

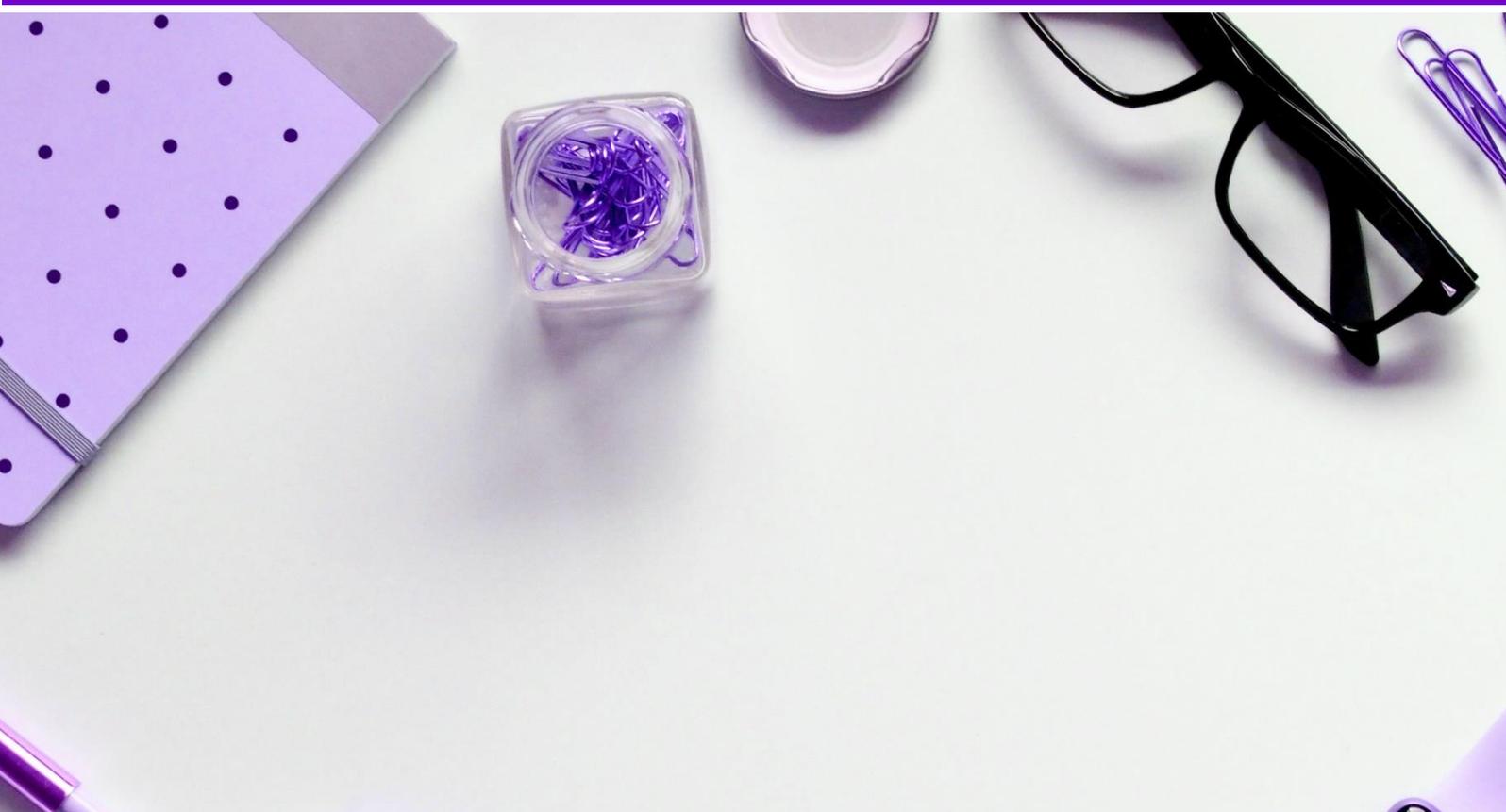
Growing

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

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA PME EMPREENDEDORAS

Para PME e organismos de educação de adultos

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



Autores

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

Parceria



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



AEP - Associação Empresarial de Portugal, Portugal
Susana Pimentel e Oriana Noronha
Website: <https://www.aeportugal.pt/>



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



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



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



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



Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Growing

Índice

RESUMO	7
PLANO DE FORMAÇÃO	9
MÓDULO 0 – BEM-VINDO AO CURSO DE CAPACITAÇÃO DE PME EMPREENDEDORAS.....	11
MÓDULO 1 – GESTÃO DE CARREIRA NAS PME	12
Sessão 1 – Quebra-gelo e definição de objetivos	14
Sessão 2 – Introdução à Gestão de Carreira e planeamento da implementação	16
Implementação na empresa	18
Avaliação do módulo.....	18
MÓDULO 2 – APRENDIZAGEM EM CONTEXTO DE TRABALHO	19
Sessão 1 – Introdução à aprendizagem em contexto de trabalho	21
Implementação na empresa	27
Sessão 2 – Preparação da empresa para promover a aprendizagem em contexto de trabalho	28
Implementação na empresa	32
Avaliação do módulo.....	32
MÓDULO 3 – AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS COLABORADORES	33
Sessão 1 – Introdução à abordagem do GrowiNg sobre competências empreendedoras	35
Sessão 2 – Ferramentas empreendedoras GrowiNg	38
Implementação na empresa	41
Avaliação do módulo.....	41
MÓDULO 4 – PITCH: PROJETO FINAL	42
ANEXOS.....	45
Anexo I – Módulo 0 – Plano da formação (disponível aqui)	45
Anexo II – Módulo 1- Gestão de carreira nas PME (disponível aqui)	45
Anexo VI – Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho (disponível aqui).....	45
Anexo XIX – Questionário de avaliação do Módulo 2	45
Anexo XX - Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores (disponível aqui)	45
Anexo XXV – Módulo 4 – Pitch: Projeto Final (disponível aqui)	45
Anexo IV – Ficha de trabalho – Estratégia de gestão de carreira	47
Anexo V – Questionário de avaliação do Módulo 1	49
Anexo VII – Folheto informativo – Formação em sala de aula.....	51
Anexo VIII – Ficha de trabalho – Imagine que é um Formador.....	55
Anexo IX – Guião do vídeo	57
Anexo X -Ficha de trabalho - “Buddy System”	58
Anexo XI – Folheto informativo – Coaching e Mentoria	60
Anexo XII – Ficha de trabalho – Coaching e mentoria	63
Anexo XIII – Ficha de trabalho – Aprender através da estruturação!	64
Anexo XIV – Folheto informativo – Modelos de PDPs.....	65

Anexo XV – Ficha de trabalho – Impacto da aprendizagem.....	68
Anexo XVI – Ficha de trabalho – Criar uma estratégia de aprendizagem.....	70
Anexo XVII – Estratégia de gestão de carreira – Versão revista	72
Anexo XIX – Questionário de avaliação do Módulo 2	74
Anexo XXI – Implementação da ferramenta online.....	76
Anexo XXII –Implementação das atividades do Manual.....	77
Anexo XXIII – Implementação dos desafios empreendedores	78
Anexo XXIV – Questionário de avaliação do Módulo 3	79

RESUMO

GrowInq — Crescimento e inovação em PME através da aprendizagem em contexto de trabalho

tem por objetivo desenvolver, testar e promover a integração de soluções inovadoras para a aprendizagem ao longo da vida em contexto de trabalho. O projeto prevê o desenvolvimento de ferramentas para avaliar e desenvolver as competências empreendedoras dos colaboradores através de uma abordagem holística à gestão de carreira em PME.

O projeto pretende recolher e aprofundar conhecimentos sobre as políticas, estratégias e práticas existentes nas PME, relacionadas com a gestão de carreira e a educação de adultos em contexto de trabalho, bem como com as necessidades dos colaboradores relativas ao desenvolvimento de competências transversais e empreendedoras. Pretende igualmente desenvolver e testar metodologias e ferramentas que possam ser adotadas facilmente pelos recursos humanos das PME para apoiar a gestão de carreira e a formação contínua dos colaboradores em linha com as necessidades atuais e futuras da empresa. Adicionalmente, o projeto procura também contribuir para a formulação do apoio à educação e à formação, o que demonstra 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 das empresas.

O projeto consiste em quatro fases:

1. Envolvimento com os *stakeholders* — Conhecer as práticas e as necessidades existentes nas PME em relação à gestão de carreira, educação de adultos e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores;
2. Desenvolvimento de produtos e soluções — Conceção de ferramentas e recursos destinados às PME para apoiar a definição da estratégia de gestão de carreira, oportunidades de aprendizagem e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores;
3. Formação de profissionais — Estruturar e implementar uma formação dirigida aos gestores e gestores de recursos humanos das PME;
4. Promoção de eventos — Será promovido um conjunto de eventos que reunirá especialistas em gestão de carreira, educação de adultos e profissionais de PME.

7

Este documento, que se foca nas fases 2 e 3 do projeto, tem por objetivo orientar o formador e os formandos nas atividades planeadas para cada módulo deste curso, disponibilizando a informação e as ferramentas necessárias para definir, estruturar e implementar uma estratégia de gestão de carreira destinada aos colaboradores, através de práticas de educação de adultos no local de trabalho e do reforço das competências empreendedoras dos colaboradores. Existem várias metodologias que serão utilizadas nos vários módulos, tais como apresentações teóricas, aprendizagem cooperativa, metodologias de aprendizagem ativa, estudos de caso, brainstorming, discussões, trabalho em grupos (utilizando breakout rooms, se online), avaliação/autorreflexão e pitching.

No final de cada módulo, os formandos serão convidados a implementar o que aprenderam nas respetivas empresas, tal como os resultados obtidos nas suas avaliações.

Isto também ajudará os formandos no pitch final, o qual é acumulado com as experiências que tiveram. Alguns exemplos são o que os formandos acharam ser benéfico implementar, o que melhorou na empresa, que competências melhoraram os colaboradores, entre outros.

PLANO DE FORMAÇÃO

Este programa de capacitação está integrado no projeto **GrowIng — Crescimento e inovação de PME através da aprendizagem em contexto de trabalho**, o qual tem por objetivo promover a capacitação das PME de integrar processos de gestão de carreira e o desenvolvimento de competências empreendedoras dos respetivos colaboradores na política interna da gestão de recursos humanos.

O programa de capacitação é de **25 horas**, distribuídas por **5 módulos** que abordam os **tês temas principais** do projeto e visa **preparar os gestores das PME a utilizar e integrar os recursos e ferramentas do GrowIng nas suas empresas**. Como tal, os principais grupos-alvo são **gestores e gestores de recursos humanos das PME e consultores e profissionais de educação de adultos** que prestam serviços, formação e apoio às PME. O plano de formação integra sessões centradas na partilha de informação/teoria sobre os recursos e ferramentas do projeto e sessões centradas em simulações e atividades práticas a implementar ao longo da formação em curso (ver Tabela 1):

Curso de Formação	Programa de Capacitação para PME Empreendedoras
Duração	25 horas
Público-alvo	Gestores e gestores de RH de PME, consultores e profissionais de educação de adultos
Organização da formação	Aprendizagem mista (apenas com sessões síncronas)
Objetivo	Definir, estruturar e implementar uma estratégia de gestão de carreira destinada aos colaboradores, através de práticas de educação de adultos no local de trabalho e do reforço das competências empreendedoras dos colaboradores
Plano de formação	O curso está estruturado em 5 unidades: <ul style="list-style-type: none"> • Módulo 0 - Welcome to entrepreneurial SMEs' training course • Módulo 1 - Gestão de carreira em PME • Módulo 2 - Aprendizagem em contexto de trabalho • Módulo 3 - Avaliação e reforço das competências empreendedoras dos colaboradores • Módulo 4 - Projeto final
Avaliação	Aplicação de ferramentas em contexto de trabalho; apresentação do projeto final (pitch)

Tabela 1 – Apresentação do Programa de Capacitação para PME Empreendedoras do GrowIng.

