



## Módulo 4 Unidade 6

Projeto Título	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Serviço / Produto
Número	4
Data	28/09/2012
Autoria	Vanda Sousa (AidLearn)
Editores	Merig/Saretas
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

## Índice de Conteúdos

### Módulo 4 Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Sociais

#### Unidade 6: Gestão de Recursos Humanos

<b>Entrada</b> .....	3
<b>Palavras-chave</b> .....	3
<b>Objetivos de Aprendizagem</b> .....	3
<b>Tempo Estimado</b> .....	3
Estima-se que demore cerca de <b>75 minutos</b> para realizar esta unidade. Para fazer os exercícios e atividades prevê-se que seja necessário um tempo adicional.....	3
<b>Introdução</b> .....	3
<b>6.1 Gestão de Recursos Humanos</b> .....	4
6.1.1. Quais são os Objetivos da Gestão de Recursos Humanos? .....	4
6.1.2. Quais são as Chaves dos Recursos Humanos?.....	6
6.1.3. De que Modo é que a Gestão de Recursos Humanos Pode Ser Importante para a Economia Social? .....	7
6.1.4. Exemplos.....	8
6.1.5. Sumário dos Pontos-chave.....	9
<b>6.2. União Europeia e a Aprendizagem ao Longo da Vida</b> .....	9
6.2.1. Qual é a Posição da União Europeia em Relação à Aprendizagem ao Longo da Vida? .....	9
6.2.2. Exemplos.....	10
6.2.3. Sumário dos Pontos-chave.....	11
<b>6.3. A Cooperação Estratégica e as Condições de Trabalho que Conduzem à Aprendizagem</b> .....	11
6.3.1. Porque é que é Necessário Aprender? .....	11
6.3.2. Quais São os Passos Básicos para Definir as Necessidades de Formação? .....	12
6.3.3. O que é a Avaliação da Procura? .....	14
6.3.4. Exemplos.....	17
6.3.5. Sumário dos Pontos-chave:.....	18
<b>Sumário dos Objetivos de Aprendizagem</b> .....	18
<b>Bibliografia</b> .....	18
<b>Livros/Artigos</b> .....	18
<b>Leituras Futuras:</b> .....	19
<b>Links para a Unidade 6:</b> .....	19
<b>Glossário da Unidade 6:</b> .....	20

## Módulo 4 Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Sociais

### Unidade 6: Gestão de Recursos Humanos

#### Entrada

#### Palavras-chave

*Gestão de Recursos Humanos; Pequenas e Médias Empresas, Formação*

#### Objetivos de Aprendizagem



Ao terminar a unidade 6, deverá ser capaz de reconhecer o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e deverá ser capaz de definir as características mais importantes daquela disciplina. Igualmente, estará apto a aplicar os princípios da Gestão de Recursos Humanos na sua Empresa Social (ES). No final desta unidade também deverá estar consciente da importância de ter uma estratégia de Aprendizagem ao Longo da Vida e ter-lhe-ão sido fornecidas as ferramentas para diagnosticar e melhorar as necessidades de formação na sua própria empresa.

#### Tempo Estimado



Estima-se que demore cerca de **75 minutos** para realizar esta unidade. Para fazer os exercícios e atividades prevê-se que seja necessário um tempo adicional.

#### Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) visa selecionar, gerir e orientar os colaboradores ou funcionários de acordo com os objetivos da empresa. O principal objetivo da Gestão de Recursos Humanos é alinhar os colaboradores com as políticas da empresa e com as suas estratégias. Através de uma abordagem adequada, a GRH identifica o conhecimento, as capacidades e as competências necessárias para o desempenho das atividades de cada cargo ou função que são necessárias para atingir os objetivos da empresa.

## 6.1 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é crucial para que uma empresa seja capaz de antecipar as mudanças e estabelecer a visão global e de relacionamento entre as suas diferentes funções. Por esta razão, a GRH deve ser capaz de gerir as informações sobre as escolhas que tem que fazer de acordo com os cenários previsíveis e deve ser capaz de enraizar nos colaboradores a capacidade de adaptação e de resolução de problemas. Assim, a estratégia é uma das principais funções de GRH. Essa capacidade torna as empresas capazes de preparar a resolução de um determinado problema próximo ou que se avizinha e oferece-lhes a capacidade de responder, atempadamente, a quaisquer questões.

### 6.1.1. Quais são os Objetivos da Gestão de Recursos Humanos?

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) visa selecionar, gerir e orientar os colaboradores e funcionários com vista às metas e objetivos da empresa. O objetivo principal da Gestão de Recursos Humanos é alinhar as políticas da empresa com as suas estratégias. Através de uma abordagem adequada, a GRH identifica o conhecimento, as capacidades e competências necessárias para o desempenho das atividades de cada cargo ou função necessários para atingir os objetivos da empresa.

A Gestão de Recursos Humanos é crucial para antecipar mudanças e estabelecer a visão global e de relacionamento entre as diferentes funções. Por esta razão, a GRH deve ser capaz de gerir as informações sobre a escolha de acordo com os cenários previsíveis e com a capacidade dos colaboradores serem capazes de participar da resolução de problemas. A capacidade de antecipar as incertezas e os desafios que a empresa enfrenta é outro aspeto central da Gestão de Recursos Humanos que permite que as empresas sejam flexíveis e tenham capacidade para se adaptarem ao ambiente e aos desafios que enfrentam. Assim, a estratégia é, também, uma das principais funções de Gestão de Recursos Humanos. Essa capacidade torna as empresas capazes de preparar a resolução de um determinado problema e oferece-lhes a capacidade de responder atempadamente a quaisquer questões.





