

**Ecosystemas de Inovação para a
Educação Vocacional e Profissional**

Ecosystemas de Inovação

Guia – Passo-a-passo



**Innovation
Ecosystems
for VET**

Índice

1. Introdução do Ecosistema de Inovação para EFP	3
2. Porque é importante construir um ecossistema de inovação na EFP?	4
3. Apresentação do Ecosistema de Inovação: A abordagem InEcVET	5
4. Construir um Ecosistema de Inovação	6
5. Elementos-chave para o desenvolvimento de um ecossistema bem sucedido e sustentável	6
5.1 Parcerias de Conhecimento Multi-Stakeholder (MSKP).....	7
5.2 Skunkworks	8
5.3 Currículo Intraempreendedor.....	9
5.4 Estruturas para o desenvolvimento de avaliações e análises de custo-benefício	11
6. Recomendações para futuros Ecosistemas de Inovação	12

Preparado por Meath Partnership

Número do projeto:
562126-EPP-1-2015-1-IE-EPPKA3-P1-Forward

1. Introdução ao Ecossistema de Inovação para EFP

Este breve guia pormenoriza as etapas a serem desenvolvidas e implementadas num ecossistema colaborativo numa instituição educacional, a fim de promover a inovação em todos os níveis de educação e identificar, testar e pilotar inovações em sistemas educacionais em toda a Europa. O conteúdo deste guia foi informado pelo processo realizado pelas organizações parceiras envolvidas no projeto Erasmus +, “Ecossistemas de Inovação para o Ensino e Formação Profissional” [InEcVET]. O projeto InEcVET foi financiado no âmbito da medida “Apoio à reforma política - Cooperação prospetiva” do programa Erasmus+ e atualmente está a ser entregue por 10 parceiros em 5 Estados-Membros da UE, a saber, Irlanda (3), Chipre (2), Romênia (2), Portugal (2) e Finlândia (1). Este projeto foi desenvolvido por esta equipa desde novembro de 2015. Neste momento, os parceiros do projeto trabalham em conjunto para envolver as partes interessadas relevantes do setor de EFP e da comunidade empresarial em cada um desses países parceiros para abordar os objetivos gerais e objetivos específicos do projeto.

O objetivo deste projeto era duplo; Em primeiro lugar, visa melhorar o contributo da EFP para a inovação na Europa e para o crescimento e a sustentabilidade da economia do conhecimento da Europa. Em segundo lugar, o projeto também visa aumentar a incidência e a qualidade da inovação no próprio EFP. Para conseguir isso, os parceiros do projeto trabalharam para definir e pilotar um “ecossistema de inovação para EFP” que poderia apoiar a identificação, desenvolvimento e avaliação de novas abordagens inovadoras na esfera de EFP. Como parte deste ecossistema, foram desenvolvidos projetos inovadores entre equipas de profissionais de EFP. Aqueles que tiveram o potencial de integração foram desenvolvidos, testados nas suas instituições de EFP e avaliados para formar recomendações políticas para apoiar a utilização desta abordagem. Foram criados ecossistemas na Irlanda, Chipre, Romênia e Portugal, com a tarefa de desenvolver este processo para desenvolver um projeto de inovação adequado que abordasse uma lacuna identificada na provisão local de EFP. O objetivo de realizar essas atividades foi que o projeto de inovação local teria o potencial de impacto positivo na instituição de EFP participante, mas também poderia ser incorporado em outras instituições de EFP no país parceiro e também em toda a Europa.

Utilizando este processo e trabalhando nos ecossistemas, os parceiros conseguiram liderar equipas de profissionais de todos os níveis de gestão e ensino de EFP para identificar as questões-chave no EFP, gerar possíveis soluções para abordar essas questões e desenvolver um projeto de inovação que poderia ser testado e pilotado na instituição de EFP e, se bem-sucedidos, poderiam melhorar a contribuição da EFP para a inovação no seu país e em outros Estados-Membros da UE. As equipas de profissionais colaboraram usando o modelo Skunkworks. O trabalho desta equipa da Skunkworks foi apoiado por parcerias colaborativas e informais de provedores de educação, empresários, políticos e decisores e outras partes interessadas relevantes. A interação contínua entre essas duas equipas foi fundamental para o modelo de ecossistema desenvolvido e testado como parte desse projeto.

O seguinte documento fornece uma visão geral de como as equipas foram estabelecidas, que outros apoios existiram dentro do ecossistema de inovação e algumas recomendações para que possam seguir ao desenvolver o seu próprio ecossistema de inovação. Embora este modelo possa ser replicado e adaptado a qualquer setor, devido à natureza do nosso projeto, este guia foi escrito para uso específico no setor de educação e formação vocacional.

