

2020

NEETS *in* ACTION



GUIA >

PARA A INCLUSÃO SOCIAL E
DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS LOCAIS
DE EMPREGABILIDADE DE JOVENS EM
SITUAÇÃO NEET



GUIA > PARA A INCLUSÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS LOCAIS DE EMPREGABILIDADE DE JOVENS EM SITUAÇÃO NEET

Edição

Câmara Municipal de Lisboa | CML

Coordenação

Jorge Vieira | CML

Beatriz Borges | CML

Autores

Alexander Krauss | ISOB GmbH

Anna Sophie Hahne | The Tavistock Institute

Beatriz Borges | Câmara Municipal de Lisboa, CML

Enrico Bressan | Centro Produttivà Veneto, CPV

Jorge Vieira | Câmara Municipal de Lisboa, CML

Luís Deber | Fundacion Ronsel

Maria Cândida Soares | Universidade Católica Portuguesa, UCP - CEPCEP

Thomas Spielhofer | The Tavistock Institute

Vanda Vieira | Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, CECOFA

Vanessa Mendes | Associação para o Desenvolvimento, TESE

Local de Edição

Lisboa, PT

Data de Edição

Junho de 2020



Conteúdos

PARTE A	3
1. Introdução	3
2. Modelo de intervenção: principais etapas.....	4
3. Enquadramento.....	5
4. Análise SWOT do Modelo de Intervenção	6
5. Formas de intervenção do poder político central e local	13
6. Considerações finais.....	13
PARTE B.....	15
1. Roteiro de ação	15
GLOSSÁRIO	30
FERRAMENTAS.....	31
ANEXO 1.....	32
ANEXO 2.....	35

PARTE A

1. Introdução



Este guia apresenta processos e ferramentas de criação e expansão das redes de empregabilidade e inserção profissional ao nível local. Tal inclui a criação de laboratórios de inovação nas políticas locais de emprego, ou seja, a construção, implementação e manutenção de redes locais de empregabilidade de jovens em situação NEET.

A estrutura do guia divide-se em duas partes – A e B.

- ❖ **A parte A** descreve uma abordagem concetual, com base no [modelo de intervenção](#) desenvolvido a partir de uma [análise de boas práticas](#), recolhida nos países parceiros e as respetivas recomendações. O modelo foi testado em Itália, Portugal e Espanha. O presente guia resume a aprendizagem recolhida após esta implementação.
- ❖ **A parte B** constitui a componente mais ambiciosa do guia, visando ser como uma “receita” para que diferentes entidades possam adaptar o projeto consoante as suas necessidades e utilizar a metodologia e as ferramentas. Fornece orientações práticas sobre como aplicar o modelo em contextos diversos, de forma gradual.

O impacto antecipado pelo presente guia é a transferência de conhecimento relacionado com a inclusão social e profissional de jovens em situação NEET. **Os objetivos globais são:**

- ❖ Identificar e estimular jovens em situação NEET;
- ❖ Desenvolver competências-chave na inserção profissional de jovens NEET;
- ❖ Ajudar na sua motivação, autoestima e confiança no sistema;
- ❖ Desenvolver parcerias locais e comunitárias para a inclusão profissional;
- ❖ Trabalhar de forma colaborativa e criar redes duradouras de apoio aos jovens, no âmbito local e regional.



2. Modelo de intervenção: principais etapas

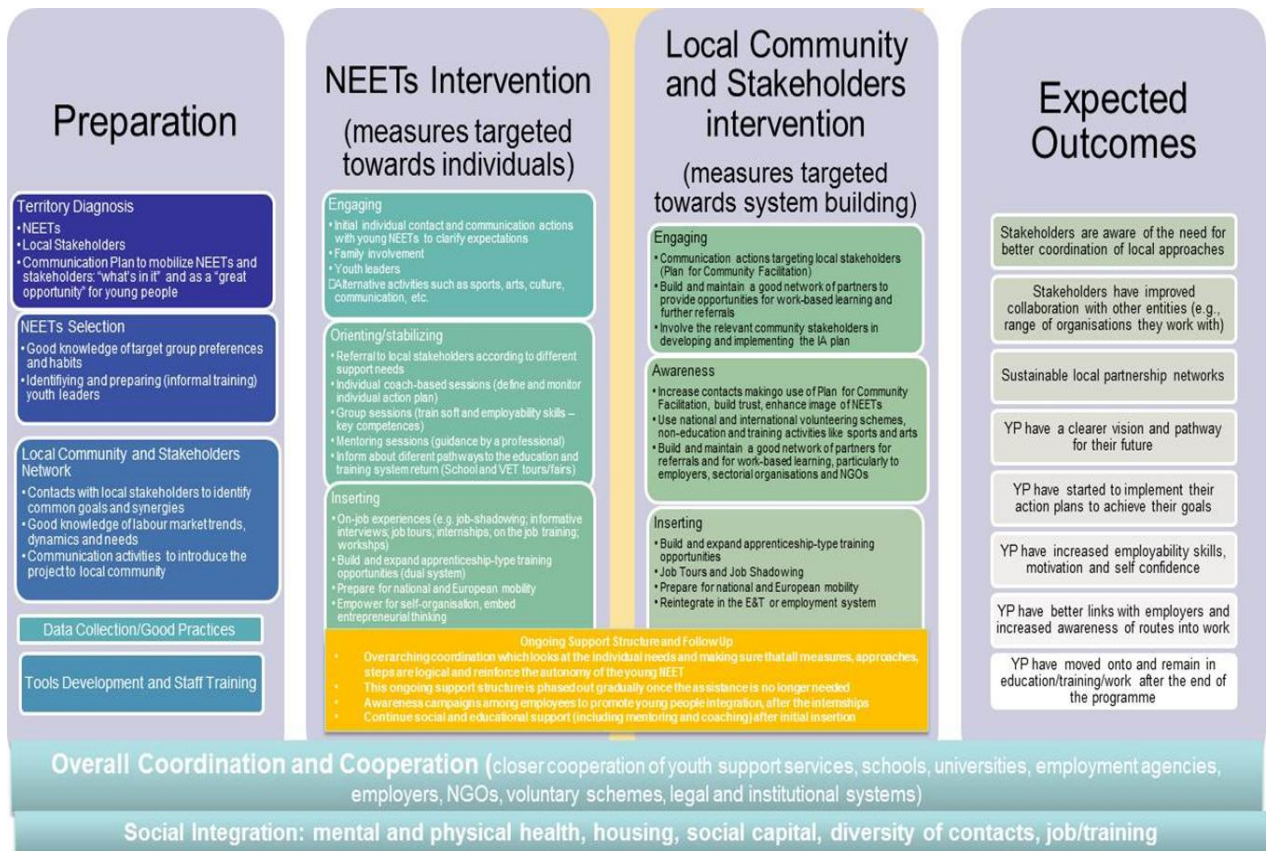
O modelo de intervenção arrancou com uma análise de boas práticas no âmbito dos países parceiros, e respetivas recomendações. Este é um modelo global que aborda a integração social como um sistema, requerendo a coordenação e cooperação das múltiplas entidades nos sectores de educação, formação e emprego (através de uma estratégia de aprendizagem assente na prática profissional), bem como dos demais serviços e redes informais, como empregadores, sistemas de saúde, instituições de apoio à habitação, etc.

No cômputo geral, a integração de jovens em situação NEET implica uma intervenção num plano individual (dividida nas fases de envolvimento, orientação, estabilização e inserção), e outra ao nível das entidades e comunidade locais (nas fases de envolvimento, tomada de consciência e inserção). Tanto a intervenção com os jovens em situação NEET como com as entidades e comunidade locais são garantidas por uma estrutura de execução e acompanhamento, facultando um apoio adicional a todos os envolvidos no Plano de Ação Individual (PAI) com vista à integração sustentável de jovens que se encontram em situação NEET.

A implementação deste modelo baseia-se em ferramentas de intervenção discriminadas no capítulo [“IO2 – A2 – Criação das ferramentas para a ação”](#), e também na preparação e formação da equipa envolvida na aplicação do modelo, tal como detalhado em [“IO2-A3 – Preparação e formação da equipa”](#).

Por último, espera-se que as atividades integradas no modelo de intervenção que envolvem todas as partes interessadas, nomeadamente o jovem em situação NEET, equipa, agentes e comunidade local, apresentem resultados de curto, médio e longo prazo, medidos por uma avaliação de impacto. Os resultados dos testes implementados em Itália, Portugal e Espanha estão descritos no “Relatório de Avaliação de Impacto”.





O nosso projeto baseia-se no pressuposto de que os aspetos sociais que asseguram o bem-estar dos jovens são um pré-requisito à sua reintegração educativa, de formação profissional e técnica. É aqui importante harmonizar quatro níveis de intervenção: educação, formação profissional, inserção no mercado de trabalho e integração social.

3. Enquadramento

Os jovens em situação NEET deverão ser identificados e selecionados com o apoio dos parceiros estratégicos, usando a rede de parceiros da comunidade local.

O grupo alvo – Jovens em situação NEET, preenchendo os seguintes critérios:

- Faixa etária entre 18-29 anos;
- Que não se encontrem nem a estudar, nem a trabalhar, nem em formação (Not in education, not in employment, not in training – NEET);
- Com experiência profissional reduzida;
- Desmotivados quanto à sua formação profissional;
- Com percursos escolares/profissionais incoerentes, sem uma direção clara ou um sentido, podendo gerar períodos longos em situação NEET.