Cada módulo tem particularidades apresentadas, de seguida, na Figura 1.:

Módulo 0	Módulos 1, 2 e 3	Módulo 3	Módulo 4
<ul style="list-style-type: none">• É possível decorrer no mesmo dia que o Módulo 1• Dois objetivos: apresentação do programa bem como do formador e dos formandos	<ul style="list-style-type: none">• Cada um tem duas sessões• Será proposta uma atividade a realizar nas PME, que permitirá avaliar os pontos fortes e fracos das ferramentas apresentadas	<ul style="list-style-type: none">• No final do módulo haverá um interregno de 2 semanas para permitir a implementação de um protótipo das ferramentas disponíveis, e a preparação da apresentação do Projeto Final (Pitch)	<ul style="list-style-type: none">• Cada uma das PME apresentará o seu Pitch (5 a 10 minutos), onde vai demonstrar os resultados obtidos após a implementação das ferramentas desenvolvidas neste Programa de Capacitação

Figura 1 – Algumas particularidades dos módulos do Programa de Capacitação para PME Empreendedoras do Growing.

MÓDULO 0 – BEM-VINDO AO CURSO DE CAPACITAÇÃO DE PME EMPREENDEDORAS

O módulo 0 consiste numa breve sessão de apresentação de 30 minutos com os seguintes objetivos:

- introdução do curso de capacitação de PME aos participantes
- apresentação do formador e dos formandos
- desafiar as empresas a preparar e apresentar o Pitch no final da formação

O módulo encontra-se estruturado do seguinte modo (Tabela 2):

Módulo 0	Bem-vindo ao curso de capacitação de PME empreendedoras
Duração	30 minutos
Resultados da aprendizagem	<p>No final da formação, as participantes serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender a estrutura, metodologias, finalidades e objetivos do plano de formação • Como iremos implementar estas ferramentas • Apresentar a implementação do plano de formação através de um pitch
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é e o que caracteriza este plano de formação • Identificar os elementos principais do plano de formação a incluir num pitch • O que é e o que caracteriza um pitch • Como estruturar um pitch • Sugestões para apresentar um pitch • Sugestões para aumentar ainda mais o impacto do pitch
Metodologias de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação teórica realizada pelos formadores
Recursos	<p>Documentos:</p> <p>Apresentação do PowerPoint "Módulo 0 -Plano de formação" (Anexo I)</p>

Tabela 2 – Estrutura do Módulo 0 Bem-vindo ao curso de capacitação de PME empreendedoras.

Este módulo pode ser promovido juntamente com a 1ª sessão do módulo 1 e o formador pode utilizar o PowerPoint "Módulo 0 – Plano de formação" ([Anexo I](#)).

MÓDULO 1 – GESTÃO DE CARREIRA NAS PME

Tabela 3 – Estrutura do Módulo 1 Gestão de Carreira em PME.

O primeiro módulo marca o início desta jornada e consiste na apresentação dos participantes e expectativas dos mesmos em relação ao curso, à discussão sobre o que é gestão de carreira e várias atividades relacionadas com o tópico, utilizando várias metodologias. (ver Tabela 3).

Módulo 1	Gestão de carreira nas PME
Duração	6 horas e 30 minutos
Resultados da aprendizagem	<p>No final da formação, as participantes serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender o conceito de gestão de carreira nas PME • Conhecer a diferença entre as definições de gestão de carreira e de gestão de carreira nas PME • Compreender o valor que a gestão de carreira nas PME oferece às entidades empregadoras, aos colaboradores e à economia em geral • Aumentar a sua capacidade de planear e organizar a gestão de carreira no local de trabalho
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra-gelo: conhecer os participantes • SMART: definir objetivos SMART • <i>Brainstorming</i>/discussão (o que significa a gestão de carreira para os participantes utilizando o Mentimeter) • Apresentação do conceito da aprendizagem ao longo da vida, gestão de carreira em PME, a diferença entre gestão de carreira e de gestão de carreira nas PME, etc. • Estudo de caso • Atividade: Análise de necessidades • Resumo/reflexão
Metodologias de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias de aprendizagem cooperativa e de aprendizagem ativa • Palestra/apresentação • Estudos de casos • Brainstorming e discussões • Trabalho em grupos (utilizando salas de discussão, se online) • Avaliação/autorreflexão
Recursos	<p>Materials: Apresentação e plataforma online (Zoom, Teams, Menti, etc.), quadro branco, folhas de cavalete, folhas de papel, marcadores coloridos, fita cola, notas adesivas.</p> <p>Documentos: Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". <i>Management Review</i>. 70 (11): 35–36. (disponível aqui) Referencial para aprendizagem em contexto de trabalho (disponível aqui) Apresentação do PowerPoint "Módulo 1 – Gestão de Carreira" (Anexo II) Ficha de trabalho – Círculo de preocupação e círculo de influência de S. cove (Anexo III) Ficha de trabalho – Estratégia de gestão de carreira (Anexo IV)</p>

O módulo encontra-se organizado em duas sessões, que comportam diferentes estratégias e atividades para a criação de uma estratégia de gestão de carreira nas empresas (Tabela 4):

Sessão 1 – Quebra-gelo e definição de objetivos	
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Desenhe o seu nome
	Atividade 2: A entrevista
Definição de objetivos e autoavaliação	Atividade 3: Definição dos meus objetivos/metast
	Palestra 1: O método SMART
Sessão 2 – Introdução à Gestão de Carreira e planeamento da implementação	
Aprendizagem ao longo da vida e gestão de carreira no trabalho	Atividade 4: Discussão: O que é a gestão de carreira?
	Palestra 2: Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho
Análise de necessidades	Atividade 5: Círculo de preocupação e círculo de influência
Resumo e balanço (avaliação)	Atividade 6: Lance os dados
Implementação na empresa	
Após a sessão 2	Criação de uma estratégia de gestão de carreira na empresa
Avaliação do módulo	
Conclusão do módulo	Responder ao questionário de avaliação do módulo

Tabela 4 – Atividades e palestras previstas para implementar o Módulo 1.

A estrutura e atividades planeadas para o módulo 1 são apresentadas nas páginas abaixo e todos os documentos de apoio são fornecidos nos anexos deste documento.

Sessão 1 – Quebra-gelo e definição de objetivos

Estrutura	Descrição
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Desenhe o seu nome Atividade 2: A entrevista
Definição de objetivos e autoavaliação	Atividade 3: Definição dos meus objetivos/metás Palestra 1: O método SMART

Boas-vindas e quebra-gelo!

Atividade 1 – Desenhe o seu nome

Objetivos:

- ◆ Conhecer os participantes

Recursos:

- ◆ Folhas de papel, marcadores coloridos, um cavalete ou uma folha de papel maior (consoante o número de participantes), fita adesiva

Descrição:

É pedido aos participantes que indiquem o seu nome através de um desenho. Isto ajudará as outras pessoas a memorizá-lo. Num círculo, precisamos de repetir todos os nomes.

14

Atividade 2 – A entrevista

Objetivos:

- ◆ Conhecer os participantes
- ◆ Conhecer outras organizações, outros métodos e projetos
- ◆ Promover capacidades de discurso público
- ◆ Analisar e resumir competências
- ◆ Desenvolver o *networking* e encontrar relações
- ◆ Melhorar as competências de gestão de tempo

Descrição:

Os participantes irão trabalhar em pares e entrevistar-se-ão mutuamente para saberem mais sobre a outra pessoa: idade, cidade, passatempos. Também irão explicar a estrutura da sua organização: a sua função, o seu trabalho e objetivos pessoais na organização, a sua forma de trabalhar, os projetos atualmente em curso, etc. Também deverão indicar uma das suas forças enquanto organização e uma coisa que queiram melhorar na organização. Depois, o/a colega irá fazer uma apresentação em frente aos restantes participantes na qual irá resumir essa entrevista numa exposição de dois a três minutos.

Os participantes podem tirar notas mentais sobre as pessoas com quem pretendem discutir, conhecer melhor, colaborar, aprender com as suas forças ou ajudar a melhorar as suas fraquezas.

Definição de objetivos e autoavaliação

Atividade 3 – Os meus objetivos/metasp>

Objetivos:

- ◆ Definição de objetivos
- ◆ Planeamento estratégico e eficaz
- ◆ Responsabilidade pelo próprio progresso
- ◆ Aprender a tornar algo realidade
- ◆ Ajudar e inspirar outras pessoas

Recursos:

- ◆ Post-its, quadro branco ou um cavalete

Descrição:

Será pedido aos participantes que pensem nos seus próprios objetivos relacionados com este programa de capacitação..

O que pretendem retirar desta experiência?

Devem pensar em, pelo menos, três objetivos e escrevê-los em três post-it diferentes (1 ideia = 1 post).

Palestra1: O método SMART

Objetivos:

- ◆ Abordar os objetivos SMART
- ◆ Planear estrategicamente a formação

Recursos:

- ◆ Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. 70 (11): 35–36. (disponível [aqui](#))

Descrição:

Os participantes serão convidados a reflectir sobre os seus objectivos relacionados com este programa de formação.

O formador fará um breve esclarecimento sobre os objectivos SMART com base na bibliografia fornecida e, tendo em conta esta teoria, os participantes irão rever os seus objetivos e tentar mantê-los SMART.

Após a revisão (se necessário), ser-lhes-á pedido que as partilhem e que colemb os post-it na folha de cavalete/parede, onde estarão visíveis durante todo o programa de capacitação. No final serão capazes de responder em que medida atingiram os seus próprios objetivos.

Sessão 2 – Introdução à Gestão de Carreira e planeamento da implementação

Estrutura	Descrição
Aprendizagem ao longo da vida e gestão de carreira no trabalho Análise de necessidades	Atividade 4: Discussão – O que é a gestão de carreira?
	Palestra 2: Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho
	Atividade 5: Círculo de preocupação e círculo de influência
Resumo e balanço (avaliação)	Atividade 6: Lance os dados
Aprendizagem ao longo da vida e gestão de carreira no trabalho	Atividade 4: Discussão – O que é a gestão de carreira?

Aprendizagem ao longo da vida e gestão de carreira no trabalho

Atividade 4 - Discussão: O que é a gestão de carreira?

Objetivos:

- ◆ Compreender o conceito de gestão de carreira
- ◆ Compreender a diferença entre gestão de carreira e gestão de carreira no trabalho (visão do GrowINg)
- ◆ Capacidades de discurso público
- ◆ Analisar e resumir competências

Recursos:

- ◆ [Mentimeter](#) (ou em alternativa post-its)

Descrição:

O formador irá preparar um inquérito rápido utilizando o [menti.com](#), ou outra plataforma semelhante, para fazer várias perguntas às quais os participantes irão responder:

O que é a gestão de carreira para si?
Como compreende a gestão de carreira no trabalho?

Os participantes irão receber um código e responder às perguntas. As respostas podem incluir uma frase ou apenas uma palavra. Os formadores resumem/comentam cada pergunta: que palavras mais se repetem, as respostas mais surpreendentes, etc. Também podem pedir clarificações, se necessário. Os formadores também podem encorajar os participantes a partilharem a sua experiência, desenvolvendo adicionalmente as suas respostas, etc., para criar uma discussão.

Será muito bom se as respostas forem apresentadas utilizando um projetor, uma *smart TV*, etc., para que estejam visíveis para todos os participantes e a discussão possa ser facilitada. .

Palestra 2: Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho

Objetivos:

- ◆ Familiarizar-se com o conceito de aprendizagem ao longo da vida
- ◆ Familiarizar-se com o conceito de aprendizagem no local de trabalho

Recursos:

- ◆ Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho (disponível [aqui](#))
- ◆ Apresentação de PowerPoint "Módulo 1 – Gestão de carreira" ([Anexo II](#))

Descrição:

O formador introduzirá conceitos de aprendizagem ao longo da vida e de gestão de carreira no trabalho. O formador pode utilizar o PowerPoint preparado para a sessão e utilizar o **Referencial para a aprendizagem em contexto de trabalho** para organizar e promover a sessão. O formador deverá também destacar o valor da gestão da carreira nas PME, bem como exemplos de estratégias de gestão de carreira.

