



Growing

[HTTP://GROWING-PROJECT.EU](http://growing-project.eu)

REFERENCIAL PARA A APRENDIZAGEM EM CONTEXTO DE TRABALHO

Para PME e organismos de educação de adultos

CRESCIMENTO E INOVAÇÃO NAS PME ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM EM
CONTEXTO DE TRABALHO



Autores

GrowIng — Crescimento e inovação nas PME através da aprendizagem em contexto de trabalho
| março 2021

Parcerias



Mentortec — Serviços de Apoio a Projetos Tecnológicos S.A., Portugal
Andreia Monteiro e Rita Sousa
Site: <http://www.mentortec.eu/>



AEP — Associação Empresarial de Portugal, Portugal
Raquel Araújo e Oriana Noronha
Site: <https://www.aeportugal.pt/>



AKMI — Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia
Vasiliki Karababa
Site: <https://iek-akmi.edu.gr/>



iED — Institute of Entrepreneurship Development, Grécia
Maria Dalakoura
Site: <https://ied.eu/>



DOREA Educational Institute, Chipre
Viktorija Triuskaite
Site: <https://dorea.org/>



CONNECTIS Srl, Itália
Edoardo Bacenetti
Site: <https://connectisweb.com/>



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional.

Growing

Conteúdo

SÍNTESE	8
INTRODUÇÃO	10
O projeto «GrowIng».....	10
Conhecendo o referencial	11
GESTÃO DE CARREIRA NAS PME	14
Compreender a «gestão de carreira».....	14
Gestão de carreira nas PME: visão global.....	15
Gestão de carreira nas PME: relevância	18
Gestão de carreira em PME: como começar?	21
A gestão de carreira nas PME: a importância de definir perfis de competências.....	29
EDUCAÇÃO DE ADULTOS EM CONTEXTO DE TRABALHO	32
Tipos e princípios da educação de adultos em contexto de trabalho	32
Impacto da educação de adultos em contexto de trabalho: indivíduos e empresas	35
Promover a aprendizagem em contexto de trabalho	37
COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORISMO DOS COLABORADORES	40
Empreendedorismo — Conceito e competências no âmbito do projeto «GrowIng».....	40
Avaliar e promover competências de empreendedorismo em empresas	41
A perspetiva do GrowIng	45
Ferramenta <i>online</i> para avaliação de competências.....	47
Manual “Competências empreendedoras de colaboradores”	48
BIBLIOGRAFIA.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos-chave na gestão de carreira.....	15
Figura 2. Gestão de carreira nas PME	16
Figura 3. Importância da gestão de carreira para empresas e colaboradores	19
Figura 4. Como se iniciar na gestão de carreira	21
Figura 5. Princípios da teoria da educação de adultos.....	33
Figura 6. Formação prática da aprendizagem em contexto de trabalho.....	34
Figura 7. Benefícios da educação de adultos	36
Figura 8. Sugestões para abordar o EntreComp.....	40
Figura 9. Competências de empreendedorismo para PME e colaboradores que abordadas no GrowiNG	41
Figura 10. Identificação das ferramentas de empreendedorismo a desenvolver no âmbito do projeto GrowiNG e respetivos objetivos	46
Figura 11. Estrutura do EntreComp	47
Figura 12. Breve apresentação da estrutura e conteúdo do manual	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tipos de métodos e ferramentas de formação	26
Tabela 2. Exemplos de tópicos para atividades de orientação	28
Tabela 3. Vantagens e desvantagens dos modelos de aprendizagem em contexto de trabalho	35

LISTA DE ABREVIATURAS

CEDEFOP	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
FPC	Formação profissional contínua
IFPC	Inquérito à formação profissional contínua
DG EMPL	Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão
EntreComp	Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações
ESCO	Classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões
UE	União Europeia
ETF	Educação e Formação Profissional



SÍNTESE

Growing

SÍNTESE

Entre os resultados do projeto «GrowIng — Crescimento e inovação das PME através da aprendizagem em contexto de trabalho» encontra-se o **Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho (D2.2)**, concebido fundamentalmente para PME e as entidades de educação e formação de adultos. O referencial foi estruturado tendo por base a comparação entre os resultados da **Matriz de análise do GrowIng (D1.2)**, também desenvolvida pela parceria, e do **Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo**. Este referencial foi desenvolvido no âmbito da segunda etapa do projeto¹, e inclui a definição e a descrição da metodologia para promoção da educação de adultos em contexto de trabalho, um dos tópicos estratégicos abordados no projeto GrowIng.

A abordagem do GrowIng, base do projeto e de todos os resultados do mesmo, foi estruturada e desenvolvida pela parceria, tendo como pressuposto a premência das PME integrarem **práticas de promoção de aprendizagem em contexto de trabalho dos colaboradores** de modo a garantir uma **gestão de carreira contínua** e o **desenvolvimento de competências de colaboradores**.

A **educação e formação de adultos** foi identificada como sendo uma estratégia-chave para a promoção da competitividade, produtividade e crescimento da Europa, com claros benefícios para aprendentes, empregadores e comunidades a diferentes níveis. Assim, através deste referencial, apresentam-se formas de rentabilizar as oportunidades de aprendizagem contínua e de desenvolvimento de competências em múltiplos contextos, bem como garantir que os adultos têm acesso a formação de qualidade e em linha com as suas necessidades e expectativas.

Adicionalmente, a **gestão de carreira** é um processo estratégico concebido não apenas para responder à necessidade da aprendizagem ao longo da vida, mas também como forma de sensibilizar colaboradores e empregadores para a relevância de se investir na aquisição, reforço e atualização de competências continuamente. Existe uma lacuna em relação à oferta e apoio na gestão de carreira em PME, e o referencial aborda também essa questão. Destaca, ainda, a importância de dotar as PME e gestores de competências e ferramentas de modo a integrar estratégias de gestão de carreira na política de gestão dos recursos humanos. O referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho também pretende contribuir para o aumento da participação dos adultos na aprendizagem formal, não formal e informal de modo que adquiram competências profissionais para o exercício de uma cidadania ativa e o desenvolvimento e realização pessoais, através da implementação de diferentes estratégias e atividades.

O referencial foi desenvolvido tendo por base inputs de diferentes grupos-alvo e que também podem beneficiar deste recurso, e que são os seguintes:

- gestores de recursos humanos em PME,
- gestores de PME,
- formadores internos, consultores e outros profissionais,
- câmaras de comércio e associações empresariais,
- organismos e profissionais de EFP/educação de adultos,
- decisores nas áreas da educação, da formação e do empreendedorismo.

¹ Designada por WP2 — Definição e descrição da metodologia para a promoção da educação de adultos no local de trabalho.



INTRODUÇÃO

Growing

INTRODUÇÃO

O projeto «GrowINg»

O projeto «GrowINg — Crescimento e Inovação de PME através da aprendizagem em contexto de trabalho» pretende desenvolver, testar e promover a integração de soluções inovadoras para a aprendizagem ao longo da vida de adultos em contexto de trabalho. O projeto prevê o desenvolvimento de ferramentas de avaliação e desenvolvimento de competências empreendedoras de colaboradores através de uma abordagem holística da gestão de carreira em PME. Através do projeto GrowINg, uma parceria experiente, juntamente com outras organizações e profissionais da educação e formação de adultos, pretendem:

- recolher e aprofundar conhecimento relativamente a políticas, estratégias e práticas existentes em PME relativas à gestão de carreira e a educação de adultos em contexto de trabalho, e às necessidades de colaboradores no que toca o desenvolvimento de competências transversais e empreendedoras;
- desenvolver e testar metodologias e ferramentas eficazes que sejam facilmente adotadas pelos recursos humanos das PME, para o apoio na gestão de carreira e formação contínua de colaboradores, alinhadas com necessidades atuais e futuras da empresa;
- contribuir para a formulação de apoio à educação e formação, que evidenciem os benefícios de promover e apoiar a educação de adultos em contexto de trabalho a vários níveis, desde o crescimento individual ao crescimento da competitividade da empresa.

O projeto integra seis organizações de quatro países Europeus:

1. MENTORTEC — Serviços de Apoio a Projetos Tecnológicos SA, Portugal (coordenador);
2. AEP — Associação Empresarial de Portugal, Portugal;
3. AKMI — Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia;
4. iED — Institute of Entrepreneurship Development, Grécia;
5. DOREA Educational Institute, Chipre;
6. CONNECTIS Srl, Itália.

Para mais informações sobre o projeto e as atividades do mesmo, visite o respetivo website - <http://growing-project.eu/> e siga todas as novidades na página de LinkedIn do projeto - <https://www.linkedin.com/showcase/growing-sme>.

Conhecendo o referencial

A partir da divulgação e partilha do **referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho** por PME e entidades de educação e formação de adultos, a parceria pretende disponibilizar:

- orientações para o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de carreira integrada nas políticas de gestão de recursos humanos de PME,
- um conjunto de recomendações sobre a educação de adultos em contexto de trabalho,
- ferramentas e práticas para avaliar e desenvolver as competências de empreendedorismo dos colaboradores.

O **referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho** identifica a metodologia e inclui os conceitos principais por trás do projeto e respetivos recursos. Outros três documentos, dois produzidos no âmbito do projeto, **Gestão de carreira e Aprendizagem em PME** e **Matriz de análise do Growing**, e outro produzido pela Comissão Europeia, **Relatório final do grupo de trabalho ET2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos — Promoção da educação de adultos em contexto de trabalho**, foram considerados essenciais para o desenvolvimento deste referencial, permitindo a exploração do mesmo por parte de outras organizações e países.

O documento destina-se a ser utilizado por PME e entidades de educação e formação de adultos como inspiração e orientação para integrar a gestão de carreira e da aprendizagem nas PME, na política de gestão de recursos humanos. Assim, os principais grupos-alvo deste referencial são:

- gestores e gestores de recursos humanos de PME,
- formadores internos, consultores,
- câmaras de comércio e indústria e outras associações empresariais,
- organismos e profissionais de EFP/educação de adultos,
- decisores nas áreas da educação, da formação e do empreendedorismo.

De forma detalhada, este referencial oferecerá diretrizes para estruturar uma estratégia de gestão de carreira nas PME, integrando práticas e/ou ferramentas para:

- promover o ambiente e contexto adequados para a educação de adultos no local de trabalho,
- garantir a avaliação, desenvolvimento e consolidação das competências de empreendedorismo dos colaboradores nas PME.

O referencial tomará forma de um documento que identifica a metodologia por trás do projeto e apresenta os conceitos principais a considerar durante a implementação do mesmo.

A estrutura do referencial é a seguinte:

- **Síntese** - onde estão descritos os objetivos, os grupos-alvo e principais resultados do projeto;
- **Introdução** – com uma breve apresentação do projeto e deste referencial
- **Gestão de carreira nas PME** — onde se identifica a importância, impacto e práticas de gestão de carreira de colaboradores, assim bem como ideias para integrar nas PME;
- **Educação de adultos em contexto de trabalho** — com breve apresentação da importância, benefícios e iniciativas de promoção de educação de adultos em contexto de trabalho, incluindo diretrizes para a implementar nas PME;

- **Competências de empreendedorismo dos colaboradores** — com identificação de projetos e iniciativas de avaliação, desenvolvimento e consolidação de competências empreendedoras de colaboradores e apresentação da abordagem do GrowINg.

É fundamental que este referencial seja utilizado em conjunto com o resultado «Ferramentas de empreendedorismo para PME» de modo a permitir que as PME maximizem os respetivos benefícios e impactos.



GESTÃO DE CARREIRA NAS PME

Growing

GESTÃO DE CARREIRA NAS PME

Compreender a «gestão de carreira»

De acordo com o dicionário Collins, **gestão de carreira** é definida como «*orientação e disponibilização de informação sobre carreira que apoia os indivíduos, em particular os jovens, a decidir que carreira, ensinando-os a definir um percurso para que possam seguir essa carreira*». ² Assim, a gestão de carreira é, ou, pelo menos, começou como sendo, a ação de **dirigir e ajudar as pessoas a escolherem a profissão e a carreira** adequada, mas, atualmente, tem sido também introduzida em contexto de trabalho. Em alguns contextos, gestão de carreira está também relacionada com a gestão de trabalho, dizendo respeito às **orientações fornecidas em relação aos procedimentos de trabalho a seguir numa dada área**.

Cada vez mais se reconhece a relevância da gestão da carreira ao longo de toda a vida profissional, não apenas para **adquirirem competências específicas** para o exercício de uma determinada área (no futuro), mas, também, para se **adquirir conhecimento e competências gerais** sobre comportamentos e postura profissional, promoção de novas metodologias, adoção de ferramentas e técnicas utilizadas na respetiva área, bem como para progredirem e desenvolverem as suas próprias competências profissionais, o que terá, igualmente, um impacto na própria evolução pessoal. A gestão de carreira pode ajudar os indivíduos a tomarem **decisões maduras e informadas sobre o respetivo crescimento profissional**, tanto no início de carreira e tendo em vista o exercício de uma determinada profissão num determinado contexto, quer ao longo da sua carreira quer para efeitos de progressão na carreira quer para efeitos de procura de novas oportunidades.