A gestão sócio organizacional e estratégica é um aspeto importante da Gestão de Recursos Humanos. Os profissionais de GRH devem estar aptos a selecionar, gerir e orientar os colaboradores para os objetivos da empresa. A sua função principal é a gestão do pessoal bem como das competências que visam melhorar o desempenho económico e, assim, alcançar uma melhor eficácia global nos seus negócios.




A Gestão de Recursos Humanos visa selecionar, gerir e orientar os colaboradores para os objetivos e metas da empresa.

O papel da GRH também pode ser um pouco diferente, dependendo da empresa e dos seus fatores específicos, como por exemplo, a dimensão de uma empresa e o seu setor de atividade, fatores que podem provocar diferentes características nas diferentes empresas. Numa Pequena e Média Empresa (PME), há uma relação direta entre os líderes e os colaboradores relativamente aos problemas que a empresa possa estar a enfrentar ou possa vir a enfrentar. Por outro lado, uma PME pode não estar preparada para enfrentar, com a perspicácia necessária, muitas das questões estratégicas da Gestão que são identificadas na maioria das empresas de maior dimensão.

 Outra importante tarefa da GRH é a do desenvolvimento de competências que visam melhorar e reforçar o perfil individual de cada empregado, proporcionando-lhe formação. Em termos de Gestão de Recursos Humanos, uma das ferramentas mais importantes é a implementação de programas de aprendizagem e de formação para os associados e colaboradores, o que permite ao indivíduo usar e desenvolver os conhecimentos, capacidades e competências dentro do ambiente de aprendizagem adequado. Assim, a Gestão de Recursos Humanos também tem a tarefa e a responsabilidade pela otimização de desempenho, por exemplo, não é suficiente para uma empresa investir na formação – a Gestão de Recursos Humanos deve ser capaz de motivar os agentes para o uso diário das novas capacidades adquiridas.

 A idade de uma empresa é ainda uma variável fundamental a ser considerada quando nos referimos à sedimentação de determinadas dinâmicas culturais e organizacionais, bem como certos estilos de gestão e liderança que se materializam e de que as relações hierárquicas na empresa podem servir como exemplo. Torna-se claro que é preciso destacar a importância crescente da GRH nas Empresas Sociais (ES) ou Economia Social, uma vez que estas são caracterizadas por pertencer a um setor mais comunitário e fortemente baseadas no voluntariado.

 Apesar da propagação, nos últimos anos, de cursos de Gestão de pessoas, a prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor dos recursos humanos. Neste contexto, as capacidades e aptidões humanas são de extrema importância para qualquer gestor. O principal modelo de gestão de pessoas está baseado em capacidades de gestão. No entanto, o termo Recursos Humanos também pode ser empregue para referir os funcionários/colaboradores da empresa. Mas, mais frequentemente, quando se refere à Gestão de Recursos Humanos, está a referir-se à função que envolve a aquisição, desenvolvimento e retenção de colaboradores e direcioná-los para as políticas da empresa. O objetivo básico de perseguir o papel da GRH é alinhar as políticas de GRH com a estratégia da organização.

### 6.1.2. Quais são as Chaves dos Recursos Humanos?

A ação humana consiste também na prestação de assistência relativamente a necessidades, tais como desejos, emoções, e também incentivar a criação de conhecimentos e capacidades. Igualmente, convém lembrar que o conjunto de crenças e valores, embutido em tudo que fazemos, irá determinar o nosso grau de motivação para realizar uma determinada atividade. A competência expressa por uma capacidade em particular, é, assim, operacionalizada através dos processos de autoestima e de identificação do sujeito da ação que determinam os diferentes graus de competência. O conceito de "competência" engloba conhecimentos, capacidades e as características únicas de realização humana. Além disso, é da competência da GRH integrar várias dimensões humanas quando se trata de desenvolver uma atividade. Devemos também enfatizar que a GRH é, essencialmente, o reconhecimento da necessidade de competências numa organização ou nos seus colaboradores, e o fornecimento da solução, geralmente, através de um plano de formação com o objetivo de superar a necessidade de determinadas competências.



Uma importante competência na Gestão dos Recursos Humanos é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes (CCA) que se manifestam e que assim produzem um desempenho diferenciado. O administrador/gestor, a fim de ser profissionalmente bem-sucedido, precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento (informações, conceitos, ideias e experiência), perspectiva (colocar o conhecimento em ação) e atitude (fazer acontecer).



Em Gestão de Recursos Humanos as competências essenciais são normalmente organizados de acordo com sua natureza:

- Competências essenciais: atividades que são chave para a sobrevivência da organização e centrais para a formulação da estratégia;
- Competências diferenciadas: atividades que os clientes reconhecem como fatores de diferenciação da concorrência e que oferecem vantagens competitivas;
- Competências de organização: competências e atividades essenciais esperadas de cada unidade de negócio da empresa;
- Competências de suporte: atividades que são importantes para apoiar uma variedade de habilidades;
- Competências dinâmicas: capacidades de uma empresa para adaptarem as competências dos seus colaboradores ao longo do tempo. Estão diretamente relacionados com os recursos importantes e necessários para a mudança;

- Competências de visão global: é a capacidade de ter uma visão não só de uma parte específica de uma empresa, mas também ter as competências que permitem ter uma visão global da empresa.



Outra forma de organizar as competências necessárias para o exercício da Gestão de Recursos Humanos é a seguinte:

- Competências básicas: são baseadas na capacidade de operar de forma eficiente e geral com as competências específicas da Gestão e da formação profissional;
- Competências específicas: da área do conteúdo do trabalho e da posse de conhecimentos e competências necessárias para a atividade.



As diferentes competências consideradas acima podem ser organizadas da seguinte forma:

*Quadro 1: Competências Chave em Gestão de Recursos Humanos*

Contribuição Estratégica	O nível de contribuição estratégica da competência considera a gestão da cultura, a mudança rápida, a participação na tomada de decisões empresariais e informações de clientes aproveitando para criar organizações unificadas e focadas no cliente.
Credibilidade Pessoal	O Gestor de Recursos Humanos tem que ter credibilidade junto dos seus colegas e dos seus colaboradores.
Capacidade de Intervenção	Esta competência abrange as atividades tradicionalmente associadas ao gestor de Recursos Humanos, desenvolvimento, estrutura organizacional, medição de Recursos Humanos, conformidade legal da Gestão e do desempenho.
Conhecimento do Negócio	Os Gestores de Recursos Humanos devem ter conhecimento e devem compreender a sua organização e usar esse conhecimento e essa compreensão nas suas contribuições estratégicas.
Tecnologia nos Recursos Humanos	A tecnologia é cada vez mais utilizada nos serviços de Gestão de Recursos Humanos, pelo que se torna essencial que os profissionais de Gestão de Recursos Humanos estejam aptos a usar as novas tecnologias que têm ao dispor

### **6.1.3. De que Modo é que a Gestão de Recursos Humanos Pode Ser Importante para a Economia Social?**

A gestão sócio organizacional e estratégica de uma empresa depende, diretamente, da sua Gestão de Recursos Humanos. A GRH seleciona, administra e orienta os colaboradores no

sentido dos objetivos da empresa. A sua função principal é a gestão das competências, ou seja, melhorar o desempenho económico e, assim, atingir uma melhor eficácia no negócio no seu todo. Estes aspetos são cada vez mais necessários, hoje em dia, e têm uma importância crescente para as Empresas Sociais.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos também tem a tarefa da otimização de desempenho, por exemplo, não é suficiente para uma empresa investir na formação – a Gestão de Recursos Humanos deve ser capaz de motivar os agentes para o uso diário das novas competências adquiridas. Assim, uma das áreas mais importantes na Gestão de Recursos Humanos (especialmente na Economia Social) é a motivação dos trabalhadores através de subsistemas de gestão eficazes, tais como salários, formação e implementação de trabalho formativo, isto é essencial numa organização que incentiva o indivíduo a aplicar os conhecimentos adquiridos.



A capacidade de antecipar as incertezas e os desafios que enfrentam as Empresas Sociais é outro aspeto central da Gestão de Recursos Humanos. Assim, é também da sua responsabilidade a tarefa de tornar as Empresas Sociais flexíveis e capazes de se adaptarem ao ambiente e aos desafios que enfrentam.



A avaliação de competências é mais um aspeto da Gestão de Recursos Humanos. É usada para verificar se os colaboradores têm os perfis comportamentais e técnicos que a empresa necessita e se estão em linha com o ideal de cargo ou função, e também se estão ligados ao desenvolvimento de competências. Cabe à Gestão de Recursos Humanos completar, melhorar e reforçar o perfil individual de cada colaborador através da formação que proporciona aos seus colaboradores.

#### 6.1.4. Exemplos



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=2wAU7YWfshson> no YouTube (legendas disponíveis em Inglês) e tente refletir acerca da experiência e trabalho desenvolvido pela GSBI – Social Entrepreneur Insights – Meeds & Food For Kids – Peanut Butter for Haiti's Starving Children.



Na sua opinião, na sua Empresa Social, a Gestão dos Recursos Humanos está desperta para os aspetos e responsabilidades referidas no vídeo acima? O que gostaria de mudar?



EXERCÍCIO: Tome algum tempo e pense – a experiência descrita no vídeo pode ser inspiradora para lidar com os seus problemas na sua própria empresa? Justifique a sua resposta.



### 6.1.5. Sumário dos Pontos-chave



A gestão sócio organizacional e estratégica de uma empresa depende da sua Gestão de Recursos Humanos. A sua função principal é a gestão das competências, outro aspeto central da GRH é a capacidade de antecipar as incertezas e os desafios que a empresa enfrenta ou pode vir a enfrentar. A GRH também tem a tarefa de otimização de desempenho e, para o efeito, visa melhorar e reforçar o perfil individual de cada colaborador, oferecendo formação. Além disso, é necessário que as pessoas envolvidas na Gestão de Recursos Humanos sejam capazes de motivar os colaboradores a fazer uso diário das capacidades e competências recém-adquiridas. Assim, na área de Gestão de Recursos Humanos, nas Empresas Sociais, em particular, uma das áreas mais importantes em Gestão de Recursos Humanos é a motivação dos trabalhadores através de subsistemas de gestão eficazes, tais como salários, formação, que incentivem o indivíduo a aplicar os conhecimentos adquiridos.

## 6.2. União Europeia e a Aprendizagem ao Longo da Vida

O envelhecimento da população, a rápida globalização a que temos vindo a assistir e principalmente o rápido desenvolvimento e expansão das Novas Tecnologias de Comunicação e Informação são alguns dos fatores que provocaram uma mudança profunda a nível do ambiente social, cultural e do trabalho nas modernas economias avançadas. Cada Pequena e Média Empresa (PME) e cada Empresa Social têm a sua própria experiência sobre este facto. Podemos mesmo dizer que, por causa de sua própria natureza, as PME e as Empresas Sociais – dado que trabalham com metas sociais, e com base no voluntariado - se ressentem ainda mais fortemente com estas transformações. Como todo trabalhador, as PME e SEs sentem-se sob pressão para adaptar e melhorar as suas competências numa base contínua. Hoje, estar aberto a uma perspetiva de Aprendizagem ao Longo da Vida é fundamental, o que significa uma atividade de aprendizagem ao longo de toda a vida, melhorar o seu conhecimento, know-how, capacidades, competências e qualificações por vários motivos - pessoal, social e profissional. Do ponto de vista da Economia Social, significa que as empresas devem ter formação profissional avançada e que tenha em consideração o longo prazo.

### 6.2.1. Qual é a Posição da União Europeia em Relação à Aprendizagem ao Longo da Vida?

A Aprendizagem ao Longo da Vida e a formação profissional são os indicadores mais importantes nos processos de inovação e desenvolvimento e são, portanto, o motor de emprego na economia europeia. A formação profissional, por um lado, proporciona uma vantagem competitiva para entrar nas empresas, enquanto, por outro lado, aumenta a capacidade humana de cada trabalhador. A fim de fomentar processos de inovação e criar ambientes inovadores, técnicos, teóricos, bem como a colaboração especializada e capacidades que são essenciais. As Empresas de Economia Social, nomeadamente as

pequenas e micro empresas, precisam ter maior acesso à formação para gestores e funcionários especificamente dirigida às suas necessidades de aprendizagem.

Desde 2007 que a Comissão Europeia integrou todas as iniciativas de educação e formação no Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (<http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78>), que tem como objetivo permitir e motivar as pessoas (em todas as fases de sua vida, desde a infância até a velhice) a prosseguirem a aprendizagem, e fazer uso de oportunidades de aprendizagem em toda a Europa. Este programa enfatiza a importância de detetar estratégias para responder às necessidades de formação. Isto representa também o compromisso de construir uma sociedade de aprendizagem em todos os Estados-Membros como a forma mais eficaz para atingir o crescimento económico e manter a democracia e a coesão social.

Para analisar de forma eficaz as necessidades de formação, devemos considerar vários aspetos (para uma caracterização detalhada, por favor veja <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1140.html> - disponível em português, alemão, letão, turco e Inglês. Também pode usar o processo de uma análise do nível de qualificação do trabalhador no local de trabalho, para mais detalhes e uma pesquisa mais aprofundada consulte <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1440.html> (disponível em português, alemão, letão, turco e Inglês).

É importante para uma Empresa Social envolver-se numa pesquisa e numa análise das necessidades, considerando também os recursos financeiros. As medidas devem ser geridas de forma eficaz, e temos de nos certificar de que as ações de formação são dirigidas às pessoas certas no que diz respeito às forças e interesses.



É também relevante comparar a qualificação das pessoas disponíveis e as que a empresa social precisa. Igualmente importante em qualquer decisão que tome, é considerar o planeamento do pessoal a longo prazo para o respetivo local de trabalho e para as perspetivas individuais da sua Empresa Social. Estes aspetos sublinham a importância de oferecer ações de formação, tendo em conta os interesses do pessoal e as necessidades dos locais de trabalho para produzir modos de trabalhar inovadores e adequados.

### 6.2.2. Exemplos



Siga o *link* (com legendas em inglês no YouTube) e considere as palavras do Dr. Klaus Mangold acerca da importância da Educação <http://www.youtube.com/watch?v=VvuJqvWMrgI>.



Que aspetos do vídeo do Dr Klaus Mangold (acerca da importância da Educação) gostaria de salientar?



EXERCÍCIO: Na sua Empresa Social a formação é considerada um aspeto importante? Que medidas estão a ser tomadas (ou deveriam ser tomadas) para manter as competências atualizadas? Justifique a sua resposta.



EXERCÍCIO: Acha que na sua Empresa Social existe a consciência da necessidade de uma Aprendizagem ao Longo da Vida? Se não, como é que acha que uma perspectiva de Aprendizagem ao Longo da Vida podia ser implementada e adotada?

### 6.2.3. Sumário dos Pontos-chave



As Empresas Sociais sentem-se sob forte pressão para se adaptar e melhorar as suas capacidades numa base contínua. Hoje, a integração da abordagem de Aprendizagem ao Longo da Vida é um imperativo, o que significa uma atividade de aprendizagem constante, melhorando conhecimentos, *know-how*, capacidades, competências e qualificações por vários motivos e nos domínios pessoal, social e profissional.

## 6.3. A Cooperação Estratégica e as Condições de Trabalho que Conduzem à Aprendizagem

Hoje em dia, nenhuma organização moderna, muito menos uma Empresa Social, pode funcionar bem sem que continuamente ofereça formação aos seus colaboradores. O nível de investimento em formação reflete-se no sucesso da organização.

### 6.3.1. Porque é que é Necessário Aprender?



A educação formal e a qualificação inicial têm um papel importante no desenvolvimento de competências, mas agora, mais do que nunca, é desejável que as competências sejam continuamente melhoradas e atualizadas. Isto pode ser feito através da conceção de um local de trabalho que proporcione uma aprendizagem de acordo com critérios de cooperação e comunicação. Pode-se criar oportunidades de *feedback* (por exemplo, através de questionários, inventários, entrevistas) sobre os resultados do trabalho a vários níveis.

#### Quadro 2: Níveis de Trabalho

Nível da Gestão da Empresa	Questionários de Gestão e de Estratégia.
Nível do Local de Trabalho	Inventário sobre a promoção da aprendizagem, questionários para avaliar a promoção de aprendizagem no local de trabalho.
Nível do Pessoal	Avaliação das competências do pessoal nos locais de trabalho.
Nível da Supervisão	Questionário sobre os pontos de vista e experiências da equipa, avaliações das competências do pessoal nos locais de

	trabalho.
--	-----------



A fim de controlar e alcançar os seus objetivos, uma empresa tem de considerar um plano para a sua formação que contemple a elaboração e controle do processo de aprendizagem contínua gerada pelas condições de trabalho. Para que o plano seja bem-sucedido, a Gestão de Recursos Humanos deve promover a aprendizagem, considerando o grau de independência no trabalho, oportunidades de participação para os colaboradores, complexidade e variabilidade da atividade, comunicação e cooperação, frequência e intensidade do *feedback* disponível. Pode-se utilizar diferentes modalidades, para além da formação em sala, listados no quadro a seguir:

*Quadro 3: Modalidades de aprendizagem*

Projeto de trabalho	O projeto em si contém algo de novo para além do trabalho comum, assim, para os envolvidos há a oportunidade de mobilizar as suas diferentes competências para trabalhar algo de novo
Rotatividade	Esta abordagem visa ganhar uma sequência sistemática de experiências e vários conhecimentos inter-relacionados. É essencial que os conteúdos operacionais sejam realmente diferentes.
Troca Sistemática de Experiências	É uma prática que facilita o desenvolvimento de competências. Baseia-se na troca de informações e transferência de conhecimentos.
Ilhas de Aprendizagem	É um método que elimina a separação entre trabalho e aprendizagem. "Ilhas de aprendizagem" são locais de trabalho complementados por materiais de aprendizagem em que ambas as atribuições reais de trabalho e de formação são realizadas.
Auto-aprendizagem	Este método requer que a documentação e os materiais sejam fornecidos. É preciso considerar que conhecimento é necessário desenvolver (e quando), a fim de ser integrada no fluxo de trabalho.

Para este fim, as Empresas Sociais devem considerar a identificação das necessidades de formação, e com particular ênfase as capacidades e competências necessárias na organização num determinado período de tempo - isso inclui capacidades criativas, metodológicas, sociais e de comunicação, além dos requisitos técnicos.

### 6.3.2. Quais São os Passos Básicos para Definir as Necessidades de Formação?



São quatro os passos mais importantes para a definição das necessidades de Formação:

- Análise do trabalho necessário para os requisitos (presentes e futuros) no que diz respeito à qualificação (técnica, criativa, metodológica, sócio comunicacional) e dentro do período escolhido;
- Análise do nível de qualificação de um funcionário atual, se necessário, com base num levantamento de recursos humanos;
- Comparação entre as capacidades necessárias e as disponíveis pelo atual ocupante do cargo;
- Decisões que têm em conta o planeamento a longo prazo para o trabalho, e as perspectivas do indivíduo em causa (motivação e idade para formação, pré-requisitos intelectuais, o seu projeto individual de vida, etc.).

Estas decisões obtêm resultados na formação dos trabalhadores em causa mas também podem levar à aceitação de empregados sem a formação necessária ou podem ainda levar à remodelação de postos de trabalho. No entanto, estes quatro passos considerados devem ser entendidos de acordo com a abordagem escolhida.



#### Abordagens possíveis:

- As atividades de formação, que surgem em resultado do levantamento dos recursos humanos e de um diagnóstico das necessidades, pressupõem uma análise concreta, já que os recursos financeiros subsequentes (muitas vezes escassos, especialmente nas PME) devem ser alocados de forma eficaz.
- Ao considerar o âmbito das atividades de formação a nível individual, deve começar com os pontos fortes e interesses do indivíduo e, se necessário, considerar dar-lhe temporariamente trabalhos novos e inovadores que possibilitem uma mudança de perspectiva. O colaborador ou funcionário tem, então, uma perspectiva pessoal dentro da empresa e uma motivação válida para a formação.
- Apesar de ser mais provável que numa organização haja um maior interesse relativamente à formação relacionada com o trabalho para atingir os objetivos operacionais, a formação avançada também é relevante e deve figurar no seu plano de longo prazo.



O planeamento da carreira individual tem muitas vantagens, especialmente quando não há tempo especialmente previsto para a familiarização mútua e para a formação. A avaliação da procura é uma componente-chave da estratégia de formação. Quando identificar as necessidades, deve levar em conta as quatro questões-chave, independentemente do método de avaliação utilizado.



#### Noções Básicas de Avaliação da procura:

1. Qualificação dos colaboradores relativamente à sua função.

Por favor consulte os questionários disponíveis em <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1430.html> (em inglês, alemão, letão, turco, português). Este tipo de qualificação define a necessidade de descrição funcional das atividades nucleares. As funções e tarefas formam a base dos requisitos do perfil. Aqui, deve fornecer informações sobre as necessidades futuras de qualificação para este trabalho. Comparado com os objetivos atuais, esta parte identifica a necessidade de formação e, portanto, o perfil correspondente a um determinado requisito pode ser rapidamente preparado. A situação atual, de conhecimento, capacidades e experiência são todos igualmente considerados, e as metas futuras também são representados.

## 2. As qualificações dos Empregados - Objetivos Futuros

O desenvolvimento de novas competências e o inquérito sobre as necessidades de formação relacionadas com as necessidades futuras de trabalho na organização são considerados aqui, e aconselhamo-lo a ter os objetivos e as medidas de formação em mente. Ao fazer os seus planos, não deve esquecer a qualificação atual dos trabalhadores - esta é a única maneira de garantir que as operações permanecem organizadas;

## 3. A Formação do Trabalhador – Preparação Sistemática

A formação de colaboradores não deve ser realizada adhoc. Diferentes métodos ou ferramentas podem ser utilizadas para atender sistematicamente às necessidades. Por exemplo, uma ferramenta essencial é a entrevista de avaliação. Deve implementar, de uma forma sistemática e regular, uma comparação entre a situação atual e a desejável no futuro. Desta forma, você identifica a situação das necessidades individuais e pode reconhecer os requisitos para o local de trabalho ou empresa. Através disso, pode começar a organizar um programa de aprendizagem mais adequado;

## 4. Necessidades de Formação – Visão Geral

O diagnóstico das necessidades de formação deve ser uma componente sólida do desenvolvimento organizacional e dos recursos humanos. O desenvolvimento da organização e da sua equipa tornou-se um conceito de formação. Necessidades futuras da organização têm de ser comparadas com as atuais qualificações, experiências, formação e educação e outras qualificações dos colaboradores individuais. O objetivo futuro é determinado pelos objetivos da organização, processos de trabalho e os processos de mudança e desenvolvimento dentro da organização.

### 6.3.3. O que é a Avaliação da Procura?



A avaliação da procura é um conceito central da formação estratégica e integra quatro aspetos básicos relativos, cada um com um método de avaliação e podem ser organizados da seguinte forma:

*Quadro 4: Métodos da Procura*

Métodos	Aspetos
A qualificação empregador / função	<ul style="list-style-type: none"><li>Define as necessidades da função</li></ul>

relacionada à qualificação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define as atividades principais</li> <li>• Define o público alvo</li> <li>• Considera os conhecimentos/capacidades/experiência atuais</li> <li>• Considera as necessidades futuras.</li> <li>• Identifica as necessidades futuras de formação</li> </ul>
A qualificação do empregado/ alvos futuros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos para providenciar as necessidades futuras de formação/necessidades/objetivos/medidas</li> <li>• Trata do planeamento necessário para manter e melhorar uma operação organizada.</li> </ul>
A formação de colaboradores / preparação sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Formação deve ser abordada pelas necessidades do empregado / empresa.</li> <li>• A Gestão de Recursos Humanos deverá ter à disposição vários instrumentos que permitam uma comparação entre as necessidades atuais e futuras, identificando as necessidades de formação</li> </ul>
As necessidades de formação / visão global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRH deve estar consciente acerca das necessidades de formação necessária para alcançar uma componente sólida, quer para o pessoal quer para o desenvolvimento da organização</li> </ul>

Mais uma vez, há quatro passos importantes para definir as necessidades de formação:

- Análise do trabalho em relação à qualificação dos requisitos (presentes e futuros) técnicos, criativos, metodológicos, sócio comunicacional dentro do período escolhido;
- Análise do nível de qualificação de um funcionário atual, se necessário, com base num levantamento de recursos humanos;
- Comparação entre as capacidades necessárias e as que o ocupante do cargo dispõe no momento;
- Decisões tomadas tendo em conta o planeamento a longo prazo para o trabalho, e as perspetivas do indivíduo em causa (motivação para a formação, os pré-requisitos intelectuais, projeto individual de vida, etc.)

Estas decisões resultam na formação dos trabalhadores em causa, mas também podem levar à aceitação de empregados sem a formação necessária ou remodelação de postos de trabalho. Como já foi mencionado, a identificação das necessidades de formação deve levar em conta as quatro questões-chave identificadas acima, independentemente do método de avaliação utilizado.

Sugestões para o uso de listas de verificação:



- O empregado que trabalha num local de trabalho específico deve ser envolvido na análise das necessidades de formação;
- Considere técnicas adicionais para a análise de necessidades de formação no trabalho, como discussões de grupo, entrevistas ou mesmo entrevista com especialistas de fora;
- Muitas vezes é possível ver as análises também como atividades que podem ajudar no processo de decisão.

A partir dos resultados obtidos mediante as análises de necessidades de formação é possível gerar sugestões de alterações ou rearranjos do posto de trabalho. Além disso, as lacunas identificadas nos diferentes níveis podem ser superadas através de sugestões para formação.



Avaliação da procura é um conceito central da formação estratégica e integra quatro aspetos básicos relativos, cada um, a um método de avaliação.

O desenvolvimento orientado das competências dos colaboradores é uma abordagem que deve ser decidida em conjunto com os trabalhadores, e é importante que tenha consciência que deve gerir tanto os trabalhadores como as medidas a tomar. O processo é desenvolvido em seis fases:

1. **Fase da Informação:** o seu propósito aqui é estabelecer a base necessária de confiança na organização. Nesta fase os empregados e dirigentes são os primeiros a serem informados acerca dos objetivos e procedimentos. A Gestão pode fornecer regularmente informações sobre as atividades em curso e os resultados intermédios alcançados através de publicações, cartazes, *sites*, intranet e folhetos;
2. **Análise da situação corrente:** a fim de avaliar as necessidades de desenvolvimento, deve consultar primeiro os funcionários acerca das respetivas capacidades (esta análise está vocacionada para as metas atuais). Além das qualificações académicas e profissionais, também pode listar os pontos fortes e capacidades, bem como o seu envolvimento social geral. Além disso, os colaboradores podem definir as suas próprias necessidades de desenvolvimento pessoal e fornecer sugestões sobre como o trabalho diário pode ser melhorado. Os dados destas entrevistas devem manter o anonimato durante todo o processo. Aqui também pode incluir instrumentos adicionais, tais como entrevistas com colaboradores e autopreenchimento de questionários;
3. **Análise dos objetivos futuros:** nesta fase de análise de necessidades, é aconselhável realizar entrevistas com a Gestão (e em todos os níveis) acerca dos objetivos futuros



em cada área de responsabilidade, mudanças iminentes e requisitos para os colaboradores. Estas entrevistas podem durar cerca de uma hora;