Análise de necessidades

Atividade 4 - Círculo de preocupação e círculo de influência

Objetivos:

- ◆ Analisar necessidades
- ◆ Compreender a diferença entre preocupação e influência
- ◆ Criar soluções colaborativas, melhorando o trabalho de equipa

Recursos:

- ◆ Ficha de trabalho- Círculo de preocupação e círculo de influência de S. Cove ([Anexo III](#))

Descrição:

O formador irá pedir aos participantes que pensem e partilhem coisas sobre as quais estão preocupados ou inquietos, coisas que precisem de ser melhoradas ou que estejam em falta nas suas organizações (por exemplo, falta de produtividade e motivação entre os colaboradores, más revisões em plataformas de redes sociais, alta rotatividade dos colaboradores, etc.). O formador irá escrever todas as respostas no cavalete/quadro branco/etc.

Depois, o formador irá explicar os dois círculos: círculo de preocupação e círculo de influência. Com base na explicação, os participantes irão voltar às suas respostas e escolher as que pertencem ao círculo de influência.

Resumo e balanço

Atividade 5 – Lance os dados

Objetivos:

- ◆ Avaliar o Módulo 1
- ◆ Resumo das aprendizagens adquiridas

Recursos:

- ◆ Ficha de trabalho- Círculo de preocupação e círculo de influência de S. Cove ([Anexo III](#))

Descrição:

O formador coloca um dado de seis lados em cada secretária. Cada participante lança os dados e responde brevemente a uma pergunta em voz alta com base no número que saiu:

- 1 — Quero lembrar-me de...
- 2 — Algo que aprendi hoje
- 3 — Uma palavra para descrever o que aprendi
- 4 — Algo que já sabia
- 5 — Ainda tenho dúvidas em relação a...
- 6 — Um momento «aha» que tive hoje

Depois, o formador conclui a sessão ao responder a quaisquer perguntas dos participantes.

Implementação na empresa

No final da sessão 2, o formador irá desafiar os participantes de cada empresa a criar uma **estratégia de gestão de carreira** a ser implementada na sua empresa. Os participantes devem definir uma estratégia de gestão de carreira para **dois colaboradores da empresa** com base nos conceitos e exemplos apresentados na formação. Para apresentar este desafio aos participantes, o formador pode utilizar o PowerPoint "Módulo 1 – Gestão da carreira" ([Anexo II](#)). Ao reflectir e definir a estratégia de gestão de carreira para a empresa, os participantes devem preencher a **ficha de trabalho - Estratégia de gestão de carreira** ([Anexo IV](#)) com informações tais como identificação e função do colaborador, que tipo de contactos foram desenvolvidos, que temas e metodologias foram escolhidos e que tipo de competências serão alcançadas.

Avaliação do módulo

No final da implementação, cada formando deve avaliar o módulo através do preenchimento do Questionário de Avaliação ([Anexo V](#)).

MÓDULO 2 – APRENDIZAGEM EM CONTEXTO DE TRABALHO

Este módulo irá oferecer aos participantes uma perspetiva mais aprofundada e prática sobre a promoção da aprendizagem entre a força de trabalho, reconhecendo os benefícios e melhores métodos para desenvolver soluções adequadas para as necessidades das empresas, considerando os recursos disponíveis (Tabela 5.).

Módulo 2 Aprendizagem em contexto de trabalho	
Duração	7 horas
Resultados da aprendizagem	<p>No final da formação, as participantes serão capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender a importância de promover uma «organização de aprendizagem» nas suas PME, como funciona e de que capacidades precisam para a promover • Compreender os benefícios da aprendizagem em contexto de trabalho para particulares e empresas • Reconhecer os tipos mais populares de métodos de aprendizagem e oportunidades disponíveis para as PME • Estruturar, desenvolver e implementar soluções de aprendizagem para o desenvolvimento dos seus colaboradores e o crescimento da sua empresa • Descobrir a eficiência da intervenção de aprendizagem aplicada utilizando ICD ou métricas baseadas em resultados • Escolher uma estratégia de aprendizagem em linha com a missão da empresa e com as necessidades dos colaboradores
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> • O que é «aprendizagem em contexto de trabalho» e qual é a sua importância para os gestores de PME ou gestores de RH? • Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho: Conhece algum destes? • Formação em sala de aula — Um processo de 6 passos e sugestões para a facilitação • Formação em contexto de trabalho: Introdução ao «sistema de companheiros» • Orientação e mentoria • Plano de desenvolvimento pessoal (PDP): Como funciona? • Avaliar o impacto da aprendizagem • Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME
Metodologias de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações / Palestras • Discussões em grupo / Brainstormings • Atividades • Estudos de caso
Recursos	<p>Materiais: Sessões online – Plataforma (ZOOM, Teams, Classroom); ferramentas interativas (Miro, Padlet, jamboard)</p> <p>Documentos: Apresentação PowerPoint “Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho” (Anexo VI) Folheto informativo – Formação em sala de aula (Anexo VII) Ficha de trabalho – Imagine que é um formador... (Anexo VIII) Vídeo (disponível aqui) Guião do vídeo (Anexo IX) Folheto informativo – Coaching & Mentoria (Anexo XII) Ficha de trabalho – Aprender através da estruturação (Anexo XIII) Folheto informativo – Modelos de PDPs (Anexo XIV) Ficha de trabalho – Impacto da aprendizagem (Anexo XV) Ficha de trabalho – Criar uma estratégia de aprendizagem (Anexo XVI)</p>

Tabela 5 – Estrutura do Módulo 2 Aprendizagem no contexto de trabalho.

O módulo encontra-se organizado em duas sessões, compreendendo diferentes estruturas e actividades e prevê a implementação do "buddy system" na empresa e uma revisão da estratégia de gestão de carreira da empresa (Tabela 6):

Sessão 1 – Introdução à aprendizagem em contexto de trabalho	
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Explorar expectativas e objetivos
Aprendizagem em contexto de trabalho	Palestra 1: O que é «aprendizagem em contexto de trabalho» e qual é a sua importância para os gestores de PME ou gestores de RH?
	Atividade 2: Como introduzir um novo esquema de formação na empresa?
Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho	Atividade 3: Brainstorming sobre os tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho
	Palestra 2: Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho
Formação em contexto sala de aula	Palestra 3: Formação em sala de aula — Um processo de 6 passos e sugestões para a facilitação
	Atividade 4: Método do sonho: «Imaginem que é formador...»
Formação em contexto de trabalho	Palestra 4: "As primeiras semanas de um colaborador na empresa..."
	Palestra 5: Formação em contexto de trabalho: Introdução ao "buddy system"
Conclusão	Atividade 5: Resumo e balanço da sessão
Sessão 2 – Preparação da empresa para promover a aprendizagem em contexto de trabalho	
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Explorar expectativas e objetivos
Coaching e Mentoria	Palestra 1. Coaching e Mentoria: O que tratam estes métodos e como se aplicam?
	Atividade 2: Cenário sobre coaching e mentoria
Plano de desenvolvimento	Palestra 2. Plano de desenvolvimento pessoal (PDP): Como funciona?
	Atividade 3: Aprender através da estruturação!
Definição de uma estratégia de aprendizagem	Palestra 3: Avaliar o impacto da aprendizagem: Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem
	Atividade 4: Fazer um brainstorming para descobrir se a estratégia de aprendizagem foi eficiente e bem-sucedida
	Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME
Conclusão	Atividade 6: Resumo e balanço da sessão
Implementação na empresa	
Após a 1ª sessão	Implementação do "buddy system"
Após a 2ª sessão	Revisão da estratégia de gestão de carreira incorporando a estratégia de aprendizagem desenvolvida na formação
Avaliação do módulo	
Conclusão do módulo	Responder ao questionário de avaliação do módulo

Tabela 6 – Atividades e palestras previstas para implementar no Módulo 2.

A estrutura e as atividades apresentadas para o Módulo 2 estão descritas nas páginas seguintes e todos os materiais de apoio à sua implementação estão em anexo a este documento.

Sessão 1 – Introdução à aprendizagem em contexto de trabalho

Estrutura	Descrição
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Explorar expectativas e objetivos
Aprendizagem em contexto de trabalho	Palestra 1: O que é «aprendizagem em contexto de trabalho» e qual é a sua importância para os gestores de PME ou gestores de RH?
	Atividade 2: Como introduzir um novo esquema de formação na empresa?
Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho	Atividade 3: Brainstorming sobre os tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho
	Palestra 2: Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho
Formação em contexto sala de aula	Palestra 3: Formação em sala de aula — Um processo de 6 passos e sugestões para a facilitação
	Atividade 4: Método do sonho: «Imaginem que é formador...»
Formação em contexto de trabalho	Palestra 4: "As primeiras semanas de um colaborador na empresa..."
	Palestra 5: Formação em contexto de trabalho: Introdução ao "buddy system"
Conclusão	Atividade 5: Resumo e balanço da sessão

Boas-vindas e quebra-gelo!

Atividade 1: Explorar expectativas e objetivos

Objetivos:

- ◆ Explorar as expectativas dos participantes em relação à sessão
- ◆ Clarificar os objetivos do módulo e da sessão

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

O formador dará as boas-vindas aos participantes e começará a introduzir a estrutura do módulo utilizando a apresentação em PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho". Depois disso, o formador explorará as expectativas dos participantes face ao módulo lançando as seguintes questões:

Quais são as vossas expectativas para esta sessão?
O que esperam aprender?
Quais são os desafios com os quais se poderão deparar durante esta sessão?

O formador registará as expectativas partilhadas, esclarecendo qualquer desvio que os participantes possam revelar. Em seguida, o formador prosseguirá com a apresentação das finalidades e objetivos do módulo e da sessão.

Aprendizagem em contexto de trabalho

Palestra 1: O que é «aprendizagem em contexto de trabalho» e qual é a sua importância para os gestores de PME ou gestores de RH?

Objetivos:

- ◆ Compreender o conceito de "Aprendizagem em contexto de trabalho"
- ◆ Reconhecer a importância de promover uma "organização de aprendizagem" nas PME
- ◆ Conhecer as competências necessárias para promover uma "organização de aprendizagem" nas PME

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

O formador apresenta o tema da "Aprendizagem em contexto de trabalho" após a apresentação disponível no PowerPoint.

Atividade 2 – Como introduzir um novo esquema de formação na empresa?

Objetivos:

- ◆ Promover a reflexão sobre os desafios e constrangimentos que as empresas geralmente enfrentam quando planeiam e integram um novo esquema de formação
- ◆ Criar uma oportunidade de refletir "fora da caixa" ao planear e integrar um novo esquema de formação na empresa

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

Apresentação do seguinte cenário ao grupo:

«Quer introduzir um novo esquema de formação na sua empresa, mas a maioria dos seus colaboradores não concorda e não o/a quer seguir. Como os irá convencer da sua utilidade? Que argumentos irá utilizar?»

Em seguida, irão guiá-los através da preparação de alguns argumentos para convencerem os colaboradores sobre a importância e utilidade de uma nova iniciativa de formação. Têm 2-3 minutos para apresentar os seus argumentos. Também podem fazer alguns *role-plays* em grupos de 2-3.