Adicionalmente, a definição de **gestão de carreira** da OCDE faz referência a «*serviços que se destinam a apoiar pessoas de qualquer idade e em qualquer momento da vida a tomarem decisões educativas, formativas e profissionais e a gerirem as próprias carreiras*» ³. A gestão de carreira não se trata apenas de tomar a decisão certa em termos profissionais, mas implica **dotar os colaboradores das competências necessárias e úteis para poderem tomar decisões** sobre diferentes aspetos da vida adulta. Por conseguinte, é fundamental que a gestão de carreira seja:

- efetuada com base em recursos adequados e fiáveis
- muito bem estruturada e preparada, organizada proactivamente
- conduzida por profissionais que conheçam e sejam capazes de abordar as necessidades da empresa e dos colaboradores através de estratégias de gestão de carreira

Para tal, pode ser interessante e importante mobilizar profissionais externos às empresas que integrem a sua rede de parceiros e prestadores de serviços, com especialização nestas matérias e disponibilidade para disponibilizar este serviço externamente ⁴.

Aparentemente, recém-licenciados e novos colaboradores, são os dois grupos para os quais a gestão de carreira surge como sendo mais importante, fundamentalmente pela ausência de experiência em contexto real de trabalho (ou naquele contexto de trabalho), que exige um maior enfoque no reforço e consolidação de competências que potenciem a sua adaptação ao contexto e a obtenção de melhores e maiores resultados. Não obstante, cada vez mais se reconhece a **necessidade de se garantir uma gestão de carreira**

² <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/careers-guidance#:~:text=advice%20and%20information%20about%20careers,Collins%20English%20Dictionary>

³ OECD (2004:19) Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap. Paris. Disponível [aqui](#).

⁴ OECD (2010) Learning for jobs: Synthesis Report of the OECD Reviews of Vocational Education and Training. Disponível [aqui](#).

ao longo de todo o desenvolvimento profissional dos colaboradores para corresponderem às necessidades contínuas e progressivas da empresa e indivíduos.

Figura 1. Aspetos-chave na gestão de carreira



Gestão de carreira nas PME: visão global

De acordo com «Career Guidance — A Handbook for Policy Makers» da OCDE⁵, existem poucos serviços de gestão de carreira disponíveis para adultos empregados. Em muitos países, existe um mercado privado muito limitado e com poucas opções a nível de gestão de carreira de indivíduos. Por conseguinte, mesmo que um colaborador pretenda obter orientação na gestão de carreira externa à empresa, existem poucas alternativas disponíveis no setor privado também.

No que concerne as oportunidades de gestão de carreira vulgarmente disponibilizadas por uma empresa estão, muitas vezes, orientadas para o recrutamento de novos colaboradores, suspensão do contrato de trabalho de colaboradores que não possuam as competências adequadas à função e oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira por via da formação. Efetivamente, observa-se que apenas **algumas empresas oferecem serviços desenvolvimento efetivo de carreira e internamente**; são principalmente as organizações de maiores dimensões que tendem a oferecer este tipo de serviços aos colaboradores. Mesmo neste caso, os serviços de gestão de carreira são disponibilizados, fundamentalmente, a colaboradores dos quadros superiores e profissionais e não aos colaboradores em geral. Para além disso, esta gestão foca-se maioritariamente no desenvolvimento da carreira na própria empresa, não integrando outras oportunidades de carreira existente noutros ambientes profissionais.

⁵ OECD (2004:19) Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap. Paris. Disponível [aqui](#).

É, no entanto que **as empresas, PME, grandes organizações e instituições públicas compreendam a relevância de adultos empregados beneficiarem de apoio na gestão de carreira com o intuito de crescerem profissionalmente**, algo que é benéfico para a empresa (motivação de colaboradores, aumento de competitividade/produktividade, adequação das competências às necessidades da empresa) e também para o colaborador (reforço de competências, maior autoconhecimento, maior compromisso com empresa, mais oportunidades de progressão/evolução). Para tal, é fundamental promover políticas de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade e progressão ativas, e disponibilizar mais serviços de gestão de carreira aos colaboradores.⁶

Figura 2. Gestão de carreira nas PME



Portanto, a gestão de carreira, para além de ser útil para recém-licenciados e profissionais que ingressam pela primeira vez no mercado de trabalho, é igualmente relevante para adultos empregados que já se encontram no mercado de trabalho, uma vez que lhes permite refletir sobre as respetivas ambições, interesses, talentos, competências e oportunidades de progressão e evolução na carreira. Ao adotar uma perspetiva de gestão de carreira abrangente, permite orientar e preparar os colaboradores no planeamento e tomada de decisão relativamente ao trabalho/profissão e aprendizagem/capacitação. Estas duas componentes estão permanentemente interligadas e são uma presença constante ao longo da vida profissional, em particular em contextos de trabalho em permanente mudança. A gestão de carreira possibilita que a informação sobre o mercado de trabalho e as oportunidades de formação esteja mais acessível, organizando-a, sistematizando-a e disponibilizando-a quando e onde os colaboradores necessitarem dela.⁷

⁶ [Idem.](#)

⁷ [Idem.](#)

É referido, frequentemente, que a gestão de carreira é essencial para melhorar os resultados e eficiência do mercado de trabalho, sendo importante para a reduzir os efeitos da destabilização do mercado de trabalho e, até, o desemprego. **São vários os objetivos indicados por diferentes países no mesmo documento, que identificam a relevância da gestão de carreira para o mercado de trabalho:**

- *ajudar a melhorar a mobilidade no mercado de trabalho, garantindo a correspondência entre procura e oferta — pode ser vista como uma forma de abordar a falta coerência entre competências e necessidades,*
- *contribuir para a adoção de práticas de gestão de carreira ao longo da vida, em contraste com a manutenção de um emprego ao longo da vida, essencial para fazer face à internacionalização e mobilidade crescente do mercado de trabalho,*
- *contribuir para a concretização de objetivos de promoção de igualdade de oportunidades, por via, por exemplo, de apoio a grupos desfavorecidos ou abordando a igualdade de género.⁸*

Alguns empregadores e empresas disponibilizam de forma **sistemática** serviços **internos** de orientação e apoio à **gestão de carreira** aos colaboradores, algo que é mais frequente ocorrer em empresas de maior dimensão e, na maioria dos casos, dirigida ao pessoal dos quadros superiores. Com o intuito de alargar o âmbito dos serviços e colaboradores que beneficiam de gestão de carreira, diferentes países adotaram políticas de incentivo à adoção destas práticas pelas empresas, sendo de destacar:

- (a) a inclusão da gestão de carreira como **despesas permitidas em relação a impostos sobre formação**; ou
- (b) Através da implementação de **esquemas de atribuição de selos de garantia**.

Ambas as formas permitem às PME beneficiarem de incentivos fiscais que favoreçam a integração de iniciativas de gestão de carreira. Mesmo assim, corre-se sempre o risco de os serviços de gestão de carreira disponibilizados pelas empresas não serem totalmente imparciais, uma vez que uma das potenciais limitações estabelecidas é que poderá existir um conflito de interesses entre o empregador e o colaborador.⁹

⁸ [Idem.](#)

⁹ [Idem.](#)

Gestão de carreira nas PME: relevância

Mais do que nunca é evidente a necessidade de disponibilizar serviços de gestão de carreira a adultos empregados, pelo que é fundamental refletir e definir estratégias de integração da gestão de carreira em contexto empresarial e tirar o máximo partido da mesma. É por este motivo que a abordagem do GrowINg vai no sentido de definir a gestão de carreira como uma medida fundamental da política de gestão de recursos humanos da empresa e que permita orientar os colaboradores não só a nível de desenvolvimento e capacitação profissional, mas também na exploração de oportunidades na empresa e mercado de trabalho. Esta questão assume maior relevância no contexto atual de aumento das taxas de desemprego em muitos países, da crise financeira global e da pandemia COVID-19. Portanto, através da «orientação em contexto de trabalho», de incentivo à reflexão sobre competências e potencial, da informação e das oportunidades de formação, elementos que estão normalmente incluídos na gestão de carreira, os colaboradores podem refletir sobre si, manter-se a par das mudanças no mercado (como por ex. da transformação digital) e definir planos de capacitação e carreira alinhados com as duas questões.

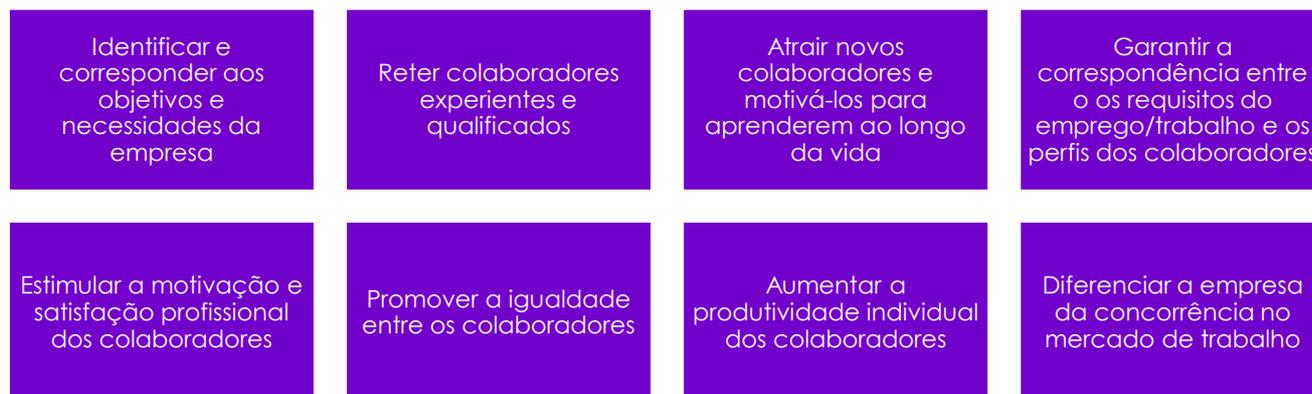
Apesar do reconhecimento da relevância, ainda é reduzido o foco que se tem nas políticas e serviços de gestão de carreira de adultos empregados e, como referido anteriormente, são poucas as iniciativas privadas ou diretrizes disponíveis que apresentem propostas para a definição e concretização destas políticas e estratégias. O relatório do Survey of Career Guidance for Adults (SCGA) de 2020¹⁰, um inquérito online sobre a gestão de carreira de adultos empregados, que teve por objetivo identificar as iniciativas na área da gestão de carreira para adultos nos países da OCDE e a forma como estes serviços de gestão podem ser implementados e promovidos a diferentes níveis.¹¹

Nas últimas décadas, as políticas e práticas de gestão de carreira das empresas vocacionadas para atrair e manter novos colaboradores experientes e qualificados evoluíram de forma substancial. Acresce o facto de mais do que nunca, os recursos humanos serem vistos como um dos ativos mais relevantes das empresas, sendo essenciais para gerar inovação e garantir a competitividade das empresas num mercado global em permanente mutação. Tradicionalmente, a definição e implementação de estratégias de desenvolvimento de competências e de gestão de carreira eram definidas e conduzidas, fundamentalmente, pelas empresas e empregadores. Mais recentemente, tem-se constatado que no sentido de assegurar a eficácia, impacto e permanência destas estratégias, é fundamental envolver os colaboradores ao longo do processo. Para tal, é fundamental integrar as estratégias de gestão de carreira nas políticas de recursos humanos das PME de modo a: por um lado, permitir que as empresas garantam a criação e gestão adequada dos requisitos para a sua implementação na empresa e, por outro lado, que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre as suas competências e potencial, ajustando-se rapidamente às exigências da atividade que exercem ou novas oportunidades que possam surgir. Especificamente, através de estratégias de gestão de carreira, as empresas estarão em melhor posição para:

¹⁰ OECD (2020). Career Guidance for Adults in a Changing World of Work. Disponível [aqui](#).

¹¹ OECD (2021), Career Guidance for Adults in a Changing World of Work, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris. Disponível [aqui](#).