O projeto propõe os seguintes modelos de inovação:

- Um modelo de gestão assente na cooperação entre setor público e privado;
- A identificação de etapas no processo de inserção profissional;
- Propostas de integração de diferentes serviços (no âmbito social e de mercado de trabalho) para os jovens em situação NEET;

4. Análise SWOT do Modelo de Intervenção

No seguimento do teste do modelo de intervenção nos três contextos distintos, foi conduzida uma análise SWOT (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats) para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do modelo de implementação (para mais detalhes sobre a implementação ver o Relatório da fase de teste IO2-A5 disponível em <https://neetsinaction.eu/outputs/>). Esta análise pode não se aplicar diretamente sobre o plano de formação de parcerias e integração de medidas de inclusão social, mas pode revelar-se útil e ajudar na reflexão sobre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças no seu contexto local (Figura 1). **Para análise e consideração:**

- ❖ **Forças:** Como maximizar os aspetos positivos e usar as vantagens (ex.: colaborações já existentes no terreno).
- ❖ **Fraquezas:** Como minimizar aspetos negativos e problemas (ex.: falta de competências da equipa do projeto).
- ❖ **Oportunidades:** Como utilizar e maximizar oportunidades (ex.: envolvimento dos cidadãos).
- ❖ **Ameaças:** Como prevenir ameaças e superar dificuldades (ex.: alternativas de ação).

Figure 1: SWOT Analysis of the Intervention Model

Internal factors		
STRENGTHS (+)		
Ability to use the stakeholder network once in place to engage NEETs effectively	Local network of stakeholders	Reputation of partner organisations
Ability to engage community and chambers and put them in contact with young people during job fair	Collaborative approach and sharing of expertise and knowledge	Using an organisation to deliver intervention with experience of working with disaffected/disengaged young people
"Boot-camp" to engage young people into project	Job shadowing/job tours to raise awareness of skill requirements & develop links with real people	Involve young people in events organised
Ability to follow individual action plan with flexibility	Tailoring activities to needs of individual young people	Align skills to employer requirements
WEAKNESSES (-)		
Ability to engage large entities	Staff training for facilitators with language barriers	Ability to attract employers in a short time and without funding and have them offer job-inserting activities
Ability to motivate young people to participate in activities at the start	Working in unsuitable setting (e.g. small space)	Arrange activities outside classroom (visiting job fairs, internships, visits to professionals/companies)
External factors		
OPPORTUNITIES (+)		
Stakeholders' appreciation of model and recognition of relevance of work	Youth workers willing to collaborate	European project as a good brand to engage stakeholders and youth
	Certification for companies which employ young people	
THREATS (-)		
Competition between stakeholders (e.g., Youth guarantee crowds out other projects/activities) and overlapping network	Competing programmes	No funding for stakeholders
Expectations of young people to be given a job	Working with very disadvantaged YP, with low language skills	Lack of time to develop route into employment

Numa antevisão da transferência do modelo de intervenção, destacamos as seguintes necessidades:

- ✓ A redução da complexidade no sistema e procedimentos de gestão (através da reorganização e simplificação administrativa);
- ✓ Uma "ligação mais sólida" entre agentes públicos e privados;
- ✓ O recurso às ferramentas adequadas;
- ✓ A criação de uma rede durável entre organizações com diferentes responsabilidades institucionais e sociais que possam apoiar jovens em situação NEET, e que procuram a sua inserção no mercado de trabalho ou voltar ao sistema de ensino e de formação profissional.

As entidades públicas locais (Municípios, serviços regionais de emprego e outros, consoante a orgânica de poderes e competências das diferentes instituições), devem ter um papel ativo:

- a) No aprofundamento das relações de rede;
- b) Na coordenação da rede.

Aprofundamento das relações de rede

Melhorar a comunicação a ação conjunta entre diferentes organizações que, mantendo objetivos comuns de facilitar e abrir oportunidades de inserção profissional e de requalificação e formação para jovens com desvantagens sociais, abrangem funções institucionais e sociais diversas.

A coordenação desta rede ao nível local é um ponto chave.

A gestão de um sistema deve partir de compromissos específicos de forma a harmonizar os serviços de apoio social e ao emprego, consolidando a integração entre o sistema de apoio social, de formação e de emprego, tornando complementares os recursos empregues.

O princípio de subsidiariedade deve ser considerado um pilar fundamental na gestão do território, tentando aproximar decisões e pessoas. Neste contexto, os municípios devem reforçar a sua cooperação com juntas de freguesia, agentes e entidades do terceiro setor, através de laços formais e informais, contribuindo assim para um território mais coeso, próspero e sustentável.

O papel dos organismos públicos passa por garantir uma boa base de compromisso institucional que facilite uma intervenção partilhada entre entidades públicas e privadas, salvaguardando os papéis de cada agente/entidade, assegurando:

- a ligação entre as estruturas locais para as políticas sociais e de emprego;
- o apoio à uniformização de regulamentos e regras;
- a atualização de protocolos e ferramentas que permitam alargar as relações em rede;
- a gestão dos ciclos económicos e monitorização das intervenções em termos de custo-eficácia;
- a comunicação e informação institucional sobre as atividades dirigida aos representantes dos beneficiários finais (jovens e empresas), acrescentando os grupos de promoção do projeto no território;
- a elaboração coordenada de projetos locais e o apoio à planificação de questões comuns no terreno, apelando à experimentação e inovação nas intervenções;
- a monitorização da gestão de recursos do território, e o seu foco nos objetivos sistémicos do projeto.

Apoio organizacional

É importante garantir formação conjunta a técnicos dos serviços sociais e de emprego, assim como implementar bases de informação e procedimentos partilhados para ativar e gerir a intervenção.

É necessário ainda implementar uma gestão coesa de cada caso, unindo os serviços de apoio e assistência social com as políticas de formação e emprego, ligando os diversos atores nestas áreas, públicos e privados, com e sem fins lucrativos. É esta finalidade do projeto, bastante difícil de implementar numa base diária e com custos suportáveis.

O papel das empresas

As empresas ocupam um lugar central no sistema de formação. Analisam e diagnosticam necessidades de competências em todas as áreas de formação, teórica e em ambiente de trabalho. Uma das primeiras características da rede deve ser a capacidade de envolver empresas na inserção de jovens em situação NEET no mercado de trabalho. Não basta personalizar a intervenção com o jovem, é preciso também personalizar a relação com a empresa.

Se as empresas mostram geralmente disponibilidade para oferecer estágios de formação, a dificuldade reside em encorajá-las a contratar o formando no final do processo. Este deve mostrar qualidades inequívocas para ter uma oportunidade de ser contratado.

O desafio para o responsável do contacto com a empresa pode resumir-se, com frequência, a compreender claramente o que deve ser feito, face à forma como a própria empresa costuma recrutar jovens elementos.

Em paralelo com a fase de acompanhamento da empresa, estes são os passos a tomar num contexto local:

- ❖ Procura de uma empresa através de um serviço de base de dados;
- ❖ Uma reunião prévia com a empresa, para obter uma visão clara da organização e eventuais adaptações necessárias aos jovens em situação NEET;
- ❖ Apresentação do jovem à empresa (ex.: facilitar uma reunião entre o empregador e o formando);
- ❖ Acordo sobre as condições práticas para o início do estágio (ex.: número de horas, horário de entrada e saída, etc.).

A personalização da relação indivíduo-empresa é o principal requisito para uma colocação adequada do jovem na organização.

Informação partilhada

É importante encontrar uma forma de obter e gerir o acesso a dados recolhidos sobre cada um dos jovens em situação NEET com que vai trabalhar. Trazemos como exemplo uma ferramenta utilizada pelos serviços públicos e privados de emprego na região de Veneto, Itália. Esta consiste numa plataforma de acesso público contendo dados individuais sobre a educação e experiência profissional dos trabalhadores nesta região. É solicitado aos operadores da área de emprego que reportem todas as ações completadas por um indivíduo. Este sistema está ligado à base de dados do sistema de ensino italiano (AROF) que segue os alunos das escolas e universidades, e ao sistema de comunicação obrigatória (COVENETO) que regista as contratações e despedimentos de todas as empresas da região.

O acesso a um tal sistema garante-lhe toda a informação necessária sobre o percurso escolar e de emprego do participante, assim como os resultados e detalhes de anteriores ações de formação e orientação em que este esteve envolvido.

Análise de custos

É necessário analisar os custos de uma rede local que intervém na gestão e integração de jovens em situação NEET. Algumas das ações na fase de envolvimento podem revelar-se dispendiosas. Uma gestão conjunta exige normalmente um suporte organizacional significativo até ser eficiente. Existe um risco de burocratização excessiva associado à falta de um suporte organizacional adequado.

Identidade da rede

Para evitar dinâmicas de desconfiança, autocentramento das organizações parceiras e partilha insuficiente de informação, é importante conferir à rede uma identidade sólida. Para atingir este objetivo, num contexto local, é necessária uma boa comunicação. É igualmente importante envolver ativamente todos os agentes da rede, e reduzir a sobreposição ou incerteza entre os diferentes papéis que cada um desempenha.

O projeto tornou-nos mais conscientes sobre o que está a ser feito para integrar políticas ativas de emprego com políticas de apoio e assistência social. Ao criar serviços diferenciados, estamos a “construir pontes”: destacamos a integração, mas também as diferenças entre o que une e separa os diferentes agentes, tanto no setor público como no privado. O projeto trouxe uma oportunidade valiosa para uma reflexão neste ponto, em particular no que toca às organizações de apoio social e serviços de emprego, públicos e privados.