Após o *brainstorming/role-play*, o formador irá procurar obter algum feedback dos participantes sobre esta atividade:

*«Como é que esta atividade o/a fez sentir?
Aprende algo novo?»*

Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho

Atividade 3: Brainstorming sobre os tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho

Objetivos:

- ◆ Promover a reflexão sobre os desafios e constrangimentos que as empresas geralmente enfrentam quando planeiam e integram um novo esquema de formação
- ◆ Criar uma oportunidade de refletir “fora da caixa” ao planear e integrar um novo esquema de formação na empresa

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho” ([Anexo VI](#))
- ◆ Fotos representando métodos de aprendizagem a serem selecionados pelo formador

Descrição:

O formador irá mostrar algumas fotografias com métodos de aprendizagem. Será pedido aos participantes que identifiquem os métodos e que partilhem com o resto da turma se e que métodos de aprendizagem em contexto de trabalho conhecem ou implementaram nas suas empresas. Após a troca de ideias e de experiências, o formador irá pedir-lhes que priorizem os métodos com base em dois critérios:

- (1) o mais fácil de implementar
- (2) o mais eficaz

No final da atividade, o formador prossegue com um resumo dos principais métodos de aprendizagem apresentados ¹.

Palestra 2 – Tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho

Objetivos:

- ◆ Aprofundar o conhecimento e a consciência dos participantes sobre os diferentes tipos de aprendizagem
- ◆ Orientar as empresas na seleção do(s) tipo(s) de aprendizagem mais adequado(s) aos seus objetivos, equipa e empresa

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho” ([Anexo VI](#))

Descrição:

O formador apresentará brevemente os três tipos de métodos de aprendizagem (aprendizagem formal, não formal e informal/social) tal como apresentados no PowerPoint. Após a introdução dos conceitos, os participantes serão desafiados a fazer corresponder os métodos de aprendizagem abordados na atividade anterior com os tipos de aprendizagem, utilizando a tabela fornecida pelo formador (ver tabela 7.).

¹ Each one of these methods will be further explored throughout the sessions.

70	20	10
Experiência	Exposição	Formação

Tabela 7 – Combinar os métodos de aprendizagem com os tipos de aprendizagem.

O formador pode criar um Google Sheets comum, ou outro documento partilhado, e pedir aos participantes que preencham as três colunas em conformidade.

Após os participantes refletirem e responderem à pergunta, irão analisar e discutir em grande grupo a relação entre tipos e métodos de aprendizagem (ver tabela 8.):

70	20	10
Experiência	Exposição	Formação
Formação em contexto de trabalho	Orientação	Formação em sala de aula
Rotatividade no trabalho/aprendizagem por observação	Mentoria	Sala de aula invertida
Projetos e tarefas especiais	Desenvolvimento pessoal	e-Learning
Estágios	Aprendizagem social	Aprendizagem mista
	Feedback	Workshops
	Comunidades de práticas	Webinars
	Plataformas de colaboração	

Tabela 8 – Combinar os métodos de aprendizagem com os tipos de aprendizagem (exemplo).

24

Formação em sala de aula

Palestra 3: Formação em sala de aula — Um processo de 6 passos e sugestões para a facilitação

Objetivos:

- ◆ Conhecer a formação em sala de aula e como esta pode ser caracterizada

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Folheto informativo – Formação em sala de aula ([Anexo VII](#))

Descrição:

O formador prosseguirá com a apresentação da abordagem dos 6 passos relacionada com a preparação e implementação da formação em sala de aula, seguindo o PowerPoint. O formador pode também partilhar o **folheto informativo - Formação em sala de aula** com os participantes para facilitar a compreensão da mesma. A palestra pode ser totalmente teórica ou no formato de troca de ideias e experiências.

Atividade 4: Método dos Sonhos "Imagine que é formador ..."

Objetivos:

- ◆ Conhecer a formação em sala de aula e como esta pode ser caracterizada

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Folheto informativo – Formação em sala de aula ([Anexo VII](#))

Descrição:

A formação iniciará a atividade mencionando algo do género:

Para formar pessoas sobre um determinado assunto, um formador precisa de ser bom em duas coisas: (a) no domínio do assunto e (b) a formar pessoas. Não é difícil preparar ações de formação que não sejam aborrecidas e eficazes, mas é preciso conhecer as bases dos métodos de ensino para a formação em sala de aula, e é preciso conhecer os formandos. Portanto, existem vários métodos para a "arte da formação", contudo seleccionámos um prático, adaptado às necessidades das PME e vamos partilhá-lo consigo!

O facilitador irá utilizar o método do sonho para ajudar os gestores a tornarem-se «formadores» e a organizarem a sua própria formação em sala de aula. Irá fazer perguntas aos formandos e dar-lhes algum tempo para responderem. Será fornecida uma ficha de trabalho aos participantes (ver [Anexo VIII](#)).

Para orientar os participantes durante esta atividade, o formador seguirá as questões disponíveis no PowerPoint.

Para encerrar a sessão, o formador procurará obter algum feedback dos participantes sobre a atividade:

O que acham e sentem em relação a esta atividade?
Após examinarem o processo passo a passo, sentem-se confiantes para estruturarem e administrarem uma formação na vossa empresa?

Formação no trabalho

Palestra 4: “As primeiras semanas de um colaborador na empresa...”

Objetivos:

- ◆ Sensibilizar os participantes para a importância de ter uma estratégia de boas-vindas para os recém-chegados

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho” ([Anexo VI](#))
- ◆ Vídeo (disponível [aqui](#))
- ◆ Guião do vídeo ([Anexo IX](#))

Descrição:

O formador irá mostrar um vídeo com um novo colaborador que não recebe orientação ou formação durante as suas primeiras semanas numa nova posição. Nem o seu gestor ou qualquer outro colega o orienta para se integrar tranquilamente. Um guião do vídeo está disponível no Anexo IX para melhor apoiar o formador e os participantes na sua análise.

O formador irá lançar as seguintes questões para discussão:

«Qual é o impacto desta situação no novo colaborador e na organização enquanto entidade completa?»

No final, o grupo irá elaborar algumas conclusões.

Palestra 5: Formação no trabalho: Introdução ao “Buddy System”

Objetivos:

- ◆ Conhecer a formação em contexto de trabalho e como esta pode ser caracterizada

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho” ([Anexo VI](#))
- ◆ Ficha de trabalho– “Buddy System” ([Anexo X](#))

Descrição:

O formador apresentará as principais características da formação em contexto de trabalho com base no PowerPoint fornecido. É também introduzida uma abordagem passo a passo para uma integração suave de um novo empregado, conhecida como buddy system”.

Encerramento

Atividade 5: Resumo e balanço da sessão

Objetivos:

- ◆ Apresentar as conclusões da sessão

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho” ([Anexo VI](#))

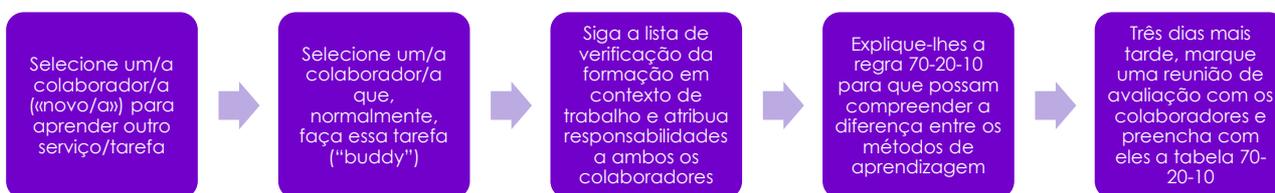
Descrição:

O formador irá pedir aos participantes para refletirem e partilharem as suas ideias sobre três questões:

Quais foram as principais questões abordadas na sessão?
Quais são as coisas mais importantes que reteve?
Está a pensar em aplicar algum dos novos métodos introduzidos?

Implementação na empresa

No final da sessão, o formador desafiará os participantes a implementar o "buddy system" na sua empresa, seguindo o processo apresentado abaixo:



Para orientar e apoiar os participantes neste processo, o formador deve utilizar a Ficha de Trabalho - "Buddy System" ([Anexo X](#)) e fornecer as orientações utilizando o PowerPoint "Módulo 2 - Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#)).

Sessão 2 – Preparação da empresa para promover a aprendizagem em contexto de trabalho

Estrutura	Descrição
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Explorar expectativas e objetivos
Coaching e Mentoria	Palestra 1. Coaching e Mentoria: O que tratam estes métodos e como se aplicam?
	Atividade 2: Cenário sobre coaching e mentoria
Plano de desenvolvimento	Palestra 2. Plano de desenvolvimento pessoal (PDP): Como funciona?
	Atividade 3: Aprender através da estruturação!
Definição de uma estratégia de aprendizagem	Palestra 3: Avaliar o impacto da aprendizagem: Modelo de avaliação Kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem
	Atividade 4: Fazer um brainstorming para descobrir se a estratégia de aprendizagem foi eficiente e bem-sucedida
	Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME
Conclusão	Atividade 6: Resumo e balanço da sessão

Boas-vindas e quebra-gelo!

Atividade 1: Explorar expectativas e objetivos

Objetivos:

- ◆ Explorar as expectativas dos participantes em relação à sessão
- ◆ Clarificar os objetivos do módulo e da sessão

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

O formador dará as boas-vindas aos participantes e começará a introduzir a estrutura do módulo utilizando a apresentação em PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho". Depois disso, o formador explorará as expectativas dos participantes face ao módulo lançando as seguintes questões:

Quais são as vossas expectativas para esta sessão?
O que esperam aprender?
Quais são os desafios com os quais se poderão deparar durante esta sessão?

O formador registará as expectativas partilhadas, esclarecendo qualquer desvio que os participantes possam revelar. Em seguida, o formador prosseguirá com a apresentação das finalidades e objetivos do módulo e da sessão.

Coaching e Mentoria

Palestra 1. Coaching e Mentoria: O que tratam estes métodos e como se aplicam?

Objetivos:

- ◆ Compreender os conceitos de coaching e mentoria
- ◆ Ser capaz de distinguir o coaching e a mentoria
- ◆ Poder seleccionar o método de acordo com o contexto e os objectivos

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Folheto informativo – Coaching e Mentoria ([Anexo XI](#))

Descrição:

O formador apresentará as principais características e distinção entre coaching e mentoria, seguindo o PowerPoint fornecido. O formador pode também partilhar o **folheto informativo - Coaching e Mentoria** com os participantes para facilitar a compreensão do conteúdo.

Atividade 2: Cenário sobre coaching e mentoria

Objetivos:

- ◆ Compreender os conceitos de *coaching* e de mentoria

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

Agora que os participantes sabem o que é *coaching* e mentoria, o que tratam estes métodos e como podem ser aplicados, é-lhes pedido que encontrem algumas soluções para a seguinte pergunta:

«Como podem estes dois métodos ser úteis e benéficos para o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores ou para o crescimento organizacional?»

Após um brainstorming sobre esta questão, o formador pedirá aos participantes que reflitam sobre algumas oportunidades perdidas nas últimas 2 semanas em que poderiam ter feito *coaching* com os seus colaboradores. Os participantes terão 2-3 minutos para pensar e o formador poderá distribuir a **ficha de trabalho - coaching e mentoria**. Depois de partilhar os resultados desta atividade, o formador apresentará aos participantes alguns exemplos de questões adequadas para serem utilizadas no coaching e na mentoria, destacando as diferenças. A mesma ficha de trabalho pode ser utilizada como apoio.

O formador pode também desafiar os participantes a desempenharem alguns "papéis" em grupos de 2 pessoas, assumindo o papel de "coach-coachee" e "mentor-mentorando". O resto da equipa tentará identificar as diferenças entre os dois métodos e fará sugestões de melhorias para os que desempenham os papéis.

No final da atividade, o formador irá explorar com os participantes o impacto e a relevância da atividade, lançando algumas questões:

Como é que esta atividade o/a fez sentir?
Aprende algo novo?
Qual dos dois métodos aplicaria na sua organização?
Como podem a orientação e mentoria ajudar a ultrapassar desafios e a promover o desenvolvimento?

Plano de desenvolvimento

Palestra 2. Plano de desenvolvimento pessoal (PDP): Como funciona?

Objetivos:

- ◆ Compreender o que significa plano de desenvolvimento pessoal e o seu funcionamento
- ◆ Aprender a preparar um plano de desenvolvimento pessoal

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Ficha de trabalho – Aprender através da estruturação! ([Anexo XIII](#))

Descrição:

O formador prosseguirá com a apresentação do plano de desenvolvimento pessoal, tal como planeado e preparado no PowerPoint. A palestra pode ser totalmente teórica ou no formato de troca de ideias e experiências.