Figura 3. Importância da gestão de carreira para empresas e colaboradores



Mas os benefícios da gestão de carreira não são unilaterais ou exclusivamente para as empresas e organizações. O valor e relevância da aprendizagem, em particular da aprendizagem em contexto de trabalho, tem sido sublinhado por profissionais em muitas áreas. **As pessoas que beneficiem de orientação na gestão de carreira e tenham oportunidade de aprender em contexto de trabalho têm maior probabilidade de melhorarem as suas capacidades, desenvolverem novas capacidades, adquirirem conhecimento e manterem uma atitude mais positiva face a novas aprendizagens e mudanças em contexto de trabalho. Assim, têm uma maior probabilidade de progredirem na carreira.** A gestão de carreira é igualmente relevante numa fase intermédia da carreira dos colaboradores, desempenhando um papel importante nos momentos de transição e transformações da empresa, que exijam a melhoria de competências, a requalificação e/ou a mudança de carreira. Ao assegurar uma gestão contínua da carreira de colaboradores, a empresa permite uma preparação mais adequada e maior predisposição dos colaboradores para se envolverem nesses processos de transição e transformação, ajustando as suas competências e postura às necessidades da empresa e permanecendo ativos no mercado de trabalho durante um período mais longo. Permite também que os colaboradores desenvolvam autoconfiança e autonomia, estejam mais conscientes das suas capacidades e sejam capazes de identificar o apoio de que necessitam para concretizarem os objetivos pretendidos, aspetos essenciais para fazer face às exigências e permanente mudança do mercado de trabalho.¹²

Alguns colaboradores são forçados, por uma questão de circunstância, como redundância, doenças ou lesões, a rever as suas opções de carreira. Outros podem não se sentirem realizados com o trabalho atual por razões intrínsecas ou pelo trabalho em si. As pessoas, empregos e funções mudam ao longo do tempo, e o que começou como sendo uma combinação compatível, pode evoluir para uma situação que gera desconforto, que é desadequada e que pouco profícua. É também para dar resposta a estas situações, que é importante assegurar a gestão de carreira em contexto de trabalho e assegurar que existe, de forma contínua, correspondência e compatibilidade entre o perfil, motivação e expectativa dos colaboradores, e as funções e objetivos da empresa. De um modo geral, não sentimos todos que poderíamos ter beneficiado, num determinado momento da nossa carreira, de alguma orientação e apoio na reflexão sobre a mesma?

Promover o acesso a oportunidades de aprendizagem contínua, tendo por base resultados de iniciativas de gestão de carreira são igualmente relevantes, uma vez que se considera que o desenvolvimento e aprendizagem individual e o desenvolvimento e crescimento da organização estão interligados. Desta forma, os colaboradores conseguem aprender, enquanto membros de organizações/empresa e seguir os seus

¹²Arulmani, G, Bakshi A. J., Leong F.T.L., Watts A.G. (2014), «Handbook of Career Development International Perspectives»

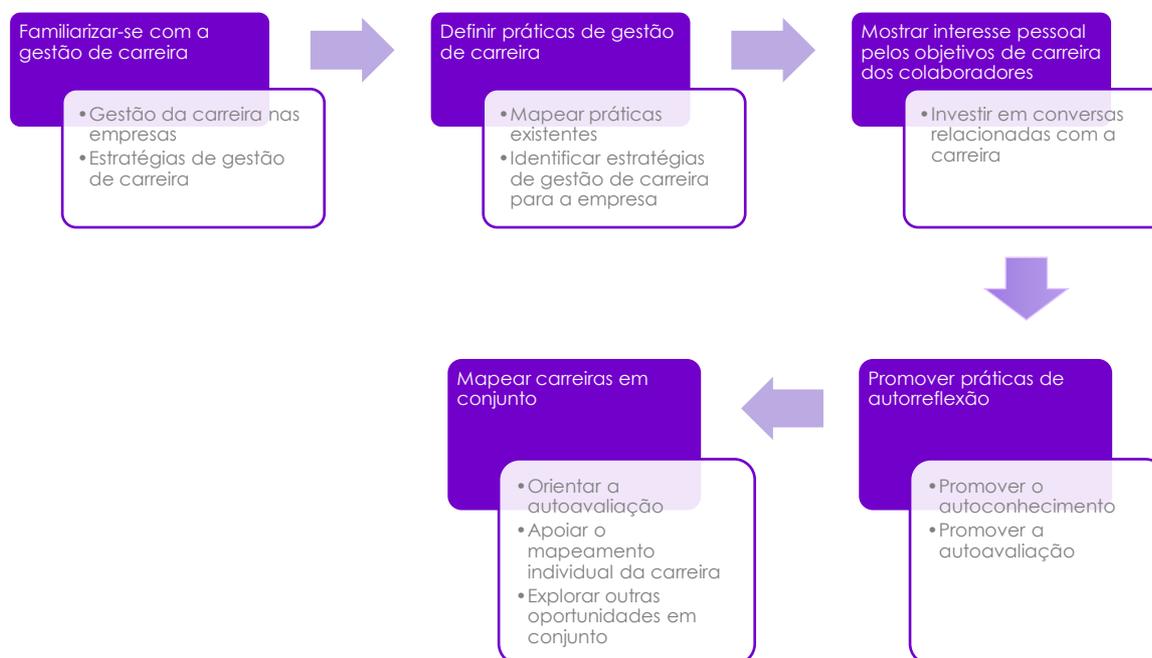
objetivos de progressão/evolução na carreira através do seu envolvimento em atividades de aprendizagem. Este tipo de aprendizagem baseia-se fundamentalmente em atividades bem estruturadas e organizadas, com objetivos claros e que envolvam de forma ativa os colaboradores, tendo em vista o seu desenvolvimento pessoal e capacitação profissional.¹³

¹³Arulmani, G, Bakshi A. J., Leong F.T.L., Watts A.G. (2014), «*Handbook of Career Development International Perspectives*»

Gestão de carreira em PME: como começar?

É claro, atualmente, que a gestão de carreira de colaboradores é fundamental para assegurar o compromisso, o alinhamento e a motivação dos mesmos face à empresa e para o progresso da empresa e negócio. No entanto, nem todas as empresas têm capacidade (conhecimento, recursos e requisitos) para definir, implementar e integrar estratégias de gestão de carreira de colaboradores nas empresas. Este é um dos objetivos do referencial do GrowiNg, orientá-lo na definição dos primeiros passos para definir a estratégia de gestão de carreira e criar as condições necessários no contexto da empresa para o fazer. O esquema que se segue (figura 4.) identifica os primeiros passos e algumas iniciativas que as empresas podem começar a implementar no sentido de refletirem e estruturarem uma estratégia de gestão de carreira:

Figura 4. Como se iniciar na gestão de carreira



1. Familiarizar-se com a gestão de carreira

Gestão de carreira nas empresas — Todas as empresas, negócios ou organizações devem programar atividades a serem promovidas pela entidade de modo a garantir o desenvolvimento de competências, o desenvolvimento da carreira e a progressão dos respetivos colaboradores. Ambas as partes (colaborador e empregador) são beneficiadas quando se realizam atividades e programas de gestão de carreira no seio de uma empresa. Determinar as forças, interesses e valores da empresa e dos colaboradores através da gestão de carreira irá ajudar a estabelecer correspondências entre competências e opções de carreira e de formação adequadas. Adicionalmente, através de iniciativas de gestão de carreira específicos, os colaboradores terão a oportunidade de refletir sobre as suas competências, potencialidades, fragilidades e objetivos, assim bem como obter informações sobre a atividade/função que exercem e o mundo do trabalho em geral. Desta forma, terão a oportunidade de reforçarem continuamente as suas competências e conhecimento e, desta forma, preparados para se manterem num mercado de trabalho em constante

evolução, pautado por novos desafios e oportunidades. Por último, mas não menos importante, estas iniciativas têm um impacto inegável na melhoria da marca pessoal de um colaborador e a marca da empresa serão.

Exemplos de estratégias:

- **discussões sobre carreira com os colaboradores** — fale com os colaboradores sobre os respetivos objetivos profissionais e visão de carreira. Fazê-lo, aumenta o envolvimento e a retenção dos colaboradores, fomenta o autoconhecimento no local de trabalho e desenvolve relações positivas numa equipa,
- **mapeamento de carreira** — inclui a autoavaliação ao explorar o conhecimento, capacidades e competências dos colaboradores, bem como as experiências anteriores, conquistas e interesses. Um mapeamento de carreira individualizado fomenta a identificação de desafios e oportunidades internos que vão de encontro aos interesses dos colaboradores e à exploração de outras oportunidades,
- **reestruturação/expansão da função** — expanda o âmbito da função atribuindo novas tarefas aos colaboradores (de acordo com as capacidades dos mesmos) aumente a responsabilidade dos colaboradores numa certa área/num certo campo (adequado ao perfil dos colaboradores). Continue a desafiar os colaboradores,
- **rotatividade no trabalho** — proceda à rotação de colaboradores entre duas ou mais posições/tarefas. Esta abordagem irá permitir avaliar (novas) capacidades e competências dos colaboradores, essencial para identificar a função "certa". Também irá combater a monotonia de uma atividade repetitiva e oferecer-lhes a oportunidade de ganharem mais experiência,
- **ascensão profissional dupla** — trata-se de uma estratégia de desenvolvimento profissional que permite aos colaboradores avançarem sem terem de assumir responsabilidades de supervisão ou gestão. Normalmente, dirige-se a pessoal com vastos conhecimentos e formação técnicos, mas que não estão interessados numa carreira na gestão ou supervisão,
- **progressão horizontal** — pode parecer-se com uma transferência e não tanto com uma promoção, já que a progressão horizontal é aquela na qual os colaboradores se movem entre funções com responsabilidades idênticas mas em áreas de especialização diferentes, sem alterações significativas à compensação associada,
- **mentoria** — trata-se de uma relação colaborativa e formal/informal entre um colaborador sénior e um colaborador júnior focada no crescimento, na aprendizagem e na progressão de carreira do mentorando. Normalmente, o mentor e o mentorando são colaboradores na mesma empresa, e o foco da mentoria está nos objetivos empresariais, na cultura da empresa, nas aspirações de carreira, na orientação para desenvolvimento profissional e no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal,
- **formação cruzada** — o processo de preparar os colaboradores para ocuparem vários cargos ou desempenharem tarefas que estão fora das responsabilidades normais dos mesmos,
- **programas de formação internos, formação interna** — frequentemente referida como formação interna. É uma iniciativa associada à de gestão de carreira que utiliza a própria experiência e recursos da empresa. É bastante especializada e destina-se a colaboradores relativamente novos na empresa,
- **programas de formação externos** — especialistas externos à organização administram formação aos colaboradores. Pode ser alguém com quem a empresa já tenha uma relação estabelecida, como um fornecedor, para oferecer mais detalhes sobre um produto ou funcionalidade, ou um especialista

numa determinada área que possa partilhar as últimas tendências para que as equipas se mantenham à frente da concorrência. Também pode recorrer a eventos externos ou a formação online para promover este tipo de formação,

- o **cursos online** — cursos disponibilizados pela empresa ou por terceiros, aos quais os colaboradores podem aceder a qualquer momento e em qualquer lugar através da utilização de um equipamento móvel.
- o **participação em conferências/seminários** — eventos profissionais relevantes para a empresa nos quais os colaboradores podem participar neste para adquirirem novos conhecimentos e manterem-se a par das últimas tendências na área respetiva,
- o **avaliação do desempenho** — um sistema estruturado para medir o trabalho e os resultados concretizados pelos colaboradores tendo por base as responsabilidades associadas à função que exercem.
- o **Favorecer o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal** — um ambiente de trabalho saudável inclui um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Manter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, no qual as pessoas dão prioridade tanto às obrigações profissionais como pessoais, reduz o stress e evita o esgotamento profissional.

2. Definir práticas de gestão de carreira

- o mapear práticas de gestão de carreira existentes,
- o identificar estratégias de gestão de carreira que possam ser implementadas na empresa,
- o interagir com colaboradores através de entrevistas e/ou questionários para identificar e registar as respetivas necessidades, forças e competências,
- o avaliar os objetivos e metas de ambas as partes (colaborador e empregador), as ferramentas disponíveis para a implementação da gestão de carreira e os esforços que precisam de ser realizados,
- o gerar atividades dirigidas e especializadas para *stakeholders* com base nos tópicos de interesse que emergirão das discussões com os colaboradores,
- o partilhar os resultados e estimar as consequências de cada decisão tomada relativamente à implementação da gestão de carreira,
- o reavaliar, repensar e reestruturar se necessário.

3. Interessar-se pessoalmente pelos objetivos de carreira dos colaboradores

A comunicação com colaboradores acima referida e as tentativas de implementação inicial devem ser sempre definidas com base nos interesses e objetivos dos colaboradores. Por este motivo, pode ser muito útil realizar algumas reuniões pessoais com colaboradores:

- o 1.ª reunião: narrativa — conheça o colaborador,
- o 2.ª reunião: paixões, objetivos e sonhos — faça perguntas sobre os objetivos pessoais, sociais e profissionais dos colaboradores e tente identificar-se com os mesmos,
- o 3.ª reunião: comece a elaborar um plano de desenvolvimento de carreira para o colaborador (análise do cargo atual, défice de competências, aspirações futuras, formações, progressão, tarefas/posições preferenciais).

4. Promover práticas de autorreflexão

A autoavaliação é uma ferramenta significativa para melhorar a aprendizagem. No âmbito da gestão de carreira, a autoavaliação incentiva os colaboradores, a considerarem a forma como os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento de competências se relaciona com o trabalho e função que exercem. Estimula a metacognição sobre o que está a ser aprendido, bem como sobre técnicas de aprendizagem mais adequadas.¹⁴ Os colaboradores têm de estar envolvidos no desenvolvimento, aplicação e comunicação dos processos de autoavaliação calendarizados. A verdade é que permitir aos colaboradores se avaliarem motiva para a aprendizagem, reforça o compromisso dos colaboradores face à sua aprendizagem e reforça as possibilidades de desenvolvimento de competências.

❖ Promover o autoconhecimento

Para promover o autoconhecimento, é fundamental colocar questões de reflexão aos colaboradores, tais como:

- Geralmente aprendo no contexto de trabalho?
- Tenho o hábito/necessidade de pesquisar para dar resposta às questões que me vão surgindo?
- Quando aprendo, sou capaz de compreender a importância do que estou a aprender?
- Sou capaz de falar sobre diferentes temas e aspetos relacionados com a minha atividade profissional?
- Estou a melhorar as minhas competências de comunicação?
- O que estou a tentar concretizar?
- O que estou a fazer que seja benéfico?
- O que estou a fazer que me atrasa?
- O que posso fazer para mudar?

Ter um **bloco de notas** pode ser útil para registar as respostas às questões acima e observar os pensamentos que nos vêm à mente como reações automáticas durante o processo de gestão de carreira. Os colaboradores terão a oportunidade de registar o que ocorreu durante o processo ao anotar as emoções sentidas em relação aos estímulos. No mesmo bloco de notas, o colaborador pode fazer uma lista dos seus planos e prioridades. Escrever objetivos pessoais e profissionais e manter um registo do progresso é uma das estratégias mais eficazes para aumentar o autoconhecimento.

A realização de **testes psicométricos**, questionários de autoavaliação e outras ferramentas semelhantes pode ser igualmente favorável para aumentar o **autoconhecimento**. Neste tipo de testes, não existem respostas certas ou erradas, uma vez que têm como objetivo incentivar as pessoas a refletirem num conjunto de características ou atributos que melhor as caracterizam. Desta forma, os colaboradores têm acesso a métodos que lhes permitam explorar as suas competências e características, essenciais para uma gestão de carreira profícua.

Dê **feedback** regularmente e incentive os colaboradores a falarem com as pessoas em quem confiam dentro e fora do contexto de trabalho. Os processos e mecanismos de *feedback* formal no local de trabalho, em combinação com as discussões para partilha de *feedback* individual com cada colaborador, só podem gerar uma melhor resposta à gestão de carreira e ao progresso profissional da parte dos colaboradores. Adicionalmente, as pessoas de confiança da rede de relações, como a família e os amigos, podem funcionar como um espelho de comportamentos, podendo oferecer *feedback* direto a vários níveis, o qual poderá ser utilizado no trabalho.

¹⁴ 2017 ASEE Annual Conference & Exposition. (2017). Self-Assessment to Improve Learning and Evaluation. Disponível [aqui](#).

❖ Promover a autoavaliação

A reflexão sobre eventos passados e a forma como uma pessoa lidou com os mesmos, melhora o processo de aprendizagem e, especialmente, a exploração de traços e comportamentos pessoais para os analisar e ajustar às circunstâncias. Isto é especialmente útil para a autoavaliação no trabalho, se a mesma ocorrer frequentemente e em tempo real, porque leva à tomada de decisões mais adequadas. Incentive os colaboradores a levarem o tempo necessário antes de tomarem quaisquer decisões e a pesarem todas as opções e possibilidades disponíveis. Através desta técnica simples, os colaboradores irão realizar uma espécie de autoavaliação, uma vez que terão de analisar todas as outras alternativas e formas de agir. Adicionalmente, tente motivar os seus colaboradores a se autoavaliarem da mesma forma que avaliam os respetivos pares, a observarem-se da mesma forma que observam outras pessoas e eventos que os rodeiam — com perspetiva e distanciamento — contribui para que seja imparcial e menos subjetivo na sua autoavaliação.

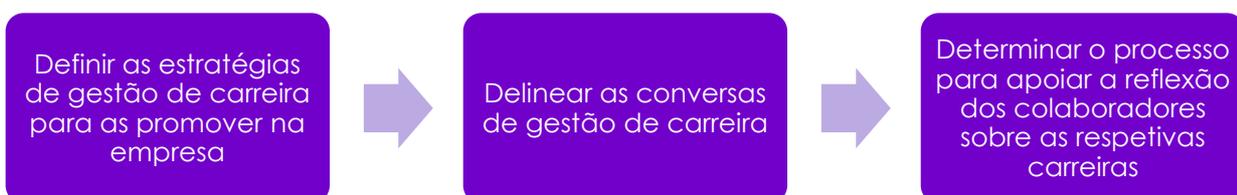
Mais sugestões para melhorar a autoavaliação:

- ✓ prestar atenção ao que o/a incomoda e intriga,
- ✓ meditar,
- ✓ identificar as suas forças e fraquezas emocionais,
- ✓ registar o percurso de feedback,
- ✓ solicita *feedback*,
- ✓ viver novas experiências,
- ✓ aprender uma nova capacidade,
- ✓ dedicar tempo para clarificar os seus valores e limites.

5. O mapeamento conjunto de carreiras inclui:

- orientação durante a autoavaliação — explorar o conhecimento, capacidades e competências dos colaboradores, bem como as experiências anteriores, conquistas e interesses,
- apoiar o mapeamento individual da carreira — identificar desafios e oportunidades internos que vão de encontro aos interesses dos colaboradores,
- exploração de outras oportunidades em conjunto — explorar outras oportunidades de emprego ou posições dentro da organização ou noutros ambientes de trabalho.

Por conseguinte, as empresas podem começar a desenvolver a sua estratégia de gestão de carreira, começando por:



A par das diferentes iniciativas de gestão de carreira, é fundamental que a empresa reflita e estructure programas de capacitação, formação e desenvolvimento de competências. São vários os aspetos a considerar aquando da estruturação destes programas. O **local(ais)** para o desenvolvimento do programa, a **duração**, o **prestador de formação**, o **tipo** de formação e a **flexibilidade** que cada tipo oferece.

Local

Com base na localização da empresa, podem ser realizados vários tipos de programas de capacitação e formação. Especialmente devido à COVID-19 e às restrições que dela advieram, muitas organizações voltaram-se para outras opções de capacitação e formação, que garantam a aprendizagem e formação contínua dos colaboradores, mesmo à distância.

Duração

A duração das atividades de capacitação e formação baseia-se principalmente nas necessidades da empresa. Se houver uma necessidade imediata de cobrir certas necessidades formativas numa organização, a resposta tem de ser direta e, por este motivo, normalmente, é dada preferência aos especialistas externos, especialmente se a empresa não dispuser de pessoal com competência para estas tarefas e atividades. A experiência e conhecimento especializado dos formadores externos terá de corresponder rapidamente às necessidades da organização na definição do programa de capacitação e formação específico. Neste caso, a formação é, normalmente, administrada a curto prazo, uma vez que se dirige a necessidades e/ou lacunas específicas que têm de ser abordadas imediatamente.

Prestador de formação

Formadores, educadores, facilitadores e mentores são alguns dos especialistas com competências para promover programas de capacitação e formação nas empresas. Estes especialistas podem fazer parte do pessoal da empresa ou serem parceiros externos com os quais as empresas estabelecem acordos/contratos. É comum as empresas mobilizarem colaboradores experientes, com competências e capacidade para promover programas de capacitação e formação, que pode ser estratégico na rentabilização de recursos e conhecimentos existentes na empresa. Adicionalmente, um formador interno terá sempre um conhecimento mais aprofundado das necessidades das empresas, perfis de competências necessários e expectativas de colaboradores.

Por outro lado, nem todas as empresas dispõem de colaboradores com competência para assegurarem programas de capacitação e formação, pelo que a alternativa é contratar uma entidade externa.

Financiamento de programas de capacitação e formação

Uma questão crucial em muitas organizações que pretendem integrar programas de capacitação e formação para os colaboradores prende-se com os recursos financeiros necessários para o fazer. São várias as medidas disponíveis para incentivar e apoiar as empresas na promoção de programas de capacitação e formação - subsídios públicos, financiamentos europeus, reembolsos, vales, incentivos fiscais, sendo fundamental que a empresa identifique uma solução que esteja em linha com o que necessita e com a tipologia de empresa. As opções em matéria de financiamento devem ser efetuadas à medida das necessidades globais da empresa, dos planos de gestão de carreira dos colaboradores e resultados esperados.

Tipos de capacitação e formação

Alguns dos métodos de formação mais utilizados em contexto de trabalho são os seguintes:

Tabela 1. Tipos de métodos e ferramentas de formação

Métodos de formação			
Aprendizagem à distância	Aprendizagem mista	Aprendizagem tradicional	Aprendizagem não formal
Aprendizagem em contexto de trabalho	Aprendizagem informal	Rotatividade no trabalho	Autoaprendizagem em contexto de trabalho
Aprendizagem comum	Aprendizagem em contexto de trabalho	Aprendizagem por observação	Formação dirigida pelo instrutor
Orientação ou mentoria	e-Learning	Aprendizagem manual	Aprendizagem prática
Ferramentas de formação			
Conferências	Debates e atividades em grupo	Representação	Atividades específicas para a gestão
Estudo de casos	Comunidades de práticas		

Selecionar o programa certo

Até agora, destacámos alguns aspetos necessários para a criação e implementação de programas de capacitação e formação eficazes: necessidades de negócio, organismo de formação, objetivos da empresa e respetivos departamentos. Como identificar então o programa de capacitação e formação mais adequado? Pode ser importante as empresas refletirem em algumas questões-chave como as que se seguem, para definirem o programa mais adequado:

- Quais são os objetivos do programa de capacitação e formação?
- Qual é o grupo-alvo?
- Quais são as necessidades de aprendizagem e o contexto da empresa?
- Quais são as suas opções de capacitação e formação?
- Tem tempo, recursos financeiros, limitações e requisitos de qualidade?¹⁵

É importante que o programa de capacitação e formação selecionado esteja alinhado com as respostas que der a estas questões.

Em síntese, é importante combinar iniciativas de apoio e orientação à gestão de carreira com programas de capacitação e formação de colaboradores, para maximizar o impacto das iniciativas na competitividade da empresa e desenvolvimento de colaboradores.

¹⁵ <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/21da6a9a-02d1-4533-8057-dea0a824a17a>

No que toca a identificação e seleção de iniciativas de gestão de carreira é importante ter em consideração que...

- **a informação qualitativa e quantitativa** sobre a gestão de carreira oferecida, bem como as oportunidades de aprendizagem, deve estar acessível aos colaboradores. É fundamental que os colaboradores tenham conhecimento e consciência da estratégia de gestão de carreira, será mais por forma a atingirem os resultados desejados e objetivos definidos, bem como para encontrarem soluções para problemas e barreiras organizacionais que possam existir. Isto irá reforçar o trabalho em equipa, alfo vital para a eficácia da gestão de carreira,
- as atividades e iniciativas de gestão de carreira devem refletir **as necessidades reais e condições existentes** na empresa, para que as condições sejam estabelecidas e criadas desde o início.
- o **networking** contribui de forma importante para a gestão de carreira. Aceder a informação, participar em atividades e grupos de discussão empresariais pode ser estratégico para a gestão de carreira, mobilizando a empresa para o contacto com outras organizações e oportunidades de formação contínua complementares.
- **os representantes de PME** e de outras organizações, como câmaras de comércio, associações de empregadores e federações sindicais devem estabelecer parcerias que melhorem a capacidade e opções de gestão de carreira nas empresas
- **simplicidade, flexibilidade e adaptabilidade** são as características que devem prevalecer ao organizar uma atividade ou iniciativa de gestão de carreira, de forma a garantir a sua exequibilidade e implementação
- **a monitorização e avaliação** da qualidade e procedimentos é fundamental para verificar a eficácia da gestão de carreira e se os objetivos definidos são atingidos,
- as ações que **sensibilizam** e melhoram a perceção da gestão de carreira são mais eficientes e sustentáveis se ocorrerem e forem apoiadas **aos níveis local, regional e nacional**,
- **as avaliações de pares, as ferramentas de benchmarking, a monitorização permanente, as certificações de competências adquiridas em múltiplos contextos** também podem ser exploradas para se obter o melhor resultado de gestão de carreira possível.

São várias as atividades e iniciativas que podem favorecer o envolvimento dos colaboradores nas diferentes fases de definição e promoção de gestão de carreira, sendo que algumas são apresentadas de seguida.

«Para si, o que é a orientação em contexto de trabalho?»

Esta é uma atividade simples e direta que permite o envolvimento de diferentes atores do processo na discussão e exploração inicial sobre o tema-chave. Os participantes podem responder tendo por base as suas experiências profissionais obtidas no contexto atual de trabalho ou de outros. Após um brainstorming, se considerar pertinente, pode explorar alguns exemplos de atividades de orientação, com os participantes, tais como:

Tabela 2. Exemplos de tópicos para atividades de orientação

Disponibilizar informação geral	Avaliação de desempenho	Dar recomendações
Aconselhamento	Atribuição de função específica	Identificar referência
Apoio legal	Transmitir <i>Feedback</i>	Assegurar acompanhamento

Para **receber** ainda mais **feedback**, pode, também, oferecer exemplos para cada categoria, tais como:

- avaliação das necessidades de formação de um indivíduo,
- conciliar perfil com função (por exemplo, considerar experiência anteriores e formação complementar),
- transmitir informação sobre oportunidades de formação (por exemplo, sobre os tipos de oportunidades de aprendizagem necessárias, mas não atualmente disponíveis),
- acompanhamento para descobrir os efeitos da orientação.

A mesma discussão aberta pode ser realizada tendo como objetivo o **brainstorming sobre tópicos de gestão de carreira**, o que poderá revelar as necessidades da empresa e dos colaboradores, tais como:

- formação profissional,
- educação de adultos geral,
- atividade de lazer e relação com o trabalho,
- desenvolvimento pessoal no local de trabalho,
- certificação de aprendizagens anteriores,
- rotatividade no trabalho,
- candidatura a funções/empregos e autoapresentação.

A gestão de carreira nas PME: a importância de definir perfis de competências

Para que a empresa saiba exatamente o que precisa de disponibilizar aos respetivos colaboradores, e para os colaboradores que irão beneficiar de gestão de carreira, é essencial definir objetivos tendo por base as necessidades de ambas as partes e os perfis profissionais associados à gestão de carreira. Estes perfis profissionais e descrições de funções devem ser disponibilizadas aos colaboradores, uma vez que incluem as atividades a desempenhar, em alguns casos ao longo da carreira, e identificam as competências necessárias para as concretizar. Por conseguinte, os objetivos de gestão de carreira definidos serão muito específicos à organização, colaborador e função que ele/a exerce.

Um **perfil de competências profissionais** identifica as características mais relevantes e necessárias para o exercício de determinada profissão ou função. Algumas destas características são o nível de ensino e formação necessários, a área de educação e formação, entre outros requisitos obrigatórios e complementares, como o conhecimento, capacidades, interesses e valores associados ao exercício da função. Os perfis de competências profissionais podem ser desenvolvidos e utilizados para analisar, projetar e prever necessidades de formação, definir e medir as relações entre a promoção e valorização de competências entre diferentes países, setores ou profissões, e para comparar e avaliar as diferenças entre os países europeus, no que toca a oferta educativa e formativa. **Para serem eficazes**, os perfis de competências profissionais necessitam de cumprir requisitos, que se baseiam nas características únicas e cada profissão:

- a) São desenvolvidos de forma a permitir a classificação de profissões tendo por base a identificação de características específicas e adequadas à profissão em causa, podendo, no entanto, serem transferidas e utilizadas noutros níveis e sistemas de classificação se necessário;
- b) As características não se referem apenas à quantidade, sendo frequentemente medidas com base em estatísticas e dados e, como resultado, tornam possível a integração de mudanças;
- c) Em certa medida, são consistentes com outros conceitos, classificações e instrumentos relevantes utilizados na Europa, como o Quadro Europeu de Qualificações.¹⁶

Outra ferramenta valiosa para descodificar profissões é a **ESCO (classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões)** que compila a «tradução» das políticas do mercado de trabalho digital de acordo com a Comissão ao nível europeu. «*Pretende-se que seja uma língua de referência para o emprego e a educação de modo a criar uma compreensão partilhada sobre competências, aprendizagem e profissões, ultrapassando fronteiras e línguas. Ajuda a estabelecer a relação entre o emprego e as pessoas com trabalho e educação, e a analisar informação sobre a procura de capacidades*». ¹⁷ Ao disponibilizar descrições de 2 942 profissões e 13 485 competências relacionadas com estas profissões, traduzidas para 27 línguas, a classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões pode ser utilizada como uma ferramenta que apresenta, identifica e categoriza atividades profissionais relevantes para o mercado de trabalho, educação e formação na UE. Os sistemas eletrónicos que permitem que várias plataformas *online* utilizem a classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões reconhecem os conceitos acima referidos, bem como as relações entre eles, permitindo a existência de serviços que combinam perfis de candidatos com empregos, tendo por base as competências e formação. O principal objetivo da classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões é apoiar a mobilidade profissional na Europa e oferecer uma «língua comum» sobre profissões e competências, que

¹⁶ CEDEFOP. (2013). Quantifying skill needs in Europe - Occupational skills profiles: methodology and application (Research Paper No 30). Disponível [aqui](#).

¹⁷ Saiba mais sobre o ESCO [aqui](#).

possa ser utilizada por diferentes profissionais e organizações em contexto de emprego e formação. Este é um projeto da Comissão Europeia liderado pela Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão (DG EMPL), que está disponível num portal *online* e pode ser consultado gratuitamente.¹⁸

¹⁸ Idem.



EDUCAÇÃO DE ADULTOS EM CONTEXTO DE TRABALHO

Growing

EDUCAÇÃO DE ADULTOS EM CONTEXTO DE TRABALHO

Tipos e princípios da educação de adultos em contexto de trabalho

A aprendizagem ao longo da vida, um conceito introduzido no *European Union Memorandum of Lifelong learning* (2000)¹⁹, refere-se à **melhoria contínua dos indivíduos, permitindo-lhes adaptar às constantes mudanças do mercado de trabalho moderno**. Por outras palavras, permitindo-lhes a procura contínua de oportunidades no mercado de trabalho e o reforço de competências e qualificação ao longo da vida. Adicionalmente, a aprendizagem ao longo da vida motiva as pessoas a participarem em atividades sociais e a crescerem individualmente por via do desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

A educação de adultos pode ocorrer em diferentes momentos e contextos, podendo ocorrer em contexto de trabalho ou em contexto de preparação para a integração em contexto de trabalho. No entanto, é possível que as capacidades e competências que os colaboradores adquirem nestes contextos não sejam necessariamente as necessárias para o trabalho. De acordo com a Comissão Europeia²⁰, a educação de adultos em contexto de trabalho ocorre quando os adultos adquirem as capacidades e competências necessárias para obterem e manterem os respetivos empregos e progredirem nas respetivas carreiras profissionais. Neste sentido, o local de trabalho funciona também como um contexto privilegiado de aprendizagem, que permite reforçar o alcance da aprendizagem e formação, envolvendo grupos específicos de adultos em oportunidades de aprendizagem. A educação de adultos em contexto de trabalho pode ser:

- **formal:** ocorre num ambiente organizado e estruturado, é explicitamente concebida como aprendizagem (em termos de objetivos, tempo ou recursos) e confere uma qualificação formal (ou qualificação parcial). Este tipo de educação pode ocorrer no âmbito de um programa de EFP/aprendizagem (incluindo aos níveis superiores) ou em programas de curta duração do ensino superior,
- **não formal:** ocorre num ambiente organizado e estruturado e é explicitamente concebida como aprendizagem (em termos de objetivos, tempo ou recursos), mas não confere uma qualificação formal. Este tipo de educação pode, por exemplo, basear-se em formações ou cursos administrados pelo empregador, na autoaprendizagem ou na aprendizagem por observação,
- **informal:** resulta das atividades diárias em contexto de trabalho, as quais são especificamente organizadas ou estruturadas. Não inclui nem confere uma qualificação formal. Este tipo de ensino pode incluir a aprendizagem entre pares, partilhas com colegas ou a aprendizagem pela prática.

A teoria da educação de adultos oferece princípios fundamentais para aumentar a eficácia da formação do colaborador. Ao compreender estes princípios da educação de adultos, mostrados por Malcolm Knowles em «*Andragogy: Adult Learning Theory in Perspective*» (1978), um programa de formação em contexto de trabalho pode melhorar a experiência de aprendizagem e maximizar a respetiva eficácia:

¹⁹ European Communities. (2000). Memorandum on Lifelong Learning. Disponível [aqui](#).

²⁰ European Union. (2008). Promoting adult learning in the workplace – Final report of the education and Training 2020 Working Group 2016-2018 on Adult Education. Disponível [aqui](#).

Figura 5. Princípios da teoria da educação de adultos

Autoavaliação

- Envolvimento no planeamento e avaliação da formação
- Forma de aprendizagem dirigida pelo forma → forma de aprendizagem autodirigida.

Experiência

- A experiência é a base das atividades de aprendizagem
- Experiências anteriores → recursos para aprendizagem

Preparação

- Aplicação imediata do conhecimento adquirido
- Importância e impacto diretos da aprendizagem na vida profissional e pessoal

Orientação

- Necessidade de aplicação imediata da aprendizagem durante e enquanto se progride
- Aprendizagem centrada em temas → aprendizagem centrada no problema

Motivação

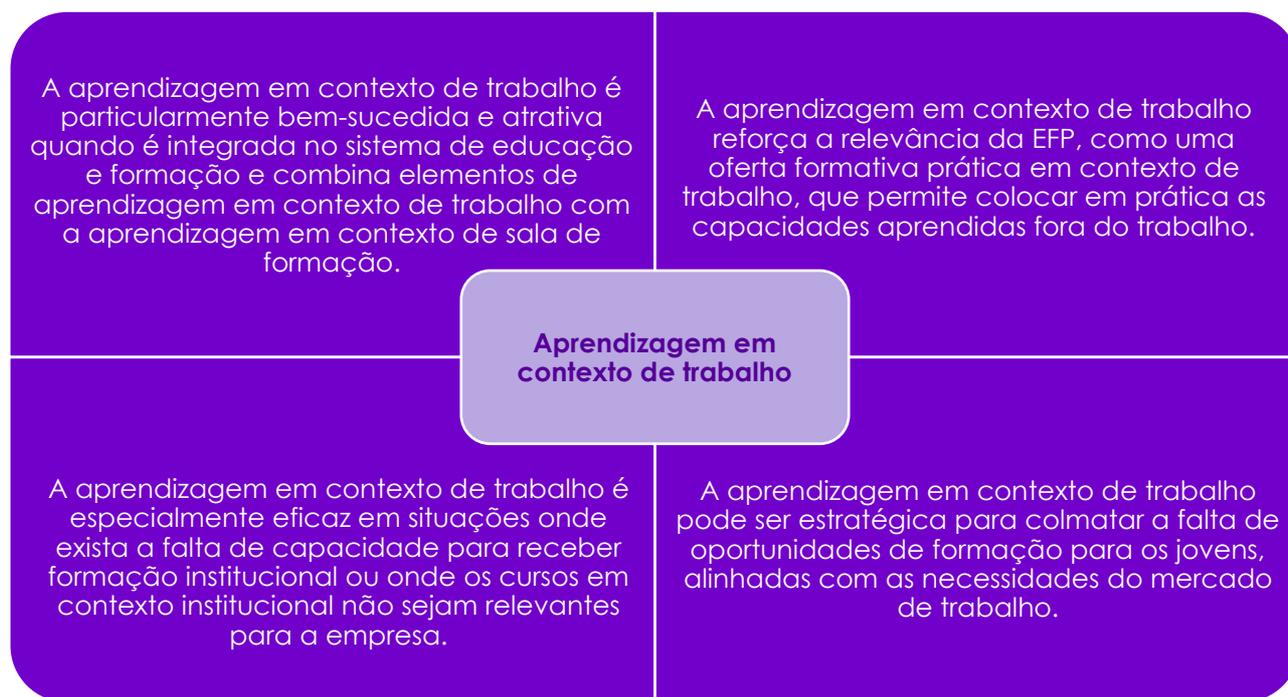
- Motivação extrínseca → motivação intrínseca
- Motivação extrínseca: fazer algo para ganhar uma recompensa
- Motivação intrínseca: fazer algo por satisfação pessoal

Tradicionalmente, a formação de colaboradores em PME tem sido presencial. No entanto, como consequência da pandemia a procura de formação e cursos à distância aumentou substancialmente. Mais do que nunca, **o e-Learning e a aprendizagem mista têm-se revelado como bastante adequados a múltiplos contextos de trabalho para responder às necessidades dos mesmos e contribuir para o desenvolvimento de competências de carácter geral e/ou específico.** Não obstante, o **valor da formação dita tradicional continua a ser considerado, fundamentalmente para o desenvolvimento de competências específicas ao exercício de**

uma determinada função. Por conseguinte, é fundamental que as empresas explorem recursos e procedimentos internos, tendo em vista a criação de ambientes mistos de aprendizagem: virtual e presencial, com formadores dentro e fora da empresa a dinamizarem formação personalizados. As PME podem ser ambientes de aprendizagem muito eficazes e inovadores, uma vez que potenciam uma formação prática, tendo por base uma interação direta entre formadores e formandos, para além da promoção de um conhecimento e formação teóricos.