No futuro, o foco deve estar nos jovens em situação NEET:

- É importante compreender a verdadeira dimensão do fenómeno, subdividindo-o em diferentes tipologias;
- O guia propõe uma resposta para aqueles que sentem o desemprego como um fator que reduz a sua condição social enquanto indivíduo.
- O guia assenta na colaboração entre uma série de entidades com conhecimentos, metodologias e procedimentos em comum. Alguns dos critérios de aprovação devem ser desenvolvidos através de um esforço de reflexão em conjunto. Esta estratégia requer, porém, uma disponibilidade institucional alargada e a participação de especialistas dos setores público e do privado, com ênfase para o setor social privado e terceiro setor.

Abrir caminhos de trabalho

- ❖ Recuperar as numerosas experiências positivas disseminadas pelo território da rede;
- ❖ Garantir a eficiência do sistema. Pretende-se identificar e remover todos os obstáculos que perturbem uma tomada efetiva de responsabilidades;
- ❖ Procurar personalizar as intervenções em todas as suas dimensões: na participação do utilizador na conceção do projeto, na identificação das necessidades da pessoa, na procura de oportunidades, na atitude face ao utilizador;
- ❖ Evite procedimentos em excesso, que arrastem a execução das atividades.

O impacto e resultados esperados pelo modelo de intervenção incluem:

- Os agentes estão mais conscientes da necessidade de melhorar a coordenação de abordagens locais;
- Os agentes melhoraram a colaboração com outras entidades (ex.: número de organizações com que trabalham diretamente);
- Foram estabelecidas redes de parcerias locais duráveis;
- Os jovens têm uma visão mais clara e um caminho para o seu futuro;
- Os jovens começaram a implementar planos de ação para atingir os seus objetivos;
- Os jovens aumentaram as suas competências de empregabilidade, motivação e confiança em si mesmos;
- Os jovens têm uma melhor relação com os empregadores e uma visão mais clara sobre saídas profissionais;

- Os jovens evoluíram e mantêm-se no sistema de ensino/formação/emprego após a conclusão do programa.

Os mecanismos para atingir estes resultados incluíram:

- A condução de entrevistas com jovens em situação NEET, recorrendo a diferentes instrumentos: Primeiro contacto e ações de comunicação individuais com os jovens em situação NEET de forma a clarificar as suas expectativas; Sessões individuais de orientação (definir e monitorizar o plano de ação individual); Sessões de grupo (treinar competências sociais e de empregabilidade essenciais). Ações de comunicação dirigidas aos agentes locais (Plano para a Facilitação na Comunidade)
- A construção e manutenção de uma rede sólida de parceiros para prestar oportunidades de aprendizagem em ambiente de trabalho e recomendações futuras;
- Envolvimento dos agentes locais relevantes para o desenvolvimento e implementação do projeto. Incremento dos contactos recorrendo ao Plano para a Facilitação na Comunidade, de forma a construir relações de confiança e melhorar a imagem do jovem em situação NEET perante empregadores;
- Contactos com empresas públicas para estágios e experiências profissionais.



Recomendações para a elaboração de medidas individuais e recomendações para elaboração de políticas ao nível local e regional

Sugerimos as recomendações do **Anexo 1**, pág. 31, publicadas no **Relatório de Síntese O1-A4: Redes Comunitárias para a inclusão de Jovens em situação NEET**.



5. Formas de intervenção do poder político central e local

Sugerimos alguns exemplos e formas de intervenção por parte do poder executivo central e local no [Anexo 2](#), pág. 34, publicadas no [Relatório de Síntese O1-A4: Redes Comunitárias para a Inclusão de Jovens em situação NEET](#), e ainda alguns [Exemplos de coordenação municipal em IO 1 A3](#).

Estes documentos contêm exemplos potencialmente interessantes e a que poderá recorrer no projeto.

6. Considerações finais

- ❖ Os municípios melhoram a articulação entre os serviços municipais (recursos humanos, economia e inovação, redes de emprego e empreendedorismo);
- ❖ Formalização de parcerias, a curto e médio prazo, com empresas municipais e parceiros estratégicos, no sentido de inserir jovens em situação NEET em programas de estágio, formação e/ou emprego;
- ❖ Fomentar redes de parceria local duráveis;
- ❖ Melhorar a articulação com os restantes parceiros que trabalham com e para os jovens;
- ❖ A necessidade de testar as ferramentas a aplicar ao grupo alvo, aproveitando as contribuições dos próprios parceiros que as usam. Compreender se aquelas são claras, práticas, objetivas, se precisam de ser melhoradas;
- ❖ Aumentar o período de acompanhamento aos participantes envolvidos no projeto;

- ❖ Reforço do financiamento a projetos de empreendedorismo, com foco na criação do próprio emprego por parte dos jovens;
- ❖ Necessidades de financiamento dos parceiros locais para que possam alocar tempo e recursos humanos ao projeto;
- ❖ Transferência de boas práticas/disseminação da filosofia do programa através da formação conjunta das equipas e participação dos parceiros estratégicos ao nível local, nomeadamente através da inclusão de boas práticas nos projetos/programas dirigidos pelo estado e serviços municipais.
- ❖ Este sistema precisa de ser enriquecido através de recursos integrados nos percursos pessoais e planos de ação individuais, criando medidas adaptadas a cada jovem em situação NEET;
- ❖ A rede representa a resposta operacional a este requisito, garantindo eficácia, eficiência e transparência.



PARTE B



1. Roteiro de ação

Este Roteiro de ação visa servir de guia de recomendações práticas para quem trabalha com e para jovens em situação NEET, seja numa entidade local, organização não-governamental (ONG) ou organismo público. É dirigido, potencialmente, a organismos que coordenam este tipo de intervenções.



1º Passo. Diagnóstico local de necessidades e de iniciativas existentes no terreno



Quais as necessidades locais em termos de integração de jovens em situação NEET? Que respostas já existem no terreno?

Este primeiro passo irá permitir a uma organização planificar a implementação do modelo e ajustar as outras atividades subsequentes ao seu contexto e necessidades. Para tal, propomos que reúna informação relacionada com o território sobre: número de jovens em situação NEET; agentes locais estratégicos; dinâmicas do mercado de trabalho (ser capaz de informar jovens e outros agentes locais e apoiar o levantamento de entidades locais relevantes); jovens atualmente em situação NEET com lacunas e disparidades de qualificações; jovens em situação NEET que não estão em nenhum programa ativo de emprego; jovens em situação NEET inativos; informação sobre as comunidades, organizações oficiais e locais no território, como intervenções dirigidas à população jovem, ou que tenham realizado algum programa ao nível local, nacional ou europeu. Ações de comunicação para aferir possíveis respostas por parte dos agentes locais, de forma a identificar objetivos e sinergias comuns, conhecimento sólido das tendências, dinâmica e necessidades do mercado de trabalho. Desenvolver atividades de comunicação que apresentem o projeto na comunidade local; delinear um plano local de comunicação para jovens em situação NEET; desenvolver entrevistas através de ferramentas diversas, como um primeiro contacto e ações de comunicação

Que redes locais de emprego estão já no terreno, em matéria de inclusão social?

O diagnóstico do território, e o plano de comunicação com entidades locais, serviços municipais e parceiros estratégicos pode ser usado para perceber se estes fazem já parte de redes locais com projetos/atividades, ações de formação, que promovam a integração socioprofissional de jovens em situação NEET. É importante estar a par das redes de inclusão social já promovidas pelas entidades públicas e municipais no setor de emprego e de empregabilidade; saber quais requisitos de inserção usados pelas redes; conhecer quem já integra essas redes. É também relevante conhecer redes criadas em torno de um projeto específico (ex.: implementação do Programa Europeu de Garantia Jovem). Poderão ser realizados um primeiro contacto e ações de comunicação individuais, de forma a clarificar as expectativas dos jovens atualmente em situação NEET.

Que agentes relevantes devem ser envolvidos?

Todos aqueles que estiverem disponíveis para formar uma parceria coesa na (re)integração social e profissional de jovens em situação NEET; que desenvolvam projetos, ações de formação, que promovam respostas de emprego para este segmento de população, sejam entidades locais, organismos públicos centrais e locais, ONGs, empregadores potenciais (públicos e privados) e organizações que desempenhem funções similares e/ou complementares, nomeadamente:

- Entidades com responsabilidade jurídica ou regulamentar vs. Jovens, empresas, empregadores, centros de formação, entre outros.

Os organismos públicos devem aqui garantir um compromisso institucional que facilite uma intervenção partilhada entre entidades públicas e privadas, salvaguardando e respeitando os papéis de cada agente/entidade.

As empresas são um agente importante nesta rede, ocupando um lugar central no sistema de formação local. Diagnosticam necessidades de qualificações e competências em todas as áreas de formação, em ambiente de trabalho. Uma das primeiras características da rede reside na capacidade de envolver as empresas na inserção dos jovens em situação NEET. Não basta personalizar o trabalho com o jovem, é preciso também personalizar a relação com a empresa.

Quais as necessidades específicas dos jovens em situação NEET na região?

É vital escutar os jovens, conhecer as suas necessidades ao nível pessoal e social; as dificuldades por eles sentidas no acesso ao emprego e nas respostas de inserção profissional; as suas aspirações e expectativas. Desenvolva contactos e entrevistas através de ferramentas diversas, como um primeiro contacto e ações de comunicação individuais, de forma a clarificar as expectativas dos jovens atualmente em situação NEET; sessões de grupo para melhorar competências básicas, pessoais e de empregabilidade; sessões de orientação (aconselhamento com um profissional); informação sobre os diferentes percursos escolares e de formação profissional.