Atividade 3: Aprender através da estruturação!

Objetivos:

- ◆ Compreender o papel do gestor/empregador no desenvolvimento de um plano de desenvolvimento pessoal
- ◆ Fornecer e apresentar modelos para apoiar os gestores no desenvolvimento do plano de desenvolvimento pessoal

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Folheto Informativo – Modelos de PDP ([Anexo XIV](#))

Descrição:

Agora que os participantes sabem o que é um plano de desenvolvimento pessoal (PDP) e como funciona, motive-os para pensarem na função e nas responsabilidades dos gestores/colaboradores e na função do colaborador na criação do PDP.

O formador apresenta a atividade aos participantes distribuindo a **ficha de trabalho - Aprender através da estruturação!** com as perguntas seguintes. Depois, orientam-nos na preparação das respostas para desenvolverem o seu pensamento. Os participantes têm 15-20 minutos para apresentarem os seus argumentos.

O formador também irá distribuir alguns ficheiros (modelos) para apoiar os gestores na implementação dos PDP no seio das suas empresas e no envolvimento com os colaboradores.

No final da atividade o formador irá explorar as seguintes questões com os participantes:

Como é que esta atividade o fez sentir?
Aprende alguma coisa nova?
Como é que os PDP são úteis para a sua organização?
Sente-se confiante ao aplicá-los?

Definição de uma estratégia de aprendizagem

Palestra 3: Avaliar o impacto da aprendizagem: Modelo de avaliação Kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

Objetivos:

- ◆ Conhecer e compreender o Impacto do Modelo de avaliação Kirkpatrick e a cadeia de valor da aprendizagem

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

O formador apresentará a teoria relacionada com o modelo de avaliação Kirkpatrick e a cadeia de valor da aprendizagem com base na apresentação em PowerPoint fornecida.

Atividade 4: Fazer um brainstorming para descobrir se a estratégia de aprendizagem foi eficiente e bem-sucedida

Objetivos:

- ◆ Conhecer e compreender o Impacto do Modelo de avaliação Kirkpatrick e a cadeia de valor da aprendizagem

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Ficha de trabalho – Impacto da aprendizagem ([Anexo XV](#))

Descrição:

Agora que foi apresentado aos participantes o que é o Modelo de avaliação Kirkpatrick e a cadeia de valor da aprendizagem, o formador partilhará um ficheiro comum com os participantes pedindo-lhes que selecionem medidas (KPIs/métricas) para o impacto de uma intervenção de aprendizagem na excelência e operação do negócio, na eficácia da equipa e no desempenho dos funcionários. O formador distribuirá a **Ficha de Trabalho - o impacto da aprendizagem** aos participantes para apoiar esta atividade.

O formador irá apresentar a atividade aos participantes. Em seguida, ajudará os participantes a desenvolver os seus pensamentos. Têm 10 minutos para apresentar os seus argumentos.

No final da atividade o formador irá explorar a seguinte questão com os participantes:

- ◆ Aprenderam alguma coisa nova?

Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME

Objetivos:

- ◆ Ser capaz de preparar uma estratégia de aprendizagem para PME

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))
- ◆ Ficha de trabalho – Criar uma estratégia de aprendizagem ([Anexo XVI](#))

Descrição:

Agora o formador orientará os participantes no desenvolvimento da sua estratégia de aprendizagem com base na **Ficha de Trabalho - Criar uma estratégia de aprendizagem**. O formador irá pedir a alguns dos participantes que apresentem a sua estratégia de aprendizagem e como esta pode ser integrada na estratégia de gestão de carreira da empresa. Um debate será feito após a partilha de ideias.

Encerramento

Atividade 6: Resumo e balanço da sessão

Objetivos:

- ◆ Apresentar as conclusões da sessão

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho" ([Anexo VI](#))

Descrição:

O formador irá pedir aos participantes para refletirem e partilharem as suas ideias sobre três questões:

Quais foram as principais questões abordadas na sessão?
Quais são as coisas mais importantes que reteve?
Está a pensar em aplicar algum dos novos métodos introduzidos?

Implementação na empresa

No final da sessão 2, o formador desafiará cada empresa a **rever a estratégia de gestão de carreira** que estruturou no final do módulo 1, integrando a estratégia de aprendizagem preparada neste módulo. Os participantes terão de rever a **ficha de trabalho - Estratégia de gestão de carreira** ([Anexo IV](#)).

Avaliação do módulo

No final da implementação, cada participante deve avaliar o módulo através do preenchimento do Questionário de Avaliação Módulo 2 ([Anexo V](#)).

MÓDULO 3 – AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS COLABORADORES

Módulo 3	Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores
Duração	7 horas
Resultados da aprendizagem	No final da formação, os participantes serão capazes de: <ul style="list-style-type: none"> • Promover um ambiente e oportunidades adequados, fomentando o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores • Fortalecer o espírito empreendedor dos colaboradores através da utilização das ferramentas de empreendedorismo do GrowInG • Criar oportunidades para que os colaboradores dominem a arte da autoavaliação
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem do GrowInG às competências empreendedoras <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceito de empreendedorismo ○ Definição das 10 competências empreendedoras ○ Compreender as competências empreendedoras • Introdução às ferramentas empreendedoras do GrowInG <ul style="list-style-type: none"> ○ Ferramenta online de auto avaliação das competências empreendedoras de colaboradores ○ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores • Desafios empreendedores
Metodologias de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Simulações/representações • Aprendizagem cooperativa
Recursos	<p>Materiais: Post-its de 3 cores diferentes</p> <p>Documentos: Apresentação do PowerPoint “Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores” (Anexo XX) Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível aqui) Ferramenta online de auto avaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível aqui) Video para registo individual na ferramenta online de auto avaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível aqui) Video para registo de empresas na ferramenta online de auto avaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível aqui) Booklet “Ideias e Oportunidades” (disponível aqui) Booklet “Recursos” (disponível aqui) Booklet “Em Ação” (disponível aqui) Implementação da ferramenta online (Anexo XXI) Implementação das atividades do Manual (Anexo XXII) Implementação dos desafios empreendedores (Anexo XXIII) Questionário de avaliação do Módulo 3 (Anexo XXIV)</p>

Tabela 9 – Estrutura do Módulo 3 Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores.

O módulo encontra-se organizado em duas sessões, compreendendo diferentes estruturas e atividades e prevê a implementação da ferramenta online de auto avaliação das competências empreendedoras de colaboradores, das atividades do Manual sobre competências

empreendedoras de colaboradores e o lançamento dos desafios empreendedores na empresa (Tabela 10):

Sessão 1 – Introdução à abordagem do Growing sobre competências empreendedoras	
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Compreender competências empreendedoras
Introdução à abordagem do Growing sobre competências empreendedoras	Palestra 1: O que é empreendedorismo?
	Palestra 2: As 10 competências empreendedoras do Growing
	Palestra 3: Apresentação das ferramentas do Growing
Conclusão e balanço da sessão	Atividade 2: Atividade de reflexão
Sessão 2 – Ferramentas empreendedoras do Growing	
Apresentação da ferramenta online de autoavaliação das competências empreendedoras de colaboradores	Palestra 4: Apresentação da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras
	Atividade 3: Simulação do uso da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras
Manual sobre competências empreendedoras de colaboradores	Palestra 5: Vamos conhecer o Manual
	Atividade 4: Simulação de atividades
Desafios empreendedores	Palestra 6: Os desafios empreendedores
	Atividade 5: Role-play sobre desafios empreendedores
Implementação na empresa	
Após a sessão 2	Implementação da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras Implementação de atividades do Manual sobre competências empreendedoras de colaboradores Lançamento dos desafios empreendedores na empresa
Avaliação do módulo	
Conclusão	Responder ao questionário de avaliação do Módulo 3

Tabela 10 – Atividades e palestras previstas para implementar no Módulo 3.

A estrutura e as atividades apresentadas para o Módulo 3 estão descritas nas páginas seguintes e todos os materiais de apoio à sua implementação estão em anexo a este documento.

Sessão 1 – Introdução à abordagem do GrowiNg sobre competências empreendedoras

Estrutura	Descrição
Boas-vindas e quebra-gelo!	Atividade 1: Compreender competências empreendedoras
Introdução à abordagem do GrowiNg sobre competências empreendedoras	Palestra 1: O que é empreendedorismo? Palestra 2: As 10 competências empreendedoras do GrowiNg
Conclusão e balanço da sessão	Palestra 3: Apresentação das ferramentas do GrowiNg

Boas-vindas e quebra-gelo!

Atividade 1: Compreender competências empreendedoras

Objetivos:

- ◆ Refletir na criação de valor na sua vida pessoal e profissional à luz do EntreComp
- ◆ Familiarizar-se com o quadro de referência do EntreComp
- ◆ Recolher ideias

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Post-its de 3 cores diferentes

Descrição:

O formador iniciará a sessão apresentando a estrutura da sessão tal como apresentada no PowerPoint fornecido, seguida de uma breve contextualização para as competências do EntreComp. Em seguida, o formador desafiará os participantes a responder às três perguntas seguintes:

Que competências e atitudes relacionadas com o EntreComp possui? Como as utiliza no seu quotidiano?

Através do seu trabalho, como aplica estas competências ao seu ramo/área/setor específico? Como é que o faz (ou como o poderia fazer)? Qual é o principal tipo de valor criado (social, cultural ou financeiro)?

Pense e escolha um exemplo concreto de uma ideia/atividade e escreva-o num post-it

No final da atividade, o grupo analisará as contribuições feitas e em conjunto irão discutir os principais resultados e o EntreComp.

Introdução à abordagem do GrowINg sobre competências empreendedoras

Palestra 1: O que é empreendedorismo?

Objetivos:

- ◆ Conhecer o conceito de "empreendedorismo" abordado no GrowINg

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))

Descrição:

O formador apresentará o conceito de empreendedorismo abordado no projecto, na sequência do PowerPoint preparado para a sessão. Pode também utilizar o **Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores** para preparar e promover a sessão e, no caso, se considerar relevante, pode fornecer uma versão (digital ou impressa) aos participantes.

Palestra 2: As 10 competências empreendedoras do Growing

Objetivos:

- ◆ Conhecer as dez competências abordadas no GrowINg
- ◆ Compreender o significado das competências abordadas nas ferramentas empreendedoras

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))

Descrição:

O formador irá descrever as dez competências abordadas nas ferramentas empreendedoras do GrowINg e irá estabelecer a ligação com o Referencial EntreComp. Para além do PowerPoint, o formador pode utilizar o manual para apoiar a palestra.

Palestra 3: Apresentação das ferramentas do GrowINg

Objetivos:

- ◆ Conhecer e compreender as ferramentas concebidas para apoiar as PME na avaliação, desenvolvimento e consolidação do espírito e das competências empreendedoras dos trabalhadores
- ◆

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))

Descrição:

O formador apresentará brevemente as três ferramentas do projeto GrowINg, utilizando o PowerPoint fornecido. Para além do PowerPoint, pode utilizar o manual para apoiar a palestra e fornecê-lo aos participantes.

Conclusão

Atividade 3: Resumo e balanço da sessão

Objetivos:

- ◆ Apresentar as conclusões da sessão

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores” ([Anexo XX](#))

Descrição:

O formador irá pedir aos participantes para refletirem e partilharem as suas ideias sobre três questões:

Quais foram as principais questões abordadas na sessão?
Quais são as coisas mais importantes que reteve?
Está a pensar em aplicar algum dos novos métodos introduzidos?

Sessão 2 – Ferramentas empreendedoras GrowINg

Estrutura	Descrição
Apresentação da ferramenta online de autoavaliação das competências empreendedoras de colaboradores	Palestra 4: Apresentação da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras
	Atividade 3: Simulação do uso da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras
Manual sobre competências empreendedoras de colaboradores	Palestra 5: Vamos conhecer o Manual
	Atividade 4: Simulação de atividades
Desafios empreendedores	Palestra 6: Os desafios empreendedores
	Atividade 5: Role-play sobre desafios empreendedores

Apresentação da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras

Palestra 4: Apresentação da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras

Objetivos:

- ◆ Conhecer e compreender o historial e as características da ferramenta de autoavaliação

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores” ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))
- ◆ Ferramenta online de autoavaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível [aqui](#))

Descrição:

O formador apresentará a ferramenta em termos de conteúdo, perfis, acesso e análise dos resultados, tal como previsto no PowerPoint. Se necessário, poderá recordar as 10 competências abrangidas pela ferramenta. Além disso, o formador pode utilizar o manual para apoiar a palestra e fornecê-lo aos participantes.

38

Atividade 3: Simulação do uso da ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras

Objetivos:

- ◆ Compreender como organizar uma sessão de avaliação das competências empreendedoras dos colaboradores
- ◆ Simular a utilização da ferramenta utilizando o perfil de uma empresa
- ◆ Compreender como os resultados podem ser analisados

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint “Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores” ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))
- ◆ Ferramenta online de autoavaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível [aqui](#))
- ◆ Vídeo para registo individual na ferramenta online de autoavaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível [aqui](#))
- ◆ Vídeo para registo de empresas na ferramenta online de autoavaliação das competências empreendedoras de colaboradores (disponível [aqui](#))

Descrição:

A atividade está descrita no PowerPoint:

- ◆ Estabelecer grupos de 4 elementos e definir o elemento que será o gestor de RH da empresa

- ◆ Visualize em conjunto o vídeo para prosseguir com o registo da sua empresa (real ou criado na formação)
- ◆ Após o vídeo, criar o perfil da empresa, grupos e 4 códigos PIN
- ◆ Quando o grupo tiver os PINs, cada elemento terá de preencher o questionário (utilizando um dos PINs)
- ◆ Depois de todos os elementos responderem ao questionário, siga o manual para compreender melhor os resultados.

Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores

Palestra 5: Vamos conhecer o Manual

Objetivos:

- ◆ Conhecer e explorar as atividades do manual sobre competências empreendedoras de colaboradores
- ◆ Simular a implementação de uma das 45 atividades do manual

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))
- ◆ Booklet "Ideias e Oportunidades" (disponível [aqui](#))
- ◆ Booklet "Recursos" (disponível [aqui](#))
- ◆ Booklet "Em Ação" (disponível [aqui](#))

Descrição:

O formador apresenta brevemente aos participantes as atividades do manual sobre competências empreendedoras de colaboradores (e booklets correspondentes), explicando a ideia por detrás destas atividades: seguindo os resultados da autoavaliação, a empresa pode identificar uma ou mais atividades para reforçar as competências empreendedoras nas quais os colaboradores revelam menos proficiência.

39

Atividade 4: Simulação de atividade

Objetivos:

- ◆ Simular a implementação de uma das 6 atividades propostas pelo formador
- ◆ Compreender como as atividades podem ser promovidas no contexto de trabalho

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))
- ◆ Booklet "Ideias e Oportunidades" (disponível [aqui](#))
- ◆ Booklet "Recursos" (disponível [aqui](#))
- ◆ Booklet "Em Ação" (disponível [aqui](#))

Descrição:

O formador irá usar o Mentimeter para disponibilizar 6 atividades previamente selecionadas para os participantes escolherem uma para simulação (o formador pode utilizar outra estratégia para a seleção da atividade). A atividade identificada por um maior número de participantes será a que será implementada. Desejavelmente, um ou mais participantes devem ser os responsáveis pela simulação, no entanto, o formador pode também implementá-la.

Após a implementação o formador dará início a um debate sobre a atividade em termos de objetivos, a possibilidade de ser implementado na empresa, potencial impacto e outra questão considerada relevante.

Desafios Empreendedores

Palestra 6: Desafios Empreendedores

Objetivos:

- ◆ Conhecer a ideia por detrás dos desafios empreendedores
- ◆ Compreender como os desafios empreendedores devem ser implementados nas empresas
- ◆ Ser capaz de planear e implementar os desafios empreendedores na empresa

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))

Descrição:

O formador apresentará os desafios empreendedores em termos de objetivos, expondo as diretrizes que vão apoiar os participantes a planear e preparar a sua implementação nas empresas. O formador deverá utilizar o PowerPoint e o **Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores**.

Atividade 5: Pequeno roleplay

Objetivos:

- ◆ Identificar um problema ou desafio da empresa adequado a ser ultrapassado
- ◆ Ser capaz de planear e implementar os desafios empreendedores na empresa

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint "Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores" ([Anexo XX](#))
- ◆ Manual sobre Competências Empreendedoras de Colaboradores (disponível [aqui](#))

Descrição:

Dividir a turma em pequenos grupos e cada um deve identificar um desafio ou possibilidade de melhoria numa empresa. Cada grupo terá 5 minutos para apresentar a ideia e todos os participantes em conjunto debatem as diferentes ideias, identificando outras possíveis soluções. Um dos grupos será o júri e irá analisar as soluções/melhorias, selecionando a melhor.

Implementação na empresa

No final da sessão 2, o formador irá desafiar cada empresa a implementar:

- ◆ A ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras envolvendo um grupo de 3 colaboradores
- ◆ Atividades do manual, selecionando pelo menos 2 atividades e envolvendo os 3 colaboradores anteriores
- ◆ Os desafios empreendedores que envolvam parte dos colaboradores

As atividades implementadas pelas empresas têm de ser reportadas utilizando os seguintes modelos:

- ◆ Implementação da ferramenta online ([Anexo XXI](#))
- ◆ Implementação das atividades do Manual ([Anexo XXII](#))
- ◆ Implementação dos desafios empreendedores ([Anexo XXIII](#))

Avaliação do módulo

No final da implementação, o participante deve avaliar o módulo, completando o questionário de avaliação do Módulo 3 ([Anexo XXIV](#)).

MÓDULO 4 – PITCH: PROJETO FINAL

Módulo 4	Pitch: Projeto Final
Duração	4 horas
Resultados da aprendizagem	No final da formação, os participantes serão capazes de: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a estrutura, metodologias e resultados da implementação – o Pitch • Aplicar as ferramentas
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os elementos-chave do plano de formação a usar no pitch • Dicas de apresentação de um pitch • As dicas tornam o pitch ainda mais impactante
Metodologias de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações dos participantes • Debates
Recursos	<p>Documentos:</p> <p>Apresentação do PowerPoint “Módulo 4 – Pitch: Projeto Final” (Anexo XXV)</p>

Tabela 11 – Estrutura do Módulo 4 Pitch: Projeto Final

O módulo está organizado numa única sessão, compreendendo duas atividades e prevê a preparação e apresentação de um pitch sobre a implementação (Tabela 12):

Sessão 1 – Quebra-gelo e apresentação dos objetivos	
Fase de preparação	Palestra 1: Como preparar o pitch?
Projeto final	Atividade 1: Apresentação dos pitches

Tabela 12 – Atividades e palestras previstas para implementar no Módulo 4.

Fase de preparação

Palestra 1: Como preparar o pitch?

Objetivos:

- ◆ Fornecer orientações aos participantes para a preparação do pitch

Recursos:

- ◆ Apresentação do PowerPoint do “Módulo 4 – Pitch: Projeto Final” ([Anexo XXV](#))

Descrição:

O formador irá orientar os participantes na preparação e apresentação do pitch. A ideia é que cada participante/empresa prepare uma apresentação de 3-5 minutos utilizando os recursos que desejar, para apresentar brevemente o que foi feito nas suas empresas em termos de implementação. O formador deve utilizar o PowerPoint preparado para a sessão. Esta apresentação pode ser feita em conjunto com o módulo 0 ou no final da 2ª sessão do módulo 3.

Projeto Final

Atividade 1: Apresentação dos pitches

Objetivos:

- ◆ Dar voz aos participantes para apresentarem as atividades implementadas nas empresas
- ◆ Partilhar experiências e trocar ideias para ajudar a resolver as dificuldades encontradas
- ◆ Verificar como as ferramentas GrowING contribuem para a formação das PME

Descrição:

Cada participante ou empresa fará o pitch apresentando o que foi feito nas empresas. Cada apresentação deverá demorar 3-5 minutos e os participantes deverão seguir as diretrizes fornecidas. Sempre que possível, os pitches devem ser gravados e um júri composto com experts na área do empreendedorismo deve analisar e avaliar os pitches e dar feedback construtivo.

ANEXOS



ANEXOS

Anexo I – Módulo 0 – Plano da formação (disponível [aqui](#))

Anexo II – Módulo 1- Gestão de carreira nas PME (disponível [aqui](#))

Anexo III – Ficha de trabalho – Círculo de preocupação e círculo de influência de S. CoveY

Anexo IV – Estratégia de gestão de carreira

Anexo V – Questionário de avaliação do Módulo 1

Anexo VI – Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho (disponível [aqui](#))

Anexo VII – Folheto informativo – Formação em sala de aula

Anexo VIII – Ficha de trabalho – Imagine que é um formador...

Anexo IX – Guião do vídeo

Anexo X – Ficha de trabalho – “Buddy System”

Anexo XI – Folheto informativo – Coaching & Mentoria

Anexo XII – Ficha de trabalho – Coaching & Mentoria

Anexo XIII - Ficha de trabalho – Aprender através da estruturação

Anexo XIV - Folheto informativo – Modelos de PDP

Anexo XV - Ficha de trabalho – Impacto da aprendizagem

Anexo XVI - Ficha de trabalho – Criar uma estratégia de aprendizagem

Anexo XVII – Estratégia de gestão de carreira – versão revista

Anexo XIX – Questionário de avaliação do Módulo 2

Anexo XX - Módulo 3 – Avaliação e promoção das competências empreendedoras dos colaboradores (disponível [aqui](#))

Anexo XXI – Implementação da ferramenta online

Anexo XXII – Implementação das atividades do manual

Anexo XXIII – Implementação dos desafios empreendedores

Anexo XXIV – Questionário de avaliação do Módulo 3

Anexo XXV – Módulo 4 – Pitch: Projeto Final (disponível [aqui](#))

Anexo III – Ficha de trabalho – Círculo de preocupação e círculo de influência de S. Covey

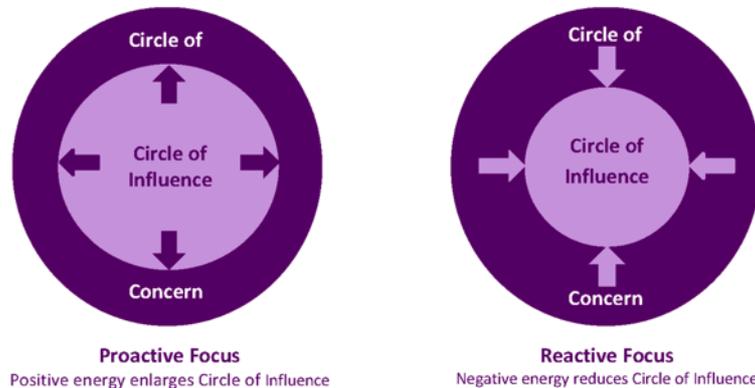


Figura 2. Stephen Covey «Os sete hábitos de pessoas altamente eficazes»

Este modelo baseia-se no Círculo de preocupação e círculo de influência» de Stephen Covey, que analisa onde focamos o nosso tempo e energia.

O primeiro é o círculo de preocupação. Também é conhecido como o círculo do que está «fora de controlo». Inclui o conjunto de circunstâncias/questões/problemas que temos, mas sobre os quais não temos controlo. Isto inclui problemas sobre os quais não podemos fazer nada, tais com o nosso passado ou realidades situacionais. Pode incluir muitas coisas: o estado da economia, a pandemia global, atitudes na sociedade, ações dos seus colegas, a forma como as pessoas conduzem, etc. Dedicar energia a estas coisas pode ser uma perda de tempo — o equivalente a gritar com a televisão — e o tempo e a energia gastos não podem ser reutilizados.