A **aprendizagem em contexto de trabalho** é uma forma de educação e formação de adultos, através da qual os aprendentes podem adquirir conhecimento e competências através da prática e em contexto real.

Figura 6. Formação prática da aprendizagem em contexto de trabalho



A aprendizagem em contexto de trabalho inclui a aprendizagem inicial e contínua, pode ocorrer num ambiente real, e permite que os aprendentes adquiram as competências necessárias para o exercício de uma determinada função e a obtenção de conhecimento em múltiplas áreas. A relação entre o empregador e o aprendente deve ser direta e forte, já que, neste caso, o empregador é, normalmente, visto como mentor/formador no processo de aprendizagem.

Tabela 3. Vantagens e desvantagens dos modelos de aprendizagem em contexto de trabalho²¹

	Modelo de aprendizagem em contexto de trabalho		
	Modelo 1 Aprendizagem em contexto de trabalho formal	Modelo 2 Aprendizagem em contexto de trabalho não formal	Modelo 3 Aprendizagem em contexto de trabalho informal
Vantagens			
Proteção social e física para os aprendentes	√		
Altamente respeitada pelo público e aprendentes	√		
Confere certificados reconhecidos aos níveis nacional e/ou setorial	√		
Estreitamente alinhada às necessidades do mercado de trabalho, incluindo competências técnicas e transversais	√	√	
Outra opção na oferta de formação atual		√	√
Alcança áreas e aprendentes que nem sempre estão envolvidos na formação		√	
Responde às necessidades do mercado de trabalho	√	√	√
Económica		√	√
Relacionada com a empregabilidade de aprendentes mais jovens			√
Desvantagens			
Por vezes inflexível e burocrática	√		
Falta de certificações reconhecidas ao nível nacional		√	√
Restringe a mobilidade entre empresas/países		√	√
A qualidade, fiabilidade e consistência da formação é incerta		√	√
Não regulamentada e potencialmente exploratória			√
O desenvolvimento e avaliação de competências pode ser efetuado por pessoas sem qualificação para a formação			√

Impacto da educação de adultos em contexto de trabalho: indivíduos e empresas

Geralmente, as oportunidades de educação e a formação disponibilizadas em qualquer tipo de empresa devem ser promovidas de forma a se adequarem ao ambiente de trabalho, às operações e aos métodos de aprendizagem preferenciais, tendo sempre como objetivo o crescimento do «negócio», especialmente no caso das PME que mais tenham sido afetada pela pandemia, mas também a valorização dos colaboradores.

As PME e respetivos colaboradores tendem a optar pela aprendizagem baseada em atividades, em contraste com a aprendizagem baseada no conhecimento. É fundamental que os gestores, diretores e empresários escolham formações que se relacionem com os objetivos da empresa, que corresponda à dimensão da PME e que responda às necessidades da empresa e dos colaboradores.

Embora existam imensas oportunidades de formação que sejam financiadas por estruturas nacionais e europeias, apenas uma pequena percentagem dos gestores de PME têm conhecimento das mesmas. A grande maioria das PME nos países europeus não recorre à aprendizagem à distância (principalmente a assíncrona) para promover formações. A aprendizagem à distância foi concebida para ser flexível e intuitiva, maximizando a disponibilização de materiais. No caso da aprendizagem assíncrona, também é disponibilizado apoio assíncrono, o que dá tempo ao aprendente para processar e responder. Aprender e receber formação online, em casa ou no trabalho, é outra característica conveniente da aprendizagem à distância, uma vez que favorece acesso à formação em qualquer momento e local. Por outro lado, a **falta de contacto e interação com o formador e os pares pode ser considerada uma desvantagem da aprendizagem online²².**

«E-Learning», «aprendizagem à distância» e «aprendizagem baseada no computador» são apenas alguns dos termos utilizados para descrever ou mencionar o conhecimento transferido através da *Internet*, normalmente,

²¹ Development Asia. (2018). Work-Based Learning for Skills development. Disponível [aqui](#).

de forma remota. Os aprendentes utilizam tecnologias e redes informáticas para receberem formação de forma síncrona ou assíncrona com o objetivo de acederem a conteúdo teórico, a experiências de aprendizagem, a atividades e informação em qualquer altura e em qualquer lugar, permitindo-lhes uma interativa e real e favorecendo o desenvolvimento de competências.

A aprendizagem em contexto de trabalho pode, geralmente, favorecer o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e contribuir para múltiplos benefícios a nível **económica, social, do bem-estar, da inovação e da motivação**.

Figura 7. Benefícios da educação de adultos

Benefícios da educação de adultos				
<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> — potencial aumento salarial, — aumento da empregabilidade. <p>Permitir que os colaboradores adquiram conhecimento de uma forma mais adequada, ao relacionar conceitos (antigos e novos) aprendidos com aplicações páticas contribui para que os colaboradores tenham consciência das competências que necessitam desenvolver, o que se pode traduzir em valor económico para as organizações.</p>	<p>Bem-estar</p> <ul style="list-style-type: none"> — melhor saúde física e mental, — melhoria da perceção das pessoas sobre a própria saúde, — aumento da satisfação com a própria vida, — aumento de autoconfiança, — oportunidades para que os colaboradores atuem como formadores e mentores, e sejam reconhecidos como colaboradores responsáveis e experientes, — interrupção da monotonia do trabalho, — atitude diferente para com o empregador, — aumento da probabilidade de adotarem hábitos saudáveis (prática desportiva, melhoria na alimentação). 	<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> — maior disposição para realizar atividades comunitárias e de voluntariado, — maior envolvimento na comunidade, participação política e atividade cívica, — desenvolvimento de hábitos de trabalho básicos e de promoção da identidade profissional. 	<p>Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> — permite refletir (empresas e colaboradores) sobre as lacunas ou ausência de competências, — promove o desenvolvimento de capacidades e competências, — maior desempenho com inovação — competitividade económica avançada face a outras empresas. 	<p>Motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> — sentido de lealdade e compromisso para com a empresa, — elevada taxa de retenção de pessoal, — serve como um indicador no processo de recrutamento, — revela a disponibilidade e prontidão dos colaboradores, bem como a correspondência dos mesmos com a empresa.

Promover a aprendizagem em contexto de trabalho

No esquema que segue, apresentam-se 7 estratégias que gestores ou gestores de recursos humanos podem implementar com o intuito de promover uma cultura e oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho na sua organização:

1. Considerar implementar um sistema de gestão de aprendizagem (SGA)

Para que a aprendizagem em contexto de trabalho seja bem-sucedida, é importante que consiga compreender as necessidades individuais dos seus colaboradores, bem como medir o progresso dos mesmos. Utilizar um sistema de gestão de aprendizagem permite às organizações fazerem exatamente isso. Os SGA ajudam os gestores de RH e outros responsáveis a identificarem as necessidades em termos de competências, personalizarem percursos de aprendizagem e oferecerem as melhores oportunidades de formação aos colaboradores, bem como alocarem os recursos necessários para a aprendizagem. Os sistemas de gestão de aprendizagem são mais eficazes quando utilizados com e-Learning ou aprendizagem mista.

2. Desenvolver percursos de aprendizagem para cada colaborador

Cada colaborador é único e possui diferentes necessidades de aprendizagem. Desenvolver percursos de aprendizagem personalizados para cada colaborador comporta vários benefícios. Ter objetivos e planos de desenvolvimento claros permite aos colaboradores focarem-se no seu desenvolvimento profissional e em oportunidades de carreira futuras. Os gestores de RH e outros responsáveis podem incorporar avaliações às necessidades de aprendizagem no processo de avaliação anual e, depois, recorrer a reuniões regulares para definirem objetivos e avaliarem o progresso.

3. Utilizar dados para uma tomada de decisão mais adequada

Ao estruturar as oportunidades de aprendizagem, é fundamental utilizar os dados disponíveis. Os dados disponíveis na empresa podem ajudar a identificar as lacunas a nível de competências, que áreas de negócio afetam, bem como intervenções e programas de aprendizagem específicos e eficazes. Ao utilizar os dados disponíveis, pode definir métricas de desempenho e objetivos claros e, também, personalizar o seu programa de aprendizagem para o tornar mais eficaz.

4. Promover aprendizagem permanente em vez de investir em eventos únicos

De acordo com a Forbes, os seminários de formação de um só dia são pouco eficazes por várias razões: as pessoas esquecem-se do que aprenderam ou não têm oportunidades de o aplicar na prática, a gestão não atribui tempo suficiente para rever as técnicas e pensar em como as utilizar estrategicamente. Assim, em vez de investir recursos em eventos de formação de um só dia, procure formas de aprendizagem que possam ser mais adequadas aos seus colaboradores, como métodos de mentoria e orientação, de modo a obter resultados sustentáveis a longo prazo.

5. Envolver os seus colaboradores nos processos de tomada de decisão

Para desenvolver e implementar um programa de aprendizagem eficaz que satisfaça as necessidades dos colaboradores, é importante conhecer a sua perspetiva face ao processo. Isto pode ser efetuado através de questionamento simples, por entrevistas ou inquéritos. Os colaboradores têm um conhecimento mais concreto das competências que necessitam adquirir/consolidar para melhorarem o seu desempenho. Assim, o *feedback* e as sugestões dos colaboradores podem ajudar as empresas a investir nas áreas de desenvolvimento mais adequadas. Certifique-se de que os colaboradores sabem que podem falar consigo sobre as áreas de formação que desejam e sobre eventuais ideias que tenham sobre formações e desenvolvimento no trabalho. Uma cultura de abertura é fundamental para desenvolver uma boa comunicação. No entanto, lembre-se que os programas de aprendizagem eficazes devem equilibrar as necessidades dos colaboradores e as necessidades e planos da organização.

6. Reconhecer as conquistas dos colaboradores

A par da transmissão do *feedback*, é muito importante reconhecer e valorizar regularmente as conquistas dos colaboradores. Comunicar esse reconhecimento e valorização aos colaboradores regularmente essas conquistas, quer em termos de desempenho, quer em termos de aquisição/desenvolvimento de competências, contribui para a sua motivação, a concretização de objetivos e o crescimento global da empresa.

7. Fomentar uma cultura de aprendizagem em contexto de trabalho

Implementar uma cultura de aprendizagem contínua em contexto de trabalho tem-se tornando numa parte importante de todas as empresas que procuram atingir o desenvolvimento sustentável de todas as operações. Apresente a oportunidade de realizar formações no trabalho e de melhorar competências como uma recompensa em si, e não como um requisito profissional. Sublinhe o valor inerente da aprendizagem e do crescimento. Adicionalmente, em vez de apresentar os programas de formação como obrigatórios para os colaboradores, apresente-os como recompensas para os colaboradores com melhor desempenho. Os programas de formação gratuito no trabalho podem oferecer novas oportunidades de trabalho ao pessoal, pelo que não deverá ser difícil oferecer oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento como uma recompensa e não como uma atividade obrigatória.

8. Outras práticas de aprendizagem:

➤ **Mentoria e orientação**

As iniciativas de mentoria e orientação podem ser formas muito positivas para aprender em contexto de trabalho. Este é um método de aprendizagem que relaciona mentores e mentorandos numa relação de partilha, aprendizagem e cooperação efetiva. Os mentorandos são, normalmente, colegas de nível júnior e básico, enquanto os mentores devem ser colaboradores sénior e com experiência relevante e reconhecida. Os mentorandos devem sentir-se confortáveis para colocar questões e serem orientados pelo mentor. Ambos devem comunicar regularmente, partilhar tarefas e responsabilidades, discutir e trabalhar novas ideias.

➤ **Workshops internos e aprendizagem entre pares**

Dar a oportunidade de colaboradores formarem as equipas para organizar pequenos *workshops* de forma autónoma ou ao nomear colaboradores para formarem outros colaboradores pode ser um estímulo e uma forma de garantir a aprendizagem contínua. Esta partilha permite complementaridade entre colegas com características e saberes diferentes (dependendo da formação académica, experiência de trabalho, competências transversais, entre outros). Assim, organizar um *workshop* interno, pelo menos, uma ou duas vezes por mês pode ser muito útil para as PME e os recursos humanos. Também pode aumentar as expectativas e a satisfação profissional dos colaboradores. Ao organizar um *workshop* interno de forma autónoma ou nomeando outro colaborador para o fazer, lembre-se de:

- disponibilizar modelos, instruções claras,
- desenvolver a sua capacidade de receber e transmitir *feedback*,
- garantir a comunicação direta entre os intervenientes e através de reuniões internas.



**COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORISMO
DOS COLABORADORES**

Growing

COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORISMO DOS COLABORADORES

Empreendedorismo — Conceito e competências no âmbito do projeto «GrowInG»

O **empreendedorismo**, como competência, define-se como a capacidade para agir sobre oportunidades e ideias para criar valor para os outros. O valor criado pode ser social, cultural ou financeiro. O empreendedorismo é uma competência importante ao longo de toda a vida; ser criativo ou refletir em como fazer as coisas de formas diferente é igualmente importante para progredir na carreira ou pensar em novas ideias e oportunidades de negócio. Tomar iniciativa, mobilizar outros e fazer com que adotem as suas ideias são capacidades úteis para recolher fundos para uma equipa desportiva local ou criar uma empresa social; compreender como colocar um plano em ação e utilizar recursos financeiros de forma eficaz e eficiente são capacidades importantes para a gestão de orçamentos familiares e para a elaboração de planos de negócios para pequenas e médias empresas (PME). Estes são apenas alguns exemplos da relevância de competências empreendedoras.

O **EntreComp** é um referencial em que se identificam e descrevem competências vulgarmente associados a um empreendedor, tendo em vista a sua avaliação e desenvolvimento. As competências que integram o referencial são competências identificadas como estratégicas para promover o do espírito empreendedor em vários contextos, sociedade civil, laboral, educação/formação, *startups* e na vida pessoal e familiar. Por outras palavras, o EntreComp disponibiliza uma visão geral de diferentes competências que se interrelacionam e que têm como objetivo promover uma atitude e postura empreendedora. Neste sentido, pode ser utilizado como um guia de apoio à estruturação de uma estratégia, atividade e/ou modelo de avaliação e aprendizagem de competências.

Figura 8. Sugestões para abordar o EntreComp



Avaliar e promover competências de empreendedorismo em empresas

Considerando os benefícios referidos acima e as necessidades formativas identificadas em cada PME, as empresas podem identificar as competências dos seus colaboradores que são mais estratégicas de desenvolver, optando por uma tipologia de formação que melhor se adequa a essas necessidades.

É comum dividir as competências em interpessoais e técnicas, sendo as competências empreendedoras mais próximas e relacionadas com as interpessoais, sendo exemplo de competências neste âmbito as seguintes: **trabalho em equipa, respeito pelos outros, capacidades de orientação, facilitação de reuniões, liderança, comunicação eficaz, resolução de problemas, gestão do stress, gestão da raiva, atividades de valor acrescentado, formação regulamentar, gestão, informática e tecnológica, gestão do tempo, orientação para o trabalho, saúde e segurança no trabalho, melhoria contínua, desempenho e gestão da qualidade.**

Na **Matriz de análise do GrowIng (D1.2)**, os resultados do relatório final foram analisados e comparados com o EntreComp, tendo sido identificados os elementos do referencial a serem considerados no projeto GrowIng. A matriz categoriza a análise em **NECESSIDADES, COMPETÊNCIAS e OFERTA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO** e com base no cruzamento de resultados, as competências que serão integradas nas «Ferramentas de empreendedorismo para PME» a serem desenvolvidas no projeto são as seguintes (Figura 9):

Figura 9. Competências de empreendedorismo para PME e colaboradores que abordadas no GrowING



As «Ferramentas de empreendedorismo para PME» do GrowIng irão permitir às empresas avaliar competências empreendedoras dos seus colaboradores e definir uma estratégia para a sua promoção e desenvolvimento. A inovação do GrowIng está na perspetiva integrada da avaliação e desenvolvimento das competências empreendedoras no seu sentido mais lato. No entanto, existem já algumas ferramentas que podem apoiar empresas e outras organizações e que exemplificamos de seguida.

1. **E-Scan, desenvolvimento do espírito empreendedor:**

O E-Scan é um teste online que tem como objetivo identificar as competências empreendedoras mais evidentes de um indivíduo. Ao responder a um conjunto de questões, é delineado um perfil empreendedor *online*, permitindo a planificação e desenvolvimento de competências empreendedoras complementares. É uma ferramenta utilizada por consultores empresariais, consultores financeiros e profissionais de gestão de carreira, que a utilizam como ponto de partida para identificar competências e sensibilizar para o seu reforço e promoção.

2. **ENTRECOMP4ALL:**

Esta ferramenta tem por base o referencial EntreComp e permite analisar e identificar as competências empreendedoras que um empresário/colaborador/profissional necessita de reforçar. Basicamente a finalidade é promover o empreendedorismo como competência essencial para a competitividade e o crescimento, através de atividades de avaliação e desenvolvimento de competências e recomendações de inovação. A ferramenta foi desenvolvida no âmbito de um projeto que tem como objetivo:

- desenvolver competências de empreendedorismo de forma estruturada e mensurável com base no EntreComp,
- possuir uma ferramenta *online* que será ajustada às últimas descobertas/últimos resultados do ecossistema criado em torno do EntreComp,
- criar um ecossistema de *stakeholders* que ajude os utilizadores da ferramenta a criarem o seu próprio caminho na construção de competências.

3. **ECO-SystemApp:**

O objetivo da ECO-SystemApp é fomentar a promoção do “espírito empreendedor” no contexto empresarial essencial para alargar o ecossistema de empreendedorismo. Este projeto inclui um conjunto de módulos de formação de acesso livre para profissionais que atuem em contextos de aprendizagem formal e informal e que pretendam promover o empreendedorismo em contexto de aprendizagem. Estes módulos podem ser utilizados de diferentes formas e contextos e podem ser complementados com outros recursos como:

- um guia para a aprendizagem entre pares,
- um *kit* com orientações para o intercâmbio virtual entre educadores de empreendedorismo e empreendedores,
- um repositório de recursos educativos.

4. Projeto ECI — Implementação do EnterComp:

O ECI é um projeto relacionado com a implementação do EntreComp nos sistemas de Educação e Formação Profissional (EFP). O objetivo é operacionalizar o referencial do EntreComp ao desenvolver ferramentas de implementação e conteúdo formativo para que os sistemas de EFP europeus adotem o EntreComp nos ambientes operacionais e estimulem o empreendedorismo. Assim, o ECI tem como objetivo desenvolver um modelo para implementação do Referencial das Competências para o Empreendedorismo em ambientes de EFP, formalmente e não formalmente. Neste contexto, os parceiros irão estabelecer ainda uma relação entre o Referencial das Competências para o Empreendedorismo com a classificação europeia das competências/aptidões, qualificações e profissões e o QEQ (Quadro Europeu de Qualificações).

5. Intrapreneur Nation

Uma comunidade Intra empreendedora que tem por objetivo tornar todas as empresas tão empreendedoras quanto as *startups*. O site disponibiliza ferramentas gratuitas para promover/apoiar o trabalho Intra empreendedor. Juntamente com as ferramentas disponibilizadas está ainda disponível um [referencial das competências intra empreendedoras](#).

6. CoPIE: Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship:

O Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship (COPIE) é uma rede de aprendizagem das autoridades gestoras e organismos de implementação do Fundo Social Europeu ao nível nacional, regional e europeu. Os parceiros do COPIE pretendem expandir o empreendedorismo e melhorar o funcionamento dos sistemas de apoio ao empreendedorismo a nível local, tendo em vista a promoção da criatividade de milhões de pessoas na Europa.

7. Brighter Future da Fundação José Neves

Trata-se de um instrumento para estudantes, trabalhadores, estabelecimentos de ensino e outras instituições para mapear a correspondência entre cursos/formação, competências e empregos, considerando o mercado de trabalho português.

8. Ferramenta de avaliação do retorno sobre o investimento

O **retorno sobre o investimento** é uma medida de desempenho utilizada para avaliar a eficiência ou rentabilidade de um investimento ou para comparar a eficiência de vários investimentos diferentes. O retorno sobre o investimento tenta medir o montante do retorno de um investimento particular em relação ao custo do investimento. Para calcular o retorno sobre o investimento, divide-se o benefício (ou retorno) de um investimento pelo custo do mesmo. O resultado é expresso como uma percentagem ou proporção.²³ O facto de o retorno sobre o investimento ser maioritariamente apresentado como uma percentagem permite compará-lo facilmente com o retorno sobre outros investimentos, possibilitando a medição de vários tipos de investimento em comparação com outros. Por outras palavras, **o retorno sobre o investimento é um indicador-chave de desempenho (ICD) utilizado frequentemente por empresas para determinar a rentabilidade de uma despesa.**

²³ <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

O cálculo em si não é demasiado difícil e é simples de utilizar em várias aplicações. Se o retorno sobre o investimento for positivo, o investimento, geralmente, vale a pena. Os investidores também devem evitar utilizar retornos sobre o investimento negativos, os quais indicam uma perda líquida. O que constitui um retorno sobre o investimento «saudável» é determinado por fatores como a tolerância face ao risco do investidor e o tempo que o investimento demora a recompensar. Se tudo o resto for igual, os investidores aversos ao risco irão, provavelmente, tolerar retornos mais baixos com a contrapartida de um risco inferior. Semelhantemente, os investimentos que demoram mais tempo a recompensar, normalmente, precisariam de um retorno sobre o investimento superior para serem atrativos para os investidores. Ao calcular o retorno sobre o investimento, é importante ter em consideração outros fatores que podem ser menos óbvios, como o tempo, custos e taxas ocultas e, até, fatores emocionais.

A aprendizagem e formação em contexto de trabalho pode não parecer muito importante para o cálculo do retorno sobre o investimento, mas o tempo e o esforço gastos neste procedimento têm um impacto no retorno sobre o investimento. Estes gastos são considerados «gastos ocultos» de um investimento, não devendo considerar-se apenas o custo direto e o montante gasto ao calcular o retorno sobre o investimento. Um novo colaborador e a respetiva formação aumenta ou diminui a rentabilidade de uma empresa? Monitorizar o retorno sobre o investimento de novos colaboradores irá ajudar as empresas a compreenderem melhor quem devem contratar (ou despedir) e como devem formar essas pessoas.

Todas as formações têm uma componente de aprendizagem e a aquisição de novos conhecimentos e capacidades é necessária para mudar comportamentos de modo a que os participantes apliquem o que aprenderam. A medição da aprendizagem é realizada no esquema de formação através de uma variedade de técnicas e documentação. As organizações investem muito dinheiro em formações e iniciativas de melhoria do desempenho, no entanto, existem poucas provas sobre o que as mesmas ganham com estas iniciativas. **Medir a aplicação e a implementação oferece provas daquilo que a aprendizagem transfere para o local de trabalho.** O sucesso da aplicação e implementação é medido após os participantes aplicarem o conhecimento e as capacidades regularmente. As melhorias na produtividade, qualidade, custos e tempo são fundamentais para qualquer organização. Outras medidas de sucesso, como a *satisfação do cliente*, a *satisfação do colaborador* e a *inovação*, também são importantes para atingir os objetivos da organização.

A melhor forma de medir o sucesso financeiro de um programa, processo ou iniciativa é através do retorno sobre o investimento. O retorno sobre o investimento compara os benefícios monetários aos custos do programa. Para calcular o retorno sobre o investimento, existe uma análise custo-benefício com seis passos:

- **passo 1:** identificar as melhorias e o impacto das medidas,
- **passo 2:** isolar a quantidade de melhorias associadas ao programa,
- **passo 3:** converter as melhorias em valor monetário,
- **passo 4:** tabelar os custos totais do programa,
- **passo 5:** identificar os benefícios intangíveis associados ao programa,
- **passo 6:** comparar os benefícios monetários ao custo calculando o retorno sobre o investimento.

A perspetiva do GrowIng

Uma vez desenvolvida a metodologia para a promoção da educação de adultos em contexto de trabalho (WP2), os parceiros irão trabalhar na estruturação e desenvolvimento das «Ferramentas de empreendedorismo para PME» (WP3), e que conterá:

- Ferramenta *online* para avaliação de competências (resultado 3.1)
- Manual para colaboradores com competências de empreendedorismo (resultado 3.2)

Nesta próxima etapa, os parceiros irão estruturar dois recursos, permitindo às PME avaliarem e promoverem as competências de empreendedorismo dos colaboradores em contexto de trabalho, tal como identificadas neste referencial e tendo como ponto de partida o Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo. Os principais objetivos das «Ferramentas de empreendedorismo para PME» são:

- disponibilizar ferramentas para apoiar as PME na avaliação, desenvolvimento e consolidação das competências de empreendedorismo dos colaboradores,
- estruturar e publicar diretrizes e atividades a implementar na empresa para fomentar a atualização contínua das competências de empreendedorismo dos colaboradores, integrada numa estratégia de gestão de carreira.