2º Passo. Ativar os agentes locais e planear a intervenção

Que objetivos comuns pode esta intervenção atingir? Que abordagem deve ser seguida?

Garantir e promover a inclusão social de jovens em situação NEET; promover a criação de novas oportunidades de trabalho e aprendizagem; para melhorar a empregabilidade e a inserção profissional, as competências sociais e pessoais destes jovens.

Promova reuniões com entidades que promovam emprego/formação/estágios para jovens em situação NEET. Diferentes atores requerem abordagens e competências específicas, como uma cooperação mais aproximada com serviço de apoio aos jovens, escolas, agências de

- Uma abordagem multidimensional, integrando todas as organizações que promovem emprego e desenvolvimento social;
- Uma metodologia *bottom-up* que amplifique entidades as experiências ao nível regional;

- Uma rede de compromissos institucionais capaz de conduzir, racionalizar e expandir, com ferramentas e percursos adequados, todos os recursos locais para os objetivos comuns de desenvolvimento profissional e coesão social e económica.

Quais as principais forças e limitações de cada parceiro?

Possíveis limitações: A necessidade de financiamento dos parceiros locais para assegurar os recursos humanos requeridos. Burocracia excessiva, na ausência de um suporte organizacional adequado.

Possíveis forças: Capacitação de uma rede de agentes locais de forma a garantir uma solução integrada para o jovem em situação NEET, e a atingir resultados mais duráveis; Construção de parcerias; Maior/melhor conhecimento sobre a realidade dos jovens em situação NEET; Criação de parcerias locais duradouras.

Que apoio será prestado aos jovens em situação NEET?

Desenvolvimento de um plano integrado para cada jovem, incluindo a participação do jovem no planeamento, na qualidade de “especialistas na sua própria situação”; conhecimento recíproco dos recursos; cria-se desta forma uma lógica de ação potencial para todas as partes envolvidas.

Organização de atividades fora do contexto tradicional de sala de aula/formação (ex.: feiras de emprego, visitas a empresas e observação de profissionais). As empresas têm um papel central no sistema de formação a nível local. Não basta personalizar o trabalho com o jovem, é preciso também personalizar a relação com a empresa. Construção e manutenção de uma sólida rede de parceiros que possibilitem oportunidades de formação no contexto de trabalho e encaminhamentos futuros. **A saber:**

- Experiências *On-job* (ex.: acompanhamento de profissionais em contexto de trabalho, entrevistas informativas com profissionais);
- Visitas ao contexto de trabalho;
- Estágios;
- Formação no contexto de trabalho; *workshops*;
- ‘Construir e expandir’ oportunidades de formação em estágios de aprendizagem (sistema dual);
- Preparação para a mobilidade nacional e europeia;

- Formação para a autonomia e assimilação de uma mentalidade empreendedora;
- Reintegração nos sistemas escolar, de formação e de emprego.

Que medidas devem ser tomadas no âmbito da integração/inclusão social?

É raro vermos medidas/projetos individuais atingirem objetivos complexos e multidimensionais como a integração e a inclusão social e profissional, uma vez que aqueles dependem não só de si, mas da reintegração no sistema de ensino, formação e emprego, um processo de longo prazo e com múltiplas dimensões. As medidas devem ser delineadas segundo um fim propósito específico, por exemplo, o que deve ser tido como um pré-requisito a cumprir para a inclusão social. As medidas devem ser propositadamente modulares de forma a permitir um acesso fácil, uma recompensa imediata, um feedback positivo e um caminho individualizado, mantendo a finalidade de atingir um nível sólido de qualificações e competências sociais que permitam continuar no mercado de trabalho.

As medidas de integração no mercado de trabalho devem olhar para as necessidades do empregador, ex: a capacidade de oferecer estágios e um histórico comprovado de contratações. As medidas que recorrem a elementos do sistema dual de ensino e de formação, assentam neste princípio. Ocupando os empregadores uma posição central em matéria de colocações e estágios profissionais, as suas necessidades reais determinam a oferta formativa.

Quem coordena este trabalho ao nível local e comunitário, e que estratégia deve ser seguida?

A coordenação deve ser conduzida pelas autoridades locais; organizações da área da juventude; ONGs e entidades locais sem fins lucrativos, entre outros. A coordenação está associada a uma cooperação mais estreita com os serviços de apoio aos jovens, escolas, universidades, agências de emprego, empregadores ou ONGs. A coordenação pode ainda ser assegurada por serviços centrais e municipais com poder de alavancar financeiramente os projetos – criação de balcões únicos para toda a área do emprego jovem, juntando serviços de apoio social e ao emprego. A gestão coordenada de cada indivíduo deve ser mantida até à conclusão do processo de inserção. É importante usar metodologias que personalizam o trabalho com o jovem, que contraponham políticas de emprego orientadas para os resultados (apoiar e desafiar),¹⁹

Qual o plano de ação da intervenção?

Use o princípio da gestão de caso: desenvolver e seguir um plano de orientação e integração individual para cada jovem monitorizado, que possa ser implementado por diferentes instituições. O “cliente” deve ser incluído no desenvolvimento do plano.

Como organizar as atividades?

Desenvolva um plano global de inclusão social e escolar. Envolver os agentes relevantes no desenvolvimento e implementação do plano; construa um conhecimento recíproco de recursos, lógica de ação e potencial para os agentes envolvidos; capacite a rede de parceiros locais; reúna uma definição do plano de intervenção com a respetiva calendarização; liderança clara, rede alargada; estes princípios vão assegurar uma margem de tempo suficiente para desenvolver os procedimentos, a confiança, a consistência e a estabilidade da própria rede.

Como é avaliada a intervenção?

Crie uma tabela discriminando as atividades de cada etapa. Devem constar os recursos humanos alocados em cada uma das atividades, assim como as competências requeridas, o nível de responsabilidade (começando desta forma a abordar a questão das qualificações requeridas para as diversas operações), tempo e custo. É ainda necessário definir as ferramentas de avaliação ao longo da intervenção.

É necessário envolver outros parceiros?

Seguir uma abordagem multiagentes: é importante uma cooperação próxima entre todos os agentes relevante a nível local.

O trabalho com os parceiros é fundamental para o desenvolvimento e implementação do plano de intervenção, mas também para o trabalho futuro. Em muitos países o trabalho voluntário está integrado das formas de cooperação, tal como as ONGs e as universidades. Às vezes ocorrem circunstâncias imprevistas; os parceiros podem desistir por uma razão ou outra, como a falta de financiamento ou de recursos humanos, sendo neste caso necessário escolher outra entidade.

Como preparar a equipa envolvida nesta intervenção, e qual a importância?

Aprendizagem da equipa – irá permitir uma melhoria na produtividade do seu desempenho. Uma entidade de capacidade organizacional e recursos elevados pode ficar responsável por assegurar a formação da equipa envolvida, onde os serviços de nível regional ou local não detêm a responsabilidade/capacidade/missão para prestar essa formação. A equipa diretamente envolvida com os jovens só conseguirá prestar uma orientação de qualidade se conhecer a metodologia de forma alargada e em profundidade. É aqui importante a interação com as organizações relevantes na rede, em particular os empregadores – maximizar esta interação, deve ser uma rotina. As redes regionais poderão ajudar neste tipo de formação.

Como comunicar durante a parceria?

- Prepare informação sobre o alcance, objetivos e atividades específicas do projeto, que possibilitem uma apresentação aos agentes, por e-mail ou reunião.
- É importante afirmar o valor que a participação irá acrescentar, e o papel previsto para os diferentes agentes que serão contactados.
- Para construir redes de parceiros locais, é necessário: a apresentação do plano de intervenção; a avaliação da formação – perguntas/dúvidas/ferramentas, entre outros; estabelecer um plano de comunicação com a rede de parceiros locais.

Como envolver os jovens em situação NEET na intervenção?

Através de entidades locais que prestam formação, emprego, estágios ou outros serviços de apoio aos jovens em situação NEET, que conhecem os seus interesses, dificuldades, e têm já uma relação de confiança com eles. Envolve os agentes relevantes na comunidade no desenvolvimento e implementação do plano; realização sessões de grupo (treino de competências pessoais e de empregabilidade consideradas essenciais).

Começar a sensibilização junto dos jovens com um evento comunitário, que lhes dê uma ideia geral do projeto, pode ser uma boa forma de os motivar a participar. Prepare ações de sensibilização online e presenciais. É importante montar um plano de comunicação com jovens líderes, ajustando a forma como comunica o projeto – formatos, linguagem e foco, entre outros, de uma forma mais atrativa e orientada para os jovens em situação NEET. Elabore uma estratégia global de proximidade, que se integre no ambiente local. Estabeleça uma relação com as diversas comunidades/“tribos” de beneficiários. O que procura? Em quem confia? Quem pode servir de mediador?

Como podemos apoiar financeiramente os agentes e a intervenção ao nível local (curto e longo prazo)?

Os programas e projetos têm, com frequência, relevado estar dependentes das mudanças políticas e ciclos de financiamento, de fontes diversas.

As redes e alianças regionais sólidas podem trabalhar em conjunto e recorrer a vários programas, projetos e fontes de financiamento, de forma a tornar possível uma política consistente e adaptada às necessidades da região, implementada por uma rede aberta, mas com um núcleo relativamente estável de atores chave, com uma perspetiva partilhada.

Encontrar fundos adicionais na comunidade pode alavancar a participação: financiamento próprio; candidaturas a fundos europeus; programas nacionais e municipais de financiamento; recurso a voluntariado, entre outros. A gestão eficiente dos ciclos económicos. É necessário monitorizar a relação custo-eficácia e o impacto real das intervenções.



3º Passo. Unir ofertas de emprego, formação, educação e experiências em contexto de trabalho e apoiar as «transições»

Que entidades locais que podem ajudar a encontrar emprego, formação, educação ou contacto com o contexto de trabalho? Como pode entrar em contacto com elas?

A intervenção deve funcionar dentro de uma “cadeia de escolaridade, integração social e formação” com o objetivo último de aquisição de uma situação social estável. A principal forma de o atingir passa obter um nível de qualificações que possibilite competir no mercado de trabalho e garantir um rendimento suficiente.

A inserção em programas de aprendizagem adequados é um modelo possível para obter essas qualificações. Outros modelos, como a formação profissional em contexto de trabalho, podem cumprir o mesmo objetivo, contando que existe uma procura dessas qualificações pelos empregadores. Isto pode ser assegurado tanto por centros de formação, como por programas de formação internos geridos pelos próprios empregadores. Construa e mantenha uma boa rede de parceiros para recomendações e de formação em contexto de trabalho – em particular, empregadores, organizações setoriais e ONGs.

Como demonstrar o valor acrescentado a quem acolhe estas oportunidades?

- Envolver os agentes relevantes na comunidade no desenvolvimento e implementação do plano;
- Aumentar a sua rede local de parceiros criando confiança e melhorando a imagem dos jovens em situação NEET;
- Recorra a esquemas nacionais e internacionais de voluntariado; atividades extraescolares como o desporto e as artes;
- Construa e mantenha uma boa rede de parceiros para encaminhamento e formação em contexto de trabalho - em particular, empregadores, organizações setoriais e ONGs.

Qual é o papel específico de cada componente?

Aos agentes locais do projeto devem corresponder papéis e responsabilidades diferentes. É necessária a participação ativa de todos os componentes, sem duplicação ou incerteza quanto à intervenção de cada um. Papéis e responsabilidades têm de ser claros entre os agentes.

Como formalizar esta cooperação?

Estabeleça parcerias formais e informais; construa e mantenha uma sólida rede de parceiros que abram oportunidades para formação em contexto de trabalho e encaminhamentos futuros; aumente os contactos, recorrendo a um plano de facilitação e comunicação, crie confiança. O Plano de Comunicação é um documento que responde às seguintes questões: Que ações deverão ser postas em prática para disseminar o projeto junto dos jovens em situação NEET? Qual a calendarização para cada ação? Que ações podem ser implementadas caso o plano de comunicação original não funcione? Desenvolver este plano de comunicação pode e deve ser incluído nas atividades de preparação elaboradas pela rede de parceiros, uma vez que as restantes organizações trazem uma contribuição válida para as ações de sensibilização do projeto.



4º Passo. Envolver monitorização e suporte



Como gerir a intervenção assegurando que tudo corre conforme a planificação?

Uma vez que identificou os seus agentes locais mais importantes, e os papéis e responsabilidades encontram-se devidamente distribuídos, pode planificar em conjunto as atividades do projeto. Esta planificação é importante para sensibilizar os participantes potenciais, deve ser claro o que vão fazer e o que o projeto lhes vai trazer. **Os parceiros de teste devem participar na decisão sobre:**

- Qua atividades de orientação eles oferecem para além das ações individuais de formação (Sessões de grupo? Sessões de orientação? Ambas?)
- Que tipo de experiências em contexto de trabalho eles oferecem (Observação de um profissional em contexto de trabalho? Participação em Feiras de EFP? Aulas dadas pela empresa?)
- A que agentes /áreas de apoio é possível recomendar participantes?

Assegure que estes papéis e responsabilidades são redigidos por escrito num documento comum e acessível.

Que instrumentos de monitorização serão usados? Por quem?

Pode ser útil criar um cronograma ou, ou outro tipo de documento de orientação, onde possa ficar registado quem é responsável por quê, quem presta suporte, prazos previstos e demais informação relevante para a sua planificação.

- Etapas e objetivos cumpridos no plano devem ficar registados pelos participantes e entidades envolvidos ao longo dos vários momentos do projeto, organizando as reuniões entre parceiros e participantes;
- Recolher dados qualitativos e quantitativos relevantes, conduzir grupos de discussão de agentes e jovens e monitorizar regularmente a situação, podem ajudar a reunir informação útil para uma planificação mais

Como apoiar os restantes parceiros durante as atividades?

Estabelecer um plano de comunicação eficaz; disponibilização de instalações, de ferramentas de avaliação e de documentação de apoio ao desenvolvimento do projeto; assegurar reuniões de acompanhamento e monitorização. A parceria deve ser capaz de garantir todas as competências necessárias à realização das atividades previstas no projeto. É importante criar uma rede durável entre as organizações, com diferentes objetivos institucionais e sociais, capazes de apoio a jovens em situação NEET na procura de informação sobre o mercado de trabalho. A cooperação deve ser agilizada e assente em protocolos, procedimentos, ferramentas e dados específicos.



5º Passo. Acompanhar, analisar e planificar sustentabilidade



Como manter o contacto com o seu grupo alvo?

Desenvolver um plano de comunicação para os jovens em situação NEET; Sessões individuais de formação; Sessões de grupo (treinar competências sociais e de empregabilidade essenciais – organização de um *boot camp*/campo de treino e de um evento multiplicador com entidades e jovens). O acompanhamento pode ser efetuado por telefone, e-mail, reuniões presenciais, etc. Os parceiros de teste podem escolher os canais mais adequados para o uso e registo da informação.

Como apresentar os resultados da sua intervenção?

Através de uma reunião com os agentes/entidades (evento multiplicador), seminários locais ou nacionais, reuniões online, entre outros.

Qual a estratégia de sustentabilidade?

Garantir uma base de compromisso institucional para a intervenção conjunta de organizações públicas e privadas, com respeito pelo papel de cada; as expectativas sobre o projeto devem ser claras; as vantagens em participar na rede devem ser evidentes; os objetivos a atingir devem estar bem definidos; as tarefas bem calendarizadas; os momentos de contacto entre parceiros devem ser antecipados e calendarizados, os canais de comunicação devem estar definidos; o respeito entre parceiros é crucial (o tempo, recursos e agenda de cada um). Promova uma cooperação aproximada entre os agentes mais relevantes ao nível local. Criar uma rede durável entre as organizações, com diferentes objetivos institucionais e sociais, capazes de proporcionar apoio a jovens NEET na procura de integração no mercado de trabalho.

Como sustentar este sistema/abordagem nos próximos 3 anos?

É necessário analisar os custos de uma rede local que intervém na gestão da integração profissional de jovens em situação NEET.

Algumas ações na fase de compromisso podem ser dispendiosas.

Uma gestão conjunta necessita por norma de um suporte organizacional igualmente eficiente. É necessário assegurar uma parceria dotada de recursos financeiros e humanos, durável e coesa.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Identifique interesses/aspirações de cada jovem e estabeleça objetivos concretos de desenvolvimento pessoal (abordar os jovens, comunicar com eles, ouvi-los antes de propor as atividades, que têm antes de mais de ser implementadas pelos próprios);
- Reforce competências; desenvolva ações para promover o autoconhecimento e a autoconfiança dos jovens;
- Desenvolva atividades/eventos que promovam a autonomia dos jovens;
- Encoraje os jovens a refletir nos seus objetivos futuros;
- Metodologias: ações *peer-to-peer* (entre pares); educação não-formal (atividades ludo-pedagógicas, jogos em grupo, etc.);
- Organize eventos onde os jovens podem mostrar os resultados do que fizeram/aprenderam (ex.: concurso de talentos);
- Realize projetos concretos/práticos, onde eles possam ver a evolução do seu trabalho numa perspetiva multidisciplinar;
- Realize atividades desportivas (convide atletas para agilizar sessões experimentais);
- Desenvolva atividades de mentoria e guias tutoriais de orientação;
- Crie ações que promovam a mobilidade entre freguesias e concelhos, como forma de por em contacto jovens de origens diferentes, com ideias diversas, e projetos de mobilidade internacional;
- Crie um Sistema de recompensas à participação dos jovens;
- Assegure que as intervenções têm lugar em áreas confortáveis ou apelativas aos jovens;
- Promova iniciativas fora do contexto dos jovens;
- Crie espaços atrativos para os jovens.

Para delinear políticas de âmbito nacional e europeu, estes são alguns dos elementos mais importantes:

- Tornar possível a coordenação ao nível local/regional: salvaguardar um enquadramento legal europeu, onde as políticas nacionais devem permitir a coordenação local/regional dos atores relevantes;
- Expandir a aprendizagem no contexto de trabalho, em particular através de parcerias;
- Continuar a desenvolver as bases conceptuais e de implementação do Programa Europeu Garantia Jovem;
- Intensificar a capacidade de planeamento e uma perspetiva global;
- Encorajar abordagens de subsidiariedade e coordenação local/regional;
- Encorajar a coordenação das políticas sociais, de juventude e de ensino;
- Promover a “europeização” destas políticas;
- Encorajar medidas de aprendizagem no contexto de trabalho e orientação profissional através de estágios obrigatórios, participação em iniciativas de educação e formação profissional como indicador de comparação, etc.;
- Continuar a encorajar o uso de suportes digitais para garantir o acesso a oportunidades de aprendizagem;
- Organizar a formação, ao nível europeu, dirigindo-a para a certificação e para os resultados de aprendizagem;
- Reforçar e apoiar a aprendizagem no contexto de trabalho como um paradigma transversal ao sistema de ensino, formação e emprego: avaliar as políticas nacionais para a formação ao longo da vida.

GLOSSÁRIO

Este glossário fornece informação básica sobre as principais atividades dos serviços de emprego, para compreender os seguintes princípios:

- Gestão de casos
- Assumir a responsabilidade pela pessoa
- *Body operators*/gestores de projeto credenciados
- Active policy proposals

Receber, tomar a seu cargo, orientar: Esta é uma etapa preparatória para ações que vão ser propostas ao utilizador consoante as suas necessidades. A atividade visa ajudar o utilizador a obter informação útil, definir as medidas de interesse e as condições da participação. Atividade de receção ajuda a estruturar as ações de intervenção de acordo com as necessidades do utilizador/destinatário.

Orientações específicas ou globais: Este tipo de intervenção visa antes de mais incentivar os destinatários a uma planificação profissional. Deve-se encorajar o uso de serviços como os “Job Clubs”, destinados a apoiar e orientar os jovens na sua procura ativa de encorajar um percurso profissional. Este tipo de intervenção visa fomentar a tomada de consciência dos jovens, e assenta nas atividades programadas em torno de um projeto profissional, ajudando assim a melhorar a empregabilidade através do apoio ao processo de decisão do jovem.

Interceção e ativação dos jovens em situação NEET: Este tipo de intervenção visa interceção os jovens NEET mais desmotivados, oriundos de áreas sociais caracterizadas por um alto nível de pobreza, que reduzem a sua capacidade de entrar e permanecer em percursos de formação profissional/ensino, concretizar experiências profissionais e chegar a uma noção clara das possibilidades oferecidas por este Programa.

Formação dirigida para a colocação profissional: Estas atividades visam a formação (baixo nível de complexidade, exigindo conhecimentos operacionais genéricos) ou perfis especializados (alta especialização e complexidade), de acordo com as necessidades identificadas pelas empresas. As atividades individuais e de grupo podem incluir formação profissional ou especialização, e ter uma duração variável consoante o percurso formativo escolhido.

Recrutamento e formação: Estas atividades visam adaptar as qualificações dos destinatários às necessidades das empresas. Estas atividades devem ser aplicadas até 120 dias após o início da relação e completadas no prazo máximo de um ano após o recrutamento.

Acompanhamento do trabalho: Este tipo de intervenção tem como finalidade apoiar a procura ativa de emprego, em particular na identificação de oportunidades através de ferramentas de pesquisa especializadas, na avaliação das ofertas de emprego, na promoção do trabalhador, no envio de candidaturas e na preparação específico para as entrevistas de emprego.

Estágios extracurriculares, através também da mobilidade geográfica (nacional e internacional): Estágios extracurriculares com duração mínima de 2 meses e máxima de 6 meses (12 meses no caso de pessoas com deficiência).

Apoio ao autoemprego e autoempendedorismo: Estes projetos visam apoiar e desenvolver ideias específicas de negócio (identificadas já na fase de apresentação), ou ajudar na identificação de novas oportunidades de emprego através do autoempendedorismo.

Mobilidade territorial e internacional: Esta iniciativa visa reforçar as qualificações e experiências profissionais dos jovens, para que consigam entrar no mercado de trabalho através da implementação de períodos de mobilidade.

FERRAMENTAS

É vital partilhar ferramentas simples que garantem a informação para todos. Os documentos desenvolvidos no projeto, em particular o questionário de base, são bons exemplos.

As boas práticas presentes do Relatório IO 1 e o conjunto de ferramentas desenvolvidas pela TESE estão disponíveis em: <https://neetsinaction.eu/outputs/>

ANEXO 1

Algumas recomendações para elaborar medidas individuais (a partir do Relatório de Síntese O1-A4: Redes Comunitárias para a inclusão de Jovens em situação NEET)

- ❖ **Coordenabilidade:** Não devemos planear isoladamente cada medida, mas prepará-las para a transição para a próxima etapa. Como a pesquisa e boas práticas o têm demonstrado, cada medida é parte de um sistema mais amplo. Muitas medidas pecam por se comprometer a atingir tudo quando são apenas eficazes numa parte específica do projeto. Cada intervenção deve assim ser compatível com uma gestão abrangente de casos ao nível regional (coordenação de um portfólio de prestadores e transferência de prestadores internos);
- ❖ **Um portfólio de medidas deve ter em conta os diferentes perfis e necessidades dos jovens em situação NEET.** Apoio social (técnicos de serviço social, orientação, apoio e assistência social, educação e formação profissional complementar) de ser garantido para a próxima etapa, p. ex., realização de um estágio curricular. Este apoio deve ser prestado pelas mesmas pessoas com quem o jovem estabeleceu laços de confiança. Aquilo que resulta com jovens que abandonaram a escola pode não ser o indicado para jovens com educação superior, que estão apenas a fazer uma pausa na formação/carreira ou pretendem tornar-se YouTubers.
- ❖ **Para o grupo alvo de jovens em situação NEET, a qualificação e o apoio social devem ser balanceados de forma constante.** A análise mostra-nos que, se a marginalização social é um fator que dificulta a inserção no sistema educativo e de emprego, o desemprego gera mais marginalização e pode levar a crises de motivação e orientação. Não basta por isso a aquisição de qualificações, devem ser fomentadas a participação, ativação e reforço de capital social (recursos individuais e sociais);
- ❖ **A formação de equipas multiprofissionais de educadores, assistentes sociais e psicólogos** para definir as intervenções pode trazer um equilíbrio aos diferentes elementos do projeto;
- ❖ **Cada intervenção deve** funcionar no seio de uma “cadeia de ensino, inclusão social e ensino”, com a finalidade de conseguir uma situação social estável. A principal forma de o conseguir passa pela obtenção das qualificações procuradas, que seja suficiente para competir no mercado de trabalho e permitir um rendimento aceitável.



Algumas recomendações para elaboração de políticas ao nível local e regional (Relatório de Síntese O1-A4: Redes Comunitárias para a Inclusão de Jovens em situação NEET)

- ❖ **Siga uma abordagem multiagente:** A maioria dos parceiros relatam ter obtido bons resultados com uma cooperação estreita entre os agentes locais mais relevantes em vários lugares, o voluntariado é integrado nessa cooperação, bem como ONGs e universidades. Aproximar diferentes sistemas legais e institucionais permanece um desafio;
- ❖ **Baseie a planificação local/regional na monitorização dos desenvolvimentos relevantes.** Não é suficiente monitorizar dados estatísticos públicos, havendo o risco de conduzir a mecanismos de controlo simplistas, reduzidos aos resultados diretos. Isto pode pôr em causa a intervenção com os grupos de jovens mais necessitados, e ignorar progressos feitos na estabilização da sua integração social. Recolha dados qualitativos e quantitativos relevantes, crie grupos alvo com os jovens e os agentes mais importantes, e monitorize regularmente o trabalho efetuado. Mesas redondas com representantes dos profissionais no terreno e cidadãos com uma perspetiva de nichos e “tribos” sociais mais alternativas são também boas formas de recolher informação importante para moldar eficazmente a estratégia a seguir.
- ❖ **Seja ativo em envolver os grupos de jovens mais difíceis (compromisso):** Comparando os destinatários finais/grupo alvo, toda a estrutura de apoio deve transmitir uma imagem de confiança, acessível. Muitos elementos do grupo alvo poderão ter tido experiências difíceis com as instituições. Não espere por eles.

- ❖ **Tenha em conta o carácter de interculturalismo e abertura intercultural na planificação global das políticas de inserção:** Consoante as especificidades locais/regionais, diferenças de compreensão dos mecanismos de ensino e formação profissional podem gerar dificuldades na acessibilidade do sistema. Os sistemas regionais devem assim assegurar a participação adequadas dos diversos grupos ligados à planificação e avaliação do ensino e formação profissional.
- ❖ Forme redes regionais para monitorizar, planificar e implementar o ensino e a formação profissional dos jovens, as políticas sociais e de emprego ligadas à juventude, independentes de programas de financiamento;
- ❖ Coopere na formação e troca multidisciplinar de professores, formadores, assistentes sociais, psicólogos, e organizações de juventude, de forma a garantir qualidade na orientação dos alunos através de formadores mais qualificados e independentes.

ANEXO 2

Formas de Intervenção do poder político central e local

Algumas das práticas e exemplos descritos a seguir envolvem vários atores locais/regionais, alguns dos quais defendem o argumento do projeto de que uma **abordagem socioespacial e uma rede de comunidade local** são vitais para atenuar as dificuldades dos jovens em situação NEET.

Exemplos da Alemanha

“Na Alemanha a reforma baseia-se numa abordagem socioespacial que visa resolver o problema dos jovens em situação NEET, assim como no desenvolvimento do ensino, formação e RH como um todo. As políticas propostas pelos principais atores incluem recomendações para uma política de educação mais favorável à migração, como é o caso da fundação para a migração e integração, representativa da direção da política global para a educação como um todo. Outros exemplos são o dia dedicado à escolaridade alargada, a educação para os pais sobre o sistema escolar e de formação profissional na Alemanha, formação em interculturalidade a todo o pessoal docente, melhores linhas de financiamento e melhoria da coordenação dos atores.

Estas propostas são apoiadas pela Federação do Comércio Alemã (DGB), que acrescenta ainda o alargamento da formação profissional nas escolas, devendo esta substituir o fragmentado sistema de transição escolar alemão, que passará a incluir não menos que 50% do tempo em formação prática, no contexto de trabalho, e apoio crescente às empresas que apostem na inserção de jovens. A DGB é também favorável à criação de um balcão único do governo para estas matérias.”

Os atores relevantes estão a organizar “Agências de Emprego para Jovens”, que centralizam a gestão desta área.

Exemplo de coordenação regional | Integração de jovens refugiados. ([Para mais detalhes, ver IO 1 – A 4](#) pág. 79 Agências de Emprego para Jovens, e ainda exemplos de coordenação municipal em [IO 1 A 3](#))

Nome: Stuttgarter Model – Desenvolvimento Gradual de uma Agência de Emprego para Jovens.

Alvo: Coordenar todos os atores relevantes em torno do objetivo comum de integrar jovens em risco de se tornarem NEET, e assegurar transições suaves entre as várias etapas do processo de transição.

Local(is) de Implementação: Estugarda, escolhida pela documentação acessível, é um exemplo de um modelo geral nas maiores cidades alemãs (Munique, Regensburg, etc.)

Duração: contínua

Objetivos: A integração de grupos heterogêneos de jovens em risco de se ficar em situação NEET deve envolver diversos agentes separados pelos seus pressupostos e regulamentos legais. O objetivo é coordenar estes agentes como uma plataforma única de governo para os clientes, de forma a assegurar todos os esforços para uma transição suave.

Entidades envolvidas: O Município de Estugarda, a Agência para o Emprego, Centro de Emprego, Serviços de apoio a jovens, Técnicos de formação, Empresas.

Financiamento: O próprio orçamento das agências, sendo parte do desenvolvimento suportado por um projeto piloto financiado pelo Governo.

Descrição: A estrutura de coordenação está a ser desenvolvida desde meados dos anos 90. A coordenação foi desenvolvida em torno de um conjunto de princípios: Institucionalizar a cooperação – todas as instituições mantêm as suas responsabilidades, mas a coordenação funciona como um hub entre elas; estabilidade e flexibilidade – manter estruturas subsidiárias, mas reagir aos problemas detetados através de uma arquitetura institucional e liderança flexíveis (praticar a flexibilidade); construir uma base de dados e criar transparência – as estruturas, a situação de partida e o progresso devem ser transparentes; continuidade – inovação é frequentemente criada através de projetos piloto e soluções não previstas. A adaptação à inovação através da arquitetura institucional e organizacional deve partir de um plano e devidamente implementada. Aprender com os outros – crie referenciais para as próprias atividades, organize trocas de experiências (ex.: “Iniciativa Weinheimer”, www.kommunale-koordinierung.de). Segundo a avaliação dos agentes envolvidos, o choque externo provocado pela chegada massiva de jovens imigrantes em 2015 não poderia ter sido gerido se as estruturas de coordenação não tivessem sido desenvolvidas anteriormente, de uma forma sistemática.

Metodologia usada (ex.: formação, apoio social, formação em contexto de trabalho, etc.) – Coordenação das instituições relevantes através de uma plataforma “pivot” de serviço. “Balcão único governamental”.

Resultados/Avaliação: Aceite como boa prática pelo Instituto Nacional de Formação Profissional e pela comunidade de especialistas “Überaus”.

Esta prática/projeto é uma abordagem baseada na comunidade? Não/Sim. Se sim, quem foi envolvido? Sim. Todos os agentes com responsabilidade jurídica ou regulamentar nos centros de formação profissional, ONGs.

Exemplos em Espanha

Nível Nacional

Garantia Jovem

O programa Garantia Jovem foi desenvolvido em linha com a Estratégia de Empreendedorismo e Emprego para Jovens, aprovada em fevereiro de 2013. O objetivo da Garantia Jovem é garantir que todos os jovens abaixo dos 25 anos de idade recebam uma oferta decente de emprego, formação contínua, estágios curriculares e profissionais no prazo de quatro meses depois de concluída a sua formação escolar ou caírem no desemprego.

Em Espanha, o programa Garantia Jovem aplica-se a jovens entre os 16 e os 30 anos, que não tenham emprego ou participem em atividades de ensino e formação, independentemente do seu nível de instrução.

Estratégia para a Juventude 2020

Aprovada em Conselho de Ministros (12 de Setembro de 2014), esta estratégia visa ser uma referência em termos de políticas de Juventude em Espanha, e promove políticas e serviços a jovens abrangendo áreas como o emprego, participação cívica, organizações de juventude, voluntariado, lazer e tempos livres, hábitos de vida saudável, prevenção, valores para a comunidade, etc.

A formação é cada vez mais promovida no sistema de ensino, dirigida para o mercado de trabalho, incluindo tanto atividades não-profissionais em empresas participantes, como na sensibilização aos estudantes de que dispõem de um Sistema Dual de Formação Profissional ao seu alcance.

A Formação Profissional Dual é outra alternativa para atingir o desenvolvimento profissional e uma situação profissional mais estável. Pese embora este sistema esteja já implementado com sucesso em alguns países da UE (Alemanha e Áustria), em Espanha este sistema está em fase embrionária.

Nível local e regional

Plano Estratégico para a Juventude

Aprovado em fevereiro de 2020, tem 125 medidas para as áreas do emprego, zonas rurais, criatividade, formação, participação cívica, e o Xacobeo 2020. As prioridades dos jovens foram tidas em conta na sua elaboração, através de reuniões locais e inquéritos de avaliação às políticas das Comunidades Autónomas (administração regional), que implicaram a consulta a mais de um milhão de jovens. Entre as novas iniciativas contempladas no plano está uma linha de financiamento para obter a carta de condução nas categorias B (ligeiros) e C (pesados), um dos requisitos principais para ter acesso a um emprego. Estas bolsas irão beneficiar 1500 jovens que, na altura, não estavam nem a estudar nem a trabalhar.

Na mesma área de emprego, irá ser criado o novo Balcão Virtual para a Emancipação dos Jovens, disponibilizando informação e recomendações; e a iniciativa Jovens Talentos, que incluirá, entre outros, uma série de workshops e conferências, para além da atribuição dos prémios Jovens Talentos.

Finalmente, o plano irá apresentar iniciativas diversas de participação e informação juvenis. Com esse objetivo, está já ser lançado um canal WhatsApp para prestar informação e esclarecer dúvidas; irão ser realizados fóruns periódicos de participação para promover a aproximação entre representantes públicos e os jovens. Será testado ainda um programa de atividades de ensino descentralizado, de lazer e educação não-formal, na região da Galiza.

Pacto Local de Emprego

A finalidade do Pacto Local de Emprego é promover a cooperação dos agentes locais – administração local, agentes sociais e económicos, e outras entidades – na conceção e coordenação de ações em favor do emprego. Tornou possível a criação de uma rede de apoio à procura de emprego na cidade de Corunha, sob o nome de Red Coruña Emprega, constituída pelas principais entidades públicas e privadas da região.

Isto implica a implementação de medidas alargadas, ações e projetos que promovam e favoreçam a criação de emprego estável e desenvolvimento sustentável, onde se estabelece como quadro de referência um Plano de Ação do Pacto Local de Emprego.

Exemplos no Reino Unido

Principais recomendações para o Reino Unido (ver o “[Relatório de Síntese O1-A4: Redes Comunitárias para a Inclusão de Jovens em situação NEET](#)” para mais detalhes):

- Organizações não-governamentais (ONGs) e do terceiro setor têm um papel decisivo na área do emprego jovem. A criação de redes de entidades, em especial envolvendo empregadores, é crucial para a eficácia das iniciativas. As intervenções precisam de ser adaptadas ao contexto local e características do grupo alvo. Sistemas de monitorização e avaliação que descrevam o impacto das intervenções facilitam a obtenção de financiamento e subsídios junto de organizações e governo.

Exemplos de intervenções de inclusão social (ver “[IO1 A2 Estado da Arte: Boas Práticas de Inclusão Social \(através de estratégias de aprendizagem em contexto de trabalho\) dirigidas a Jovens nos Países Parceiros: UK](#)” para mais detalhes):

- **Caminho para o Trabalho (vinte-vinte):** O Caminho para o Trabalho (Journey to Work - J2W) é um curso interativo de 6 meses focado na inserção profissional,

que visa ajudar jovens entre os 16-24 anos que se encontram desempregados. O alvo é desenvolver qualificações e competências importantes, fazer contactos com empregadores e ganhar experiência profissional que ajude a encontrar um emprego adequado. Os estudantes são envolvidos em projetos diversos, pessoais e comunitários, onde aplicam o que estão a aprender nas aulas e obtêm competências vitais para ter êxito no mercado de trabalho. Isto é facilitado por parceiros empresariais da região que intervêm na conceção e transmissão dos cursos, assegurando que estão em linha com as necessidades dos empregadores locais, e por um programa estruturado de eventos de redes empresariais. O J2W aposta na empregabilidade, garantindo ainda aos estudantes apoio à planificação da carreira, desenvolvimento do CV, treino para entrevistas de emprego, para além de know-how e contactos para encontrar um curso ou estágio adequados.