2. Por que construir um ecossistema de inovação para EFP?

Um ecossistema de inovação para EFP representa uma abordagem pioneira para desenvolver a inovação no setor de EFP, o que também ajuda a redefinir como a inovação na educação profissional é percebida, alcançada e medida. O modelo de ecossistema de inovação que foi desenvolvido como parte do projeto InEcVET foi projetado para aproximar os mundos dos negócios e da educação. Os parceiros desenvolveram esses ecossistemas porque acreditavam que este era o melhor modelo que poderia ser usado para incentivar uma maior cooperação entre o mundo do trabalho e educação e abordar algumas das limitações evidentes no setor de EFP. Através do aumento da cooperação e colaboração entre esses dois pilares, os parceiros do projeto estavam confiantes de que o modelo de ecossistema de inovação poderia ser usado para estimular respostas inovadoras para atender às necessidades das empresas locais; para melhorar a oferta de EFP e torná-la mais sensível às necessidades atuais e futuras do mercado e apoiar a reforma das políticas no ensino e formação profissional.

Atualmente, em todos os Estados-Membros da UE, os fornecedores de EFP estão a encontrar-se desafiados para acompanhar as exigências da mudança do mercado de trabalho. O setor de EFP sofreu algumas reformas como resultado da recessão econômica da última década. Antes do acidente, os provedores de EFP ofereceram formação certificada em vários setores econômicos e indústrias que anteriormente ofereciam emprego confiável e sustentado a indivíduos. No entanto, durante a recessão econômica, algumas dessas indústrias foram impactadas negativamente, sofrendo enormes no emprego e muitos ainda alcançaram os níveis de pré-recessão do emprego. Apesar disso, alguns provedores de EFP não respondem ao reformular a sua oferta de formação e, em vez disso, alguns continuaram a fornecer formação em áreas onde já não havia oportunidades de emprego suficientes durante a recessão econômica. Neste momento de onde os índices de desemprego são elevados, os provedores de EFP também foram desafiados a apoiar pessoas desempregadas de baixa qualificação, para atender às necessidades da crescente população de jovens desempregados da Europa e em patrocinar uma força de trabalho mais velha que também foi vítima da recessão. Enquanto a economia europeia está em recuperação progressiva da recessão, com as mudanças disruptivas para os modelos de negócios que serão trazidos pelos avanços na automação e digitalização no futuro, isso também terá um impacto profundo no emprego nos próximos anos. A fim de responder a essas mudanças futuras e tornar o EFP mais sensível às atuais necessidades não atendidas do mercado de trabalho, é necessário encontrar uma nova abordagem que integre melhor o mundo do trabalho e da educação para que o EFP possa efetivamente preparar os futuros funcionários, fornecendo programas de formação direcionados e relevantes para a indústria de estudantes adultos de todas as idades.

Ao mesmo tempo, as instituições de EFP precisarão considerar como vão comercializar as suas ofertas de formação para as empresas. Embora muitos empregadores procurem candidatos com qualificações de terceiro nível ao contratarem novos funcionários, a pesquisa mostra que os formandos de EFP, particularmente aqueles que concluem estágios de trabalho e programas de aprendizagem como parte da sua formação, possuem habilidades práticas e experiências para ter um impacto imediato no desempenho da empresa. No entanto, existe uma lacuna de informação em alguns países parceiros onde a gama de serviços, apoios para empresas e programas de formação oferecidos por instituições de EFP não é efetivamente promovida entre empresários; sendo que os empregadores locais podem não estar conscientes de que os formandos de EFP são uma alternativa genuína aos graduados de terceiro nível ao procurar contratar novos funcionários. Para colmatar essa lacuna de informação e também a lacuna entre as reais necessidades de habilidades dos negócios e a capacidade de resposta do EFP para atender a essas necessidades, o modelo do ecossistema de inovação, que foi testado como parte deste projeto, foi encontrado como um meio efetivo para reunir todos os atores para enfrentar esses problemas.

3. Introdução do Ecossistema de Inovação: Abordagem do InEcVET

O modelo de ecossistema de inovação desenvolvido como parte deste projeto foi proposto inicialmente como um meio de encorajar os provedores de EFP na Europa a inovar no momento em que os recursos são limitados. Através do modelo de ecossistema de inovação, os parceiros do projeto logo perceberam que muitos dos recursos que a EFP exige para se tornarem mais inovadores já existiam dentro dessas instituições. Professores, formadores, conselheiros, trabalhadores de suporte e gestores de EFP têm experiência para compreender os problemas que afetam o seu setor; através do ecossistema de inovação, eles receberam tempo e apoio para desenvolver a compreensão dessas questões ao trabalhar com colegas e com ideias semelhantes para identificar novas formas de ensino; para repensar na forma como os educadores e os empregadores interagem uns com os outros; para apoiar a incorporação e o envolvimento com novos ambientes aprimorados de tecnologia e para obter uma melhor compreensão das futuras necessidades de habilidades.

Apesar deste facto, é amplamente aceite que a aptidão para ser inovadora, criativa e orientada para a solução no EFP é amplamente subdesenvolvida. Uma das razões poderá ser a falta de recursos e currículos de aprendizagem adequados para a equipa de EFP sobre o tema inovação e criatividade. Para abordar esta necessidade de apoio à equipa de EFP e incentivar a inovação em todos os níveis das instituições de EFP, na abordagem desenvolvida pela equipa de projeto do InEcVET, foi elaborado um currículo inovador sobre o tema do intraempreendedor. O currículo de intraempreendedor foi um recurso útil e uma referência para tutores de VET e funcionários que estavam envolvidos nas equipas de Skunkworks, porque lhes forneceu a teoria e a prática que precisavam para desenvolver as suas habilidades como inovadoras dentro das suas próprias organizações. Este currículo será discutido mais adiante nesta orientação.

