



Módulo 4 Unidade 7

Título do Projeto	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 7: Diagnóstico das Necessidades de Formação

Entrada	3
Palavras-chave:	3
Objetivo de Aprendizagem.....	3
Tempo Estimado	3
Introdução	3
7.1. Avaliando a Situação de Formação Profissional numa Empresa Social	4
7.1.1. O que Significa “Situação de Formação Profissional” para uma Empresa Social?	4
7.1.2. Porque se Avaliam as Competências Individuais?	6
7.1.3. Onde se Implementam e Desenvolvem as Competências e a Formação?	8
7.1.4. Como se Avaliam as Competências Individuais?	10
7.1.5. Exemplos.....	12
7.1.6. Sumário dos Pontos chave.....	12
7.2. Implementação de uma Análise de Trabalho Simplificada.....	12
7.2.1. O que é uma Análise do Posto de Trabalho?.....	12
7.2.2. Porque se Usam Métodos de Formação Profissional?	13
7.2.3. Onde Aplicar os Resultados de um Plano de Formação?.....	15
7.2.4. Como Desenvolver e Aplicar um Plano de Formação Baseado nas Necessidades Identificadas?	16
7.2.5. Exemplos.....	18
7.2.6. Sumário dos Pontos-chave	18
Sumário dos Objetivos de Aprendizagem.....	19
Bibliografia	19
Leituras Futuras.....	19
Links para a unidade 7	20
Glossário para a Unidade 7	20

Módulo 4

Unidade 7: Diagnóstico das Necessidades de Formação

Entrada

Palavras-chave:

Coaching, Competências, Círculos de Qualidade, Instruções no Posto de Trabalho

Objetivo de Aprendizagem



Esta unidade explicita o conceito de diagnóstico de necessidades de aprendizagem, das suas características mais importantes, bem como da necessidade de uma aprendizagem ao longo da vida. Realça a importância de determinar a situação da formação profissional numa Empresa Social, quais as competências que se querem assegurar e como desenvolver uma estratégia para garantir uma formação profissional adequada na Empresa Social. Neste último caso, tem que considerar não só as competências atuais individuais, mas também as futuras. Finalmente, mostra-se como implementar a análise do posto de trabalho, os métodos de formação profissional e as estratégias para o planeamento do desenvolvimento pessoal.

Tempo Estimado



Estima-se que leve cerca de **75 minutos** para percorrer todo o módulo. Vai precisar de tempo adicional para fazer os exercícios.

Introdução

Hoje em dia, seria impensável uma empresa manter-se sem abordar a necessidade de investimento constante em formação do seu pessoal. A rápida evolução tecnológica que testemunhamos, o fenómeno da globalização e do aumento da expectativa de vida de trabalho, induzem uma situação em que a formação e as competências que já tinham sido adquiridas no exercício do trabalho precisam ser constantemente atualizadas e adaptadas ao ambiente de hoje. Portanto, a formação é fundamental e a Gestão de Recursos Humanos deve desenvolver estratégias que preencham as necessidades atuais, mas também que prevejam as futuras. A identificação das necessidades de formação deve considerar várias capacidades e competências: criativas, metodológicas, sociais e comunicacionais, a acrescentar às técnicas. Esta identificação começa com o examinar dos níveis de formação que existem atualmente

na empresa. Note que é muito importante incluir, neste processo bem como na análise e na escolha das necessidades de formação, as pessoas diretamente afetadas.

Ao realizar a análise das necessidades de formação numa empresa, deve considerar os seguintes aspetos:

- A análise do posto de trabalho, ou seja, considerando as necessidades e exigências do presente e do futuro provável;
- No nível de competência dos trabalhadores da empresa, deve fazer uma comparação entre as qualificações que são consideradas necessárias no futuro e aquelas que os colaboradores têm no presente;
- Por fim, as decisões tomadas devem considerar a perspetiva a longo prazo e até mesmo as motivações dos funcionários/colaboradores (a idade, a motivação para a aprendizagem, as exigências intelectuais, o projeto de vida individual, e outro tipo de motivações).

Além disso, há vários aspetos que você deve considerar ao fazer um diagnóstico das necessidades de formação:

- A identificação das necessidades de formação deve ser baseada numa análise concreta das necessidades. Deve ter em conta os recursos financeiros disponíveis e as ações devem ser bem implementadas e utilizadas. Isto é especialmente importante para as PME e as Empresas Sociais.
- Deve considerar não só os objetivos da Empresa Social, mas também as capacidades, competências e interesses dos associados a fim de determinar a sua motivação.
- A formação não deve ser relevante apenas em termos das necessidades presentes, deve ser concebida tendo em conta também as necessidades futuras.