- **Programa de Equipa Prince's Trust:** O Programa de Equipa Prince's Trust é um curso de desenvolvimento de 12 semanas dirigido a jovens entre 16-25 anos, que visa ajudar os jovens a descobrirem talentos e melhorar a sua autoconfiança. O programa oferece oportunidades de experiência profissional, qualificações, competências práticas, participação em projetos comunitários e uma semana em regime de residência. Os jovens obtêm ainda uma qualificação reconhecida a nível nacional. O Programa de Equipa Prince's Trust foi fundado em 1976 pelo Príncipe de Gales. Esta instituição gere vários outros programas de apoio a jovens desfavorecidos.
- **Programa Ealing Pathway:** O programa destina-se a ajudar jovens com fortes obstáculos para conseguir educação, emprego, formação, a ganharem confiança, desenvolverem competências e obterem qualificações exigidas para o acesso a outros cursos (Inglês, Matemática...), preparando-os para uma progressão. Esta intervenção tem uma duração de 20 semanas, onde os jovens terão, 2 dias por semana, formação com um técnico, recebem apoio e orientação em grupo e individual. Têm ainda a oportunidade de completar o Prémio Duke of Edinburgh e de obter competências para melhorar a sua empregabilidade (ex.: CV, treino de entrevistas de emprego).

Exemplos em Itália

Anúncio de concurso: “Ativação de redes de jovens – Interceção e Interceção ativação de jovens desfavorecidos em situação NEET”. Este é um anúncio de um concurso no quadro do programa Garantia Jovem Europeia.

O anúncio refere: “Tendo em conta o alvo, é estratégico ativar/consolidar as Redes Locais de cooperação público-privada”. Estamos a falar de parcerias para o desenvolvimento de políticas ativas. Esta Diretiva pretende assim expandir as sinergias entre Serviços de Emprego (públicos e privados credenciados) para aprofundar também os níveis de cooperação territorial, melhorando a eficácia e eficiência das políticas ativas de emprego dirigidas tanto a jovens como outros grupos alvo.

As intervenções devem assim favorecer:

- ✓ a cooperação entre serviços públicos e privados credenciados;
- ✓ uma cadeia de serviço único dirigido aos utilizadores jovens;
- ✓ a rápida ativação das medidas;
- ✓ a simplificação dos processos de gestão.

A Diretiva propõe-se a atingir os seguintes objetivos:

- Intercetar jovens em situação NEET, de forma a informá-los e encaminhá-los para o programa Garantia jovem;
- Promover a aproximação e inserção de jovens no mundo do trabalho, ou reintegrá-los em programas de ensino/aprendizagem em caso de jovens com elevados índices de abandono escolar;
- Aumentar o desempenho qualitativo e quantitativo das políticas da Garantia Jovem (aumentar o número de jovens que se inscrevem e aceitam uma proposta de ativação);
- Apoiar a integração de serviços de emprego, bem como as políticas de ativação social e luta contra a pobreza;
- Os parceiros líderes devem ser organizações credenciadas, registadas na lista mencionada na Lei Regional nº3, de 3 de março de 2009, art.º 25 (“Acreditação”) de organismos credenciados como serviços de emprego.

Outros parceiros. Podem integrar a parceria as seguintes entidades:

- ✓ Organismos credenciados que constem na lista mencionada na Lei Regional nº3, de 3 de março de 2009, art.º 25 (“Acreditação”) de organismos credenciados como serviços de emprego (outros que não o parceiro líder);
- ✓ Outros organismos fora da lista mencionada, desde que tenham já efetuado um pedido de acreditação aos serviços de emprego, de acordo com a Resolução da Junta Regional n.º 2238, de 20 de dezembro de 2011, e emendas subsequentes na Resolução 1656/2016;
- ✓ Municípios e/ou entidades da rede municipal;

- ✓ Serviços regionais ligados ao Serviço Nacional de Saúde;
- ✓ Organismos do terceiro setor;
- ✓ Empresas e outros empregadores locais como parceiros de negócio;

A iniciativa, em linha com as disposições regulamentares, baseia-se em laços institucionais sólidos entre Centros de Emprego (Belluno, Área Metropolitana de Veneza, Pádua, Verona, Vicenza, Rovigo e Treviso) e uma parceria focada no mesmo território.

Esta cooperação visa maximizar a eficácia das interações junto dos jovens em situação NEET, mais desfavorecidos. Não existe uma adesão formal aos Centros de Emprego na parceria.

A adequação global do perfil de parceria às finalidades da proposta será alvo de avaliação. A parceria deve ser capaz de garantir todas as competências necessárias à realização das atividades previstas pelo projeto.

Cada projeto deve incluir pelo menos três empregadores privados como anfitriões das atividades internas (parceiros de negócio).

Este é um exemplo de **distribuição de recursos por parte governo central** às diversas redes de organizações com que tem de cooperar. Esta não é verdadeiramente uma abordagem bottom-up, embora devamos ter em conta que este tipo de cooperações tende já a emergir regionalmente, nem que seja numa forma embrionária. Temos de assumir que os projetos são apresentados por redes locais de organizações que se conhecem umas às outras. Estas intervenções favorecem o conhecimento mútuo e até possíveis formas de cooperação posterior, se emergirem sinergias sólidas durante a atividade.

Exemplos de Portugal

Eis alguns dos pontos recomendados na discussão que ocorreu em Portugal:

Recorrendo a parcerias e consórcios locais numa perspetiva de descentralização e partilha de responsabilidade, as atividades do projeto procuraram não apenas adequar os jovens aos empregadores da região, mas também: envolver um conjunto alargado de agentes, incluindo familiares e jovens trabalhadores; aumentar a autonomia de crianças, jovens e famílias; favorecer o desenvolvimento multidimensional de qualificações e obter o apoio de entidades locais; aproximar o projeto dos jovens – ‘trabalhamos com eles e não para eles’ -; encorajar a participação dos jovens, desde o diagnóstico até à avaliação da atividade, como estratégia para autonomizar o desenvolvimento –

recorrendo a reuniões de jovens facilitadores comunitários - com jovens líderes nas áreas regionais onde o projeto ocorre, contribuindo para dinâmicas de sustentabilidade social; criando uma metodologia de monitorização e avaliação que contempla a participação local no diagnóstico, plano de ação e feedback regular. Ver o “Relatório de Síntese [O1-A4: Redes Comunitárias para a Integração de Jovens NEET](#)” para mais detalhes.

PROGRAMA “Garantia Jovem”

Promovido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), a Garantia Jovem é realizada no âmbito do “**Plano Nacional de Implementação de uma Garantia Jovem**”. Este plano define um conjunto de medidas que incluem a Garantia Jovem.

A Garantia Jovem envolve diversos organismos com competências nas áreas da educação, formação, emprego, segurança social e juventude, considerados parceiros nucleares.

A implementação da Garantia Jovem conta ainda com a participação de outros parceiros estratégicos no trabalho com os jovens, entidades públicas ou privadas que, pela sua natureza, podem contribuir para contribuir ao nível local para a sinalização, encaminhamento e integração dos jovens no sistema educativo/formativo, no mercado de trabalho ou numa das medidas que se enquadram na Garantia Jovem.

Tem 3 objetivos principais:

- Aumentar as qualificações dos jovens;
- Facilitar a entrada de jovens no mercado de trabalho;
- Reduzir o desemprego jovem.

PROGRAMA “Emprende Já”

Promovido pelo Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) visa promover uma cultura empreendedora centrada na criatividade e na inovação através do apoio ao desenvolvimento de projetos que visem a constituição de empresas ou de entidades da economia social; apoiar a capacitação de jovens em situação NEET através de formação profissional, aumentando os seus níveis de empregabilidade; apoiar a constituição de empresas ou de entidades de economia social; apoiar a criação de postos de trabalho por e para jovens em situação NEET.

PROGRAMA “RedEmprega” LISBOA

O Programa RedEmprega Lisboa é parte integrante do Programa Municipal para a Economia Social e Promoção da Empregabilidade em Lisboa, e tem como parceiros a Associação Portuguesa de Emprego Apoiado (APEA), a Fundação Aga Khan Portugal (AKF Prt) e a Câmara Municipal de Lisboa. ([IO1-A3 Identificação de medidas de intervenção social - Redes Comunitárias para a Integração de Jovens NEET: boas prática na Europa, pág. 52](#))

PROGRAMA “Escolhas”

O programa “Escolhas” é definido como um programa governamental de âmbito nacional, gerido e coordenado pelo Alto Comissariado para as Migrações (ACM) cuja missão é promover a inclusão social de crianças e jovens de contextos socioeconómicos vulneráveis, visando a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social. Baseia-se em projetos planeados localmente e geridos por parcerias locais entre municípios, juntas de freguesia, agrupamentos de escolas, comissões de proteção de crianças e jovens em risco. Foi concebido especificamente para a promoção da inclusão social de crianças em jovens entre as idades dos 6 e 24 anos de idade, oriundos de contextos socioeconómicos vulneráveis. (para mais detalhes, visite o site do Alto Comissariado para as Migrações, e veja o relatório [IO1-A3 Identificação de medidas de intervenção social - Redes Comunitárias para a Integração de Jovens em situação NEET: boas prática na Europa, pág. 41](#))

PROGRAMA “Incorpora Portugal”

O programa Incorpora tem vindo, há mais de 10 anos, a facilitar oportunidades de trabalho a pessoas que têm mais dificuldades em encontrar um emprego. Da mesma maneira, o programa ajuda as empresas a encontrar pessoal qualificado, gerir os seus processos de seleção e reforçar a sua responsabilidade social corporativa.

As entidades sociais (25) do programa Incorpora Portugal trabalham em rede para facilitar a integração laboral de grupos sociais vulneráveis em empresas de todos os setores. Trata-se de um trabalho de colaboração e partilha que se consegue graças a uma metodologia colaborativa que se vai renovando constantemente em função das necessidades do mercado. Existe ainda técnicos especializados para aproximar a população jovem e o mundo empresarial, de forma a reduzir o fosso entre jovens e empresas.