Outra razão pela qual a capacidade de inovação no sector da EFP está subdesenvolvida pode ser resultado de uma relutância das administrações de EFP e dos decisores políticos para implementar mudanças generalizadas. Para abordar esta barreira à inovação, o modelo de ecossistema incorpora um processo substancial de revisão e avaliação, onde todas as inovações são testadas e avaliadas para formar recomendações sucintas e relevantes para futuros inovadores que desejam usar essa abordagem para promover a inovação nas suas próprias organizações. Para apresentar essas recomendações, os parceiros do projeto InEcVET produziram um documento de política que descreve as implicações políticas e uma análise custo-benefício para o desenvolvimento de um ecossistema de inovação numa instituição de EFP. Prevê-se que o conteúdo deste artigo possa ser usado para reprimir a relutância dos decisores e formuladores de políticas a adotar as mudanças que são agora exigidas neste setor.

Através da produção desses recursos, o estabelecimento de equipas de profissionais de EFP e a introdução de parcerias informais, representantes de educação, negócios e políticas podem trabalhar em conjunto para enfrentar as questões identificadas que afetam a provisão de EFP, o projeto InEcVET empreendeu uma abordagem ascendente para a mudança de política; escolhendo testar o modelo de ecossistema de inovação no terreno primeiro para garantir que seja o meio mais eficaz de incentivar a inovação no setor de EFP e, em seguida, fazer recomendações baseadas em evidências para que seja adotado em todo o setor de EFP na Europa.

4. Construção de um ecossistema de inovação

O primeiro passo na construção do nosso ecossistema foi assegurar que tivéssemos os parceiros dos projetos mais apropriados envolvidos desde o início para desenvolver a ideia do projeto e o modelo do ecossistema e para avaliar efetivamente os sucessos e deficiências deste modelo. O consórcio do projeto InEcVET é, portanto, composto pelas principais partes interessadas de setores públicos, privados e sem fins lucrativos, todos com vasta experiência na concepção e entrega de programas para EFP, alguns direcionados em trabalhar com a comunidade empresarial e outros com experiência em usar práticas inovadoras em EFP, como aprendizagem online e aprendizagem móvel. Alguns parceiros especializaram-se principalmente no fornecimento de programas de educação e formação tradicionais, baseados na sala de aula, mas também tiveram experiência de empenhar os empregadores na entrega de programas de aprendizagem e atividades de aprendizagem baseadas no trabalho. Como tal, o consórcio do projeto envolveu todos os parceiros necessários para construir o ecossistema, testar o protótipo e refinar o modelo para garantir a sua sustentabilidade.

Uma vez que esta equipa foi montada, os parceiros começaram a tarefa de mapear o nosso ecossistema; identificando os elementos-chave e os apoios necessários para construir um ecossistema de inovação sustentável que seria adequado para ativar profissionais e organizações profissionais de EFP para as práticas inovadoras. Para completar o nosso mapa do ecossistema, os parceiros do projeto devem primeiro descrever o que querem que o ecossistema alcance. Uma vez que delineamos os nossos objetivos para o ecossistema, conseguimos identificar os principais atores que precisávamos envolver e os apoios que devemos fornecer para garantir o desenvolvimento do ecossistema. Através deste processo, os parceiros do projeto identificaram que iriam precisar de desenvolver os seguintes elementos para garantir que o ecossistema fosse adequado e sustentável.

1. Parcerias multipartidárias compostas por empregadores locais, empresários, professores de EFP, formadores e gestores e decisores políticos. O objetivo dessas parcerias foi informar e impulsionar o processo de inovação de EFP.
2. Um quadro para orientar o desenvolvimento das equipas Skunkworks em cada país parceiro composto por profissionais de EFP com interesse em desenvolver a sua capacidade de inovação. Essas equipas trabalharam para desenvolver um projeto de inovação a ser testado na sua instituição, com o apoio contínuo das parcerias multipartidárias.
3. Um currículo intraempreendedor personalizado e credenciado para fomentar a criatividade e a inovação e apoiar o desenvolvimento profissional contínuo de professores e tutores. Este currículo foi completado por educadores envolvidos nas equipas Skunkworks.
4. Um quadro para orientar os processos de avaliação do sucesso do projeto de inovação desenvolvido pelas equipas Skunkworks e para o desenvolvimento de análises de custo benefício para avaliar o potencial de aplicação generalizada e escalabilidade da inovação desenvolvida em cada país parceiro.