7.1. Avaliando a Situação de Formação Profissional numa Empresa Social

7.1.1. O que Significa “Situação de Formação Profissional” para uma Empresa Social?

Uma análise da situação de formação profissional tenta dar uma resposta positiva aos vários desafios que hoje enfrentam as PMEs e as Empresas Sociais. Ao gerir um programa de formação profissional, é importante reagir, o mais rapidamente possível, face à evolução do mercado e reconhecer as novas tendências. Isto significa desenvolver novos produtos e novos serviços e descobrir novos mercados, competindo com empresas rivais, e introduzindo aspetos de organização virtual nas PMEs, tanto em termos de trabalho como em termos de estruturas de aprendizagem. Por outro lado, a formação profissional adequada ajuda a oferecer condições adequadas de segurança social e de continuidade, especialmente quando se trata de manter os trabalhadores mais qualificados na empresa. Assim, torna-se relevante, neste contexto da formação profissional, estar alerta no que diz respeito às oportunidades de

desenvolvimento individual e organizacional e aos processos de aprendizagem e de mudança.



A situação de formação profissional numa Empresa Social, como em qualquer outra empresa, deve considerar dois níveis: o individual e o organizacional.

No nível individual, significa que os colaboradores podem:

- Receber formação regularmente, especialmente no local de trabalho;
- Ter as suas oportunidades de formação individuais reconhecidas;
- Procurar (e receber) aconselhamento - por consultores de formação, formadores ou empresas de formação - conselheiros externo às suas próprias atividades.

No nível organizacional, isso pode significar:

- Alinhamento das estruturas organizacionais com o desenvolvimento do pessoal;
- Ênfase na natureza especial dos colaboradores e o seu envolvimento no desenvolvimento da organização;
- Integrar no programa de formação o desenvolvimento individual a par do desenvolvimento organizacional;
- Criação de estruturas de aprendizagem no posto de trabalho e autogestão da aprendizagem.



Para avaliar a situação de formação profissional numa empresa social, seria útil ter uma ferramenta que fornecesse um meio de avaliar rapidamente a situação de formação profissional na organização. A ferramenta deve

permitir lidar com os quatro temas seguintes:

- Estratégia de Empresa e formação (estratégia em relação à oferta de formação e desenvolvimento de competências);
- Os sistemas de formação e incentivo (fornecimento de incentivos para promover a melhoria das capacidades de desempenho);
- Aprendizagem e posto de trabalho (atividades conducentes à aprendizagem no local de trabalho);
- Colaboração e processos de informação e de competência (colaboração e fluxo de informações dentro da organização).

Pode implementar este plano de levantamento das necessidades de formação através de um questionário que lhe dará uma visão geral e levantará questões ao mesmo tempo que pode ser um instrumento que apoie o pensamento crítico entre o pessoal e a Gestão dos Recursos Humanos. Desta forma, o questionário pode refletir sobre os seguintes tópicos:

- Formação e desenvolvimento de competências;
- Incentivos que visam encorajar um melhor desempenho de tarefas e o aperfeiçoamento das competências;

- Atividades que permitam a formação no posto de trabalho;
- Colaboração e fluxo de informações dentro da organização;
- Aspectos importantes da formação.

Os resultados obtidos podem ajudar a compreender a situação da sua empresa em termos de formação profissional. A avaliação pode ser assim um ponto de partida para ações de formação e melhorias a nível do pessoal e do desenvolvimento organizacional.



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=hdxmFAxgwmk&feature=relmfu> (legendas em inglês disponíveis no Youtube) e faça uma reflexão acerca dos aspetos que o vídeo descreve.



A partir do vídeo que visionou antes, liste as três razões principais para o sucesso do ARC Angels – Raising Support for Vital Services Provided by ARC Broward

7.1.2. Porque se Avaliam as Competências Individuais?



Nenhuma organização moderna pode funcionar bem sem providenciar, continuamente, a formação dos seus colaboradores. O seu sucesso está ligado ao nível de investimento em formação. Assim, deve garantir o futuro da organização fornecendo formação adequada ao seu pessoal. Investigar as necessidades de formação dos colaboradores e responder com medidas adequadas é, portanto, uma tarefa prioritária para a Gestão.



No entanto não se pode dizer que haja um processo único para a determinação das necessidades reais de formação. Nós só podemos oferecer-lhe alguns conselhos:

- Concentre-se nas capacidades necessárias à empresa num determinado período de tempo;
- Inclua as competências criativas, metodológicas, sociais e de comunicação, para além dos requisitos técnicos;
- Comece com os atuais níveis de capacidades dos empregados considerados individualmente;
- Inclua os que são pessoalmente afetados pelo processo de análise das necessidades e escolha de atividades de formação.



Além disso, deve considerar as medidas que garantam a definição de necessidades de formação, como a seguir se sumariza:

- Análise do trabalho em relação aos requisitos (presentes e futuros) de qualificação (técnica, criativa, metodológica, sócio comunicacional), e dentro do período escolhido;
- Análise do nível de qualificação atual do colaborador, se necessário, com base num levantamento de recursos humanos;
- Comparação entre as capacidades necessárias (desejadas) e as disponibilizadas atualmente pelo ocupante do cargo;
- As decisões devem ser tomadas tendo em conta o planeamento a longo prazo para o trabalho, bem como as perspetivas do indivíduo (idade, motivação para formação, os pré-requisitos intelectuais, projeto individual de vida, etc.).



Um fator importante para decidir que medidas e que abordagem escolher é o levantamento dos recursos humanos e o diagnóstico de necessidades, que resulta na escolha de atividades de formação que pressupõem sempre uma análise concreta, já que os recursos financeiros (muitas vezes escassos, especialmente nas PME) devem ser utilizados de forma eficaz.



Ao considerar o âmbito das atividades de formação a nível individual, deve começar por considerar os pontos fortes e interesses do indivíduo e, se necessário, considerar dar-lhes temporariamente trabalhos novos e inovadores o que permite uma melhor perspetiva pessoal dentro da empresa e motivação válida para a formação.



Embora a empresa possa estar mais interessada em ações de formação que estejam relacionadas com objetivos operacionais mais imediatos, o plano de formação deve considerar também o longo prazo e deve prever formação avançada relevante, a fim de salvaguardar a continuidade da empresa.

Também deve, dentro do possível, conhecer os projetos individuais dos colaboradores e no sentido de os conciliar, sempre que possível e desejável em termos da organização, no seu todo.

A avaliação das competências transversais individuais também não deve ser negligenciada. A competitividade de uma empresa é determinada, em grande parte, pelos seus colaboradores. Ter funcionários qualificados não é suficiente - eles também devem ser competentes. A competência relaciona-se com as características pessoais e as capacidades que se abrigam sob a capacidade de auto-organização numa situação de trabalho, ou seja, todas as capacidades do indivíduo de agir e de se auto-organizar que permitem capacitá-lo para lidar com tarefas e projetos. Isto é, as competências

integram saberes, capacidades, métodos, experiências, atitudes, necessidades e os valores que uma pessoa adquire, desenvolve e aplica na vida e no trabalho.



Quais considera ser as competências chave? No quadro abaixo sugere-se a seguinte organização:



Quadro 1: Competências chave

Auto-organização e autoaprendizagem	Relacionadas com a capacidade geral para ser ativo e criativo, sem envolvimento externo: ou seja, para ser reflexivo acerca de si mesmo, técnico e metódico no que diz respeito às condições ambientais e prontamente comunicar com os outros.
Pessoais	Centradas na capacidade de se ver a si mesmo de forma crítica e possuir uma atitude produtiva e sentido dos valores.
Atividade e capacidade de agir	Refere-se à capacidade de dominar conhecimentos, competências e resultados de comunicação social, e à capacidade de implementar ativamente valores pessoais e integrando-os com todas as outras competências.
Técnica e de método	Refere-se à capacidade de lidar com problemas de uma forma criativa pelo uso apropriado de conhecimento técnico e metódico mesmo que os problemas colocados não sejam de fácil resolução.
Sócio comunicacionais	A capacidade de debater com os outros, a partir de uma perspetiva pessoal, capacidade de cooperar e comunicar de forma criativa.

7.1.3. Onde se Implementam e Desenvolvem as Competências e a Formação?

O exemplo de colegas é uma boa maneira de implementar e desenvolver competências entre os pares. Quanto mais cedo reconhecer a necessidade de mais formação, maior poderá ser a sua eficácia. Deve reconhecer que a necessidade de formação contínua implica a definição da situação dos seus colaboradores, no seu todo mas também individualmente.

Existem diferentes métodos de autoformação, mas deve enfatizar-se três possibilidades para a formação interna em pequenas organizações: formação no posto de trabalho, círculos de qualidade e *coaching*.



Onde pode desenvolver as condições de trabalho favoráveis à aprendizagem? O termo "propício à aprendizagem" significa ter as condições e possibilidades que permitam a aprendizagem no próprio processo (posto) de trabalho. Isto é, os processos de aprendizagem são consolidados mediante a aplicação de novos conhecimentos no processo de trabalho. Possíveis erros servem como *feedback* e podem ser úteis na mudança de comportamento - "aprender com os erros."

Mudanças estruturais com vista a melhoramentos colocam pressão sobre todas as pequenas empresas e, especialmente, sobre as Empresas Sociais. Estas mudanças e a complexidade subsequente, bem como o aumento de tarefas práticas, colocam uma carga pesada sobre o potencial de aprendizagem e inovação dos colaboradores e dos executivos. No entanto, eles têm que ter a mente aberta e flexível, para aprender e adaptar-se aos muitos processos de mudança em curso, novos conteúdos no trabalho e situações novas, a fim de garantir o desenvolvimento de capacidades individuais e sucesso organizacional. Esta é a única forma da sua organização se manter competitiva a longo prazo: ser capaz de melhorar continuamente, desenvolver novas ideias e implementá-las em produtos e serviços inovadores.



No local de trabalho, a formação tem como objetivo capacitar os indivíduos no domínio das suas tarefas práticas e capacitá-los para lidarem com processos e mudanças nas condições de trabalho. Para aumentar a motivação para a formação e, ao mesmo tempo, garantir que a formação atenda aos requisitos, os métodos devem proporcionar a participação conjunta do supervisor imediato do empregado que participou na análise das necessidades de formação. A formação no local de trabalho é muitas vezes da responsabilidade da organização em si e tem a vantagem de que os empregados podem beneficiar da experiência de outros colegas que estão mais familiarizados com as condições operacionais, ao mesmo tempo que permite introduzir, na rotina, o trabalho operacional resultado da formação.



A Formação no local de trabalho tem múltiplas vantagens tais como:

- Os empregados adquirem experiência nas capacidades de auto-organização e autoaprendizagem;
- Os colaboradores experimentam a capacidade de serem ativos, criativos e reflexivos sobre as suas próprias práticas nas condições técnicas e ambientais e de comunicação da sua própria empresa;
- Os colaboradores podem dominar os conhecimentos, competências e resultados da comunicação, implementar ativamente os seus valores pessoais e integrando-os nas outras capacidades (ou seja, atividade e competência para a ação);

- Os colaboradores tornam-se capazes de lidar com problemas de difícil solução e fazem-no usando a criatividade adequada ao conhecimento técnico e metodológico (competências técnicas e metodológicas);
- Os colaboradores podem praticar, avaliar, medir e desenvolver as capacidades e métodos com as ferramentas adequadas e disponíveis no contexto real do seu próprio trabalho.

7.1.4. Como se Avaliam as Competências Individuais?

Em termos de avaliação das necessidades de aprendizagem nas Empresas Sociais, geralmente, são considerados dois métodos: conversa de grupo e entrevistas pessoais. Vale ressaltar que ambos os métodos são caracterizados por enfrentar a questão a partir da perspectiva dos indivíduos, sendo o trabalho visto como um todo. Também vale a pena notar que há a vantagem de os empregados permanecerem bem informados sobre o que está sendo planejado fazer em termos de formação, o que é um fator motivador.

A conversa de grupo guiada visa definir a necessidade de aprendizagem aferindo a diferença entre a situação atual e a desejada.

As necessidades de Formação podem ser separadas nas seguintes categorias:

- **Normativa** (essas necessidades são definidas por membros especialistas reconhecidos de associações profissionais ou com experiência no campo da pesquisa);
- **Organizacional** (intrinsecamente relacionada com o papel da organização ou instituição responsável pela atividade de ensino);
- **Comparativa** (representa a diferença observada entre dois grupos ou indivíduos quando comparados);
- **Demonstrada** (surtem da diferença medida entre as capacidades de um profissional e as capacidades recomendadas por especialistas) e
- **Sentidas** (consiste na diferença entre as capacidades que um profissional acredita ter, as que realmente existem e as que seriam desejáveis).



Siga o *link*

<http://www.youtube.com/watch?v=hdxmFAxgwmk&feature=relmfu>

(legendas em inglês disponíveis no Youtube) - como o revê agora, após a apresentação dos novos conceitos?

Entre o avanço constante e rápida evolução tecnológica que testemunhamos, o fenómeno da globalização e o aumento da expectativa de vida de trabalho, estamos numa situação em que a formação e as competências precisam ser constantemente atualizadas. Portanto, a formação é fundamental e a Gestão de Recursos Humanos



deve torná-la uma prioridade e tomar as medidas necessárias para resolver quaisquer problemas. Ter uma análise do local de trabalho (tanto sua forma atual e futuro provável) e as qualificações dos trabalhadores é bastante útil para o diagnóstico e implementação das necessidades de formação. A análise das Necessidades Formação pode ser alcançada através de métodos que também fornecem informações sobre as competências e potencial de desenvolvimento dos indivíduos.



Você acha que a Gestão de Recursos Humanos na sua empresa está ciente dessas estratégias e métodos para a avaliação da formação profissional? O que poderia sugerir-lhes?



Para avaliar as competências individuais transversais tem ao seu dispor uma ferramenta disponível em <http://toolkit.tsesme.org/en/0000/0100.html> (em português, letão, turco, alemão e inglês). Você pode usá-la para uma rápida avaliação se (e como) o perfil de competências alvo está conforme com o perfil real. A ferramenta é um questionário (com 30 perguntas) abordando temas genéricos, técnicos, metodológicos, competências comunicativas e sociais.



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=3br9q29ObiY&feature=related> (o vídeo está em inglês) e assista ao vídeo que evidencia o sucesso no uso das competências.



Considera que o vídeo que acabou de ver, aborda os principais aspetos do uso de competências? Que outros aspetos gostaria de enfatizar?



A avaliação da questão das competências individuais transversais é muito importante e não deve ser negligenciada. As competências relacionam-se com as características pessoais e capacidades que podem ser reunidas sob a capacidade de se auto-organizar e atuar no trabalho. Nós podemos classificar essas competências essenciais em cinco categorias: competências de auto-organização e autoaprendizagem, competências pessoais, atividade e competências de ação, competências técnicas e metodológicas e sócio comunicativas.



Das cinco competências transversais acima mencionadas, qual ou quais acredita que deveriam ser melhoradas na sua Empresa Social?

7.1.5. Exemplos



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=UyxLP9-GrGM> (legendas disponíveis em inglês) e observe este vídeo relacionado com o uso das competências.



Que aspetos relativos ao uso de competências são evidenciados neste vídeo? Justifique a sua resposta.

7.1.6. Sumário dos Pontos-chave



A avaliação das competências individuais transversais é muito importante e não deve ser negligenciada. A competência relaciona-se com as características pessoais e as capacidades que se abrigam sob a capacidade de auto-organização e de ação numa situação de trabalho. Podem-se agrupar em cinco categorias: competências de auto-organização e autoaprendizagem, as competências pessoais, atividade e competência de ação, competências técnicas e de método, e sócio comunicativas.

7.2. Implementação de uma Análise de Trabalho Simplificada

Para implementar uma análise simplificada do local de trabalho, há duas questões que devem ser levadas em consideração. Primeiro, há diferentes áreas em que os empregados podem precisar de formação. Segundo, deve também ter em mente as mudanças nas especificidades locais de trabalho modernos. A maioria das empresas modernas exige qualificações adicionais que podem precisar de formação profissional mais complexa e podem exigir um maior conhecimento organizacional, maior independência e autoiniciativa e de aprendizagem cooperativa. Este processo é muito mais eficaz quando os colaboradores também estão envolvidos nele, seja através de discussões em grupo, através de entrevistas de avaliação com peritos externos, ou se as análises das atividades são frequentemente feitas para apoiarem o processo de decisão.

7.2.1. O que é uma Análise do Posto de Trabalho?

A aplicação da análise simplificada do local de trabalho implica que os novos requisitos para os postos de trabalho estão disponíveis para um progresso técnico, que visam o crescimento económico e, no final, também a mudança social - objetivo da maioria das empresas sociais. A formação deve ser implementada nas áreas listadas abaixo:



Quadro 2: Áreas de implementação de uma análise simplificada do local de trabalho

Área Técnica	Abranger: <ul style="list-style-type: none">- Mudanças e inovações, novos produtos e serviços;- Uma melhoria em termos de garantia de qualidade;- A possibilidade de fazer várias alterações (máquinas, processos e materiais) na organização do trabalho;
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar o número de clientes;- Procura contínua de novos nichos de mercado;- Melhoria de atendimento ao cliente;- Trabalho de base para proporcionar um melhor <i>marketing</i> (melhor apresentação, imagem para o público);- Introdução de <i>software</i> de merchandising novo (para usar as novas possibilidades de merchandising que as novas tecnologias tornam disponível)
Área da Gestão	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento de uma cultura corporativa, considerando o crescimento da empresa;- Mudanças nas metas empresariais e nas estruturas;- Maior cooperação com novos parceiros e no âmbito das relações públicas, com especial ênfase na Gestão do pessoal e da sua motivação;
Área do Pessoal	<ul style="list-style-type: none">- Introdução de novos colaboradores, garantir uma expansão do pessoal e avaliação.



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=TXozhFc1Oi8&feature=related> (o vídeo está em inglês) e assista ao clipe acerca de saber a quem perguntar ou onde ir para resolver problemas no local de trabalho.



Considera que as explicações dadas no vídeo podem ser úteis para a sua empresa?

7.2.2. Porque se Usam Métodos de Formação Profissional?

As atividades de formação deverão garantir que os saberes e as capacidades práticas são aplicáveis diretamente no local de trabalho. Mas nem sempre é possível realizar os exercícios em processos reais de trabalho, por isso, as características específicas do seu local de trabalho também devem ser tidas em conta. Os exercícios só são eficazes se os

formandos são conduzidos de forma sistemática a partir do simples para o complexo, de fácil a difícil, de lento para o trabalho rápido e se mantém o foco na qualidade em vez da quantidade. Existem vários métodos de formação disponíveis para os colaboradores em contexto de trabalho, como:



Formação no local/posto de trabalho: ter em conta:

- Com que fim foi a formação desenhada?
- O que deve ser aprendido?
- Como e com que meios se deve proceder para ensinar e aprender?
- Quando e onde deve ter lugar a aprendizagem?
- Como deve ser supervisionado o processo?

Frequentemente, a resposta às questões anteriores pode envolver, em termos pedagógicos, o método demonstrativo, com quatro passos de formação: 1. Demonstração; 2. Imitação, 3. Prática individual, e 4. Avaliação conjunta.



Círculos de Qualidade: um grupo voluntário de colaboradores e um líder que se concentram em problemas concretos operacionais e tentam descobrir soluções satisfatórias que melhorem o desempenho da organização e enriqueçam a qualidade de vida no local de trabalho. É importante seguir um

procedimento metódico: inicia-se com o líder explicando o problema, gravação de sugestões e sem limites para a fantasia, sem críticas das outras sugestões, e os participantes devem respeitar sempre o desempenho do grupo. Além disso, a fim de serem consideradas as sugestões, estas devem ser estruturadas e resumidas, mas devem ser avaliadas e ponderadas de acordo com a sua viabilidade e praticabilidade. No final, os diretores da empresa são informados dos resultados da consulta no círculo de qualidade.



Coaching: É a prática de fornecer apoio e aconselhamento a um indivíduo ou grupo, com o objetivo de ajudá-los a reconhecer os seus pontos fracos e melhorar o seu desempenho. Por exemplo, há *coaching* em liderança,

trabalho em equipa, vendas, comunicação, planeamento estratégico, entre outros. Isso pode ser feito numa base de um-para-um, em sessões de grupo e em seminários. Mesmo que seja comum recorrer ao *coaching* quando se tem níveis mais baixos de desempenho, este também é reconhecido como útil para empresas com altos níveis de desempenho. O *coaching* pode ser realizado por peritos externos, ou pode ser uma tarefa para os líderes.

As tarefas básicas do *coaching* são a familiarização com um novo local de trabalho, a preparação para novas tarefas executivas, o desenvolvimento de um novo conceito de qualidade, melhoria de um produto ou processo, ajuste profissional, treinamento de funcionários, ou mesmo de preparação de um moderador de um círculo de qualidade. No entanto, as qualidades do *coach* perdem-se se os empregados que estão a ser

treinados não estão motivados para aprender, não estão em harmonia com o grupo ou, acima de tudo, não querem reconhecer e contribuir para as soluções e processos de mudança. O *Coaching* pode desenvolver-se a longo prazo e exige um elevado grau de responsabilidade pessoal. Enfatiza o contato entre o técnico e o grupo, incluindo a confiança entre os envolvidos e os resultados e conclusões a ser discutidos e acordados entre os parceiros. Um bom *coach* dá somente o necessário e nunca tanto quanto possível, e sabe que o seu lugar é mais como consultor do que como um líder.



Siga o *link*

<http://www.youtube.com/watch?v=YoxCsmNJmac&feature=related> no YouTube (legendas disponíveis em inglês). Este vídeo foi gravado depois de uma sessão de *coaching* com Richard Elwell para descrever como o processo funciona. Se quiser também pode fazer o teste EQ disponível em www.richard-elwell.com.



Será que o vídeo, que acabou de ver, o ajuda a entender como o *coaching* pode funcionar, em especial na sua própria Empresa Social? Justifique sua resposta.

7.2.3. Onde Aplicar os Resultados de um Plano de Formação?

A análise das necessidades de formação pode ter seguimento em *workshops* que elaboram medidas concretas e permitam o desenvolvimento das competências desejadas. Entre outras, pode-se considerar:

- **Formação no local de trabalho** (gestão de projetos, aplicações noutras tarefas, estágio noutras tarefas, rotação de tarefas, formação, conferências, intercâmbios, etc.);
- **Aprender, ensinando** (apresentações, introdução de novas tarefas para os novos colaboradores, elaboração e gestão de eventos, assumindo funções de formação);
- **Autoaprendizagem** (com programas apoiados pelos meios de comunicação, estudo de literatura sobre os temas, conferências, *workshops*, feiras);
- **Aprendizagem contínua Interna / externa** (áreas: profissional; metodológica; comportamental; liderança, tecnologias de informação, etc.).



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=x1rXaDdCmTc> (legendas em inglês disponíveis no Youtube). Assista ao vídeo sobre o desenvolvimento de capacidades e competências.



Será que o vídeo a que acabou de assistir o ajudará a entender a importância do desenvolvimento de competências, especialmente na sua própria Empresa Social? Justifique sua resposta.

7.2.4. Como Desenvolver e Aplicar um Plano de Formação Baseado nas Necessidades Identificadas?

As Pequenas e Médias Empresas e as Empresas Sociais enfrentam vários desafios, e torna-se cada vez mais importante diagnosticar necessidades de aprendizagem, mas também planejar a formação profissional com base nas necessidades que identificar. O seu plano de formação tem de permitir a flexibilidade para reagir à evolução do mercado e reconhecer tendências. Dessa forma pode manter as competências atualizadas na sua empresa.



Um pré-requisito para o sucesso do planeamento da formação profissional com base no diagnóstico das necessidades de aprendizagem identificadas é que os executivos e empregados vejam esse plano como uma oportunidade individual para o auto-desenvolvimento e aprendizagem. Ao nível individual, isso traduz-se numa aprendizagem regular, incluindo no local de trabalho, capaz de promover a autorealização e uma orientação de aprendizagem ao longo da vida. Ao nível da empresa, isso significa alinhamento das estruturas da empresa com os objectivos de desenvolvimento dos recursos humanos, com ênfase no carácter especial dos colaboradores e no seu empenho para o desenvolvimento da Empresa Social como uma empresa aprendente.



O planeamento da formação profissional com base nas necessidades de aprendizagem identificadas requer novas abordagens, o recurso a situações práticas e reais de trabalho, a promoção da auto-confiança, da auto-organização na aprendizagem e maior ênfase nos grupos. Desta forma será possível a transferência e a aplicação das competências adquiridas noutros processos de aprendizagem. O conhecimento constrói-se pela experiência em situações concretas de trabalho e a partir, sempre que possível, da auto-organização de aprendizagem.



O planeamento da formação profissional visa o desenvolvimento de competências que são determinadas a partir da pessoa (profissional) em situação. As competências centrais têm três funções: orientação (o profissional pode experimentá-las em diferentes situações da vida real, impulsionando o desenvolvimento profissional); continuidade (o indivíduo mantém as competências centrais, independentemente do tipo de trabalho) e formam a base para as qualificações técnicas (uma competência central só pode ser usada num determinado contexto técnico).

Ao planear a formação profissional, deve estar consciente de que os colaboradores podem adquirir melhor as competências em relação a determinadas situações. Deve considerar a proposta de experiências adequadas e situações para o processo de trabalho durante a formação contínua para promover a aquisição de novas

competências. A aquisição da competência para se adaptar pode, por exemplo, confrontar os funcionários com a mudança de requisitos situacionais e novas funções que irão conduzi-lo a aprender novas tarefas.



Durante o desenvolvimento da estratégia de formação, deve sempre considerar que objetivos devem ser atingidos, o que pretende implementar através desta estratégia. E não esquecer que uma estratégia deve considerar a estrutura comportamental e cultural da empresa!



Para implementar um plano de diagnóstico de necessidades de formação é importante que a partir de uma posição inicial, estabeleça os objetivos e as medidas que permitem atingir esses objetivos. Este trabalho pode ser facilitado se responder às seguintes perguntas:

- Existe experiência de inovação?
- Estas ideias já existiam?
- A tarefa deve ser atribuída a fontes externas?
- Há inovações técnicas?
- Estão previstos quaisquer métodos para evitar riscos?
- Temos experiência no lançamento de novos produtos?
- Em que área é que uma taxa de erro elevada pode aparecer?
- Porque é que os erros não foram já corrigidos?
- Que contramedidas já foram aplicadas antes?

Desta forma, pode reconhecer onde e em que circunstância pode promover a formação necessária.



A estratégia deve envolver todos os colaboradores e todos os departamentos e deve responder a perguntas fundamentais como orientação estratégica de mercado, organização estrutural e gestão do fluxo de trabalho, sistemas de comunicação do pessoal, planeamento e informação, cultura da empresa e identidade corporativa.



Quadro 3: Sectores envolvidos na estratégia de formação

Orientação Estratégica do Mercado	Quais os critérios que ajudam a identificação de segmentos de clientes como grupos-alvo? Quais os clientes potenciais da empresa e que novos clientes podem ser envolvidos? Como é que os clientes podem garantir o crescimento de longo prazo orientado para a sustentabilidade?
Organização estrutural e Gestão	Como devem as nossas estruturas assegurar a flexibilidade do fluxo de trabalho, crescimento e inovação?

de fluxo de trabalho	Os colaboradores têm a liberdade necessária para desenvolver as tarefas?
Planeamento do Pessoal	Sabemos quais são as necessidades futuras dos colaboradores? Estão disponíveis os perfis de requisitos para cada colaborador? Como é remunerado o desempenho especial?
Sistema de Informação e Comunicação	Podemos garantir transferência livre de informações entre os diferentes departamentos? Os empregados têm acesso a essa comunicação?
Cultura empresarial e Identidade Corporativa	Como é que o fenótipo pode apoiar a cultura empresarial? Que funções desempenham a orientação para o cliente na cultura empresarial?

7.2.5. Exemplos



Siga o link <http://www.youtube.com/watch?v=TTMV20gfL5o&feature=plcp> – Herman Rompuy dirige-se aos participantes da conferência ETF sobre empreendedorismo (legendas em inglês). Pode conhecer neste vídeo a perspetiva da UE sobre formação profissional e mercado de trabalho.

Qual a importância que essas políticas têm na sua Empresa Social? Justifique sua resposta.



Admite que na sua própria Empresa Social foi desenvolvido um forte plano de formação profissional com base na identificação das necessidades de aprendizagem? Quais são os aspetos desse plano melhor conseguidos? Quais são os aspetos que gostaria de melhorar? Justifique sua resposta.

7.2.6. Sumário dos Pontos-chave



A sua empresa deve ser capaz de projetar um plano de formação que responda aos resultados das necessidades de aprendizagem identificadas, de forma a desenvolver novas competências capazes de propor novos produtos e novos serviços. Um pré-requisito, para o sucesso do planeamento da formação profissional com base nas necessidades de aprendizagem identificadas, é que os executivos e colaboradores vejam esse plano como uma oportunidade individual para o autodesenvolvimento e autorrealização. O plano com base nas necessidades de aprendizagem identificadas requer a aprendizagem de novos conceitos, novas formas de aprendizagem, realização de ensino complexo, aprendizagem com definições de problemas práticos, a promoção da autoconfiança e auto-organização, e uma maior ênfase na aprendizagem em grupo: isso garante uma transferência forte através da aplicação das competências adquiridas noutros processos de aprendizagem. Ao planear a formação profissional, deve estar consciente

de que os colaboradores desenvolvem melhor as necessárias competências quando confrontados com situações reais (ou simuladas) de trabalho. Deve ser considerada a proposta de experiências e situações adequadas para o processo de trabalho durante a formação contínua.

Sumário dos Objetivos de Aprendizagem



Nesta unidade, você tomou consciência da importância de diagnosticar as necessidades de aprendizagem, de como desenvolver a avaliação da formação profissional numa empresa social e sobre ferramentas de avaliação de competências. Também tomou consciência acerca da importância de determinar as necessidades de formação futuras, tomou contato com alguns métodos de formação profissional e aprendeu a planejar a formação profissional com base nas necessidades de aprendizagem identificadas.

Bibliografia

Wolf, A. (2002) *Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth* London: Penguin

Kincheloe, Joe L. *How Do We Tell the Workers? The Socio-Economic Foundations of Work and Vocational Education*. Boulder, CO: Westview Press. (1999)

Kincheloe, Joe L. *Toil and Trouble: Good Work, Smart Workers, and the Integration of Academic and Vocational Education*. New York: Peter Lang Publishing. (1995)

Leituras Futuras

Brodhead, C. W. "Image 2000: A Vision for Vocational Education." *VOCATIONAL EDUCATION JOURNAL* 66, no. 1 (January 1991): 22-25

Buzzell, C.H. "Let Our Image Reflect Our Pride." *VOCATIONAL EDUCATION JOURNAL* 62, no. 8 (November–December 1987): 10

Lauglo, Jon; Maclean, Rupert (Eds.) "Vocationalisation of Secondary Education Revisited". Series , Vol. 1. Springer. (2005)

Ries, E. "To 'V' or Not to 'V': for Many the Word 'Vocational' Doesn't Work." *TECHNIQUES* 72, no. 8 (November–December 1997): 32-36

Links para a unidade 7

<http://www.youtube.com/watch?v=hdxmFAxgwmk&feature=relmfu>

<http://www.youtube.com/watch?v=3br9q29ObiY&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=UyxLP9-GrGM>

<http://www.youtube.com/watch?v=TXozhFc1Oi8&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=YoxCsmNJmac&feature=related>

www.richard-elwell.com

<http://www.youtube.com/watch?v=x1rXaDdCmTc>

<http://www.youtube.com/watch?v=NoC-CFxMA9k>

<http://www.youtube.com/watch?v=SyUVWYyvNLnU>

<http://www.youtube.com/watch?v=TTMV20gfL5o&feature=plcp>

Glossário para a Unidade 7

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. As competências resultam 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, metodológicas, sociais e pessoais.

Coaching: é cada vez mais utilizado para o acompanhamento de medidas para o trabalho operacional no campo de formação em empresa. É uma forma de aprendizagem, que visa promover os indivíduos e os seus desenvolvimentos pessoais e profissionais. O *coaching* também é usado para grupos de apoio. Visa refletir a evolução individual e coletiva, para permitir processos de mudança e de autoconhecimento e mudança de comportamento.

Círculos de Qualidade: um grupo voluntário de colaboradores e um líder que se concentram em problemas concretos operacionais e tentam descobrir soluções

satisfatórias que melhorem o desempenho da organização e enriqueçam a qualidade de vida no local de trabalho. É importante seguir um procedimento metódico: inicia-se com o líder explicando o problema, sugestões de solução, sem limites para a fantasia, sem críticas das sugestões uns dos outros, e com respeito pelas contribuições recíprocas no grupo. Depois, as sugestões devem ser estruturadas e resumidas, avaliadas e ponderadas de acordo com a sua viabilidade e praticabilidade. No final, os diretores da empresa são informados dos resultados da consulta no círculo de qualidade.

Formação no Local/posto de Trabalho: aqui é determinante estabelecer qual a finalidade da formação que está a ser projetada, o que deve ser aprendido? Como e por que meios deve proceder-se ao ensino-aprendizagem, onde e quando deve ocorrer a aprendizagem, e como deve ser supervisionado o processo.