4. **Fase de desenvolvimento:** com base nos resultados da análise dos objetivos atuais e futuros necessários para o funcionamento numa determinada área, deve elaborar-se uma comparação que reflète as capacidades atuais e as capacidades futuras necessárias para gerir as qualificações existentes e as capacidades e competências dos colaboradores. Isto poderá ser complementado com sugestões de mudança, vindas dos próprios colaboradores. Esta comparação é a base para o planeamento de capacidades específicas. Em *workshops* com os membros da administração e as equipas responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos e colaboradores, podem ser discutidas e decididas as medidas a desenvolver na formação contínua, a fim de atender as necessidades de desenvolvimento da organização e dos seus membros;
5. **Fase da implementação:** as medidas desenvolvidas durante a fase de desenvolvimento são implementadas como regras dentro da organização pela Gestão de Recursos Humanos.
6. **Fase de avaliação:** após a implementação, o sucesso das medidas implementadas será avaliada. Analise a sua experiência e seu uso no local de trabalho / organização.



Siga o *link* <http://www.youtube.com/watch?v=85RVEas4AXs&feature=related> (legendas em Inglês disponíveis no YouTube) acerca da importância da formação neste vídeo produzido pela Indiana University Southeast.



EXERCÍCIO: Depois de ter visto o vídeo, consegue definir os caminhos mais importantes para serem usados na sua própria Empresa Social?



O desenvolvimento de competências é considerado na sua Empresa Social? De que forma acredita que tal poderia ser melhorado?

#### 6.3.4. Exemplos



Siga o *link* (legendas em inglês disponíveis no YouTube) <http://www.youtube.com/watch?v=SS9FU-KceHQ> acerca da British Telecom: learning at work.



EXERCÍCIO: Considera os depoimentos no vídeo enriquecedor? Quais as declarações no vídeo que considera mais relevantes? Justifique sua resposta.



A educação formal e a qualificação inicial têm um papel importante no desenvolvimento de competências, mas estas têm de ser atualizadas, aperfeiçoadas e desenvolvidas ao longo da vida. Tal pode ser feito até no próprio posto de trabalho, no âmbito de um processo de aprendizagem motivador e com uma atitude de cooperação e de comunicação, capaz de criar oportunidades de *feedback* a vários níveis.

### 6.3.5. Sumário dos Pontos-chave:



Atualmente, nenhuma empresa moderna pode sobreviver sem um plano de formação bem implementado que permita que os seus colaboradores possam acompanhar o desenvolvimento tecnológico e social. A educação formal, por si só, já não é suficiente para lidar com as mudanças aceleradas que se vivem nas sociedades atuais. Além disso, as competências adquiridas não devem permanecer estáticas já que há uma necessidade de melhoria dinâmica e desenvolvimento de capacidades e competências de cada colaborador dentro de uma empresa. Também as Empresas Sociais que operam no setor da Economia Social e dependem em muito dos voluntários, têm uma crescente necessidade de um plano de formação constante e adequado para atualizar as habilidades e as competências. Este plano de formação deve ser concebido de acordo com as necessidades do presente, mas também deve antecipar e enfrentar as necessidades futuras. O plano de formação pode responder a esse desiderato projetando o posto de trabalho no futuro e prever uma aprendizagem condizente com critérios de cooperação e comunicação, capaz de oferecer oportunidades de *feedback* sobre os resultados a vários níveis.

### Sumário dos Objetivos de Aprendizagem



Nesta unidade, reconheceu a importância da Gestão de Recursos Humanos, em especial numa Empresa Social. Também tomou consciência da importância de uma abordagem de Aprendizagem ao Longo da vida e da necessidade de ter um plano de formação capaz de responder às necessidades presentes e de antecipar as necessidades futuras.

### Bibliografia

#### Livros/Artigos

Ciriec (2000), *The Enterprises and Organisations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*, Relatório elaborado no âmbito da Acção Piloto *Third System and Employment* da Comissão Europeia. Liege: CIRIEC

Demoustier, D. (2001), *L'Economie Sociale et Solidaire. S'Associer pour Entreprendre Autrement*, Paris: Syros;

Lipietz, A. (2001), *Pour le Tiers Secteur. L'Economie Sociale et Solidaire: Pourquoi et Comment*, Paris: La Decouvert;

Martin, G (2001), "Social Movements, Welfare and Social Policy: a Critical Analysis", *Critical Social Policy*, 21(3), 361-383.

Melville, R (2003), *Changing Roles of Community-sector Peak Bodies in a Neo-liberal Policy Environment in Australia*, Institute of Social Change and Critical Inquiry, University Wollongong.

Minkhoff, D.C, (2002), "The Emergence of Hybrid Organisational forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 377-401.

Taylor, M (2003), *Public Policy in the Community*, Hampshire, New York: Palgrave MacMillan.

#### **Leituras Futuras:**

[http://www.encyclopedia.com/topic/Human\\_resource\\_management.aspx](http://www.encyclopedia.com/topic/Human_resource_management.aspx)

(reader can find the basic concepts about Human Resources, an encyclopedia of Human management, Encyclopedia of Small Business)

Shawn Smith, J.D. Mazin, Rebecca (2004), *The HR answer book: an indispensable guide for managers and human resources professionals*, New York. AMACOM

#### **Links para a Unidade 6:**

GSBI – Social Entrepreneur Insights – Meets & Food For Kids – Peanut Butter for Haiti's Starving Children <http://www.youtube.com/watch?v=2wAU7YWfshs>

Life Long Learning Programme (<http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78>)

TSESME <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1140.html>

TSESME <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1440.html>

Mangold: about importance of Life long Education  
<http://www.youtube.com/watch?v=VvuJqvWMrql>.

British Telecom: learning at work: <http://www.youtube.com/watch?v=SS9FU-KceHQ>

Indiana University Southeast: the importance of training. <http://www.youtube.com/watch?v=85RVEas4AXs&feature=related>

## Glossário da Unidade 6:

**Avaliação da procura:** É uma avaliação que permite perceber as qualidades e competências dos colaboradores. Mostra as áreas em que se tem de melhorar ou de adaptar-se a novas circunstâncias ou novos desenvolvimentos profissionais. Para os fins desta avaliação não devemos usar medidas padronizadas, mas sim instrumentos visando os pontos fortes e fracos dos colaboradores e as necessidades da empresa. Pode considerar esta avaliação como uma oportunidade para reconhecer cedo, a necessidade de um maior desenvolvimento dos colaboradores e lidar com sucesso tanto com os requisitos atuais como com os futuros.

**Competências:** Este termo compreende todas as capacidades do indivíduo de agir e de se auto-organizar e que o capacitam para lidar com tarefas e projetos (ou seja, as capacidades relacionadas com a situação e as pessoas em causa). As competências referem-se a capacidades, métodos, conhecimentos, experiências, atitudes, necessidades e os valores que uma pessoa adquire, desenvolve e aplica ao longo da vida. As competências estão ligadas ao indivíduo e à sua capacidade de agir, portanto, à sua autorresponsabilidade. Competências são sempre descritas em relação às exigências de uma pessoa e ao seu potencial. De modo a desenvolver competências há que considerar as condições do ambiente. O desenvolvimento de competências é o resultado de uma aprendizagem individual e de processos de desenvolvimento bem como de diferentes formas de aprendizagem no trabalho e na vida cotidiana. As competências não incluem apenas a aquisição ou adaptação de conhecimentos e capacidades, a parte mais importante é a vontade de testar uma experiência, bem como o desenvolvimento auto-organizado adicional da competência para a ação que novas exigências e tarefas justificam. Outros elementos essenciais incluem a capacidade e motivação para a aprendizagem auto-organizada e de agir e a capacidade para o desenvolvimento de outras competências técnicas, competências metodológicas, competências sociais e pessoais.

**Desenvolvimento de Competências:** Na formação profissional este termo inclui as competências existentes e os novos ganhos por parte dos indivíduos, grupos e organizações. Como um componente de desenvolvimento pessoal e organizacional, o desenvolvimento de competências é principalmente identificado, desenvolvido, implementado e julgado no processo de trabalho. O desenvolvimento de competências também pode ser visto no contexto de Gestão de processos de mudança. O desenvolvimento de competências é um processo ativo que é amplamente guiado pelos próprios indivíduos. Além da formação mais tradicional e medidas de qualificação (seminários, por exemplo), a aprendizagem no processo de trabalho contribui muito para o desenvolvimento de competências. O desenvolvimento de competências no trabalho exige a existência de condições favoráveis à

aprendizagem, por exemplo, a existência de liberdade de ação no local de trabalho e tarefas com problemas que vão além das tarefas de rotina.

**Formas de Aprendizagem:** o termo "formas" de aprendizagem refere-se ao aspeto estrutural da organização de aprendizagem. Além das formas mais convencionais, tais como aulas e seminários, novas formas complementares de aprendizagem, como círculos de qualidade, ilhas de aprendizagem, formação e comunidades *on-line* têm vindo a ter crescente utilização em conexão com os novos conceitos de trabalho e novos conceitos organizacionais.

**Desenvolvimento do Pessoal:** operacionalmente o termo diz respeito ao desenvolvimento de competências dos colaboradores para a realização dos objetivos de negócio através da utilização otimizada dos recursos humanos. O desenvolvimento do pessoal é cada vez mais visto como fator de sucesso estratégico decisivo para a competitividade de uma empresa. Tem que assegurar o equilíbrio permanente entre os objetivos da empresa e os da equipa em termos de educação, formação e operacionalidade e condensa todas as medidas de formação contínua. O desenvolvimento do pessoal está intimamente ligado ao desenvolvimento organizacional e ao trabalho operacional no domínio da formação. As medidas e conceitos para o desenvolvimento do pessoal são principalmente orientados para as necessidades individuais dos funcionários/colaboradores. A formação para o desenvolvimento do pessoal não é somente orientada tecnicamente, mas cada vez mais concebida como uma extensão do desenvolvimento de competências.

**SME:** A categoria de micro, pequenas e médias empresas é composta por empresas que empregam menos de 250 pessoas e que não têm um volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros, ou um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros.

**Economia Social:** A Economia Social é uma das bases empresariais, pertence ao setor sem fins lucrativos, é baseada em valores democráticos que visam melhorar as condições sociais, económicas e ambientais das comunidades, muitas vezes, focando-se nos seus membros mais desfavorecidos. A Economia Social refere-se a um "terceiro sector" económico entre o sector privado e o sector público e governamental. A Economia Social inclui organizações como cooperativas, organizações não-governamentais e instituições de caridade.