5. Elementos-chave para o desenvolvimento de um ecossistema bem-sucedido e sustentável

Como qualquer outro ecossistema, houve interdependências significativas entre os elementos constituintes do ecossistema. Trabalhar juntos, as seguintes equipas foram estabelecidas pelos parceiros do projeto em cada país parceiro. Essas equipas foram as principais construções do nosso ecossistema, tornando-se agentes de mudança e inovação nas instituições locais de EFP.

5.1 Parcerias de conhecimento Multi-Stakeholder (MSKP)

As Parcerias de Conhecimento Multi-Stakeholder (MSKPs) foram a primeira equipa de atores externos envolvidos como parte da construção do ecossistema. Em cada país parceiro, foi acordado que os parceiros deveriam fornecer um fórum onde os mundos do trabalho e da educação pudessem encontrar e discutir, tanto em face-a-face como via correio electrónico, como a provisão de EFP poderia ser melhorada para atender melhor às necessidades do negócio local. Para facilitar esta rede informal entre empresas locais e provedores de educação locais, estabeleceu-se Parcerias de Conhecimento Multi-Stakeholder (MSKP) em cada país parceiro. Essas parcerias informais foram compostas por empresários locais, proprietários e gerentes de pequenas empresas, prestadores de educação, como formadores de EFP, tutores e conselheiros de orientação, gerentes de educação, agências de apoio às empresas e decisores políticos e decisores dos campos da empresa e da educação. Essas partes interessadas reuniram os elementos essenciais exigidos pelo ecossistema de inovação proposto. Assim, os MSKPs definiram e impulsionaram o desenvolvimento do ecossistema de inovação e aumentaram a ponderação dos resultados do processo, influenciando as recomendações políticas com base na experiência de trabalhar neste ecossistema para discutir a inovação no EFP. A participação das múltiplas partes interessadas também salvaguardou a possível colaboração entre a política de EFP e outras áreas políticas como emprego, assuntos económicos, assuntos sociais, etc., foram reconhecidos e vinculados em detrimento das metas e objetivos do projeto.

A principal tarefa dessas parcerias foi apoiar o desenvolvimento do projeto de inovação, identificando as necessidades de habilidades atuais e futuras do mercado de trabalho local e também definindo maneiras pelas quais a provisão de EFP poderia ser adaptada ou refinada para atender a essas necessidades locais específicas. Estas reuniões informais do MSKP também permitiram que uma plataforma para donos de empresas e provedores de educação discuta o futuro da provisão de EFP e as oportunidades para os donos e funcionários das microempresas com pouco tempo livre para se envolver em diferentes ambientes, incluindo aprendizagem online, aprendizagem móvel e aprendizagem baseada no trabalho. Através dessas parcerias, os cursos de EFPs também foram promovidos entre os atores das empresas. Enquanto muitos gerentes de pequenas empresas e empreendedores se envolvem na formação relacionada com os negócios, existe uma tendência para que essas empresas aproveitem a formação de empresas privadas que são muitas vezes mais caras do que os provedores públicos de EFP. Através da sua participação nos MSKPs, as empresas conseguiram envolver-se com as partes interessadas da educação local para aprender sobre as vantagens de contratar um graduado de EFP, em oposição à contratação de um terceiro graduado e também obtiveram uma visão sobre a escolha de programas de formação rentáveis disponíveis para eles e para os seus funcionários.

Os membros dessas parcerias informais colaboraram para apoiar no desenvolvimento dos futuros ecossistemas de inovação; reunindo um vasto e diversificado conjunto de habilidades, experiências, insights e recursos que contribuíram para o desenvolvimento da inovação no ecossistema. Composta por empreendedores, empresas, inovadores sociais e empregadores locais, o MSKP possuía uma grande experiência na prática de inovação apenas por parte de seus representantes empresariais. Muitas vezes, quando falamos sobre inovação e criatividade, podem parecer conceitos e competências abstratas que são difíceis de alcançar. No entanto, ao garantir o buy-in da comunidade empresarial através da sua participação nas MSKPs, isso criou um ambiente informal de conhecimento entre os representantes empresariais e educacionais, facilitada através da aprendizagem entre pares. Como tal, essas partes interessadas trabalharam para identificar proactivamente as tendências significativas e emergentes que irão influenciar o mercado de trabalho e as suas demandas de EFP; e também, e o mais importante, eles trabalharam juntos para fazer um brainstorming de inovações efetivas que poderiam tornar o EFP mais adaptável e recetivo a essas demandas. Através desta colaboração, os MSKPs ajudaram a delinear o plano de trabalho e os principais objetivos a serem alcançados pela segunda equipa de profissionais que foi estabelecida no ecossistema; a equipa de Skunkworks de profissionais da educação. Como tal, o MSKP teve um

papel central no apoio ao estabelecimento da equipa Skunkworks. Além de realizar uma avaliação de necessidades para identificar as lacunas atuais na provisão de EFP, o MSKP também atuou como uma placa de som para as inovações propostas sugeridas pelos membros da equipa Skunkworks. Os MSKPs desempenharam um papel fundamental no apoio à equipa Skunkworks para projetar, desenvolver, testar e avaliar o seu projeto de inovação e avaliar o valor da inovação usando uma estrutura de análise custo-benefício.