46

O círculo de influência é muito mais pequeno. Inclui as coisas sobre as quais podemos fazer alguma coisa. A medida desta influência estará relacionada com o poder de uma pessoa. A chave é focar a energia nestas coisas que ninguém pode influenciar — isto irá permitir-lhe fazer mudanças eficazes.

Divida os participantes em grupos mais pequenos e diga-lhes que estão responsáveis pela resolução destes desafios. Os participantes devem fazer um *brainstorm* sobre a forma como estes «desafios» podem ser diminuídos ou resolvidos utilizando a gestão de carreira no trabalho, se possível. Como é que isto funcionaria? Que estratégias, atividades e ferramentas podem ser utilizadas? Que recursos serão necessários?

Se houver vários desafios, o formador pode dividir estes desafios entre os grupos.

As ideias serão apresentadas por todos os grupos aos restantes participantes. O formador deve facilitar a discussão.

Anexo IV – Ficha de trabalho – Estratégia de gestão de carreira

Nome da empresa: _____

Nome do colaborador: _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

Diagnóstico:

Competências/capacidades que são mais importantes para a empresa

Necessidades identificadas para o colaborador

Competências do colaborador a desenvolver

Estratégia

	Descrição da atividade	Tipo de atividade	Interna / Externa	Competências a alcançar
1				
2				
3				
4				
5				

Data:

Assinatura:

Anexo V – Questionário de avaliação do Módulo 1²

Formato: _____

Duração: _____

Nome do formando: _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

O objetivo foi atingido?				
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	1	2	3	4
Aprofundar o conhecimento dos pares e da sua organização				
Promoção de <i>networking</i>				
Compreender o conceito de gestão de carreira nas PME				
Aprender a diferença entre gestão de carreira e carreira no trabalho				
Compreender o valor que a gestão de carreira nas PME traz aos empregadores, aos colaboradores e à economia em geral				
Aumentar a capacidade de planear e organizar a gestão de carreira no seu local de trabalho				
Concorda?				
CONTEÚDO	1	2	3	4
O conteúdo é relevante e contribuirá positivamente para o/a colaborador/a e para a PME				
As atividades são relevantes e contribuirão positivamente para o/a colaborador/a e para a PME				
A gestão de carreira nas PME (conteúdo e atividades) é fácil de aplicar e implementar na minha empresa				
Concorda?				
AUTO AVALIAÇÃO	1	2	3	4
Atingi os objetivos previstos para esta ação				
Experienciei novas competências através de atividades práticas				
Adquiri conhecimento/competências				
Participei ativamente nas atividades propostas				

² Para cada uma das afirmações, por favor, considere a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Concordo e 4 - Concordo totalmente.

Indique o(s) aspeto(s) mais positivo(s) da Gestão de Carreira em PME

Indique o(s) aspeto(s) menos positivo(s) da Gestão de Carreira em PME

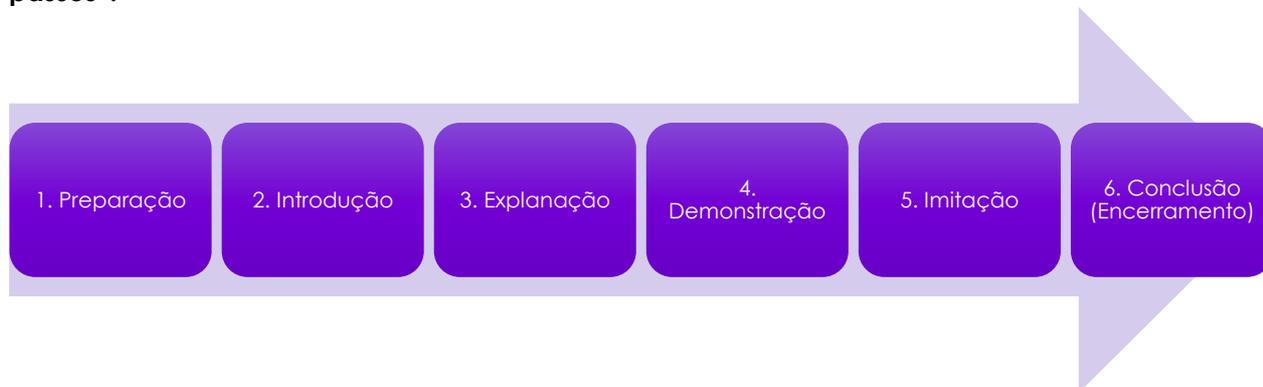
Sugestões:

Data:

Assinatura:

Anexo VII – Folheto informativo – Formação em sala de aula

Formação em sala de aula pode ser preparada e implementada usando “um processo de 6 passos”:



Passo 1. Preparação

Nesta fase tem de considerar:

- ◆ Quem são as pessoas que está a formar? Quem são os seus alunos? Quais são os seus antecedentes?
- ◆ Quais são as lacunas de desempenho do público-alvo? Ou qual é o problema de conhecimento?
- ◆ Porque é que precisam de formação? O que é que eles vão ganhar? (Motivação)
- ◆ Onde é o melhor local? E quando é a melhor ocasião?
- ◆ O que pretende alcançar? Quais são os resultados desejados?
- ◆ Como é que os treina e por que ordem? (Conteúdo do curso e sequência)
- ◆ Qual é o orçamento para este curso?

51

Tem também de considerar as tarefas administrativas, materiais, equipamento, suprimentos, ambiente. Esta é a lista para a preparação:

Lista da preparação da formação em sala de aula

Alunos e Comunicação:

- Convide os participantes
- Confirme os participantes (lista de inscritos)
- Envie e-mail aos participantes com informações sobre o fundamento, objetivos de aprendizagem, local, etc.
- Forneça quaisquer instruções e/ou materiais de pré-formação. Informe-os sobre qualquer tarefa que precisem de completar antes da formação.

Sala da formação:

- Reserve o local (se aplicável) ou encontre uma sala que responda às suas necessidades
- Disponha o mobiliário para permitir que os participantes o/a vejam bem como quaisquer suportes visuais
- Garanta que existe iluminação adequada e que a temperatura é agradável
- Teste qualquer equipamento que irá utilizar (computador/computador portátil, projetor, cavaletes, diapositivos, comandos, etc.)

Materiais de formação:

- Imprima todos os materiais e fichas
- Certifique-se de que tem todos os acessórios necessários para todas as atividades de aprendizagem planeadas
- Prepare papéis e canetas/lápis para todos os formandos (material de escritório)
- Providencie cavaletes e folhas de cavalete e/ou um quadro branco e marcadores

Após a formação:

- Prepare os formulários de *feedback*
- Envie um e-mail ou distribua um formulário de *feedback* aos participantes
- Envie quaisquer materiais úteis após a formação

DICAS!

- ◆ Comece sempre com o fim em mente! Isto significa que tem de saber qual é a finalidade e os objetivos desta formação, bem como os resultados da aprendizagem (o que os participantes serão capazes de fazer após a conclusão desta formação).
- ◆ Se demorar muito tempo, os formandos vão ficar aborrecidos! Mantenha uma linha temporal adequada.
- ◆ Esteja bem preparado!
- ◆ Esteja preparado para quaisquer discussões que possam ter lugar.

Passo 2. Introdução

Nesta fase tem de:

- ◆ Apresentar-se e estabelecer credibilidade. Porque é que as pessoas o devem ouvir? ex. estou no campo há xx anos ...
- ◆ Estabelecer relações. Deve ser amigável, sorridente e acessível.
- ◆ Defina o objetivo de aprendizagem desta formação.
- ◆ Defina a estrutura, o calendário, as regras e o procedimento.
- ◆ Defina as expectativas dos formandos. Peça-lhes que partilhem as suas expectativas O que é que esperam aprender hoje?
- ◆ Peça-lhes que partilhem os seus receios ou possíveis desafios que possam enfrentar durante esta formação.
- ◆ Pergunte-lhes se têm alguma pergunta antes de começar.

52

De seguida apresenta-se a lista:

Lista da Introdução

- Apresente-se/Estabeleça credibilização
- Estabeleça relações
- Defina o objetivo
- Defina a estrutura, o calendário, o procedimento e as regras.
- Ligação a conhecimentos anteriores ou necessidades de trabalho
- Expectativas
- Desafios
- Alguma questão?

Passo 3. Explicação

Nesta fase tem de considerar a “**regra 7-10/20**”. Para cada 7-10 minutos de conteúdo que oferecer, permita aos formandos participarem de alguma forma e depois revejam o conteúdo durante pelo menos 20 minutos.

Em alternativa, para não esquecer este processo, pode ter em conta a regra **CPR**:

C – Conteúdo
P – Participação
R – Revisão

A participação poderia ser de qualquer forma, ex. discussão, brainstorming, exercício prático.

Tenha em mente que os formandos precisam de tempo para processar a informação e para trazer a teoria de volta ao seu próprio contexto.

Passo 4. Demonstração

Nesta fase é necessário:

- ◆ Ter os materiais disponíveis e perto de si
- ◆ Assegurar-se de que todos os participantes o podem ver
- ◆ Explicar novamente enquanto demonstra
- ◆ Repetir a demonstração tantas vezes quantas forem necessárias

De um modo geral, a demonstração é preferível para *hard skills* ou competências técnicas. Segue-se a sua lista das fases de explicação e demonstração:

Lista da Explicação e Demonstração

- Regra 7/10 - 20
- Explicação clara
- Demonstração clara
- Materiais disponíveis
- Verificar a compreensão dos formandos

53

Passo 5. Imitação

Esta é uma fase interativa contínua da formação em sala de aula. Nesta fase tem de:

- ◆ Ouça os seus participantes
- ◆ Observe o seu comportamento
- ◆ Oriente-os
- ◆ Dê-lhes pistas de como estão a evoluir
- ◆ Dê-lhes feedback

De seguida, a lista:

Lista de Imitação

- Audição
- Observação
- Orientação
- Encorajamento
- Feedback
- Questionamento

Passo 6. Conclusão

Esta é a fase final da formação em sala de aula. Nesta fase tem de:

- ◆ Enfatizar os pontos-chave da formação
- ◆ Definir os objetivos alcançados
- ◆ Avaliar o desempenho dos formandos
- ◆ Motivar para ações e atividades de acompanhamento
- ◆ Verifique se há perguntas e agradeça-lhes!

Segue-se a lista:

Lista da Conclusão

- Enfatizar pontos-chave
- Avaliação do desempenho
- Re-motivar
- Objetivo alcançado
- Ligação para outras ações
- Agradecer aos formandos
- Alguma questão?

Anexo VIII - Ficha de trabalho - Imagine que é um Formador...

◆ Desenhe-se aqui

◆ Características Externas

◆ Características Internas

◆ Conteúdo da formação/objetivo geral

◆ Necessidade de aprendizagem/lacuna no desempenho

◆ Resultados da aprendizagem

◆ Os formandos

◆ Recursos

◆ Limites e desafios

◆ Orçamento

◆ Elementos / Equipamentos

◆ As suas responsabilidades e tarefas

◆ Como irá apresentar o conteúdo?

◆ Feedback

◆ Que **métodos de avaliação** irá utilizar?

◆ Qual seria a forma mais apropriada de medir **alterações a longo prazo** nos comportamentos dos participantes?

Anexo IX – Guião do vídeo

Guião para o vídeo

- Após trabalhar tão arduamente no processo de candidatura e ter estado muito bem na entrevista, é incrível receber a posição que procurava.
- O Jim está muito entusiasmado para começar! Amanhã é o seu primeiro dia neste novo trabalho num centro de atendimento telefónico enquanto técnico de apoio ao cliente.
- Informaram-no para se sentar e esperar que alguém o venha buscar. Está à espera há três horas e ainda não apareceu ninguém!
- Só três dias mais tarde é que alguém se apresentou a ele.
- Ele não tinha a certeza sobre quem eram os seus colegas ou o seu gestor.
- A empresa está localizada num grande edifício com muitas salas e locais. Perdeu-se à procura da cantina.
- Quais são as minhas tarefas diárias? Estava à espera de que alguém me desse algo para fazer.
- Quem é o meu supervisor ou mentor?
- O Jim começou a percorrer os ficheiros no seu computador, a documentação e os *stakeholders*.
- «Passaram-se três semanas desde o meu primeiro dia no local de trabalho e as pessoas passaram a receber-me bem» pensou o Jim.
- Os sentimentos do Jim após o primeiro mês? «Sozinho», «excluído», «assoberbado», «indesejado», «exausto».

Como se sente em relação ao processo de integração do Jim? O que deve ser feito de forma diferente na sua opinião? Partilhe os seus pensamentos e experiências connosco!

Anexo X -Ficha de trabalho - “Buddy System”

Nome da empresa: _____

Nome do colaborador (“novo”): _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

Nome do colaborador (“buddy”): _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

Lista:

Objetivo

Período

Recursos

58

Aprendizagem no trabalho: atividades e tarefas

Papel do “Buddy”

Horário da reunião de encerramento

--

Avaliação

70 - Experiência

70 - Exposição

10 – Formação

59

Resultados

--

Data:

Assinatura:

Anexo XI – Folheto informativo – Coaching e Mentoria

Os métodos de Coaching e Mentoria são utilizados como ferramentas de desenvolvimento profissional entre pequenas e médias empresas para desenvolver competências, especialmente perspicácia empresarial. Tanto o coaching como a mentoria baseiam-se na crença fundamental de que as pessoas podem mudar com a ajuda de um coach ou mentor.

É necessário que as pequenas e médias empresas (PME) cumpram o seu papel no fomento do crescimento económico e na criação de emprego e desenvolvimento de competências. Sem dúvida, o coaching e a mentoria têm muitas características semelhantes. Tanto coaches como mentores procuram para ajudar outras pessoas no desenvolvimento pessoal e na vida, nos negócios, na escola, nas decisões de carreira, no atletismo, e em muitas outras áreas.

Definições de Coaching e Mentoria

• Coaching

Um coach é alguém que oferece conselhos a indivíduos sobre os seus objetivos e ajuda-os a atingirem o seu potencial total. «Estabelecer parcerias com clientes num processo criativo e que desafia o pensamento, inspirando-os a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.»

• Mentoria

Um mentor é alguém que partilha o seu conhecimento, competências e experiências para ajudar outras pessoas a desenvolverem-se e a crescerem. «Um sistema de formação de colaboradores no qual um/a sénior ou uma pessoa mais experiente (o/a mentor/a) atua enquanto consultor/a, conselheiro/a ou orientador/a junto de um/a júnior ou formando/a.»

Diferenças entre o coaching e mentoria

O coaching e a mentoria utilizam meios e ferramentas de reflexão para melhorar as informações e a aprendizagem, e ambas incluem a transferência da aprendizagem como resultado principal. Embora ambos estes métodos famosos tenham por objetivo ajudar as pessoas a atingir o seu potencial máximo, os coaches e mentores adotam abordagens de aconselhamento diferentes para fazerem os aprendentes chegar mais longe.

➔ Coaching adota uma abordagem não-diretiva

Os coaches fazem as perguntas certas, dando espaço e confiança aos indivíduos a serem orientados para que considerem:

«Como podem conseguir mais, pensar nas situações, utilizar o seu próprio pensamento, sentimentos e comportamento para atingirem os seus objetivos e encontrarem capacidades em si mesmos».

Foco: O coaching é mais orientado para o desempenho e tem em vista melhorar o desempenho profissional no trabalho.

Período de tempo: É mais provável que a relação seja a curto prazo (até seis meses ou um ano) com um resultado específico em mente. No entanto, algumas relações de coaching podem durar mais tempo, dependendo dos objetivos atingidos.

Reuniões de coaching: Nas reuniões de coaching, os coaches oferecem aos aprendentes o espaço para refletirem e falarem mais. Por outras palavras, o coaching está mais voltado para a comunicação não diretiva, uma vez que a intenção principal é desencadear a engenhosidade dos orientandos para que abracem as oportunidades de desenvolvimento que desejarem e sejam capazes de executar.

Lembre-se:

- O coaching oferece aos empreendedores a oportunidade de pensarem de forma diferente sobre os desafios vividos em vez de absorverem conselhos.
- Os coaches utilizam estruturas de perguntas e modelos de orientação para ajudarem os clientes a resolverem problemas específicos e a revelarem o seu próprio conhecimento e capacidades.
- Na relação de coaching, os objetivos e metas são acordados mutuamente entre coaches e clientes.

⇒ **Mentoring adota uma abordagem diretiva:**

Uma abordagem diretiva envolve a transferência de sabedoria, onde o mentor oferece aconselhamento ou direções. **Foco:** A mentoria está mais voltada para o desenvolvimento, observando não apenas a função atual do/a profissional, mas para além dela, aplicando uma abordagem mais holística ao desenvolvimento de carreira.

Período de tempo: A relação tende a ser a *longo prazo*, durando um ou dois anos, ou mais.

Reuniões de mentoria: Nas reuniões de mentoria, os mentores têm mais tempo de palavra, uma vez que oferecem orientação, apoio e soluções para problemas. Os mentores são vistos como especialistas com experiência e conhecimento específicos às necessidades de desenvolvimento dos mentorados. A mentoria pode envolver conversas entre pessoas mais velhas e experientes e mentorados mais jovens e, frequentemente, menos experientes.

Lembre-se:

- Os mentores atuam como conselheiros, partilhando diretamente experiência, conhecimento especializado, aconselhamento e sabedoria com os mentorados.
- Na relação de mentoria, os objetivos de desenvolvimento são determinados pelos mentorados.

Os benefícios do coaching e da mentoria

O *coaching* e mentoria podem ajudar os indivíduos que trabalham em PME a **definirem objetivos pessoais e profissionais** e a avaliarem se estes objetivos estão alinhados ou em conflito. Os *coaches* e mentores irão contribuir para o alcance deste alinhamento, o que levará a uma **maior produtividade** e um sentimento de conquista. Estes dois métodos podem maximizar as interações para se obterem relações e resultados positivos. Desta forma, os indivíduos que trabalham em PME terão a oportunidade de aprender melhor através da ação, participação e reflexão. O conhecimento é adquirido através da prática, pelo que os aprendentes podem olhar para os procedimentos e processos seguidos para resolverem problemas. Tanto a mentoria quanto o *coaching* **podem aumentar a confiança e as competências interpessoais da pessoa** que oferece a mentoria ou o *coaching*, bem como as da pessoa que a recebe. E, finalmente, ambas podem **aumentar grandemente o desempenho individual**.

Como aplicar estes métodos

A mentoria e o *coaching* são fáceis de implementar em qualquer organização ou estrutura empresarial porque são flexíveis e podem ser enquadradas no dia de trabalho.

⇒ **Conhecimento da indústria**

Podem selecionar-se *coaches* e mentores para trabalhar com profissionais com base no conhecimento que têm sobre a indústria (bancário, serviços de saúde, manufatura), na posição (*marketing*, finanças, recursos humanos), no conjunto de competências (porta-voz, presidente de comissão, apresentador/a de conferências) ou noutros conhecimentos valiosos que possam melhorar a vida de um/a profissional.

⇒ **Ambiente de apoio**

O ambiente no qual ocorre o *coaching* ou mentoria e o desenvolvimento de objetivos desempenha um papel importante na abordagem que os *coaches* ou mentores irão adotar. É necessário criar um ambiente de apoio através do qual os participantes possam examinar as suas próprias crenças e práticas para, eventualmente, possuírem um certo grau de autonomia ao nível do seu comportamento de aprendizagem. Os aprendentes devem envolver-se em atividades de resolução de problemas baseadas em tarefas para desenvolverem capacidades e competências multidisciplinares.

➤ Construir relações com base na confiança

Construir relações de confiança terá um grande impacto positivo no valor do *coaching* e mentoria. É possível melhorar o desenvolvimento e o desempenho através do diálogo numa relação de confiança e colaborativa.

«Apenas quando é estabelecida uma relação de confiança entre coaches/mentores e empresários, será possível ultrapassar a resistência à mudança.»

Quando recorrer a um/a coach

1. Desenvolver talento bruto com uma capacidade nova. A natureza interativa do *coaching* permite experimentar novos comportamentos ou abordagens, seguindo-se a revisão e o *feedback* durante as sessões de acompanhamento.
2. Contribuir para o desenvolvimento do/a profissional experiente com uma capacidade nova ou atualizada.
3. Prestar apoio a líderes que lidam com alterações em grande escala resultantes de uma fusão ou aquisição, tal como a gestão de novas equipas de trabalho «mistas» e a adaptação na fusão de culturas empresariais.
4. Ajudar indivíduos que não estejam a corresponder às expectativas ou a cumprir objetivos.
5. Preparar um/a profissional para melhorar a organização.
6. Melhorar comportamentos num curto período de tempo, tal como orientar um/a executivo/a para abordar um assunto específico junto dos meios de comunicação social.
7. Trabalhar individualmente com líderes que preferem trabalhar com um/a *coach* em vez de participar em programa de formação «públicos».

Quando recorrer a um/a mentor

1. Motivar profissionais talentosos para se focarem no desenvolvimento da sua carreira/vida.
2. Inspirar indivíduos para que vejam o que podem atingir na sua carreira/vida
3. Melhorar o desenvolvimento de liderança dos profissionais
4. Transferir conhecimento de profissionais seniores para profissionais juniores
5. Expandir os laços interculturais ou transculturais na organização
6. Utilizar o processo de mentoria como uma introdução ao planeamento de sucessões

Anexo XII – Ficha de trabalho – Coaching e mentoria

Cenário – Oportunidades de coaching

Pense nas últimas 2 semanas e tente identificar qualquer oportunidade de coaching para os seus colaboradores possam ter perdido, registando-a na tabela abaixo:

Nome do/a colaborador/a	Dia	Sobre o que eu e o/a colaborador/a falámos?	Que perguntas poderia ter feito para transformar este momento numa oportunidade de orientação?

Exemplos de perguntas para coaching

CINCO PERGUNTAS SIMPLES PARA COACHING
1. Onde precisou de utilizar a competência X para fazer as coisas acontecerem?
2. Onde se sentiu confortável na sua utilização da competência X?
3. Onde sentiu que a sua competência X não era tão forte quanto poderia ser?
4. Que lição fundamental aprendeu em relação à sua competência X?
5. Como irá utilizar a sua competência X de forma diferente no futuro?

Exemplos de perguntas para mentoria:

Que perguntas devem ser feitas durante a mentoria? Quer os gestores atuem enquanto mentores ou tenham atribuído esta responsabilidade a colaboradores sénior, devem ser capazes de fazer perguntas ponderadas e que provoquem o pensamento para orientar a tomada de decisões e a resolução de problemas e terem conversas significativas.

Podem utilizar as perguntas abaixo para desenvolver a sua relação de mentoria:

Tipo de pergunta	Perguntas de acompanhamento
Onde está agora?	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a situação, problema ou questão em que está a trabalhar? Existem riscos, dificuldades ou stress que irá enfrentar nos próximos meses (prazos, conflitos, medos, etc.)?
Onde quer estar?	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o seu objetivo (área de crescimento)? Pelo que gostaria de ser lembrado/a nos próximos anos (visão pessoal)? O que acha que será mais desafiante ou recompensador para si?
Como pensa lá chegar?	<ul style="list-style-type: none"> Que passos pode tomar para atingir esse objetivo? Qual é o seu plano para reduzir quaisquer riscos dificuldades ou stress futuros? Quais são as suas forças e como irão ajudá-lo/a a atingir o seu objetivo? