candidatos; - Promove e o desenvolvimento de carreira dos candidatos contratados e actua preventivamente face aos riscos de desemprego; - Participa na promoção das redes sociais de inter-cooperação para a inclusão (comunidades de prática) 	

II. Referencial de Competências Mobilizáveis

Saber-fazer técnicos

- Saber adaptar ou seleccionar técnicas, programas e instrumentos de selecção, orientação vocacional e profissional, de desenvolvimento pessoal e social e de promoção de entreajuda;
- Saber aplicar as técnicas, programas e instrumentos de selecção, orientação vocacional e profissional, de desenvolvimento pessoal e social e de promoção de entreajuda;
- Saber analisar as informações recolhidas com os instrumentos de selecção, orientação vocacional e profissional, de desenvolvimento pessoal e social e de promoção de entreajuda;
- Saber desenvolver Balanço de Competências, promover empowerment individual e comunitário, auto-determinação e auto-representação e igualdade de oportunidades;
- Saber dinamizar a construção de portfólios de evidências;
- Saber programar, desenvolver, acompanhar e avaliar a formação profissional em contexto de trabalho;
- Saber elaborar e organizar a documentação de planeamento, controlo e avaliação da acção;
- Saber incrementar apoios dos serviços da comunidade e construção e implementação de redes/participações;

Saberes especializados

- Conhecimentos sobre a metodologia de Emprego Apoiado;
- Conhecimentos sobre Marketing social de públicos desfavorecidos;
- Conhecimentos sobre Indicadores/requisitos de qualidade de Emprego Apoiado;
- Conhecimentos sobre levantamento e mobilização de suportes naturais de apoio individual;
- Conhecimentos sobre construção, aplicação e avaliação de Percursos Integrados de Inserção (PII) e de Programas Individuais de Formação (PIF);
- Conhecimentos sobre o mercado de trabalho em geral (sua organização, dinâmica das instituições, programas de apoios e incentivos, etc.);
- Conhecimentos sobre o tecido económico e empresarial na área envolvente;
- Conhecimentos sobre legislação laboral e apoios à contratação;
- Conhecimentos sobre trabalho em parceria com empresários e construção de redes;
- Conhecimentos sobre análise de funções e tarefas inerentes a postos de trabalho e cultura organizacional;
- Conhecimentos sobre compatibilidade perfil profissional/posto de trabalho (job matching)
- Conhecimentos sobre metodologias de acompanhamento individualizado, nomeadamente ao nível da formação em contexto de trabalho e da mediação entre tutor/formando/empresário;
- Conhecimentos sobre avaliação de desempenho;
- Conhecimentos sobre negociação de contratações;
- Conhecimentos sobre mediação das relações entidade empregadora/Centro de Emprego em assuntos relacionados com a formação e contratação, sempre que justificável;
- Conhecimentos sobre desenvolvimento de carreiras;
- Conhecimentos sobre metodologias de acompanhamento individualizado pós-colocação.
- Conhecimentos sobre intervenção com grupos em desvantagem;
- Conhecimentos ao nível sociológico, psicosociológico e económico;
- Conhecimentos sobre formação profissional;
- Conhecimentos sobre oferta formativa nacional e local;
- Conhecimentos sobre apoio psicosocial ao nível individual;
- Conhecimentos sobre gestão e animação de grupos;
- Conhecimentos sobre construção e implementação de materiais pedagógicos;
- Conhecimentos ao nível informático, na óptica do utilizador.

Saberes-fazer sociais e relacionais

- Capacidade de promover o empowerment junto dos candidatos;
- Empenho nas tarefas e funções que desenvolve;
- Criatividade e iniciativa na resolução das situações;
- Capacidades reflexivas e de autocritica;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Sensibilidade e abertura aos problemas sociais, locais e nacionais;
- Capacidade de diálogo e de relacionamento com entidades públicas e privadas;
- Capacidade de ser tolerante;
- Capacidade de ser persistente;
- Capacidade de mediação e negociação;

1 III. Formação e Experiência

Formação Académica – Nível secundário, médio ou superior conforme a experiência profissional detida.
Formação técnica na área de Emprego Apoiado

Experiência Profissional – Com públicos desfavorecidos. Na área da formação profissional

Ser possuidor de CAP, como formador

IV. Especificidade de Mercado de Trabalho

Variabilidade do Emprego

Quando trabalhando com públicos mais vulneráveis pode verificar-se a necessidade de realizar acompanhamento mais directo e próximo para outras áreas que não só o emprego, no sentido de dar resposta a outras necessidades que podem afectar a colocação profissional da pessoa, relacionadas nomeadamente com questões de saúde, habitação, conflitos familiares, entre outras

Especialização em Domínios de Intervenção

Pode ser especializado na área de:

- Balanço de Competências;
- Qualidade;
- Trabalho de Competências Transversais;
- Trabalho de Género;
- Avaliação;
- Determinados públicos-alvo (ex. Minorias Étnicas; Imigrantes, Mulheres sobreviventes de violência; Pessoas com necessidades especiais, etc.)

1 - FICHA IDENTIFICAÇÃO - CANDIDAT@S

1. Data (dia/mês/ano):

2. Identificação

a) Candidat@s				b) Instituição	

3. Nome:

4. Data Nascimento (dia/mês/ano):

5. Morada

6. Código Postal

Localidade

7. Concelho de Residência

8. Telefone de Contacto

9. Nº Bilhete de Identidade

Arquivo

(Outro no caso de não ter B.I.)

10. Nº Seg. Social

11. Nº Contribuinte

12. Assinale qual o(s) grupo(s) em que se insere: (assinale todas as que se aplicam):

Pessoas de Minorias étnicas	<input type="checkbox"/>	Pessoas portadoras de deficiência	<input type="checkbox"/>
Sem-abrigo	<input type="checkbox"/>	Ex-toxicodependentes	<input type="checkbox"/>
Pessoas com doença mental	<input type="checkbox"/>	Pessoas sinalizadas pelo sistema judicial	<input type="checkbox"/>
Mulheres envolvidas em situações de violência	<input type="checkbox"/>	Outros (especifique)	<input type="checkbox"/>

2 - Expectativas em relação ao projecto de emprego apoiado

- 1) O que eu espero do projecto é

- 2) Espero que o projecto me dê possibilidades para

- 3) Eu não teria necessidade de participar no projecto se

- 4) Temo, no entanto, que o projecto não chegue a

- 5) Espero que as pessoas que vão participar comigo no projecto

- 6) Com este projecto, penso que estarei mais capaz de

(adaptado do IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



3 - CONTRATO DE PARTICIPAÇÃO

, participante no projecto **Emprego Apoiado**, tendo conhecimento pleno dos objectivos e finalidade do programa, comprometo-me a comparecer a todas as sessões, a frequentar com empenho as actividades que me forem apresentadas e a cooperar com os técnicos de enquadramento no desenvolvimento do meu projecto individual de inserção profissional.

técnic@ d@ (nome da organização) , comprometo-me a planear e organizar as actividades necessárias e a resolver as dificuldades que surgirem na sua realização, bem como apoiar @ participante a fim de que possa atingir os objectivos que se propuser.

Participante**Técnic@**

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

4 - QUESTIONÁRIO - CANDIDAT@S

1. Data (dia/mês/ano):

2. Identificação:

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

I - INFORMAÇÃO GERAL

3. Sexo: F M

4. Data de Nascimento (dia/mês/ano):

5. Naturalidade

6. Nacionalidade

7. No caso de não ter nacionalidade portuguesa, está na situação de (assinale com uma cruz a sua opção):

Visto de trabalho	<input type="checkbox"/>	Estatuto de refugiado/ asilado	<input type="checkbox"/>
Visto de estudo	<input type="checkbox"/>	Visto de estada temporária	<input type="checkbox"/>
Autorização residência	<input type="checkbox"/>	Visto de saúde	<input type="checkbox"/>
Autorização de permanência	<input type="checkbox"/>	Cartão comunitário	<input type="checkbox"/>
Visto residência para exercício actividades profissionais	<input type="checkbox"/>	Outra situação. Qual?	<input type="checkbox"/>

8. Situação Residencial (assinale com uma cruz a sua opção):

Casa própria	<input type="checkbox"/>	Residência com Apoio	<input type="checkbox"/>
Casa alugada	<input type="checkbox"/>	Não tem residência fixa	<input type="checkbox"/>
Casa de familiares	<input type="checkbox"/>	Outra situação. Qual?	<input type="checkbox"/>
Quarto alugado (pensão ou casa particular)	<input type="checkbox"/>		

9. Está a receber algum tipo de subsídio, pensão?

Sim

Não

10. Se sim, diga qual? (assinale com uma cruz a sua opção):

RMG	<input type="checkbox"/>
Subsídio de desemprego	<input type="checkbox"/>
Pensão invalidez	<input type="checkbox"/>
Pensão viuvez	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

11. Habilidades Literárias (assinale o último ano que completou):

Não sabe ler e escrever	<input type="checkbox"/>	5º ano	<input type="checkbox"/>	11º ano	<input type="checkbox"/>
Sabe ler e escrever	<input type="checkbox"/>	6º ano	<input type="checkbox"/>	12º ano	<input type="checkbox"/>
1º ano (1ª classe)	<input type="checkbox"/>	7º ano	<input type="checkbox"/>	Cursos médios e similares (bacharelato)	<input type="checkbox"/>
2º ano (2ª classe)	<input type="checkbox"/>	8º ano	<input type="checkbox"/>	Ensino superior	<input type="checkbox"/>
3º ano (3ª classe)	<input type="checkbox"/>	9º ano	<input type="checkbox"/>	Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>
4º ano (4ª classe)	<input type="checkbox"/>	10º ano	<input type="checkbox"/>		

II - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

12. Situação actual face ao emprego (assinale com uma cruz a sua opção):

Empregado	Trabalhador por conta de outrem	<input type="checkbox"/>
	Trabalhador independente	<input type="checkbox"/>
Desempregado	Desempregado à procura do 1º emprego	<input type="checkbox"/>
	Desempregado há menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
	Desempregado há mais de 1 ano	<input type="checkbox"/>
Outra	Estágio Profissional	<input type="checkbox"/>
	Trabalho Voluntário	<input type="checkbox"/>
	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

Relativamente à sua experiência em termos de escolher, adquirir e desempenhar uma actividade profissional, assinale as que se aplicam:

Escolha Emprego

13. Teve/tem possibilidade de explorar/descobrir os seus interesses e competências profissionais através de orientação profissional ou de experiências profissionais?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

14. Teve/tem acesso à informação sobre cursos, actividades profissionais e acesso a oportunidades de emprego?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

15. Teve/tem oportunidade de aplicar na prática essa informação com o apoio adequado, se necessário?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

16. O(s) seu(s) emprego(s) foram escolhidos por si, de acordo com os seus objectivos e interesses?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

Aquisição de Emprego e Contratação

17. Como encontrou/obteve o(s) seu(s) emprego(s)? (assinal com uma cruz a sua opção)

Sozinh@, sem apoio	<input type="checkbox"/>
Sozinh@, com apoio	<input type="checkbox"/>
Outras pessoas arranjaram-lhe o emprego	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

Se a resposta foi sozinh@, sem apoio passe para a pergunta 20

18. No caso de ter tido apoio, quem o prestou? (assinal com uma cruz as suas opções)

Familiares	<input type="checkbox"/>
Amig@s / Conhecid@s	<input type="checkbox"/>
Clube de emprego / UNIVA	<input type="checkbox"/>
Programa de Emprego Apoiado	<input type="checkbox"/>
Centro de Emprego	<input type="checkbox"/>
Agência de emprego	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

19. De que forma os familiares, amig@s ou organizações ajudaram no processo de adquirir um emprego? (indique todas as opções que se aplicam)

Encontrar locais de emprego	<input type="checkbox"/>
Consultar os jornais	<input type="checkbox"/>
Contactar empresários	<input type="checkbox"/>
Ir buscar formulários de candidatura	<input type="checkbox"/>
Escrever o currículum vitae	<input type="checkbox"/>
Preparar entrevista emprego	<input type="checkbox"/>
Suporte emocional	<input type="checkbox"/>
Outro. Especifique:	<input type="checkbox"/>

20. Participou activamente na procura, candidatura, entrevista, e por fim, na decisão de aceitar o emprego?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

21. Quais destas áreas tem/ gostaria de ter tido/ gostaria de ter, mais informação/apoio? (assinalar com uma cruz as suas opções)

Informação sobre o mercado de trabalho e oportunidades de emprego	<input type="checkbox"/>
Consulta de anúncios de jornal	<input type="checkbox"/>
Elaboração do Curriculum Vitae	<input type="checkbox"/>
Preenchimento de formulários de candidatura	<input type="checkbox"/>
Marcação de entrevistas nas empresas	<input type="checkbox"/>
Entrevistas de emprego	<input type="checkbox"/>
Nenhuma/não sabe	<input type="checkbox"/>
Outro. (especifique: _____)	

22. O(s) seu(s) emprego(s) coincidiram com os seus interesses e preferências profissionais?(funções, condições de trabalho, espaço físico, etc.) ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

Características do Emprego

23. As rotinas de trabalho (normas, procedimentos, deveres) eram/são idênticas aos d@s outr@s colegas?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

24. O horário e número de horas semanais de trabalho era/é idêntico ao d@s outr@s colegas na empresa?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

25. O salário era/é idêntico @s outr@s colegas que na(s) empresa(s) tinham/têm o mesmo tipo de funções, categoria e horário?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

26. Teve/tem as mesmas regalias que @s outr@s colegas da empresa (férias pagas, dias de descanso semanal, segurança social, seguro de acidentes de trabalho, etc)?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

27. Teve/tem acesso aos espaços de refeições e intervalos da empresa, quando existentes?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

28. Teve/tem oportunidades de progredir profissionalmente, de forma a adquirir novos conhecimentos, responsabilidades e aumento de salário?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

29. Esteve/está sujeit@ às mesmas regras (processo disciplinar, condições de cessação) que os outros trabalhadores? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

30. Qual o meio de transporte que utilizou/utiliza para ir para o emprego? (assinalar com uma cruz as suas opções)

Conduz o seu veículo próprio	<input type="checkbox"/>
Veículo de familiares ou amig@s	<input type="checkbox"/>
Veículo de colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>
Transporte público	<input type="checkbox"/>
Transporte da empresa	<input type="checkbox"/>
Transportes especiais	<input type="checkbox"/>
A pé	<input type="checkbox"/>
Outro. (qual:)	<input type="checkbox"/>

Relacionamento com colegas de trabalho

31. Trabalhou/trabalha em colaboração com @s seus/suas colegas para executar as suas tarefas profissionais? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

32. Teve/tem oportunidade de interagir com @s colegas durante o período de trabalho? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

33. Teve/tem oportunidade de interagir com @s colegas, no período de almoço e nas pausas? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

34. Participou/participa em eventos sociais no local de trabalho (festas da empresa, comemorações de aniversários de colegas)? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

35. Teve/tem oportunidade de participar em actividades sociais, com @s seus/suas colegas, depois do horário de trabalho (festas, jantares, cinema, passeios), se o desejar? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

36. As relações com @s colegas de trabalho foram/são positivas? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

37. @s seus/suas colegas deram/dão apoio, sempre que necessário? ?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

38. No caso de ter tido apoio referiu-se/refere-se a (assinale com uma cruz as suas opções):

Aprendizagem e compreensão de tarefas	<input type="checkbox"/>
Completar tarefas	<input type="checkbox"/>
Pontualidade/gestão do tempo	<input type="checkbox"/>
Relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>
Manutenção e melhoria da qualidade do trabalho	<input type="checkbox"/>
Manutenção e melhoria da produtividade do trabalho	<input type="checkbox"/>
Dar resposta a necessidades pessoais	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

Supervisão e gestão de recursos humanos

39. O seu trabalho foi/é supervisionado e avaliado de forma idêntica à d@s outr@s colegas da empresa?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

40. O relacionamento com @s chefes e supervisor@s foi/é positivo?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

41. @s chefes/supervisor@s deram/dão apoio, sempre que necessário?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

42. No caso de ter tido apoio referiu-se/refere-se a (assinale com uma cruz as suas opções):

Aprendizagem e compreensão de tarefas	<input type="checkbox"/>
Completar tarefas	<input type="checkbox"/>
Pontualidade/gestão do tempo	<input type="checkbox"/>
Relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>
Manutenção e melhoria da qualidade do trabalho	<input type="checkbox"/>
Manutenção e melhoria da produtividade do trabalho	<input type="checkbox"/>
Dar resposta a necessidades pessoais	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

43. Teve/tem oportunidade de participar em reuniões com os órgãos de gestão da empresa, para discussão (planeamento e desenvolvimento de projectos) em relação ao funcionamento da empresa?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

Serviços de Suporte

44. Recebeu/recebe apoio de organizações/profissionais, para manter o seu emprego?

Sim Não

Se a resposta foi não passe para a pergunta 48

45. Esse apoio foi/é prestado em função das suas necessidades e desejos pessoais, incluindo o tipo de ambiente de trabalho, actividades, horário, salários, etc?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

46. Onde é que esse apoio foi/é prestado (assinal com uma cruz a sua opção):

No local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fora do local de trabalho, em horário pós laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dentro e fora do local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47. Em que tipo de coisas ess@ profissional/organização lhe prestou/presta apoio?

48. Em que tipo de coisas gostaria que ess@ profissional/organização lhe prestasse apoio?

49. Todas as decisões relativas ao(s) seu(s) emprego(s) foram/são tomadas por si, com o apoio necessário?

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

50. Toda a informação reunida a seu respeito, pel@s profissionais/organizações de suporte, é confidencial, pelo que a utilização desta só é possível com a sua autorização.

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

51. Teve/tem oportunidades e apoio para participar no planeamento, implementação e avaliação dos serviços prestados pela organização.

Não aplicável Raramente Frequentemente Sempre

Fonte: The Association for Persons in Supported Employment – *Supported Employment Quality Indicators*;

5 - Levantamento das Expectativas Pessoais

1 - Carreira Profissional

Área Educacional	
Área de Emprego (orientação, formação, emprego, auto suficiência económica)	

2 - Participação e Inclusão Comunitária

Vida Independente (habitação, transportes, mobilidade)	
Tempos livres	
Relações Interpessoais (relação com os outros, desenvolvimento da rede pessoal, tomada de decisão)	
Participação Social (envolvimento em organizações, trabalho voluntário, etc)	

(adaptado de Wehman, Paul - Individual Transition Plans)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

6 - Percurso Escolar

	Escolaridade	Idade	Nome/localidade da Escola
1º Ciclo	1º ano		
	2º ano		
	3º ano		
	4º ano		
2º Ciclo	5º ano		
	6º ano		
3º Ciclo	7º ano		
	8º ano		
	9º ano		
Secundário	10º ano		
	11º ano		
	12º ano		
Ensino Superior	Bacharelato. Qual?		
	Licenciatura. Qual?		
	Outro.		

O que mais gostei	O que gostei menos

Saí da Escola porque:

(adaptado ANEFA)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

7A - Formação Profissional

Frequentou ou frequenta algum curso de formação profissional?

Sim Não

Em caso afirmativo, complete o quadro da página seguinte.

Tem comprovativos/certificados do(s) curso(s) de formação profissional que realizou?

Sim Não

Em caso afirmativo, anexe cópia dos comprovativos ao seu portfólio.

Quais foram as razões que @ levaram a frequentar esse(s) curso(s)?

Acha que o(s) curso(s) que fez é(são) útil(úteis) para a profissão que deseja ter?

Sim Não

Porquê?

Caso, não tenha concluído o(s) curso(s), quais foram os motivos que @ levaram a não concluir?

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



7B - Formação Profissional

Designação do curso	Instituição	O que eu aprendi	Duração (em meses)	Concluído		Grau de satisfação		
				Sim	Não	Insuf.	Suf.	Bom
				<input type="checkbox"/>				
				<input type="checkbox"/>				
				<input type="checkbox"/>				
				<input type="checkbox"/>				

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

8 - A minha 1ª experiência de trabalho

O que (fiz) fazia:

Recordações:

Mais Positivas	Menos Positivas	O que eu aprendi e conservo até hoje

(adaptado ANEFA)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



9A - Percurso Profissional

Enumere as actividades profissionais que já realizou, iniciando pela mais recente/actual

Empresa	Profissão	Nº horas/dia	Duração (em meses)	Motivos de saída	Situação laboral				
					Trabalhador por conta de outrem			Trabalhador Independente	Empresário em nome individual
					Sem contrato	Cont. a termo	Cont. sem termo		
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Outra. Qual? (ex: estágios profissionais, POC, trabalho voluntário)

a) Candidat@s		b) Instituição	

9B - Percurso Profissional

Profissão	Actividades realizadas	Motivos de satisfação	Motivos de insatisfação	O que eu aprendi e conservo até hoje

(adaptado da ANEFA)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

10 - Outras Actividades

Desporto / Cultura / Tempos livres / Actividades domésticas e familiares

Outras actividades que desenvolvo:

De entre essas actividades, o que eu mais gosto de fazer é:

Se eu tivesse mais tempo dedicava-me a:

O que aprendeu/tem aprendido com estas actividades e que poderá ser relevante para uma futura profissão?

Actividade	Competências adquiridas

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

11 - Cidadania e Participação

Participa, ou já participou, em algum grupo ou organização associativa?

Associação desportiva	<input type="checkbox"/>	Ajuda Mútua	<input type="checkbox"/>
Associação cultural	<input type="checkbox"/>	Organizações cívicas	<input type="checkbox"/>
Grupo recreativo	<input type="checkbox"/>	Partido político	<input type="checkbox"/>
Igreja	<input type="checkbox"/>	Sindicato	<input type="checkbox"/>
Associações de estudantes	<input type="checkbox"/>	Nenhuma	<input type="checkbox"/>
Associações de moradores	<input type="checkbox"/>	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

Descreva em que consistiu/consiste essa participação?

Sim Não

Existe algum clube ou organização onde gostasse de participar?

Sim Não

Porquê?

Se sim, em que tipo de organização gostaria de participar?

Associação desportiva	<input type="checkbox"/>	Ajuda Mútua	<input type="checkbox"/>
Associação cultural	<input type="checkbox"/>	Organizações cívicas	<input type="checkbox"/>
Grupo recreativo	<input type="checkbox"/>	Partido político	<input type="checkbox"/>
Igreja	<input type="checkbox"/>	Sindicato	<input type="checkbox"/>
Associações de estudantes	<input type="checkbox"/>	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>
Associações de moradores	<input type="checkbox"/>		

Participou ou recebeu alguma formação sobre questões como Direitos dos Cidadãos, Liderança, Dinamização de Grupos, Associativismo, Participação Comunitária?

Sim Não

O que aprendeu nessa formação?

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



12 - Um dia na vida de ...

Horas	Descrição das actividades realizadas	Grau de satisfação

(adaptado ANEFA)

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	

13 - Competências Leitura e Comunicação

Ao longo do seu percurso de vida vivenciou situações na escola, no trabalho, em casa, na vida do dia a dia, que lhe permitiram adquirir e desenvolver algumas competências pessoais e profissionais.

Das várias competências que se apresentam de seguida (ficha 13 à 22), identifique as que considera relevantes para a sua futura actividade profissional, anotando na coluna da direita as situações ou experiências onde as evidenciou.

Competências de Leitura e Escrita	
Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Ler e interpretar textos	
Escrever textos	
Resumir e relatar textos ou reuniões	
Outra. Qual?	

Competências de Comunicação	
Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Escutar os outros	
Falar em público	
Apresentar planos, ideias	
Promover e vender	
Saber apresentar-se	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	

14 - Competências Linguísticas

Conhecimentos de línguas

(assinale com uma cruz as suas opções)

Línguas	Escrito			Falado			Compreendido		
	Fraco	Bom	Muito bom	Fraco	Bom	Muito bom	Fraco	Bom	Muito bom
Português	<input type="checkbox"/>								
Inglês	<input type="checkbox"/>								
Francês	<input type="checkbox"/>								
Crioulo	<input type="checkbox"/>								
Espanhol	<input type="checkbox"/>								
Alemão	<input type="checkbox"/>								
Gestual	<input type="checkbox"/>								
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>								

Qual é a sua língua materna?

Como foram adquiridos os seus conhecimentos? (assinale com uma cruz as suas opções)

Aprendi sozinh@	<input type="checkbox"/>
Aprendi na escola	<input type="checkbox"/>
Aprendi num Instituto de línguas	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

No caso de ter frequentado um Instituto de línguas, tem comprovativo(s)/certificado(s) que reconheçam os conhecimentos adquiridos?

Sim

Não

Em caso afirmativo, anexe cópia dos comprovativos ao seu portfólio.

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição
<input type="text"/>	<input type="text"/>

15 - Competências Informáticas

Tem conhecimentos de informática?

Sim

Não

Em caso afirmativo, que conhecimentos tem?

(assinale com uma cruz as suas opções)

Programas	Fraco	Bom	Muito Bom
Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Powerpoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MS-DOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Windows	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como foram adquiridos os seus conhecimentos? (assinale com uma cruz as suas opções)

Aprendi sozinh@	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendi na escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendi num curso de informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No caso de ter frequentado um curso de informática, tem comprovativo(s)/certificado(s) que reconheçam os conhecimentos adquiridos?

Sim

Não

Em caso afirmativo, anexe cópia dos comprovativos ao seu portfólio.

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição
<input type="text"/>	<input type="text"/>

16 - Competências Interpessoais

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Ajudar os outros	
Aconselhar os outros	
Ensinar os outros	
Dar instruções	
Pedir informações ou esclarecimentos	
Pedir ajuda	
Cooperar com os outros	
Partilhar tarefas e responsabilidades	
Tomar conta de outros	
Compreender o ponto de vista dos outros	
Agir como mediador entre as pessoas	
Resolver conflitos	
Negociar acordos e projectos	
Receber e acolher pessoas	
Iniciar o diálogo ou conversar	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

17 - Competências de Cálculo e Gestão

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Cobrar ou receber somas de dinheiro	
Calcular custos ou lucros	
Fazer orçamentos	
Gerir um orçamento	
Depositar dinheiro	
Preencher cheques	
Utilizar cartões bancários	
Fazer contas	
Medir quantidades ou superfícies	
Registar dados numéricos	
Analizar estatísticas	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

18 - Competências Administrativas

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Redigir relatórios e contratos	
Classificar documentos	
Organizar documentos	
Enviar correspondência	
Classificar e organizar correspondência	
Organizar dossiers	
Arquivar documentos	
Registar documentos e produtos	
Utilizar um fax	
Utilizar uma fotocopiadora	
Utilizar uma máquina de escrever	
Utilizar um computador	
Atender e registar chamadas telefónicas	
Distribuir e arrumar produtos	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

19 - Competências Criativas

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Decorar um espaço	
Tocar um instrumento musical	
Compor uma música	
Desenhar	
Pintar ou esculpir uma obra	
Inventar ou criar um objecto ou máquina	
Imaginar e escrever uma história	
Escrever poesia	
Inventar uma receita culinária	
Improvisar	
Representar uma peça	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

20 - Competências de Liderança

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Estabelecer metas e objectivos	
Definir planos de acordo com as metas	
Organizar actividades ou reuniões	
Coordenar actividades	
Dirigir e animar um grupo ou organização	
Supervisionar o trabalho dos outros	
Tomar decisões	
Analizar situações e informações	
Resolver problemas	
Mobilizar pessoas e recursos	
Representar grupos	
Defender pontos de vista	
Estabelecer consensos	
Negociar projectos	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

21 - Competências Manuais e Mecânicas

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Conduzir veículos ou máquinas	
Fabricar ou construir objectos ou máquinas	
Reparar objectos, máquinas ou casas	
Conservar uma casa, objecto ou máquina	
Montar aparelhos ou objectos	
Utilizar instrumentos de medida e precisão	
Programar equipamentos	
Coser ou arranjar roupa	
Cozinhar	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	

22 - Competências Pessoais

Competências	Situações ou experiências em que utilizei esta competência
Adaptar-se a situações novas ou inesperadas	
Ser sociável	
Ter espírito de iniciativa	
Ser persistente	
Ser organizado	
Ser pontual	
Ter abertura a novas ideias	
Ser solidário	
Interesse em aprender coisas novas	
Ter intuição	
Ser empenhado e empreendedor	
Ter confiança em si	
Outra. Qual?	

(adaptado ANEFA/IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	

23 - Ambientes / Condições de Trabalho

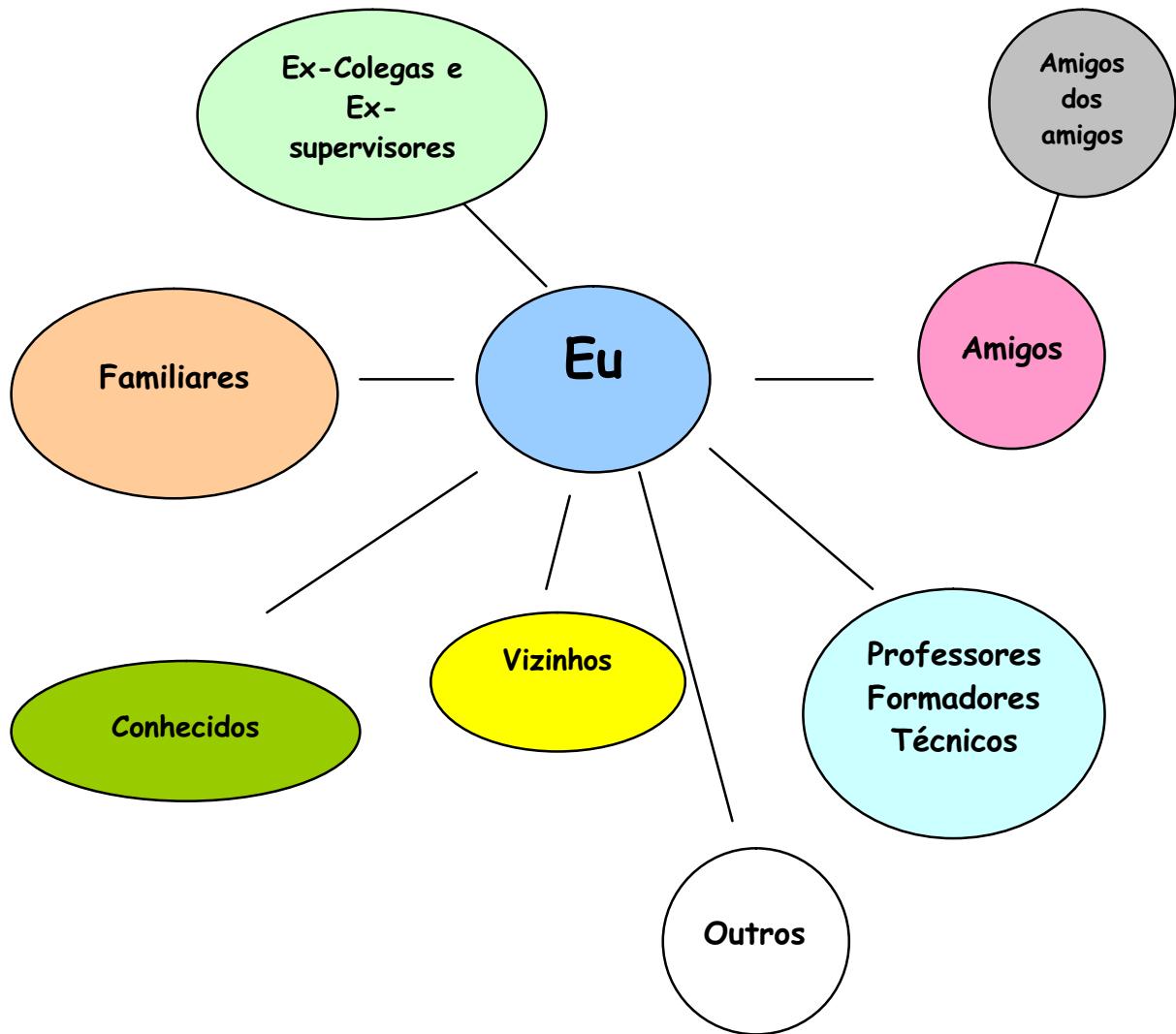
Seleccione as características relacionadas com ambientes/condições de trabalho que gostaria de encontrar na sua actividade profissional futura (assinalar com um X)

Trabalhar só	<input type="checkbox"/>
Trabalhar em equipa	<input type="checkbox"/>
Contacto com o público	<input type="checkbox"/>
Sem contacto com o público	<input type="checkbox"/>
Trabalho com tarefas fixas e definidas (rotina)	<input type="checkbox"/>
Trabalho com tarefas irregulares e novas	<input type="checkbox"/>
Trabalho sedentário	<input type="checkbox"/>
Trabalho com ritmo	<input type="checkbox"/>
Trabalho com ritmo lento	<input type="checkbox"/>
Trabalho com deslocações (mobilidade geográfica)	<input type="checkbox"/>
Trabalho no exterior	<input type="checkbox"/>
Trabalho no interior	<input type="checkbox"/>
Trabalho físico/manual	<input type="checkbox"/>
Trabalho intelectual	<input type="checkbox"/>
Trabalho com responsabilidades sobre pessoas	<input type="checkbox"/>
Trabalho sem responsabilidades sobre pessoas	<input type="checkbox"/>
Trabalhar por conta própria	<input type="checkbox"/>
Trabalhar por conta de outrem	<input type="checkbox"/>
Trabalho em casa	<input type="checkbox"/>
Trabalho fora de casa (empresa)	<input type="checkbox"/>
Trabalho no bairro onde reside	<input type="checkbox"/>
Trabalho fora do bairro onde reside	<input type="checkbox"/>
Empresa com relações hierárquicas definidas	<input type="checkbox"/>
Empresa com relações igualitárias	<input type="checkbox"/>
Horário flexível	<input type="checkbox"/>
Horário por turnos	<input type="checkbox"/>
Horário completo	<input type="checkbox"/>
Horário a tempo parcial	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

(adaptado IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição
<input type="text"/>	<input type="text"/>

24A - Rede de Relações

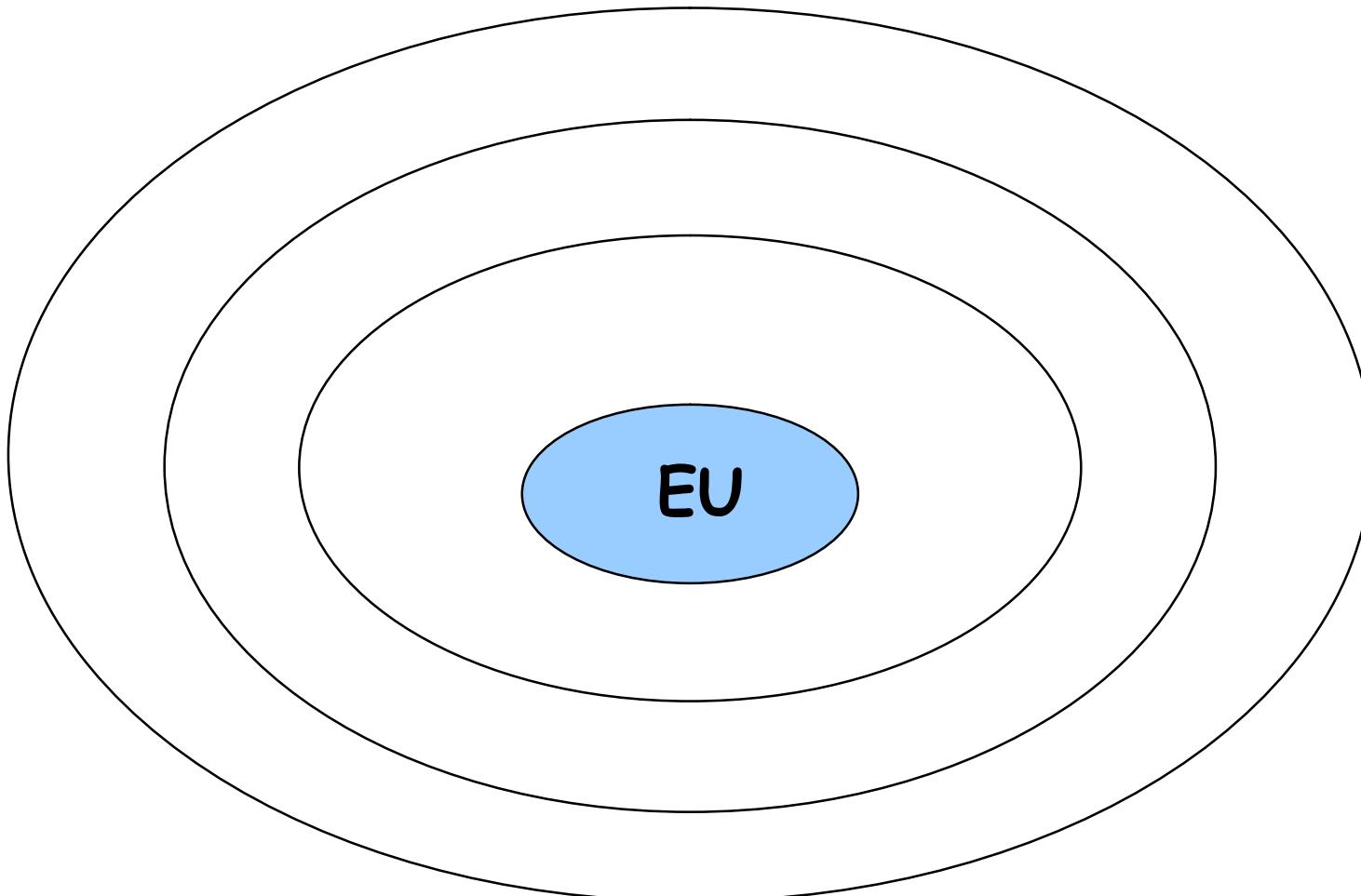


Preencha a ficha da página seguinte, colocando as pessoas da sua rede de relações nos diversos círculos, consoante a distância efectiva (próxima ou afastada) entre essas pessoas e você.

(adaptado IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

24B - A Minha Rede de Relações



(adaptado IEFP)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

25 - Pessoas mais importantes para si

Nome	Profissão	O que me ensinou	O que espera que eu faça

(adaptado da ANEFA)

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	



26 - Apoios com que posso contar

Da sua rede de relações, identifique quem e que tipo de apoio poderá receber para o seu projecto de emprego?

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

27 - Análise das Potencialidades

As minhas dificuldades	As minhas potencialidades
O que posso fazer para as resolver?	Que benefícios posso retirar das minhas potencialidades?

(adaptado ANEFA)

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

28 - OBJECTIVO DE EMPREGO

Neste último passo do Balanço de Competências, utilize os materiais até agora construídos para clarificar o tipo de trabalho que irá procurar. Se estiver em dúvida em relação a várias opções, preencha uma ficha para cada uma e, em seguida, utilize a ficha Clarificar Opções.

Na descrição do seu objectivo de trabalho, deverá responder às seguintes questões:

Que profissão gostava de ter?

Que funções ou tarefas conta desempenhar?

Que competências já adquiridas poderá utilizar e quais as que são necessárias desenvolver?

Competências já adquiridas	Competências a desenvolver

Para conseguir essa profissão acha que:

	Sim	Não
Necessita de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessita de um nível escolar mais elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Já está apto para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das condições de trabalho (ver ficha 23) que identificou anteriormente como mais importantes, quais são aquelas que se relacionam com o emprego que pretende?

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição
<input type="text"/>	<input type="text"/>

29 - CLARIFICAR OPÇÕES

Compare as opções, descritas anteriormente, tendo em conta as competências já adquiridas e a desenvolver, as condições de trabalho compatíveis e a sua disponibilidade para participar nos processos de formação/educação que identificou como necessários. Assinale na última linha a sua preferência: de 1 a 3, sendo 1 a melhor opção e 3 a pior opção.

Opção A	Opção B	Opção C
Pontos mais positivos:	Pontos mais positivos:	Pontos mais positivos:
Pontos menos positivos:	Pontos menos positivos:	Pontos menos positivos:

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

30 - DEFINIÇÃO DO PROJECTO

Objectivo de longo termo:

Objectivos de curto prazo:	Actividades	Descrição da Actividade (como e onde)	Quem intervêm e em quê (quem, como e quando)				Duração
			A pessoa	Rede pessoal	Profissionais	Outros	

Data:

Assinaturas: _____

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

31 - Curriculum Vitae

O Curriculum Vitae é o seu cartão de apresentação junto dos empregadores. Esta designação vem do latim e significa história de vida. O Curriculum é um documento formal que resume não toda a história da sua vida, mas a que se prende com a sua história profissional, as qualificações e, por vezes, as actividades não profissionais.

Um Curriculum Vitae deve ser curto e claro (duas a três folhas) e ter uma boa apresentação gráfica (escrito em computador, sem erros ortográficos e gramaticais).

Conteúdos:

Identificação

Nome, data de nascimento, morada, telefone e e-mail, carta de condução

Habilidades Escolares

Nível de escolaridade, data de conclusão, média que se obteve, se for favorável

Formação Profissional

- Diplomas ou certificados profissionais adquiridos quer em centros de formação profissional quer em empresas
- Domínio de línguas estrangeiras, falado e/ou escrito, assim como conhecimentos de informática

Experiência Profissional

Indique as empresas/organizações onde trabalhou, descrevendo as funções desempenhadas, o respectivo grau de responsabilidade e o tempo durante o qual desenvolveu essas actividades.

Actividades Extra-Profissionais

Mencione as actividades de tempos livres, tais como actividades culturais, desportivas, associativas, etc. Esse tipo de informação é tanto mais importante quanto menor fora sua experiência profissional.

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

Processo de Inserção Profissional

Formulário de Avaliação do Posto de Trabalho

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

NOME: _____

PESSOA A CONTACTAR: _____

MORADA: _____

LOCALIDADE: _____

CÓDIGO POSTAL: _____ TELEFONE / FAX: _____

NATUREZA JURÍDICA: _____

SECTOR DE ACTIVIDADE: _____

DIMENSÃO: _____ N° TRABALHADORES: _____

MEIO URBANO MEIO RURAL MISTO

CARACTERIZAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO

DESIGNAÇÃO: _____

LOCALIZAÇÃO: _____

N° POSTOS DE TRABALHO IDÊNTICOS: _____

N° TRABALHADORES NO SECTOR: _____

CONTACTO OU À VISTA DO PÚBLICO: _____

EXISTE DESCRIÇÃO ESCRITA DO POSTO DE TRABALHO DISPONÍVEL?

QUAIS OS "NÃO" ABSOLUTOS PARA O TRABALHADOR NESTE POSTO DE TRABALHO:

NÍVEL DE DISPONIBILIDADE NO ACOMPANHAMENTO:

NOME DOCUMENTO: Avaliação posto trabalho	ELABORADO POR: Grupo Balanço Competências	Data Elaboração: 12 Jan 2003	Data: 29-11-2004
			Página: 1 de 13

BARREIRAS ARQUITECTÓNICAS

EXTERIORES À EMPRESA

RAMPA DE ACESSO AO EDIFÍCIO

POSSUI
NÃO POSSUI

NA EMPRESA

DIMENSÕES DAS PORTAS

ADEQUADAS
INADEQUADAS

DIMENSÕES DOS CORREDORES

ADEQUADAS
INADEQUADAS

DIMENSÕES DO POSTO DE TRABALHO

ADEQUADAS
INADEQUADAS

CASA DE BANHO ADAPTADA

POSSUI
NÃO POSSUI

ESCADA

POSSUI
NÃO POSSUI

ELEVADOR

POSSUI
NÃO POSSUI

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. HORÁRIO

1.1. SÁBADO

- NÃO EXIGE
ESPORADICAMENTE
SEMPRE

1.2. DOMINGO

- NÃO EXIGE
ESPORADICAMENTE
SEMPRE

1.3. TRABALHO NOCTURNO

- NÃO EXIGE
ESPORADICAMENTE
SEMPRE

1.4. PART-TIME

- NÃO
SIM

1.5. HORAS EXTRAORDINÁRIAS

- NÃO EXIGE
ESPORADICAMENTE
FREQUENTEMENTE

1.6. TURNOS

- NÃO
SIM

1.7. PONTUALIDADE

- FLEXÍVEL
RÍGIDO COM TOLERÂNCIA
RÍGIDO

1.8. ASSIDUIDADE

- FLEXÍVEL
RÍGIDA

2. TRANSPORTE

- PÚBLICO ACESSÍVEL
OUTRO TRANSPORTE ACESSÍVEL
NÃO EXISTE

3. INICIATIVA

- O RESPONSÁVEL INTRODUZ TAREFAS
AJUDA VOLUNTÁRIA
EXIGIDA

4. SUPERVISÃO

- PERMANENTE
EXISTE ESPORADICAMENTE
NÃO EXISTE

5. RITMO DE EXECUÇÃO

- LENTO
MÉDIO
RÁPIDO

6. APRESENTAÇÃO DO TRABALHADOR

- POUCO IMPORTANTE
IMPORTANTE
MUITO IMPORTANTE

7. HIGIENE

POUCO IMPORTANTE
IMPORTANTE
MUITO IMPORTANTE

8. SEQUÊNCIA DE OPERAÇÕES

UMA OU DUAS
TRÊS A CINCO
MAIS DE CINCO

9. MODIFICAÇÃO DIÁRIA DE ROTINA

SEM MUDANÇA DE TAREFAS
UMA A TRÊS MUDANÇAS DE TAREFAS
MAIS DE TRÊS MUDANÇAS DE TAREFAS

10. COMPENSAÇÃO MATERIAL

À TAREFA
DIÁRIA OU SEMANAL
MENSAL
OUTRO TIPO DE REFORÇO
- QUAL? _____

EXIGÊNCIAS FUNCIONAIS

11. FORÇA: LEVANTAR / CARREGAR

- TRABALHO LEVE
TRABALHO MÉDIO
TRABALHO PESADO

12. RESISTÊNCIA À FADIGA / TRABALHO CONTÍNUO

- ATÉ DUAS HORAS
DUAS A QUATRO HORAS
MAIS DE QUATRO HORAS

13. ORIENTAÇÃO ESPACIAL

- UMA SALA OU UM ESPAÇO (PEQUENA ÁREA)
VÁRIOS ESPAÇOS INTERIORES
VÁRIOS ESPAÇOS INTERIORES E EXTERIORES

14. POSIÇÃO DE TRABALHO MAIS FREQUENTE

- PREDOMINANTEMENTE DE PÉ
PREDOMINANTEMENTE SENTADO
VARIADAS

15. MOVIMENTOS FÍSICOS

- 15.1. CAPACIDADES FUNCIONAIS DOS MEMBROS SUPERIORES
PERMITE LIMITAÇÕES DE AMBOS OS MEMBROS
PERMITE LIMITAÇÕES MEMBRO SUPERIOR ESQUERDO OU DIREITO
NÃO PERMITE LIMITAÇÕES
15.2. CAPACIDADES FUNCIONAIS DOS MEMBROS INFERIORES
PERMITE LIMITAÇÕES
NÃO PERMITE LIMITAÇÕES

16. VISÃO REQUERIDA

16.1. PRÓXIMA

NÃO EXIGE
EXIGE

16.2. LONGE

NÃO EXIGE
EXIGE

16.3. CORES

NÃO EXIGE
CORES PRINCIPAIS
TONALIDADES

17. AUDIÇÃO REQUERIDA

NÃO EXIGE
EXIGE

18. TACTO REQUERIDO

NÃO EXIGE
EXIGE

19. COMUNICAÇÃO

MÍNIMA
PALAVRAS CHAVE / SINAIS
COMUNICAÇÃO CORRENTE / DISCURSO FLUENTE

20. DESTREZA MANUAL

NÃO EXIGE
EXIGE

21. AGILIDADE CORPORAL

NÃO EXIGE
EXIGE

ASPECTOS SÓCIO-RELACIONAIS

22. NÍVEL DE CONTACTOS SOCIAIS

- POSTO DE TRABALHO ISOLADO
- POSTO DE TRABALHO QUE REQUER UM NÍVEL MODERADO DE INTER-ACÇÃO COM COLEGAS OU CLIENTES
- POSTO DE TRABALHO QUE REQUER UM ALTO NÍVEL DE INTER-ACÇÃO COM COLEGAS OU CLIENTES

23. COMPORTAMENTO ACEITÁVEL

- TOLERA ALGUNS COMPORTAMENTOS INVULGARES
- COMPORTAMENTOS INVULGARES NÃO ACEITES

EXIGÊNCIAS COGNITIVAS

24. CONHECIMENTO DO TEMPO

- NÃO É RELEVANTE/REQUER APENAS IDENTIFICAÇÃO DOS INTERVALOS
- REQUER IDENTIFICAÇÃO NA BASE DAS HORAS
- REQUER IDENTIFICAÇÃO NA BASE DAS HORAS E MINUTOS

25. CAPACIDADE DE LEITURA

- NÃO EXIGE
- EXIGE

26. CAPACIDADE DE ESCRITA

- NÃO EXIGE
- EXIGE

27. CAPACIDADE DE CÁLCULO

- NÃO EXIGE
EXIGE CONTAGENS SIMPLES
EXIGE OPERAÇÕES

28. MEDIÇÕES

- NÃO EXIGE
EXIGE MEDIÇÕES SIMPLES
EXIGE OPERAÇÕES

29. CAPACIDADE DE LIDAR COM DINHEIRO

- NÃO EXIGE
EXIGE IDENTIFICAÇÃO DE NOTAS E MOEDAS
EXIGE EFECTUAR E VERIFICAR TROCO

30. CONCENTRAÇÃO

- NÃO EXIGE
EXIGE CONCENTRAÇÃO MÉDIA
EXIGE NÍVEIS ELEVADOS

31. MEMORIZAÇÃO

- NÃO EXIGE UMA GRANDE CAPACIDADE DE MEMORIZAÇÃO

EXIGE UMA CAPACIDADE MÉDIA DE MEMORIZAÇÃO
EXIGE UMA GRANDE CAPACIDADE DE MEMORIZAÇÃO

32. CONHECIMENTO DE FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS

- NÃO EXIGE OU EXIGE CONHECIMENTOS REDUZIDOS
- EXIGE CONHECIMENTOS MÉDIOS
- EXIGE NÍVEL ELEVADO

AMBIENTE

- EXPOSIÇÃO A RISCOS

MECÂNICOS

- FREQUENTES
- ESPORÁDICOS
- NENHUNS

ELÉCTRICOS

- FREQUENTES
- ESPORÁDICOS
- NENHUNS

SUBSTÂNCIAS TÓXICAS

- FREQUENTES
- ESPORÁDICOS
- NENHUNS

AMBIENTE

- INTERNO (RECINTO FECHADO)
- EXTERNO (AR LIVRE)
- INTERNO E EXTERNO
- HÚMIDO
- SECO
- HÚMIDO E SECO
- LIVRE DE POEIRAS
- POEIRENTO

TEMPERATURA

- AMBIENTE
- ABAIXO DO AMBIENTE
- ACIMA DO AMBIENTE
- VARIÁVEL

RUÍDOS

- ACIMA DO NORMAL
- ABAIXO DO NORMAL
- NORMAL
- VARIÁVEL

ILUMINAÇÃO

- DIRECTA
- INDIRECTA

VENTILAÇÃO

- NORMAL
- FORÇADA
- EXAUSTÃO

EMPRESÁRIO

ATITUDE

- RECEPTIVO
- RECEPTIVO COM ALGUMAS RESERVAS
- INDIFERENTE
- NEGATIVO

COMPENSAÇÃO

- TRANSPORTE
 - COMPENSAÇÃO MONETÁRIA
 - OUTRA
- QUAL? _____

APOIOS FINANCEIROS

- NÃO NECESSITA DE INCENTIVOS
- NECESSITA DE INCENTIVOS

NÍVEL GERAL DE ATITUDES NO SECTOR:

NÍVEL DE ATITUDES DO FORMADOR P.T.:

NOME DOCUMENTO: Avaliação posto trabalho	ELABORADO POR: Grupo Balanço Competências	Data Elaboração: 12 Jan 2003	Data: 29-11-2004 Página: 12 de 13
--	---	--	--

OBSERVAÇÕES

DATA DE PREENCHIMENTO: ____/____/____

O TÉCNICO

FONTES:

- Adaptado de ficha produzida por Virginia Commonwealth University, Rehabilitation Research and Training, 1986 e 1990
- Contribuições de técnicos e entidades ligadas ao Projecto AGORA (Portugal).
- Contribuições de Rumo

NOME DOCUMENTO: Avaliação posto trabalho	ELABORADO POR: Grupo Balanço Competências	Data Elaboração: 12 Jan 2003	Data: 29-11-2004 Página: 13 de 13
--	---	--	--



Processo de Inserção Profissional

Formulário de Análise de Compatibilidades Formando - Empresa / Geral

Empresa: _____
 Posto de Trabalho: _____
 Formando: _____

FORMANDO	EMPRESA	ASPECTOS CRÍTICOS P/ EMPRESA	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /
(1) Barreiras Arquitectónicas	(1) Barreiras Arquitectónicas							
(2) Exposição a riscos	(2) Exposição a riscos							
(3) Horário	(3) Horário							
(4) Transporte	(4) Transporte							
(5) Iniciativa	(5) Iniciativa							
(6) Supervisão	(6) Supervisão							
(7) Ritmo de execução	(7) Ritmo de execução							
(8) Apresentação do trabalhador	(8) Apresentação do trabalhador							
(9) Higiene	(9) Higiene							
(10) Sequência de operações	(10) Sequência de operações							
(11) Modificação diária de rotina	(11) Modificação diária de rotina							
(12) Força: levantar/carregar	(12) Força: levantar/carregar							
(13) Resistência à fadiga/Trabalho contínuo	(13) Resistência à fadiga/Trabalho contínuo							
(14) Orientação espacial	(14) Orientação espacial							
(15) Capacidade trabalhar na posição:pé, sentado, variada	(15) Posição trabalho – em pé, sentado, variada							
(16) Movimentos físicos	(16) Movimentos físicos							
(17) Limitações de visão	(17) Limitações de visão							
(18) Audição	(18) Audição							
(19) Tacto	(19) Tacto							

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	

FORMANDO	EMPRESA	ASPECTOS CRÍTICOS P/ EMPRESA	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /
(20) Comunicação	(20) Comunicação							
(21) Destreza manual	(21) Destreza manual							
(22) Agilidade corporal	(22) Agilidade corporal							
(23) Nível de contactos sociais	(23) Nível de contactos sociais							
(24) Comportamento aceitável	(24) Comportamento aceitável							
(25) Conhecimento do tempo	(25) Conhecimento do tempo							
(26) Capacidade de leitura	(26) Capacidade de leitura							
(27) Capacidade de escrita	(27) Capacidade de escrita							
(28) Capacidade de cálculo	(28) Capacidade de cálculo							
(29) Medições	(29) Medições							
(30) Capacidade de lidar com dinheiro	(30) Capacidade de lidar com dinheiro							
(31) Concentração	(31) Concentração							
(32) Memorização	(32) Memorização							
(33) Conhecimento de ferramentas e utensílios	(33) Conhecimento de ferramentas e utensílios							

Colocar um "X" para indicar as posições consideradas críticas (fundamentais) para a empresa, na respectiva coluna

Código de avaliação do formando:

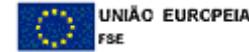
- (+) acima do requerido.
- (=) preenche os requisitos.
- (-) Abaixo do requerido. Discrepâncias podem ser ultrapassadas pela intervenção / treino (P.I.F.).

V = Ajuda verbal
 M = Ajuda como modelo
 P = Ajuda física
 I = Independente

FONTES:

- ◆ Adaptado de ficha produzida por Virginia Commonwealth University, Rehabilitation Research and Training Center, 1986 e 1989.
- ◆ Contribuições de técnicos ligados ao Projecto AGORA (Portugal).
- ◆ Contribuição de Rumo

a) <u>Candidat@s</u>				b) <u>Instituição</u>	



Processo de Inserção Profissional

Formulário de Análise de Compatibilidades Formando - Empresa / Tarefas

Empresa: _____
Posto de Trabalho: _____
Formando: _____

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição

OUTROS ASPECTOS																			

Código de avaliação do formando:

- (+) acima do requerido.
- (=) preenche os requisitos.
- (-) Abaixo do requerido. Discrepâncias podem ser ultrapassadas pela intervenção / treino (P.I.F.).

V = Ajuda verbal

M = Ajuda como modelo

P = Ajuda física

I = Independente

FONTES:

- ♦ Adaptado de ficha produzida por Virginia Commonwealth University, Rehabilitation Research and Training Center, 1986 e 1989.
- ♦ Contribuições de técnicos ligados ao Projecto AGORA (Portugal).
- ♦ Contribuição de Rumo

a) <u>Candidat@s</u>				b) Instituição	



Processo de Inserção Profissional

Programa Individual de Formação

NOME: _____

PERÍODO: _____ a _____

Área/Módulo	Objectivos a Atingir	Estratégias/Metodologias	Recursos	Tempos	Avaliação

a) <u>Candidat@s</u>		b) Instituição	

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO PROGRAMA:

--

Intervenientes	Competências/Tarefas	Horário do Formando

AVALIAÇÃO

Data	Processo	Observações

Adaptado de ficha Rumo

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



CONTRATO DE FORMAÇÃO EM EMPRESA

Entre :

_____ (Nome da organização), pessoa colectiva n.º _____, com sede em _____ (Morada da organização) como 1^a outorgante e doravante apenas designada por _____, e

_____ (Nome da empresa), pessoa colectiva n.º _____, com sede em _____ (Morada da empresa) como 2.^o outorgante e doravante apenas designado por Empresa, e

_____ (Nome do formando), portador do bilhete de identidade n.º _____, e n.º de contribuinte _____, residente em _____ (Morada do formando), como 3.^o outorgante e doravante apenas designado como Formando,

É ajustado e aceite o presente Contrato de Formação em Empresa que sujeitam às cláusulas seguintes:

Primeira (Objectivo)

- a) Esta acção de Formação insere-se no âmbito da Iniciativa Comunitária Equal que _____ (Nome da Organização) promove, e desenvolve-se de acordo com o Programa Individual de Formação Profissional do Formando.

- b) O presente contrato tem como objectivo proporcionar ao Formando a aquisição de conhecimentos e experiência profissional inerentes à função de _____.

Segunda
(Obrigações Recíprocas das Partes)

a) A _____ (Nome da organização) compromete-se, durante o período de Formação:

- Acompanhar regularmente o Formando;
- Promover a boa colaboração entre as partes;
- Facilitar a inserção do Formando no posto de trabalho.
- Assumir toda a responsabilidade em qualquer acidente verificado, ou qualquer problema de carácter sindical ou de inspecção de trabalho, relativos ao Formando.

b) A Empresa compromete-se, durante o período de Formação:

- Orientar e organizar a Formação Profissional, nomeando um Supervisor/Tutor pela Formação;
- Ajudar o Formando a compreender como funciona e está organizado o Sector/Serviço;
- Distribuir tarefas para o Formando realizar, no âmbito do programa Individual de Formação, contribuindo para uma progressiva aprendizagem das actividades inerentes ao posto de trabalho;
- Esclarecer todas as dúvidas que o Formando colocar;
- Evitar a interferência de elementos estranhos ao processo de Formação Profissional;
- Colocar ao técnico de acompanhamento os problemas que surjam durante o processo de Formação, de forma a que em conjunto possam resolvê-los;

c) O Formando compromete-se, durante o período de Formação:

- Frequentar a Formação Profissional com interesse, assiduidade e pontualidade;
- Cumprir o horário estabelecido e que abaixo se designa, preenchendo diariamente a ficha de assiduidade;
- Prestar atenção e realizar as tarefas e instruções que lhe forem dadas pelo Tutor/ Supervisor;
- Tratar com urbanidade a Empresa e seus representantes;
- Respeitar as regras do local de trabalho, nomeadamente de higiene e segurança;
- Guardar lealdade à Empresa, não divulgando, por qualquer forma, informações sobre clientes, actividades ou serviços que assumam natureza confidencial ou reservada.
- Utilizar com cuidado e zelar pela boa conservação dos equipamentos e demais bens que lhe sejam confinados para efeito de Formação.

d) A _____ (Nome da organização), com base no Projecto Emprego Apoiado concederá, durante o período de Formação, uma Bolsa de Formação ao Formando, no valor de _____, mais o subsídio de almoço no valor de _____ e subsídio de transporte no valor de _____. O Formando beneficia ainda de um Seguro de Acidentes Pessoais e de Responsabilidade Civil.

Terceira
(Local e Horário)

A Formação Profissional terá lugar na _____ (Nome da Empresa), com sede em _____ (Morada de Empresa) e decorrerá de _____ (dias da semana), entre as ____ e as ____ (horas), com ____ hora(s) de almoço, e terá início em ____ (dia) de _____ (mês) de _____ (ano) e termo em _____.

Quarta
(Avaliação)

_____ (Periodicidade) será realizada uma Reunião de Avaliação na qual estarão presentes o (s) Supervisor/Tutor pela Formação, o Formando e o Técnico de acompanhamento.

Quinta
(Avaliação Final)

No final da Formação Profissional será passado pela Empresa, um Certificado que atestará da frequência e do aproveitamento do mesmo.

Sexta
(Faltas)

a) Definição

- Falta é a ausência do Formando durante o período normal de Formação diária a que está obrigado.
- Nos casos de ausência do Formando, por períodos inferiores ao período normal de trabalho definido (ex.: chegar mais tarde e/ou sair mais cedo) as respectivas horas serão adicionadas para determinação dos períodos normais de trabalho diário em falta.
- As faltas podem ser justificadas ou injustificadas.

b) Faltas Justificadas

- São consideradas faltas justificadas as seguintes situações:
 - doença ou acidente;
 - falecimento de parentes ou afins em condições idênticas à previstas na Lei do Contrato Individual de Trabalho;
 - qualquer dever imposto por lei que não admita adiamento ou substituição.
 - as prévias ou posteriormente autorizadas pela (Nome da Organização) e Empresa.

A justificação das faltas será obrigatoriamente apresentada por escrito, pelo Formando, num prazo máximo de 3 dias, anexando todos os elementos que reporte indispensáveis (atestados, certidões, declarações, etc.)

A retribuição das faltas justificadas, verificadas durante o período de Formação, terão o seguinte tratamento:

- as faltas dadas até 5% das horas de Formação não descontam em qualquer subsídio .
- as faltas dadas a partir de 5% das horas de Formação descontam em todos os subsídios.
- as faltas justificadas a partir de 20% da horas de Formação darão origem a uma avaliação do processo e poderá levar à cessação do Contrato de Formação em Empresa.

c) Faltas Injustificadas

- São consideradas faltas injustificadas todas as ausências do Formando durante o período normal de Formação que não se enquadrem nas situações descritas no ponto b.
- São ainda consideradas faltas injustificadas as que resultam do abandono da Formação sem prévia autorização, após a assinatura da folha de registo de presenças.
- Efeitos de faltas injustificadas
 - todas as faltas injustificadas serão descontadas em todos os subsídios .
 - faltar injustificadamente durante 5 dias seguidos ou 10 dias interpolados dará origem à cessação do Contrato.