Ao identificar as partes interessadas para se juntar às MSKP, tenha em mente a “escassez de tempo” de que muitos empresários e proprietários de microempresas sofrem. Podem não ter tempo para participar numa longa reunião presencial durante o horário de trabalho, então, considere organizar reuniões do MSKP como reuniões de café da manhã, à noite ou convidar empresas locais a participar de reuniões diurnas via Skype. Isso limitará o compromisso de tempo necessário para as empresas que desejam participar do MSKP, que serão apreciadas pelos empresários locais.

5.2 Skunkworks

A segunda equipa de profissionais que foram reunidos para contribuir com o crescimento do nosso ecossistema foi a equipa de profissionais de EFP da Skunkworks. O modelo Skunkworks foi usado para construir uma equipa de profissionais de EFP com ideias semelhantes com um interesse comum em desenvolver o potencial inovador da provisão de EFP na sua organização. Este modelo foi escolhido por vários motivos. Em primeiro lugar, a inovação no setor privado é alcançada de muitas maneiras, mas na maioria dos casos há um forte elemento de trabalho em equipa. No nosso ecossistema, os parceiros do projeto esforçaram-se para criar as condições para apoiar a inovação imitando um dos mais conhecidos modelos de inovação do setor privado: o Skunkworks. Em segundo lugar, usando este modelo, os parceiros conseguiram criar o ambiente de apoio adequado para que os profissionais de EFP trabalhem juntos para experimentar quais as possíveis soluções para os principais problemas que afetam o EFP na sua área, identificado pelas MSKPs. O modelo Skunkworks também é uma maneira comprovada de introduzir inovação e competências empresariais em funcionários. Termed intrapreneurship, esta é a capacidade de agir como um empreendedor, mas dentro de uma organização maior. O que queremos dizer com isso é que os funcionários desenvolverão as suas habilidades para identificar oportunidades de crescimento ou avanço, desenvolver inovações, assumir riscos, etc. Usando o modelo Skunkworks, fomos capazes de criar a atmosfera certa no nosso ecossistema, apoiar a desenvolvimento de competências intraempreendedoras nos membros da equipa Skunkworks. Esta habilidade assegurará a futura sustentabilidade do ecossistema nas organizações de EFP.

O primeiro passo no desenvolvimento de uma equipa da Skunkworks é garantir a permissão da administração dentro da organização participante. A razão para isso é que os membros da equipa Skunkworks terão que poder alocar algumas de suas horas de trabalho para participar do trabalho da equipa. Os membros da equipa precisam ter a oportunidade de participar, sem se esperar que completem todas as tarefas de trabalho habituais. A fim de promover a inovação, os membros da equipa precisam de tempo para colaborar uns com os outros, testar as suas ideias, desenvolver e pilotar o seu projeto de inovação e depois avaliar o sucesso do projeto. Os membros da equipa não poderão fazer isso se forem esperados participar de um Skunkworks e também manter a carga de trabalho habitual e cumprir todas as suas responsabilidades. O forte apoio e incentivo de gestão de alto nível facilita o processo de inovação. Também reduz o risco de que o projeto Skunkworks não atinja os seus objetivos devido à falta de tempo ou recursos, por isso é importante que o suporte de gestão seja assegurado antes que a equipa Skunkworks seja estabelecida.

O próximo passo, os parceiros do projeto assumiram para estabelecer a equipe Skunkworks em cada país parceiro foi convidar funcionários de diferentes departamentos da organização VET criem a equipa Skunkworks. Seguimos essa abordagem, garantindo que os membros da Skunkworks fossem de diferentes departamentos,

porque queríamos que o Skunkworks fosse representativo de toda a gama de serviços e programas oferecidos pela organização VET. Além disso, a fim de promover a inovação e desenvolver a capacidade dos profissionais de EFP de pensar de forma diferente e criativa, precisávamos garantir que existisse uma série de opiniões e perspectivas na sala. O recurso de usar o modelo Skunkworks é que reúne funcionários que normalmente não funcionariam juntos. Significa que para o tempo dedicado a trabalhar com a equipa Skunkworks, o empregado individual pode ser solicitado a trabalhar fora da sua zona de conforto, a interagir com novas pessoas, a adaptar o seu estilo de trabalho a um novo ambiente, a envolver-se com um tópico que normalmente não teriam a oportunidade de trabalhar; Todos esses fatores podem contribuir para que um funcionário seja mais aberto ao pensamento inovador e mais propensos a pensar soluções criativas para os problemas identificados.

Em cada país parceiro, as equipas Skunkworks colaboraram em uma série de 8 sessões presenciais para desenvolver um projeto de inovação e completar os 8 módulos do currículo de intraempreendedorismo. Em alguns países, um líder de equipa foi nomeado para gerir e supervisionar o trabalho da equipa Skunkworks. O líder da Skunkworks ajudou a orientar o trabalho dos Skunkworks, para motivar os membros quando enfrentarem dificuldades e desafios com o desenvolvimento do seu projeto de inovação e supervisionar a implementação do currículo intraempreendedor. Este não é um passo necessário para todas as equipas da Skunkworks, mas onde um líder foi nomeado, o foco da equipa foi mantido ao longo do desenvolvimento, teste e avaliação do projeto de inovação.

As principais atividades dos membros da equipa Skunkworks levaram a bordo as recomendações dos MSKPs; para desenvolver a sua compreensão das lacunas na provisão que foram identificadas pelo MSKP e para começar a trabalhar na busca de soluções adequadas e inovadoras para abordar essas questões identificadas. Os projetos desenvolvidos pelas equipas Skunkworks variaram de país para país; mas os processos realizados em cada país eram os mesmos. As equipas Skunkworks também se comprometeram a completar o currículo intraempreendedor. Através deste currículo, as equipas Skunkworks foram guiadas pelos processos de desenvolvimento, teste e avaliação de seus projetos de inovação; detalhes adicionais sobre como o currículo foi fundamental para apoiar este processo estão incluídos abaixo.

A equipa Skunkworks foi influente na determinação do sucesso do ecossistema. Os membros da equipa da Skunkworks desempenham um papel fundamental na influência do sucesso do ecossistema, porque são diretamente responsáveis por promover a inovação no EFP, tornando-se agentes de inovação na sua própria organização de EFP e desenvolvendo soluções inovadoras que poderiam ser aprimoradas e aplicadas a outras organizações de EFP a nível regional, nacional e europeu. O modelo Skunkworks também é fundamental para o sucesso do ecossistema no futuro; enquanto novos membros podem-se juntar ao Skunkworks para desenvolver projetos de inovação subsequentes, garantindo o buy-in dos membros da equipa para continuar a sua empresa enquanto o intraemprego garante a sustentabilidade do ecossistema de inovação. Portanto, o desenvolvimento de uma equipa de profissionais de EFP comprometidos com atitudes, motivações e perfis de habilidades adequados é de importância crítica ao desenvolver um ecossistema de inovação.

5.3 Intrapreneurship Curriculum

O intraempreendedorismo é muitas vezes visto como um caso especial de empreendedorismo, partilhando muitas características comportamentais importantes, como a tomada de iniciativa, a busca de oportunidades sem considerar os recursos atualmente disponíveis e algum elemento de “novidade”. Ao mesmo tempo, o intraempreendedorismo pertence distintamente ao domínio do “comportamento dos funcionários” - enfrentando limitações específicas que a estrutura hierárquica e o ambiente interno de uma organização de EFP podem impor à iniciativa individual.

Ao desenvolver um currículo intraempreendedor, os parceiros assumiram que as habilidades necessárias para

o intraempreendedor não estão presentes no setor de EFP ou, de facto, na equipa de skunkwork do projeto InEcVET - no entanto, os parceiros do projeto procuraram projetar um currículo que se baseie em competências informadas por evidências necessárias para se tornarem em intraempreendedores bem-sucedidos. Os professores que trabalham em soluções e ideias inovadoras para identificar problemas tendem a concentrar-se em inovações específicas do assunto, em vez de inovações que buscam abordagens de ensino e aprendizagem ou ambientes que possam afetar o sistema de EFP de forma mais ampla. Para promover essa capacidade de pensar além das inovações específicas do assunto e fazer ideias que possam impactar o sistema de EFP, os parceiros do projeto acham importante desenvolver as competências intraempreendedoras dos professores e tutores do EFP que participam nas equipas Skunkworks. No entanto, como alguns membros da Skunkworks já tinham competência em habilidades de pesquisa, gestão de projetos ou liderança, por exemplo, o currículo foi projetado para ser de natureza modular, então os membros da Skunkworks tiveram a opção de completar apenas os módulos onde eles tinham requisitos de habilidades individuais. Para adicionar peso ao seu valor e garantir a qualidade no desenvolvimento do currículo de intraempreendedorismo, foi solicitada a creditação do Instituto de Liderança e Gestão como prêmio de Desenvolvimento Profissional Contínuo.

O currículo de intraempreendedorismo desenvolvido foi um recurso fundamental para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo de professores e tutores em EFP, fornecendo-lhes um currículo definido que promova as habilidades específicas necessárias para desenvolver respostas novas e inovadoras a desafios persistentes em educação e formação. Este currículo compreende 8 módulos que são entregues como uma série de palestras online curtas e concisas apoiadas por trabalhos de projetos autogeridos para a versão totalmente online e oficinas baseadas em aulas para o modelo de aprendizagem combinada. Com o objetivo de desenvolver o nosso ecossistema, o currículo intraempreendedor foi entregue através de uma combinação de palestras online e sessões presenciais com tabelas e recursos personalizados, visando especificamente as necessidades dos membros da Skunkworks para apoiarem sua jornada para tornarem-se intraempreendedores de pleno direito.

