



Nouveaux outils pour nouvelles compétences en formation par le travail

“Novas ferramentas para novas competências na aprendizagem baseada no trabalho”



Recomendações e orientações

O "NT4S" é um projeto cofinanciado ao abrigo do Programa Erasmus+ (AC2).

(Projeto n.º 17PP0008 - Acordo de subvenção n.º 2017-1-BE01-KA202-024778)

Realizou-se entre 2017 e 2019 e reuniu seis parceiros de cinco países diferentes.



Erasmus+

Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. Introdução | 2 |
| 2. Parceiros do projeto | 5 |
| 3. Avaliação da Produção | 7 |
| 3.1. Protocolo de avaliação | 7 |
| 3.2. Tipologia dos contextos formativos | 7 |
| 4. Ferramentas de "avaliação" | 9 |
| 4.1. Relevância da ferramenta | 9 |
| 4.2. Experiência dos estagiários | 10 |
| 4.3. Efeito na estrutura de formação | 10 |
| 4.4. Possibilidades de melhoria | 10 |
| 4.5. Transferibilidade | 11 |
| 4.6. Conclusão | 12 |
| 5. Ferramenta "Orientador de estágio" | 14 |
| 5.1. Relevância da ferramenta | 14 |
| 5.2. Feedback dos formandos | 16 |
| 5.3. Efeito na estrutura da formação | 16 |
| 5.4. Áreas de melhoria | 16 |
| 5.5. Transferibilidade | 17 |
| 5.6. Conclusão | 19 |
| 6. "Argumento Antidiscriminação" | 21 |
| 6.1. Relevância da ferramenta | 21 |
| 6.2. Feedback dos formandos | 22 |
| 6.3. Efeito na estrutura da formação | 23 |
| 6.4. Áreas de melhoria | 23 |
| 6.5. Transferibilidade | 24 |
| 6.6. Conclusão | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 7. Recomendações para formação através do trabalho para públicos inclusivos | 26 |
| 7.1. A FT: uma abordagem pedagógica formalizada e exigente | 26 |
| 7.1.1. Fortalecimento da organização pedagógica | 26 |
| 7.1.2. Reforço das competências dos formadores | 28 |
| 7.2. Rumo a um modelo de EFT europeu? | 29 |
| 8. Perspetivas e considerações finais | 31 |

INTRODUÇÃO



1. Introdução

A abordagem e formação em ambiente de trabalho (FT) requer o desenvolvimento de competências específicas entre os formadores e formadoras. Para além da dimensão social relacionada com um público-alvo vulnerável e das limitações técnicas e económicas inerentes ao próprio trabalho, os formadores e formadoras devem estabelecer relações pedagógicas diversificadas e eficazes com diferentes grupos ou indivíduos, de modo a facilitar a sua aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados ao seu desempenho profissional.

No projeto anterior, "Experiência de formação", o perfil de competências dos formadores de FT foi dividido em sete atividades principais. Foram definidas competências específicas para cada atividade-chave (com uma classificação de importância variável, "opcional" e "atividade essencial"). O projeto **"New Tools FOR New Skills in Work-Based Learning" ("NT4S" / "Novas ferramentas para novas competências de formação em ambiente de trabalho")** visa prosseguir a reflexão sobre instrumentos de aprendizagem inovadores a desenvolver no âmbito da abordagem da formação com base no trabalho. Tratava-se de partir do sistema de referência de formadores técnicos em FT, para os apoiar na sua tradução em ferramentas pedagógicas relevantes e coerentes.

O projeto tem por base o encontro de formadores para organizar a recolha e partilha de materiais educativos desenvolvidos por cada parceiro. Estes instrumentos permitiram alimentar um banco de recursos pedagógicos partilhados, que foram utilizados para testar três deles no seu próprio contexto de formação. Por fim, trabalharam em conjunto para se adaptarem de modo a terem três ferramentas comuns que pudessem ser utilizadas por cada um dos cinco parceiros em diferentes contextos culturais, organizacionais e técnicos.

A abordagem tinha três objetivos:

- Melhorar as ferramentas existentes e adaptá-las devidamente às necessidades identificadas,
- Construir novas ferramentas adaptadas às necessidades identificadas,
- Partilhar, através de uma plataforma *online*, as ferramentas adaptadas ou recentemente criadas para transferência entre os atores envolvidos.

Os formadores decidiram selecionar 3 ferramentas em particular:

- ✓ AVALIAÇÃO (Bélgica);
- ✓ FOOD ADVISOR (Itália)
designada como ORIENTADORA DO ESTÁGIO ou ORIENTADORA PROFISSIONAL;
- ✓ ARGUMENTAÇÃO CONTRA A DISCRIMINAÇÃO (Bélgica).

Os formadores selecionaram as ferramentas com base em três critérios de avaliação principais que emergiram das experiências: a interatividade da ferramenta, a facilidade de utilização (de reapropriação) e a capacidade de preparar os formandos para o emprego. A fase de trabalho de partilha e adaptação teve lugar durante um encontro de formação com todos os formadores envolvidos no projeto. O objetivo é que cada formador que domine uma ou mais ferramentas pedagógicas identificadas como boas práticas possa partilhar a sua utilização de forma concreta, a fim de melhorar a sua transferibilidade.

No final do projeto, as ferramentas produzidas e testadas devem ser avaliadas. Após DOIS anos de trabalho, o consórcio de parceiros apresenta aqui as suas recomendações e orientações.

Estas recomendações baseiam-se no fruto do trabalho coletivo e colaborativo entre os parceiros participantes no projeto e foram desenvolvidas pela "Convergences Emploi Cergy".

PARCEIROS DO PROJETO



2. Parceiros do projeto

O projeto reuniu seis parceiros de cinco países diferentes:



www.aid-com.be

(Be)



www.aspire-i.com

(REINO UNIDO)



<https://www.convergences-emploi.fr/>

(Fr)



www.csc-en-ligne.be

(Be)



www.scformazione.org

(It)



www.spi.pt

(Pt)

AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO



3. Avaliação da Produção

3.1. Protocolo de avaliação

Em setembro de 2019, foi distribuída aos formadores envolvidos no projeto uma pesquisa para que pudessem avaliar cada uma das três ferramentas de uma forma específica e contribuir para a formalização de contribuições sobre as áreas de trabalho não exploradas no âmbito do projeto NT4S.

A estrutura das questões colocadas aos formadores é a seguinte:

- Relevância da ferramenta;
- Experiência dos estagiários;
- Efeito na estrutura da formação;
- Áreas de melhoria.

3.2. Tipologia dos contextos formativos

Os formadores envolvidos no projeto, que também atuam no âmbito da FT, intervêm em diferentes contextos formativos. Apesar do público abrangido pelas organizações de formação ter em comum o facto de estar distante do mercado de trabalho e ter baixos níveis de qualificação, podem ser pessoas que beneficiam de rendimentos sociais mínimos, pessoas com deficiência, pessoas em situação de vida precária ou mesmo jovens com menos de 26 anos de idade que abandonam o sistema escolar (NEET). Alguns são estagiários em formação, outros são colaboradores com um contrato adequado em centros de integração. A variedade de contextos de formação e de formandos para os quais os instrumentos pedagógicos foram selecionados, adaptados e testados constitui um importante enriquecimento da abordagem do projeto.

Note-se ainda que a grande maioria dos centros de formação envolvidos no projeto tem como objetivo prioritário a inclusão social e profissional, ou seja, o reforço da trajetória de inserção dos indivíduos, de modo a lhes permitir exercer plenamente a cidadania e, nomeadamente, a sua integração no emprego. Como se tratam de públicos inclusivos, os cursos de formação fazem parte de um percurso de inserção, ou seja, um dos marcos de um conjunto de etapas ou sequências, escolhidas e planeadas ao longo do tempo, de acordo com as capacidades individuais e com a configuração do seu ambiente, de modo a atingir o objetivo final de um regresso a um emprego sustentável e de qualidade.

FERRAMENTAS DE "AVALIAÇÃO"



4. Ferramentas de "avaliação"

A ferramenta de "avaliação" consiste numa folha que descreve detalhadamente as atividades e competências para objetivar a progressão do formando ao longo do tempo. A ferramenta (retrabalhada como parte do projeto) progrediu no sentido de uma simplificação. Atualmente, permite que os formandos se autoavaliem e comparem esta avaliação com a do respetivo formador.

Uma autoavaliação regular permite atestar o progresso do formando e o aumento das suas competências. Esta ferramenta permite ao formando compreender melhor a sua aprendizagem e identificar as competências que está a adquirir e nas que deve continuar a trabalhar.

4.1. Relevância da ferramenta

Não é de admirar que uma das três ferramentas selecionadas para o projeto NT4S se centre no tema da avaliação. É efetivamente uma das condições necessárias para atingir os objetivos pedagógicos no âmbito da FT. O projeto anterior " Experience for training " havia identificado a competência da "Avaliação" como uma das sete competências "chave" que o formador de EFT deve dominar. A razão é simples. Num sistema pedagógico tradicional, é realizada uma formação que é posteriormente avaliada. Na FT, a formação e a avaliação são duas faces da abordagem pedagógica, na medida em que a aprendizagem é feita diretamente em relação à situação de trabalho. Deve ser possível medir de forma sincronizada a aquisição de competências e a validade dos conhecimentos adquiridos.

A ferramenta de "Avaliação" foi testada com mais de 40 jovens em formação e quase uma centena de trabalhadores adultos em EFT, ou empresas de inserção. Tratam-se de adultos desempregados a longo prazo, afastados do mercado de trabalho e com baixas qualificações, pessoas com deficiência, incluindo menores de idade, pessoas em situação de grande precariedade ou ainda jovens com menos de 26 anos que tenham abandonado o sistema escolar (NEET). Os estagiários também realizam formações em horticultura ou são empregados em projetos de inserção na área dos produtos hortícolas.

De acordo com os formadores, verifica-se, em primeiro lugar, que a ferramenta de "Avaliação" é relevante tanto para a atividade de formação (100% de respostas positivas, das quais 71% são respostas "bastante relevantes") como para a atividade de produção (85% de respostas positivas, incluindo 28% das respostas "bastante relevantes").

Os formadores afirmaram utilizá-la regularmente na sua prática pedagógica (85%) e que a ferramenta corresponde aos objetivos propostos.

De facto, tanto o conteúdo (competências técnicas e transversais, comentários) como a forma (*layout*, imagem e pictogramas) foram retrabalhados para criar uma ficha de autoavaliação que possa ser usada como base para entrevistas individuais entre os formandos e os formadores. Por fim, a ferramenta permite-lhe rever rapidamente a aquisição competências da última semana ou do último mês. A ferramenta é considerada como uma forma de implementação dinâmica no seio do centro.

4.2. Experiência dos estagiários

Os formadores consideram a ferramenta particularmente fácil de utilizar (71%), exceto para públicos que não dominem a língua materna do país. Esta promove interações positivas entre o formador e os formandos (85%) e, em menor medida, entre os formandos (57%). A ferramenta também permite abordar indiretamente certos assuntos mais sensíveis, como o comportamento relacional ou a situação social ou pessoal, e abordar calmamente determinadas dificuldades.

Esta produz todos os seus efeitos na condição de que a proporção de supervisão dos formandos não seja muito baixa. A ferramenta (a abordagem) regista uma grande adesão por parte dos formandos (100% de resposta positiva, 57% de forte adesão) ao abrir um espaço de diálogo relativamente "descomplicado". Parece estar próximo do que é experimentado na formação ou na produção e contribui para o progresso pedagógico e técnico dos formandos.

4.3. Efeito na estrutura de formação

Os formadores notam um efeito significativo da ferramenta de "Avaliação" nas práticas de supervisão dos formandos (57% dos efeitos significativos ou principais) e na monitorização dos percursos de formação (57% dos efeitos significativos ou principais). Melhora significativamente o conhecimento dos formandos por parte dos formadores (85% dos efeitos significativos), no entanto, o seu efeito na eficácia pedagógica e nos resultados da formação, embora real, permanece moderado nesta fase e deve provavelmente ser integrado numa perspetiva mais longa do que as fases experimentais do projeto por si só.

4.4. Possibilidades de melhoria

Durante a transferência, cria as condições para um momento de diálogo privilegiado entre o formando e o formador. No entanto, continua a ser uma ferramenta de autoavaliação individual que requer abstração do processo de formação e produção. Os dados recolhidos ao longo do tempo devem ser tratados e analisados e, em seguida, formalizados sob a forma de uma declaração de competências.

Uma das vias de melhoria possíveis seria a digitalização da ferramenta associada a uma base de dados, a fim de produzir relatórios intercalares e finais de uma forma automatizada. Parece também que o trabalho de simplificação e o uso de pictogramas não eliminaram completamente as dificuldades de apropriação para as pessoas que não dominam a linguagem do meio.

4.5. Transferibilidade

O desafio e a dificuldade fundamental da formação laboral é o de "pedagogizar" situações de trabalho e transmiti-las aos formandos. O formando aprende ao mesmo tempo que coloca em prática. Este círculo virtuoso só é possível porque a aprendizagem está diretamente ligada ao local de trabalho. "A formação pela pedagogia do trabalho reduz assim consideravelmente a - distância de transferência -, colocando simultaneamente o formando numa situação de aprendizagem de FT e de utilização dos conhecimentos adquiridos, em relação direta com as suas verdadeiras missões".

A questão dos resultados é, portanto, central: a formação em ambiente de trabalho é, por definição, um "marco" em termos de tempo de avaliação. Em primeiro lugar, começamos por adaptar o formando às competências requeridas, em seguida, em intervalos regulares para notar uma evolução, durante diferentes momentos de reflexão (autoavaliação real com virtudes formativas) e, finalmente, no final do percurso pedagógico para fazer a avaliação.

No projeto "EFT", o exercício para formalizar um quadro de referência de competências dos formadores de EFT identificou especificamente quatro competências relativas **a avaliação das ações de formação e das atividades de formação específicas:**

| <i>Atividade-chave 2: Participar da avaliação das ações de formação e das atividades específicas de formação</i> | |
|--|-----------------------------|
| <i>Competências</i> | <i>Nível de importância</i> |
| <i>1. Avaliar as experiências de formação (idealmente em situação de trabalho)</i> | <i>Alto</i> |
| <i>2. Participar, com os atores envolvidos, da avaliação da ação de formação em todas as dimensões</i> | <i>Alto</i> |
| <i>3. Implementar um processo de controlo de qualidade da avaliação</i> | <i>Opcional</i> |
| <i>4. Facilitar a melhoria contínua da formação em função dos comentários e críticas individuais e com relação aos colegas</i> | <i>Alto</i> |

É de salientar que, em cinco contextos de formação em ambiente de trabalho diferentes ao nível nacional, apesar de cada um dos parceiros já ter os seus próprios instrumentos de avaliação, as necessidades de instrumentos de avaliação adicionais estão novamente a ser formuladas. Esta expectativa dos formadores deve estar ligada, por um lado, às propriedades intrínsecas da pedagogia de formação em contexto de trabalho e, por outro, às características dos públicos abrangidos pelo projeto.

Considera-se que na fase de adaptação a cada contexto nacional, se verifique que a ferramenta de "Avaliação" não sofreu grandes modificações por parte dos formadores: apenas os pictogramas relacionados com os setores de atividade e o *layout* foram adaptados com um objetivo de simplificação acentuado.

Em termos de transferibilidade, a ferramenta de "Avaliação" responde positivamente a vários critérios:

- ✓ Responde a uma necessidade "estrutural" do modelo de formação profissional;
- ✓ É uma competência que o formador de EFT deve dominar obrigatoriamente;
- ✓ É facilmente adaptável apenas com pequenas modificações;
- ✓ Reforça a confiança dos formandos, especialmente dos que trabalham na área da inserção;
- ✓ Não consome muito tempo de formação e não interfere excessivamente com as restrições de gestão da produção.

4.6. Conclusão

A ferramenta de "Avaliação" tem sido objeto de um forte investimento por parte das equipas pedagógicas envolvidas no projeto e verifica-se uma real reapropriação da sua forma final, e a sua integração efetiva no processo pedagógico.

Muito claramente, esta apropriação reflete a necessidade de ferramentas para objetivar o progresso dos formandos, particularmente nas áreas das competências técnicas e transversais que podem ser adaptadas às limitações específicas da formação profissional.

O seu "sucesso" relativo é tal que complementa ou substitui as ferramentas utilizadas anteriormente nas estruturas parceiras. As EFT são efetivamente confrontadas com uma tensão estrutural, a da formação de pessoas em dificuldades, tendo em conta os requisitos de produção (prazos, volume, qualidade e tecnicidade da produção). A ferramenta de "avaliação" responde parcialmente à necessidade de ligar o curso de formação às necessidades de individualização dos percursos de formação.

FERRAMENTAS DO "ORIENTADOR DE ESTÁGIO"



5. Ferramenta "Orientador de estágio"

O objetivo do estágio na empresa é (re)descobrir o mundo do trabalho, para colocar o conhecimento em prática e, assim, adquirir experiência profissional adicional. A especificidade do estágio numa empresa no âmbito da formação em ambiente de trabalho é o facto de constituir uma "situação de trabalho" **adicional**, ou seja, é um complemento ou uma conclusão das várias sequências pedagógicas anteriores, que também foram realizadas em situações de produção. Não é obviamente excedentária, na medida em que compara a aprendizagem com o que é prescrito e esperado no mundo do trabalho. A maior dificuldade do estágio numa empresa é tornar as experiências diárias em experiências didáticas, de forma a produzir outros efeitos além da simples comparação de um caso particular (a empresa acolhedora) e destacar lacunas com o prescrito.

A ferramenta "orientador de estágio" é uma ferramenta que permite envolver a empresa de acolhimento no processo pedagógico e incentivar o tutor a refletir sobre as modalidades de transmissão pedagógica, a envolver-se na ação de formação. A densidade e a qualidade da rede de empresas parceiras no centro de formação serão os fatores que incentivarão o envolvimento da empresa no esforço de formação. Por conseguinte, o centro de formação deve dispor de uma estratégia e de ferramentas para criar e manter empresas parceiras.

A ferramenta oferece aos formandos a oportunidade de partilhar com seus sucessores potenciais informações e comentários essenciais sobre os locais de estágio em empresas e sobre as condições dos exercícios. A ferramenta permite também organizar melhor o acompanhamento dos estágios: preparação e pesquisa de informações prévias sobre o local de estágio, conclusões e *feedback* no final do estágio, reflexão sobre as práticas durante o estágio. Por fim, estabelece as condições para a solidariedade entre estagiários (através da criação de uma base de dados sobre as empresas de acolhimento) para assinalar os estágios e preparar os estagiários para o mundo empresarial, para desconstruir os seus preconceitos e estereótipos através da participação numa atividade produtiva concreta.

5.1. Relevância da ferramenta

A ferramenta corresponde à atividade "chave 6" do quadro de competências de formadores de EFT desenvolvido no âmbito do projeto "Experience for training". O título é "acompanhar o estagiário no seu percurso de integração profissional".

Esta atividade distingue 5 competências, 3 das quais são consideradas como parte da atividade principal do formador. A capacidade de participar no processo de estágio do formando foi considerada como uma competência importante, mas não fazia parte da atividade principal.

Atividade-chave 6: Acompanhar o estagiário em seu percurso de inserção socioprofissional

| Competências | Nível de importância |
|---|-----------------------------|
| 1. Trabalhar em colaboração com uma equipa de modo a facilitar a integração social e profissional de estagiários (por exemplo através da orientação, mentoria e ensino de competências técnicas) | Alto |
| 2. Avaliar o estagiário e manter atualizados os dossiers dos aprendizes (ou transmitir aos colegas as formações úteis no seguimento do percurso de aprendizagem do estagiário) | Alto |
| 3. Participar do processo de inserção do estagiário na empresa | Importante |
| 4. Assegurar que todos os estagiários das práticas de formação beneficiem da emancipação social, individual e coletiva | Alto |
| 5. Apoiar a procura de emprego dos estagiários | Importante |

Ainda, essa ferramenta foi testada com um grupo de formandos menor do que a ferramenta de "Avaliação". Efetivamente, nem todos os parceiros recorrem sistematicamente a estágios em empresas. No entanto, sabe-se que as oportunidades de emprego no final do curso de formação são multissetoriais, tornando o uso de tal ferramenta ainda menos relevante, uma vez que a probabilidade de dois formandos entrarem para a mesma empresa é muito baixa.

No âmbito do projeto, os públicos afetados pelo "Orientador de estágio" são, portanto, menores, pessoas afastadas de estágios profissionais na área da horticultura, pessoas com deficiência, incluindo menores, jovens com menos de 26 anos que abandonaram o sistema escolar (NEET).

De acordo com os formadores, verifica-se que, contrariamente à ferramenta de "avaliação", a ferramenta do "Orientador de estágio" é mais relevante para a atividade de produção (57% de respostas positivas, incluindo 42% de respostas "muito") do que a atividade de formação (42% de respostas positivas). Esta resposta é consistente com a natureza especializada da ferramenta, que faz parte da continuidade da aprendizagem técnica e/ou profissional. É utilizada de uma forma pontual durante a fase de preparação do estágio na empresa.

De acordo com os formadores, a ferramenta permite que os formandos estejam bem preparados para o seu estágio. Neste sentido, a ferramenta atinge bem os seus objetivos (85% de respostas positivas, das quais 71% são "muito") e corresponde às necessidades dos grupos socialmente vulneráveis. Ao preparar o estágio, ao tomar nota de certos elementos transmitidos pelos pares, ao contribuir para a atualização das informações relativas à empresa e ao cargo, está a constituir um elemento potencialmente propulsor para facilitar uma primeira integração numa situação real de emprego numa empresa.

5.2. Feedback dos formandos

Embora a ferramenta não seja considerada complexa, a facilidade de uso não é uma de suas principais características: 28% consideram a ferramenta "um pouco fácil" de usar, e 42% "bastante fácil" e apenas 28% "muito fácil". No entanto, essa avaliação deve ser qualificada porque, à exceção de um parceiro que já utilizava o "Orientador de estágio", os outros ainda estavam a implementar pela primeira vez um processo que requer tempo, e cujos efeitos são apenas parcialmente visíveis em um teste inicial. Os formandos e os formadores não podem apoiar-se em nenhum precedente como um exemplo tangível. No que diz respeito às interações entre o formador e o formando, a ferramenta ajuda a fomentar interações positivas (71%). Por outro lado, na fase de projeto, não promoveu muito (28%) ou nem sequer promoveu a interação entre os formandos (28%).

A ferramenta (a abordagem) desperta confiança média (28% "um pouco", 28% "bastante" e 28% "muito"). Esta assemelha-se à experiência de formação ou produção (85% de resposta positiva (14% "um pouco", 28% "bastante", e 28% "muito")) e contribui para o progresso técnico dos formandos (85% de respostas positivas, 42% "muito"). Durante a implantação inicial da ferramenta do "orientador de estágio", esta serve principalmente como uma pesquisa "profissional" cuja utilidade claramente incentiva a autonomia dos formandos. A expressão do pleno potencial da ferramenta exigirá pelo menos uma segunda ou terceira aplicação para que o efeito cumulativo das experiências de estágio seja plenamente sentido.

5.3. Efeito na estrutura da formação

Os formadores notam um efeito significativo da ferramenta do "orientador de estágio" nas práticas de supervisão dos formandos (57% de efeitos significativos ou importantes) e na monitorização dos percursos de formação (57% de efeitos significativos ou importantes).

A ferramenta melhora significativamente o conhecimento que os formadores têm dos formandos (85% de efeitos significativos), mas o seu efeito na eficácia pedagógica e nos resultados da formação, embora real, continua por confirmar *a posteriori* (crescimento da "base de dados" das empresas de acolhimento ao longo do tempo).

5.4. Áreas de melhoria

Uma das perspetivas de desenvolvimento da ferramenta é tornar-se o apoio à fase de colocação profissional, permitindo aos formandos partilhar com os seus sucessores informações e comentários essenciais sobre as empresas de recrutamento na região, as condições de trabalho (horário de trabalho, tipo de contrato de trabalho, benefícios, etc.) e as suas práticas de integração de novos trabalhadores.

É provável que a ferramenta produza três tipos de efeitos simultâneos:

- Em primeiro lugar, no caso dos formandos, a sua finalidade é facilmente compreendida, promove a sua autonomia, cria as premissas de um espírito de "equipa" ao exercer uma solidariedade de facto entre diferentes interações de formandos e/ou candidatos a vagas de emprego. Contribui para o conhecimento da profissão e das empresas nos setores económicos visados.
- Para a entidade de formação, a ferramenta do "orientador de estágio" completa o seu plano de ação destinado a mobilizar os agentes económicos no esforço de integração, à escala do seu território. Ao facilitar a aproximação do mundo dos negócios com o mundo da formação profissional, a ferramenta atende significativamente a necessidade de ligar o processo de formação com os requisitos de produção. A ferramenta do "Orientador de estágio" também faz parte de uma missão complexa que vai muito além de uma simples relação documentada por uma pesquisa "comercial". Exige uma boa preparação dos formandos e um conhecimento pormenorizado das necessidades dos potenciais empregadores, pelo menos ao nível territorial.
- O "Orientador de estágio" permite que a empresa disponha de um recurso para atender às suas necessidades de mão-de-obra. Pode interagir com o EFT para desenvolver o quadro de competências esperado. Destina-se a todos os tipos de empresas, independentemente da sua dimensão, mas interessa a todos aqueles que se preocupam com o seu impacto social e que desejam contribuir de forma duradoura para o desenvolvimento económico do seu território.

Por último, se o objetivo de simplificação for central, a utilização adequada da ferramenta do "Orientador de estágio" está mais uma vez condicionada a um certo nível de proficiência linguística e escrita.

5.5. Transferibilidade

A pedagogia da formação em contexto de trabalho é uma resposta pertinente à necessidade de uma formação eficaz. Trata-se de uma formação de "processo" em três fases, com uma preparação prévia real, um percurso de formação o mais próximo possível das preocupações operacionais e do apoio ao longo de todo o processo.

No caso do projeto NT4S, **os parceiros apoiam grupos numa situação inclusiva, ou seja, aqueles com dificuldades sociais e profissionais cumulativas**, e por isso requerem um vasto leque de respostas.

Estes grupos são geralmente representados de acordo com a sua distância do emprego. O objetivo é trazer os participantes de volta ao jogo económico e social. É central na medida em que a ação de formação corresponde a um espaço de transição e promoção, reforçando as competências sociais e profissionais e promovendo o desenvolvimento de laços sociais.

A escolha da ferramenta do "orientador de estágio" por parte dos formadores reflete a necessidade de dispor de soluções complementares que possam melhorar, facilitar e otimizar o segmento do programa de formação, que é o confronto com a realidade prática da profissão, composto pelo estágio numa empresa.

O "orientador de estágio" também fornece aos formadores informações relativas às dinâmicas locais do mercado de trabalho, à evolução das competências e às expectativas indiretas dos clientes. Deste ponto de vista, os inquéritos realizados pelos formandos contribuem para a atividade chave n.º 5 "contribuir para a atividade produtiva" resultante do quadro de referência "Experience for training".

Note-se que, em cinco contextos de formação em ambiente de trabalho diferentes ao nível nacional, a necessidade de instrumentos neste segmento da ação de formação tornou-se evidente. Esta expectativa dos formadores deve estar, por um lado, ligada às propriedades intrínsecas da pedagogia de formação em contexto de trabalho, e por outro, às características das audiências abrangidas pelos centros parceiros do projeto.

Na nossa opinião, é igualmente interessante notar que na fase de adaptação a cada contexto nacional, a ferramenta do "orientador de estágio" não foi significativamente modificada pelos formadores na Bélgica, em Itália e em Portugal: os formadores italianos alteraram os ícones e os formadores de AID Tubize alteraram a ordem dos elementos e a dimensão de algumas caixas.

Em termos de transferibilidade, a ferramenta do "orientador de estágio" satisfaz vários critérios:

- Permite que a empresa se envolva melhor no processo educativo;
- Completa as ferramentas do formador num dos segmentos "chave" do programa de formação: o estágio numa empresa;
- Satisfaz a necessidade de ferramentas de uma habilidade que o treinador deve dominar;
- Não consome muito tempo de formação e não interfere excessivamente com as restrições de gestão da produção.

5.6. Conclusão

A ferramenta do "orientador de estágio" proposta pelo parceiro italiano é retrabalhada como parte do projeto NT4S é considerada como uma ferramenta "muito" relevante pelos formadores que já a utilizavam e produz um apoio significativo dos outros parceiros do projeto, à exceção do parceiro francês que, devido à sua organização pedagógica, não utiliza o estágio em empresas como uma modalidade de profissionalização.

Entre os centros que utilizaram esta ferramenta, a taxa de satisfação é particularmente elevada (71% dos formadores consideram que a ferramenta corresponde "bastante" aos objetivos previstos).

A ferramenta permite preparar a admissão no estágio em boas condições. Para os formandos a utilidade não aparece completamente durante a primeira fase de introdução da ferramenta. Os efeitos só se farão gradualmente, à medida que novos grupos de formação aumentam a base de dados e ajudam a atualizar e aperfeiçoar a informação recolhida sobre as empresas de acolhimento.

O "orientador de estágio" (alargado a uma futura ferramenta, o "Orientador profissional") cria sinergias entre os agentes da formação em ambiente de trabalho e as empresas do território. Oferece a oportunidade de conhecer as empresas locais que acolhem públicos de integração em estágios ou em vagas de emprego. Ajuda a promover as empresas locais, dando visibilidade aos seus compromissos. Também incentiva as empresas a se envolverem gradualmente numa abordagem global de "Responsabilidade Social".

"ARGUMENTO ANTIDISCRIMINAÇÃO"



6. "Argumento Antidiscriminação"

A luta contra a discriminação é uma questão europeia. Até à data, a legislação dos países em que os parceiros do projeto NT4S operam reconhece inúmeros critérios de discriminação. Assim, a lei e as convenções internacionais de que os Estados-Membros da União Europeia são parte proíbem prejudicar uma pessoa em razão da sua origem, sexo, idade, deficiência, opiniões, etc.

No projeto "Experiência para formação", o quadro de competências esperado proporciona (6 atividades chave para "Apoiar o formando no seu percurso de integração socioprofissional"), como parte da atividade principal do formador de EFT, a capacidade de assegurar que todos os formandos beneficiam de práticas de formação que promovem a capacitação social, individual e coletiva.

A ferramenta "Antidiscriminação" é a terceira ferramenta retrabalhada como parte do projeto NT4S. É uma ferramenta de sensibilização consiste num documento sob a forma de uma carta que visa abordar a discriminação, nomeá-la, reconhecê-la e tratá-la no contexto da formação.

A escolha de trabalhar no argumento antidiscriminação levanta a observação de que os formadores devem enfrentar esta questão nas suas atividades diárias com públicos muito diferentes, alguns deles oriundos da imigração. Também se baseia na necessidade de discutir este assunto com os formandos, a fim de os dotar com estratégias adequadas para responder à situação. Neste sentido, é uma habilidade a ser dominada.

6.1. Relevância da ferramenta

O argumento de "antidiscriminação" foi testado por todos os centros de formação envolvidos no projeto. O público era composto por desempregados de longa duração, afastados do mercado de trabalho e com baixas qualificações, pessoas com deficiência, incluindo menores de idade, pessoas em grandes dificuldades ou jovens com menos de 26 anos de idade que abandonaram o sistema escolar (NEET). Os estagiários também provêm de áreas de formação em horticultura ou trabalham em projetos de integração na área dos produtos hortícolas.

A ferramenta é apresentada como uma carta que serve de base para abordar e fazer face a questões de discriminação. Destina-se a formandos, gestores de centros e pessoal docente. O alvo da mensagem é deliberadamente plural, a fim de maximizar os seus efeitos para todo o grupo de formação.

No entanto, a indecisão sobre o alvo levanta questões entre os formadores relativamente a quem deve ser o foco do esforço de explicação no âmbito do projeto NT4S. Eles consideram que este não tem realmente um lugar no exercício das atividades de produção (85% das respostas "não tem nada ou "pouco" relevante).

Parece mais adequado ser abordado fora das fases de produção (57% de respostas "bastante" e 14% "muito"). Com efeito, por definição, o tempo de formação fora da produção permite distanciar "o real" por meio de teorização, por exemplo, é, portanto, mais fácil de abordar de forma teórica ou mesmo desencarnada, situações complexas, se não dolorosas, da vida quotidiana, incluindo a vida profissional. A ferramenta centra-se mais na dimensão cidadã e pessoal dos formandos do que na sua esfera profissional enquanto tal. No relato integral do inquérito, um formador escreveu que *"a modéstia é muitas vezes a regra de funcionamento em relação aos temas abordados"*. Isto explica porque é pouco (42%) ou não utilizado (42%) pelos formadores.

A complexidade da ferramenta não está em jogo, mas está insuficientemente articulada com os objetivos pedagógicos e só contribui indiretamente para a transmissão de conhecimento e *know-how*. Na realidade, a ferramenta procura sensibilizar conjuntamente os gestores, formadores e formandos. Mas no contexto da experiência, contudo, este protocolo não pôde ser respeitado. Isto levou a algumas dificuldades para os formadores se apropriarem da ferramenta.

6.2. Feedback dos formandos

O tema da discriminação pode ser objeto de uma estratégia de prevenção ou de uma abordagem indireta (inspira "bastante confiança" a 43%), porque implica um possível confronto dos sistemas de valores, quer com a instituição, quer entre os formandos, o que poderá, em alguns casos, influenciar a coesão do grupo e o bom funcionamento da formação. A ferramenta é considerada como "de forma alguma" 14% ou "não muito" próxima (27%) da experiência em formação ou em produção. No entanto, os intercâmbios sobre este tema constituem um apoio muito rico em termos de reflexividade que permite aos formandos debater e perspetivar os valores da tolerância, da cidadania e da igualdade para com os outros, mas também a nível pessoal.

No entanto, existe uma exceção a esta regra, o parceiro francês respondeu muito positivamente às perguntas sobre a relevância da ferramenta e atesta um sentimento bastante favorável por parte dos formadores e dos seus formandos. A avaliação está correlacionada com as importantes transformações aplicadas à ferramenta através de um modo de transposição digital via Kahoot. Na forma de um jogo, os formandos *"investem, aprendem e ajudam-se uns aos outros, e parecem mais confortáveis com os temas abordados"*.

6.3. Efeito na estrutura da formação

Quanto aos efeitos da ferramenta sobre a estrutura, estes parecem ser menores na maior parte do tempo, exceto no que diz respeito aos conhecimentos dos formandos, que melhoraram significativamente (42% de respostas "muito") durante os intercâmbios. Esta observação deve estar ligada ao facto de que, para atingir os seus objetivos, a ferramenta deve ser primeiramente introduzida e orientada pela gestão dos centros, que deve a tornar numa prioridade formalizada com um plano de ação.

Os argumentos de antidiscriminação permitem que as organizações de formação compreendam melhor e promovam os direitos dos formandos aquando da sua entrada para o mundo do trabalho. Como tal, a importância de abordar as diferentes situações de discriminação (e como se preparar racionalmente e responder legalmente às mesmas) é bem compreendida, uma vez que o objetivo é o regresso de pessoas em situações de precariedade ao mundo do trabalho.

Os intercâmbios sobre a discriminação e a forma de a combater são também uma fonte de flexibilidade muito rica sobre as práticas e a organização da educação. Para produzir todos os seus efeitos, seria provavelmente necessário formalizar um módulo de formação específico com atividades pedagógicas associadas.

6.4. Áreas de melhoria

A ferramenta destina-se a incentivar os agentes de integração, incluindo o pessoal de FT, a rever as suas práticas e a implementar planos de ação. Destina-se, em primeiro lugar, aos gestores dos centros, que devem ter a iniciativa do processo. Fornece uma base para a criação de uma estratégia ou plano de sensibilização dos formandos para o tema da luta contra a discriminação.

Os formadores franceses combinaram o argumento da antidiscriminação com a ferramenta Kahoot. É uma ferramenta de aprendizagem de competências técnicas *online*: vídeos e questionários interativos, que podem ser escolhidos ou criados de acordo com um tema específico. Baseia-se num princípio interativo, que facilita o envolvimento dos estagiários e permite a verificação da compreensão. O argumento da antidiscriminação pode, por conseguinte, ser utilizado sob a forma de blocos de perguntas e respostas que parecem ter chamado a atenção dos formandos.

Por conseguinte, podemos concluir que, numa fase posterior do projeto, seria necessário **desenvolver práticas pedagógicas inovadoras sobre o tema da discriminação para formadores de EFT.**

6.5. Transferibilidade

Os parceiros do projeto NT4S apoiam as pessoas no campo da integração que estão em risco de marginalização social. Anteriormente, já vimos que, para este público, os cursos de formação fazem parte de um processo de integração, ou seja, são um dos marcos de um conjunto de etapas ou sequências, com o objetivo de regressar a um emprego sustentável e de qualidade, mas também, e sobretudo, o exercício de uma cidadania plena e completa.

A questão da diversidade, da inclusão e da não discriminação é, de facto, central na formação. A ferramenta de consciencialização desenvolvida como parte do projeto, fornece, portanto, recomendações para melhorar a experiência diária de todos os formandos durante o seu percurso de formação. Como tal, constitui uma base composta por cinco níveis para criação de uma estratégia ou de plano de sensibilização para o tema da luta contra a discriminação inserido no EFT:

- Função de empregador: devem ser aplicadas várias disposições e obrigações legais;
- Função de produção: por vezes, as questões de discriminação surgem no contexto do trabalho. Como promover a igualdade de oportunidades em atividades com forte conotação masculina ou feminina;
- Função de formação: as práticas na área da construção podem revelar comportamentos racistas, segregacionistas e xenófobos entre os trabalhadores. Refletir sobre essas dificuldades pode ajudar na construção do grupo;
- Função de apoio social e profissional: o mesmo se aplica ao apoio ao direito aos serviços e à formação;
- Função de desenvolvimento local e de parceria: um fator de coesão social, a integração na formação de pessoas ao nível cultural, culturalmente ou aparentemente distantes do emprego contribui para o reconhecimento e para a aceitação do "outro".

6.6. Conclusão

O EFT procura promover a igualdade de oportunidades dos formandos no acesso à formação e ao emprego. O seu objetivo é garantir que todos os formandos beneficiam de práticas de formação que promovam a emancipação social, individual e coletiva. A luta contra a discriminação está no centro das suas missões. Por vezes, os formadores dos parceiros do projeto NT4S não estão suficientemente equipados para abordar a situação de forma adequada. No entanto, a experiência dos argumentos de combate à discriminação realça a importância de abordar este tema junto dos formandos utilizando ferramentas adequadas. Esta constitui um suporte de flexibilidade bastante rico para desenvolver a autonomia social e a integração social dos grupos de integração.

RECOMENDAÇÕES



7. Recomendações para formação através do trabalho para públicos inclusivos

Atualmente, é necessário formular recomendações inspiradas no projeto "NT4S" para continuar a refletir sobre as diferentes modalidades de organização da formação através do trabalho, condições de sucesso, contribuições deste projeto para a reflexão, questões e desafios para permitir a difusão deste modelo original.

O projeto envolvia selecionar, produzir e melhorar ferramentas simples, acessíveis e apropriadas para os formadores "durante todo o percurso" e, ao mesmo tempo, testar "em situação" o valor destas ferramentas no confronto com a realidade. Este exercício de avaliação contínua, integrado no próprio projeto, é um modelo diferente das avaliações de impacto habituais.

A avaliação foi assim integrada, contínua e consubstancial ao processo.

Foi distribuída por todos os parceiros e "equipada" através da disponibilização de recursos comuns para apoiar uma dinâmica de profissionalização e intercâmbio de práticas. Esta abordagem revelou-se virtuosa em vários aspetos e mereceria, sem dúvida, uma análise mais aprofundada em termos de benefícios, a fim de estimular a reflexão sobre formas inovadoras de conduzir a ação pública.

7.1. A FT: uma abordagem pedagógica formalizada e exigente

A formação em ambiente de trabalho (FT) pode ser considerada como uma abordagem específica que difere de abordagens semelhantes, como a "aprendizagem relacionada com o trabalho" ou a "aprendizagem na empresa".

7.1.1. Fortalecimento da organização pedagógica

A FT foi especificamente definida como uma formação intencional que utiliza um ambiente de trabalho real para fins de aprendizagem. Em todos os casos, a formação no local de trabalho é organizada em torno de um núcleo principal estruturado alternando duas sequências distintas, mas articuladas e repetidas tantas vezes quantas forem necessárias para produzir a aprendizagem prevista:

- Uma situação de trabalho preparada, organizada e concebida para fins didáticos.
- Uma sequência formativa, em ligação com a atividade produtiva, liderada por um formador/orientador técnico.

O desafio da ação de formação em ambiente de trabalho consiste em "pôr a formação em ação" e deixar de considerar a situação de trabalho como o meio para "aplicar" o que se viu na formação.

A FT do EFT não se refere, portanto, ao universo da aprendizagem informal, que seria realizada por si só, simplesmente através da sua aplicação: um ou mais objetivos profissionais são expressamente visados e as situações para os alcançar são identificadas e organizadas ao longo do percurso.

Existem, portanto, situações de trabalho e momentos de reflexão acompanhadas sobre a atividade. Estes períodos de reflexão não são intercâmbios informais, eles devem ser dotados de dois tipos de apoio:

- "Apoios de controlo de atividade": diário de bordo, gravação de vídeo, reconstrução oral feita pelo formando, ou suportes a serem inventados;
- "Materiais de apoio que são referências externas à atividade", dando o "estabelecido": "o que deve ser feito". Podem ser repositórios, descrições de cargos, padrões, etc.;

A questão dos resultados é central: a escolha da ferramenta de "Avaliação" por parte dos formadores e partes interessadas do projeto é, portanto, convincente.

Anteriormente, observamos que é sintomático que em cinco contextos de formação nacional com base no trabalho diferentes, apesar de cada parceiro já ter as suas próprias ferramentas de avaliação, as necessidades adicionais de ferramentas de avaliação ainda estejam a ser reformuladas. A razão é simples. Num sistema pedagógico tradicional, a formação é dada e depois avaliada. Na FT, a formação e a avaliação são os dois lados da abordagem pedagógica na medida em que a aprendizagem é feita diretamente em relação à situação de trabalho. Deve ser possível medir de forma sincronizada a aquisição de competências e a validade dos conhecimentos adquiridos.

A ferramenta de "Avaliação" tem sido alvo de um forte investimento por parte das equipas pedagógicas envolvidas no projeto "NT4S" e existe uma real reapropriação da sua forma final, e da sua integração efetiva no processo pedagógico. Muito claramente, esta apropriação reflete a necessidade de ferramentas para objetivar a progressão dos formandos, nomeadamente em termos de competências técnicas e transversais, para que se possam adaptar aos condicionalismos específicos da formação em ambiente de trabalho.

No entanto, as várias recomendações relativas à aplicação da pedagogia da Formação pelo Trabalho ressalta-se a necessidade de o formando refletir sobre a sua atividade e a necessidade de apoio por parte de terceiros, além do formador.

Estas recomendações exigem a consolidação do modelo económico de formação através do trabalho das empresas que operam no domínio da integração de pessoas distantes do emprego.

Na verdade, a busca por eficiência em matéria de formação requer:

- Ser capaz de arranjar tempo e adquirir os recursos humanos para elaborar o curso e apoiar o estagiário.
- A escolha de situações de trabalho que permitam uma aprendizagem progressiva.
- A condução das fases reflexivas é realizada de forma cuidadosa. São elas que produzem a competência.
- Que as avaliações não sejam confiadas ao próprio formador.

7.1.2. Reforço das competências dos formadores

Como referido no projeto "Experiência para a formação", o trabalho do EFT "baseia-se em três níveis de objetivos: sociais, pedagógicos e económicos. Assim como os trabalhadores do centro de formação, o formador de EFT deve agir ao seu nível e desenvolver competências relacionadas com estes três objetivos. *Trata-se, portanto, de ser simultaneamente:*

- *um pedagogo responsável pela transmissão e avaliação de conhecimentos, competências, know-how e comportamentos;*
- *um pedagogo responsável pela implementação de condições relacionais favoráveis ao bom funcionamento dos cursos de formação;*
- *um profissional de uma profissão técnica que domina todas as competências e acompanha a evolução;*
- *um produtor de bens e/ou serviços de qualidade que também desenvolve certas abordagens comerciais;*
- *uma ligação de primeira linha entre o formando e os serviços sociais;*
- *uma ligação para acompanhar os formandos até aos estágios e/ou empregos externos;*
- *um colega que colabora e comunica de forma eficaz e positiva com todos os departamentos e trabalhadores do centro de formação;*
- *um colaborador, que representa a missão social da estrutura na sua prática diária com os seus departamentos e outros colegas.*

A complexidade e o alcance das tarefas que os formadores de EFT têm de realizar são impressionantes, especialmente porque têm de ser realizadas com públicos que podem apresentar condições de vulnerabilidade.

A formação numa situação de trabalho requer, além disso, a capacidade do formador se abstrair dos imperativos de produção, a fim de identificar e analisar o potencial do formador em situações de trabalho, porque uma situação de trabalho não tem necessariamente potencial formativo.

Por conseguinte, parece-nos apropriado consolidar a **Atividade Principal 1: "Realizar e animar atividades de formação"** do quadro de referência de competências formalizado no projeto "Experiência para a formação". Na verdade, parece-nos imperativo "**consagrar**" um tempo de preparação prévia, que permita a formalização antecipada das atividades que permitam identificar as competências visadas pelo programa de formação e as situações de trabalho de aprendizagem. O objetivo é compensar a falta de objetivos de aprendizagem claros e concretos, formulados de forma a descrever comportamentos observáveis e mensuráveis no local de trabalho.

Consideramos também prioritário assegurar que os formadores, muitas vezes profissionais experientes, sejam constantemente atualizados sobre o "trabalho real", a evolução das técnicas e competências visadas pela ação, que neste contexto são indispensáveis. Notamos que a escolha da ferramenta do "orientador de estágio" por parte dos formadores reflete em parte a sua necessidade de adquirir soluções complementares suscetíveis de melhorar, facilitar e otimizar o segmento do percurso de formação, ou seja, **o confronto com a realidade prática da profissão, composto pelo estágio numa empresa.**

7.2. Rumo a um modelo de EFT europeu?

Estas recomendações são dirigidas tanto aos agentes de formação como responsáveis pelos aspetos administrativos e políticos da formação nas diferentes regiões e países representados no consórcio.

Com efeito, tanto a filosofia como as ferramentas da "Empresa de Formação em ambiente de trabalho" (EFT) parecem-nos relevantes para reintegrar no mercado de trabalho aqueles que estão longe do mesmo. A pedagogia da FT é particularmente adaptada a este público. Parece-nos igualmente essencial promover o projeto de um modelo de EFT europeu, encontrando o equilíbrio certo para não limitar o EFT a uma definição demasiado restrita, fornecendo simultaneamente mecanismos de segurança fiáveis e acessíveis aos responsáveis pela sua aplicação.

É igualmente necessário caracterizar de forma mais precisa o modelo económico do EFT, em termos de tempo, custos e financiamento. Esta caracterização do modelo económico do modelo EFT europeu, que por definição varia de acordo com as configurações nacionais, é necessária para avançar com a operacionalização da FT e para ativar os mecanismos de adesão e apropriação em todos os países europeus.

Por último, seria útil examinar mais aprofundadamente a questão dos efeitos da FT, em termos das competências produzidas (através de um inquérito, especialmente junto dos beneficiários) e dos resultados em termos do regresso ao emprego e da qualidade do emprego dos trabalhadores do EFT. Tentando especificar estes efeitos de acordo com as diferentes configurações produtivas e profissionais.

CONCLUSÕES



8. Perspetivas e considerações finais

Para além da promoção de um modelo EFT europeu, por um lado, e da avaliação da ação do projeto NT4S, que permitiu capitalizar num material empírico extremamente rico e inspirador, por outro, este projeto confirma a nossa convicção de que a FT só conseguirá tornar-se uma parte significativa e sustentável das práticas de formação se o processo de acompanhamento, profissionalização e instrução dos profissionais de EFP se mantiver.

Nesta perspetiva, podem ser avançadas várias vias de trabalho. Trata-se de começar a difundir e a comunicar, expondo a um grande público mais amplo e consciente a questão da inclusão, (parceiros sociais, instituições, formadores, etc.) dos elementos essenciais a reter das experiências de EFT em matéria de engenharia de projetos e fatores de sucesso.

Em linha com as expectativas dos parceiros do projeto e dos formadores envolvidos no "NT4S", será também uma questão de (co-)produzir e disponibilizar aos agentes um conjunto de recursos técnicos, ferramentas com vocação operacional, para os ajudar a apropriarem-se desta nova modalidade de formação. O projeto "NT4S" lançou as bases para um banco de dados de ferramentas educacionais para formadores de EFT.

Estes "guias metodológicos" poderiam, por exemplo, propor uma justificação para convencer os agentes de formação a implementar a pedagogia de EFT ou a sequenciar as principais questões/etapas dos projetos, distinguindo os elementos constituintes das recomendações mais contingentes adaptadas às diferentes configurações nacionais.

Correlativamente à questão dos vetores de *spin-off* e difusão, existe obviamente a questão do perímetro dos agentes (e espaços institucionais) a mobilizar na abordagem à escala da UE.