Sétima
(Suspensão por tempo indeterminado)

Quando o Formando estiver impossibilitado de frequentar a Formação Profissional por facto que não lhe seja imputável, nomeadamente doença ou acidente, se o impedimento se prolongar para além de um mês, ou mesmo antes, a partir do momento em que haja a certeza ou se preveja que o impedimento terá duração superior aquele prazo, o Contrato de Formação em Empresa considera-se suspenso até que se torne certo que o impedimento é definitivo.

Oitava
(Cessação do Contrato de Formação em Empresa)

- a) Quer (Nome da organização), quer a Empresa, quer o Formando poderão propor, em qualquer altura, e por motivos justificáveis a rescisão do Contrato.
- b) São ainda causas de rescisão do Contrato as faltas injustificadas, dadas pelo Formando, em número de 5 seguidas ou 10 interpoladas.
- c) Em caso de cessação do Contrato, serão suspensos, a partir dessa data, todos os encargos com o Formando e com a Empresa.

Nona
(Duração)

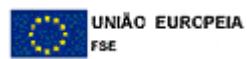
O presente Contrato vigorará pelo período de duração da Formação Profissional referido na cláusula terceira.

Feito em _____, em _____, em 6 páginas em triplicado, assinado pelos três outorgantes:

Primeiro Outorgante
(Organização)

Segundo Outorgante
(Empresa)

Terceiro Outorgante
(Formando)

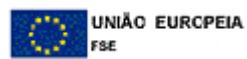


Formação em Empresa

REGISTO PRESENÇAS

FORMANDO/A:	EMPRESA:	MÊS:
ÁREA DE FORMAÇÃO:	TUTOR:	
HORÁRIO:		

RUBRICA TUTOR:



Formação em Empresa

SUMÁRIOS

FORMANDO/A: _____	EMPRESA: _____	MÊS: _____
ÁREA DE FORMAÇÃO: _____	TUTOR: _____	
HORÁRIO: _____		

DIA	SUMÁRIO

RUBRICA TUTOR.:

Processo de Inserção Profissional

Ficha de Acompanhamento Formação em Empresa

DATA: / /
TEMPO: das às

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Formando		Formador em P.T.	
Empresa		T. Acompanhamento	

GRELHA DE AVALIAÇÃO

ITEMS	COTAÇÃO					COMENTÁRIOS
	1	2	3	4	5	
Assiduidade						
Pontualidade						
Quantidade de Trabalho						
Qualidade de Trabalho						
Iniciativa						
Interesse nas tarefas						
Persistência nas tarefas						
Atenção às instruções dadas						
Cumprimento de regras de segurança						
Conhecimento da(s) função(ões)						
Cumprimento de instruções						
Comportamento face às correções						
Comportamento face ao stress						
Relacionamento com F. P. T.						
Relacionamento com colegas						
Relacionamento com hierarquia						
Comunicação						
Higiene/ Apresentação pessoal						

Nível de interacção com colegas e autonomia:

- Nas refeições:
- Nos intervalos/pausas (atitudes/tipo de relacionamento):

Legenda:

1 - Nunca 2 - Poucas vezes 3 - Com irregularidade 4 - Usualmente 5 - Sempre

Nota: A avaliação é obtida através da opinião do F. P. T.

a) <u>Candidat@s</u>	b) <u>Instituição</u>

Sempre que lhe pareça útil acrescente comentários de:

COMENTÁRIOS	
Formador em P. T.	
Colegas de Trabalho	
Formando	
Empresário	
Técnico de Acompanhamento	
Família	

Nota: Transcreva exactamente a informação recolhida da sua interacção com os diversos intervenientes.

adaptação da ficha “Employer Based Training” – APT e RUMO

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



Processo de Inserção Profissional

Formando - Avaliação de Tarefas em PT

LISTA DE TAREFAS QUE REALIZEI NA FORMAÇÃO

Formando: _____

Data: ___/___/___

TAREFA	FREQUÊNCIA	A MINHA AVALIAÇÃO

Avaliação:

- 1 - realizo de forma independente
2 - realizo mas com ajuda

O Formando

(*) Adaptado de ficha de RUMO

a) <u>Candidat@s</u>	b) Instituição



Processo de Inserção Profissional

Nível de Satisfação do Formando - Formação em Empresa

Formando: _____

Data: ___/___/___

<u>ITEMS DE AVALIAÇÃO</u>	GOSTEI	NÃO GOSTEI	O QUE GOSTEI MAIS	O QUE GOSTEI MENOS
Área de trabalho				
Tipo de tarefas				
Relação com os colegas				
Horário				
Apoio dos colegas da empresa				
Apoio do téc. de acompanhamento				
Apoio dos serviços de Emprego Apoiado				

O Formando: _____

a) <u>Candidat@s</u>	b) <u>Instituição</u>

GLOSSÁRIO

ID	DESIGNAÇÃO PORTUGUESA	DESIGNAÇÃO LINGUA INGLESA
1	Avaliação	Evaluation
2	Emprego apoiado	Supported Employment
3	Emprego em mercado aberto com o apoio adequado	Supported Employment
4	Pessoas com deficiência	People with disabilities
5	Pessoas com deficiência mental	People with learning disabilities
6	Formação profissional	Vocational training
7	Formação profissional em empresa	On-job-training
8	Emprego protegido	Sheltered employment
9	Emprego em mercado aberto	Open employment
10	Programa Integrado Form Prof Emprego p/ Pessoas com Deficiência	Integrated Prog Vocational Training Employment People with Disa
11	Centros de reabilitação profissional	Vocational training centers; private agencies
12	Centros de emprego	Employment Centers
13	Empresa; empresas	Company; companies
14	Pesquisa de postos de trabalho	Job-finding
15	Análise de postos de trabalho	Job-analysis
16	Avaliação da pessoa; avaliação	Consumer assessment; assessment
17	Orientação profissional	Vocational guidance
18	Acção de compatibilizar a pessoa e o posto de trabalho	Job matching
19	Apoio dado pelo técnico acompanhamento ou formador do PT	Job coaching
20	Acompanhamento pós contratação	Support after contract
21	Serviços de acompanhamento	Follow-up services
22	Contrato de trabalho	Job contract
23	Contrato de formação (com a empresa, formando)	Training contract
24	Centros de dia	Day activity centers
25	Centros de actividade ocupacionais (CAO)	Occupational activity centers
26	Perturbações de desenvolvimento	Developmental disabilities
27	Enclaves	Enclaves
28	Programa educativo individual (PEI)	Individualized education program (IEP)
29	Programa individual de formação (PIF)	Individualized training program (ITP)
30	Plano individual de transição (PIT)	Individualized transition plan (ITP)
31	Equipas móveis de trabalho (prestaçao de serviços)	Mobile work crew
32	Colocação em posto de trabalho	Job placement
33	Transição da escola para uma actividade profissional	Transition from school to work
34	Escolas especiais para pessoas com deficiência	Special schools
35	Técnico de acompanhamento (formação em empresa)	Job coach; employment specialist
36	Técnico de emprego (dos Centros de emprego)	Employment technician (from IEFP)
37	Formador em posto de trabalho	Co-worker trainer; Job trainer
38	Colega de trabalho	Co-worker

GLOSSÁRIO

ID	DESIGNAÇÃO PORTUGUESA	DESIGNAÇÃO LINGUA INGLESA
39	Responsável de sector (na empresa)	Supervisor
40	Formando	Trainee
41	Formador	Trainer
42	Empregado; trabalhador	Employee
43	Empresário	Employer
44	União Europeia de Emprego Apoiado (EUSE)	European Union of Supported Employment (EUSE)
45	Associação Mundial de Emprego Apoiado (WASE)	World Association of Supported Employment (WASE)
46	Instituto Europeu p/ Investigação em Emprego Apoiado (ERISE)	European Research Institute for Supported Employment (ERISE)
47	Competências sociais	Social skills
48	Competências para o trabalho (realização de tarefas)	Work skills
49	Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Institut of Employment and Vocational Training (IEFP)
50	Apoios naturais	Natural support
51	Formação profissional de técnicos; formação de equipas	Staff training
52	PROISET (Península de Setúbal)	PROISET (Setúbal Peninsula)
53	PROMINDO (Zona Norte)	PROMINDO (Northern Region)
54	PROOESTE (Zona Oeste)	PROOESTE (Western Region)
55	Tutor	Development Adviser (DA)
56	Padrão; critério	Standard
57	Exercício; exercício escrito	Assignment
58	Projecto de Incremento de Qualidade (PIQ)	Quality Improvement Project (QIP)
59	Centro Difusor Nacional (CDN)	National Delivery Centre (NDC)
60	Centro de Apoio Local (CAL)	Local Delivery Centre (LDC)
61	Formação aberta; formação à distância	Open learning
62	Entidade Enquadradora do formando (Diploma)	Agency Representative (AR)
63	Avaliador	Assessor; support assessor (SA)
64	Sessão individual	One-to-one Session
65	Sessão tutorial de grupo	Group Tutorial Session
66	Seminário presencial	Residential workshop
67	Contrato de formação (Diploma)	Learning contract
68	Manual do formando	Course handbook
69	Tópico	Topic
70	Módulo	Module
71	Dossier de avaliação	Assessment portfolio; Evidence portfolio
72	Estudo de caso	Case study