O currículo de intraempreendimento foi projetado para imitar o desenvolvimento da equipa Skunkworks e os processos que eles empreenderiam para implementar o seu projeto de inovação na sua organização de EFP. O currículo começa com uma introdução ao intraempreendedorismo e as habilidades necessárias para ser um intraempreendedor efetivo; Neste módulo, os membros da Skunkworks também tiveram a oportunidade de realizar uma autoavaliação para identificar sua adequação ao intraempreendedor e também para descobrir as áreas onde eles têm necessidades de aprendizagem adicionais. Os módulos subsequentes seguem os processos que todas as equipas da Skunkworks se comprometeram a desenvolver o seu projeto de inovação para serem testados na sua organização de EFP, a saber: pesquisa e análise para desenvolver a compreensão da questão identificada pelo MSKP, geração de ideias e avaliação para identificar inovações adequadas que poderiam responder a essas questões, pensamento crítico, resolução de problemas, pensamento lateral e criatividade para apoiar os membros da Skunkworks na superação dos desafios que enfrentarão na implementação de mudanças inovadoras nas suas organizações, dois módulos que promovam a liderança e as habilidades de gestão de mudanças necessárias para liderar o processo de mudança numa organização de EFP e, finalmente, o último módulo que desenvolverá a competência dos membros da Skunkworks em gestão de projetos, avaliação de projetos e desenvolvimento de um análise de custos do projeto. O módulo final também prepara os membros da equipa da Skunkworks para adotar as etapas para encerrar o seu projeto de inovação, incluindo a apresentação dos seus resultados e recomendações ao gestão de alto nível na sua organização de EFP e aos membros de seu MSKP local, produzindo uma análise de custo-benefício o que influenciará a estabilidade do projeto de inovação e apresentará os resultados das suas pesquisas em num documento político que pode apoiar o lobby das autoridades responsáveis pela formulação de políticas educacionais para apoiar essa mudança. Como tal, esse currículo era um recurso crítico para apoiar o trabalho do ecossistema, além de desenvolver as competências essenciais dos membros do Skunkworks como intraempreendedores; Também apoiou o processo de geração e teste do sucesso das inovações em uma organização de EFP.

Antes deste projeto, não havia nenhum currículo de intraempreendedorismo OER online disponível na Europa. Este novo recurso de desenvolvimento profissional contínuo está disponível em todos os idiomas dos parceiros através da plataforma de eLearning do projeto e incentivamos todos os ecossistemas de inovação futuros a completar o currículo para orientar o seu trabalho no desenvolvimento da inovação no setor educacional.

5.4 Estruturas para o desenvolvimento de avaliação e análise custo-benefício

Para avaliar o valor global das inovações desenvolvidas pelas equipas no ecossistema, foi necessário que os parceiros assegurassem que todos os ecossistemas tenham completado uma avaliação qualitativa e quantitativa adequada do trabalho realizado pelas equipas MSKPs e Skunkworks. Para garantir que os padrões de qualidade foram mantidos no desenvolvimento de estruturas de avaliação, os parceiros do InEcVET desenvolveram diretrizes para a realização de avaliações de projetos e ecossistemas e análises de custo-benefício para avaliar o valor da inovação desenvolvida e testada na organização de EFP participada. Essas diretrizes asseguraram que os ecossistemas promovessem inovações robustas, adequadas e benéficas para a melhoria da EFP, realizando uma extensa avaliação no decorrer do trabalho realizado.

Ao desenvolver o quadro de avaliação para este ecossistema, determinamos que existem quatro elementos que precisarão ser avaliados. Estes são os seguintes:

1. Avaliar o conceito do projeto - o projeto conseguiu cumprir os objetivos pretendidos? O objetivo desse projeto foi alcançado?
2. Avaliar o plano do projeto - o plano do projeto era razoável e apropriado para alcançar os objetivos do projeto e os prazos de entrega adotados? O plano do projeto excluiu todas as atividades necessárias?
3. Avalie a metodologia de gestão de projetos - o Skunkworks Framework apoiou adequadamente as quatro etapas do ciclo de gestão de projetos? O modelo de 4 estágios era suficiente para gerir o projeto?
4. Avalie o desempenho dos indivíduos – que feedback deve o intraempreendedor dar aos membros da equipa do projeto em relação ao seu desempenho? Como deve ser relatado e apresentado ao Skunkworks e aos gestores da instituição de EFP? Ao seguir este quadro, os intra-empresários que trabalham neste ecossistema de inovação podem avaliar adequadamente o sucesso da inovação para abordar a questão abordada dentro de sua organização de EFP

Com base na nossa estrutura proposta, para realizar uma análise de custo-benefício para a inovação pelo ecossistema, o quadro descreve um processo de quatro etapas para os intra-empresários a seguir. Essas quatro etapas incluem o brainstorming; atribuindo um valor monetário aos custos identificados; atribuindo um valor monetário aos benefícios identificados e depois comparando os custos e os benefícios.

Para a avaliação da própria inovação, como parte do modelo do ecossistema InEcVET, os parceiros recomendam que os futuros empreendedores e equipas Skunkworks realizem avaliações periódicas ao longo do desenvolvimento do seu projeto de inovação; Isso garante que o feedback e a aprendizagem sejam capturados, enquanto a experiência ainda está na mente de todos. A Análise de custo-benefício deve ser realizada no final do processo de avaliação com custos e valores precisos e com base em evidências podendo ser atribuídos aos vários elementos da inovação de EFP que foram pilotados no ecossistema.

Embora o prazo para este projeto tenha sido limitado e o potencial para realizar avaliações de impacto em grande escala no nosso ecossistema também foi limitado, fornecendo essas diretrizes para moldar as avaliações qualitativas e quantitativas, a equipa de projeto InEcVET fortaleceu a sustentabilidade do ecossistema de inovação modelo. Utilizando os quadros de análise de avaliação de custos e benefícios, os futuros ecossistemas de inovação poderão atribuir com precisão um custo e estimar o valor global da inovação para a sua organização de EFP e para a esfera de EFP como um todo. O uso das métricas nestas estruturas garante que o modelo de ecossistema de inovação possa ser adaptado e transferido para outros provedores de EFP nos países parceiros e em toda a Europa.

6. Recomendações para futuros ecossistemas de inovação

Ao desenvolver o nosso ecossistema de inovação para o EFP, a nossa equipa do projeto empreendeu um vasto trabalho para alcançar os intervenientes certos que estariam envolvidos nas questões para que o ecossistema funcionasse. Essas partes interessadas também tiveram que ter habilidades e conhecimentos adequados para fazer contribuições significativas para o trabalho das várias equipas dentro do ecossistema. Além disso, os membros das equipas skunkworks devem ter interesse no processo de inovação e também devem demonstrar as principais qualidades de um empresário - criatividade, determinação, inovação, motivação - para poder trabalhar dentro da estrutura do ecossistema para desenvolver uma ideia inovadora. A nossa primeira recomendação para outras organizações que procuram estabelecer o seu próprio ecossistema é garantir que sejam feitos esforços suficientes para garantir o buy-in de pessoas que farão uma diferença real no trabalho do ecossistema. Assegure, sempre que possível, que todos os atores do seu ecossistema compreendam os objetivos do projeto e estão empenhados em atingir esses objetivos.

Além disso, para delinear a lista completa de tarefas e responsabilidades a serem aderidas pelos membros dos MSKPs e das equipas Skunkworks, o consórcio do projeto InEcVET desenvolveu dois documentos de referência separados, um para cada equipa. Esses termos de referência também ajudaram a formalizar as estruturas dos MSKPs e Skunkworks e garantir o suporte contínuo e a participação de todos os membros do MSKP e Skunkworks no ecossistema de inovação. Através da nossa experiência de trabalhar com, participar e gerir ambas as equipas de MSKPs e Skunkworks, recomendamos que futuras organizações procurem estabelecer um ecossistema de inovação e assumam esse passo.

Pode ser difícil nos primeiros dias em estabelecer o seu ecossistema para ajudar as partes interessadas a identificar o seu papel no projeto. No entanto, os termos de referência podem ajudar os membros dos MSKPs e do Skunkworks a compreenderem completamente o seu papel no desenvolvimento do ecossistema. A mensagem-chave a lembrar é que as questões a serem abordadas no ecossistema são determinadas através de uma avaliação de necessidades realizada com os membros do MSKP. Ao concentrar-se nessa mensagem, é fácil comunicar aos membros do MSKP o seu papel consultivo no ecossistema.

Uma dificuldade que pode ser experimentada com os membros das equipas Skunkworks é como resolver as “lacunas de inovação” identificadas em habilidades suaves e em áreas, como gestão de projetos, habilidades de liderança, trabalho em equipa, gestão de orçamento, recursos humanos e avaliação de risco que normalmente, é o caso dos profissionais de EFP que têm experiência limitada e experiência do setor empresarial. Por essa razão, recomendamos que todos os ecossistemas futuros sigam o conteúdo do currículo de intraempreendedorismo para abordar esta lacuna de inovação no conjunto de habilidades do setor não-empresarial profissionais.

Ao desenvolver uma equipa da Skunkworks, como foi mencionado anteriormente nesta diretriz, é importante garantir o apoio da gestão de alto nível antes que a equipa seja criada e o trabalho comece. Para que o ecossistema de inovação seja bem-sucedido e sustentável, deve haver confiança mútua entre a equipa de gestão e a equipa Skunkworks. Portanto, também recomendamos que o líder da equipa Skunkworks se responsabilize em informar regularmente aos seus gestores para que estejam atualizados com o progresso da equipa Skunkworks.

Finalmente, recomendamos que todos os futuros ecossistemas de inovação assegurem que eles forneçam aos membros do MSKP e Skunkworks acesso ao fórum de discussão online, onde os participantes podem discutir problemas ou preocupações que possam surgir, podem compartilhar os seus conhecimentos, experiências e quaisquer práticas recomendadas que possam ter. Poderia melhorar e apoiar o trabalho de todos os atores no ecossistema de inovação.



European
University
Cyprus



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Esta publicação foi produzida com a assistência da União Europeia. O conteúdo desta publicação é da exclusiva responsabilidade da EUC.