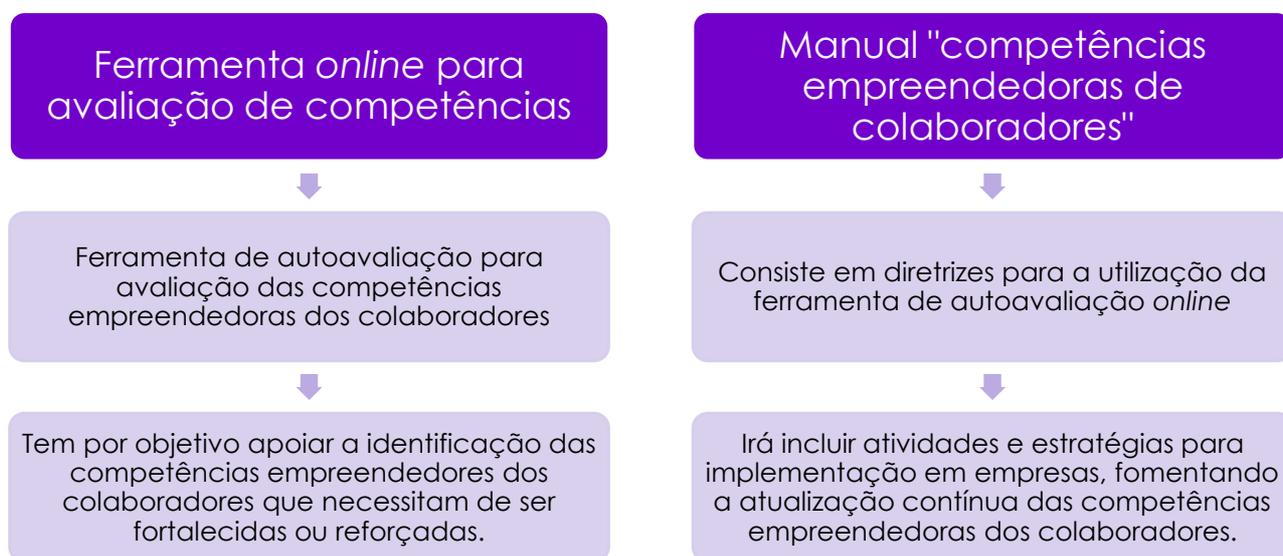
Para estruturar e desenvolver as «Ferramentas de empreendedorismo para PME», a parceria irá estruturar o conteúdo da ferramenta e do manual, identificando papéis e responsabilidades. A par da ferramenta *online* para avaliação de competências de empreendedorismo (resultado 3.1) será desenvolvido um manual de "competências empreendedoras de colaboradores" com propostas de atividades e iniciativas para a aquisição e reforço de competências empreendedoras. OS dois resultados serão testados internamente pelos parceiros, essencial para desenvolver um guia de apoio à implementação das ferramentas em contexto de trabalho.

Os principais grupos-alvo das «Ferramentas de empreendedorismo para PME» são:

- gestores e/ou gestores de recursos humanos de PME,
- formadores internos, consultores e outros profissionais,
- câmaras de comércio e associações empresariais,
- organismos e profissionais de EFP/educação de adultos,
- decisores nas áreas da educação, da formação e do empreendedorismo.

Como parte da abordagem do GrowIng, apresentamos as duas ferramentas de empreendedorismo principais que serão concebidas para apoiar as PME na avaliação, desenvolvimento e consolidação das competências de empreendedorismo dos colaboradores:

Figura 10. Identificação das ferramentas de empreendedorismo a desenvolver no âmbito do projeto GrowInG e respetivos objetivos



➤ **Ferramenta online para avaliação de competências (resultado 3.1)**

Os colaboradores de PME irão utilizar esta ferramenta para avaliar as suas competências empreendedoras e identificar as competências que necessitam de ser fortalecidas ou reforçadas. Os parceiros e o público-alvo irão avaliar a ferramenta, e a contribuição destes será fundamental para determinar a utilidade e adequação da ferramenta. Durante e após o projeto, será divulgada uma versão melhorada deste resultado junto dos grupos-alvo e potenciais utilizadores.

Serão incluídos uma sessão de teste, cursos de formação e reuniões, envolvendo os parceiros, gestores e gestores de recursos humanos, grupos de trabalho e especialistas.

➤ **Manual “competências empreendedoras de colaboradores”**

Manual de apoio aos gestores e gestores de recursos humanos de PME, que lhes permitirá identificar e incorporar estratégias de gestão de carreira de colaboradores, tendo por base a avaliação e reforço de competências empreendedoras dos seus colaboradores. Este resultado será fundamental para divulgar o projeto GrowInG e para a participação dos grupos-alvo nas atividades.

Outro aspeto a ser explorado no manual é a utilização de ferramentas **tecnológicas, digitais e multimédia**. Estas podem ser exploradas como ferramentas e incluir técnicas amplamente utilizadas atualmente, mesmo nos aspetos da vida quotidiana, para que as empresas, organizações e entidades de educação de adultos possam beneficiar de materiais digitais. Outras atividades de carácter lúdico-pedagógico, como jogos ou com características de jogo, serão igualmente consideradas, dado o seu carácter motivador, de envolvimento e interatividade. O manual pode ainda disponibilizar links e outros recursos online tendo em vista a aprendizagem e a sensibilização dos colaboradores face à relevância da gestão de carreira e capacitação.

Ferramenta *online* para avaliação de competências

A ferramenta online estará disponível gratuitamente em inglês, português e grego e tem como objetivo:

- Estimular a autorreflexão dos colaboradores;
- Identificar as competências de empreendedorismo a desenvolver/fortalecer; e
- Definir atividades através das quais será possível atingir estes objetivos.

A ferramenta pode ser utilizada para avaliar competências antes, durante e no final de uma experiência de aprendizagem, definir objetivos, monitorizar o progresso de aprendizagem ou certificar competências.

Este instrumento está estruturado com base no EntreComp — Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo e integra as seguintes características deste mesmo quadro de referência:

Figura 11. Estrutura do EntreComp



24

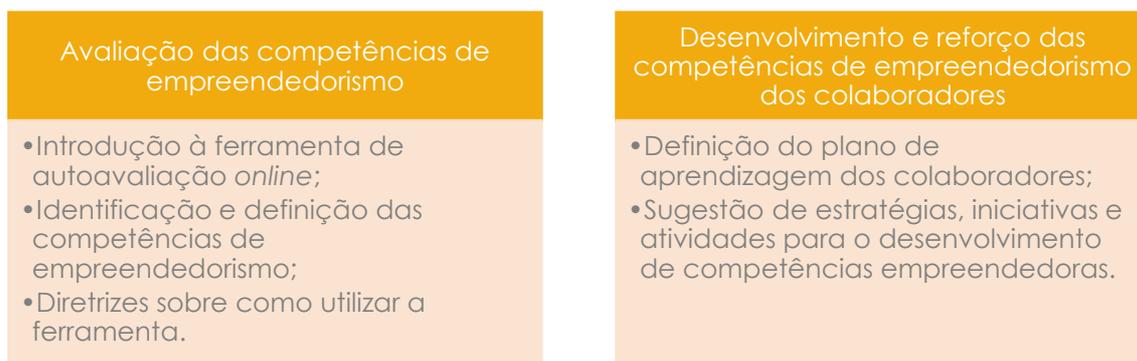
Com esta ferramenta, os colaboradores poderão avaliar o respetivo nível de domínio nas 10 competências identificadas acima. O resultado estará disponível imediatamente após responder ao questionário e serão fornecidas algumas sugestões de melhoria. Esta informação pode ser utilizada para definir objetivos de aprendizagem, identificar oportunidades de aprendizagem e oferecer percursos de aprendizagem de acordo com as necessidades dos colaboradores.

²⁴ Identificar, criar e aproveitar oportunidades; focar-se em desafios; descobrir necessidades; analisar o contexto; mostrar curiosidade e abertura; desenvolver ideias; definir problemas; criar valor; trazer inovação; seguir as suas aspirações; identificar as suas forças e fraquezas; acreditar nas suas capacidades; moldar o seu futuro; manter-se em ação; ser determinado/a; focar-se no que o/a mantém motivado/a; ser resiliente; não desistir; gerir recursos (materiais e não materiais); utilizar recursos de forma responsável; tirar o maior partido do seu tempo; obter apoio; compreender conceitos económicos e financeiros; orçamento; encontrar financiamento; compreender a tributação; inspirar e ser inspirado/a; persuadir; comunicar eficazmente; utilizar canais multimédia eficazmente; definir objetivos; planear e organizar; desenvolver planos de negócio sustentáveis; definir prioridades; monitorizar o seu progresso; ser flexível e adaptar-se a mudanças; lidar com incerteza e ambiguidade; calcular risco; gerir risco; aceitar a diversidade (as diferenças das pessoas); desenvolver inteligência emocional; ouvir ativamente; formar equipas; trabalhar em conjunto; expandir a sua rede.

Manual “Competências empreendedoras de colaboradores”

Este manual irá oferecer a informação necessária para orientar as empresas na avaliação, desenvolvimento e consolidação das competências de empreendedorismo dos colaboradores. O mesmo estará estruturado em dois capítulos principais:

Figura 12. Breve apresentação da estrutura e conteúdo do manual



Este manual, em conjunto com a ferramenta de autoavaliação *online*, será concebido para os grupos-alvo seguintes:

- gestores e/ou gestores de recursos humanos de PME,
- formadores internos, consultores e outros profissionais,
- câmaras de comércio e associações empresariais,
- organismos e profissionais de EFP/educação de adultos,
- decisores nas áreas da educação, da formação e do empreendedorismo.



Growing

BIBLIOGRAFIA

Allan, J.; O'Dwyer, M.; Lawless, N. and Ryan, E. (2001). Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn - an update. Industry and Higher Education.

https://www.researchgate.net/publication/239455297_Face-to-face_or_distance_training_Two_different_approaches_to_motivate_SMEs_to_learn

Alton, L., (2018). 5 Strategies for Effective Workplace Learning

<https://www.adp.com/spark/articles/2017/01/5-strategies-for-effective-workplace-learning.aspx>

Arulmani, G, Bakshi A. J., Leong F.T.L., Watts A.G. (2014). Handbook of Career Development International Perspectives.

Bleich, C., Top 10 Types of Employee Training Methods. <https://www.edgepointlearning.com/blog/top-10-types-of-employee-training/>

Cambridge Dictionary. Definition of career counselling.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/career-counselling>

CEDEFOP. (2013). Quantifying skill needs in Europe. Occupational skills profiles: methodology and application. https://www.cedefop.europa.eu/files/5530_en.pdf

CEDEFOP. European qualifications framework (EQF). <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework-eqf>

Collins Dictionary. Definition of careers guidance.

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/careers-guidance#:~:text=advice%20and%20information%20about%20careers,Collins%20English%20Dictionary>

DeakinCo, (2017). 14 practical strategies for motivating your staff to learn and grow in the workplace

<https://www.deakinco.com/media-centre/news/14-practical-strategies-for-motivating-your-staff-to-learn-and-grow-in-the-workplac>

Dunwell, I., Lamerias, P., Freitas, S., Petridis, P., Hendrix, M., and Arnab, S. (2013). MeTycoon: A Game-Based Approach to Career Guidance, London UK

European Commission. (2019). What is ESCO. <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/21da6a9a-02d1-4533-8057-dea0a824a17a>

European Commission. (2020). ESCO use cases. <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/bfe2a816-f9dd-49df-a7d2-ec8fafcfce95>

Lessonly. Training Methods. <https://www.lessonly.com/training-methods/>

Merriam Webster Dictionary. Definition of career. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/career>

Merriam Webster Dictionary. Definition of guidance. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/guidance>

OECD. (2004). Career Guidance. A HANDBOOK FOR POLICY MAKERS.
<http://www.oecd.org/education/innovation-education/34060761.pdf>

OECD. (2004). Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap.
<https://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>

OECD. (2010). Learning for Jobs. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Learning%20for%20Jobs%20book.pdf>

OECD. (2021). Career Guidance for Adults in a Changing Worlds of Work, Getting Skills Right.
<https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>

Roy, A., and Raymond, L., Meeting the Training Needs of SMEs: Is e-Learning a Solution.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1098753.pdf>

Veal, K., Dunbar, M. (2018). Work-Based Learning for Skills Development.
<https://development.asia/explainer/work-based-learning-skills-development>

6Q. Essential Skills and Training Tools for Trainers. <https://inside.6q.io/essential-skills-and-training-tools-for-trainers/>
<https://www.asee.org/public/conferences/78/papers/19411/view>

Growing



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

(Projeto n.º 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD)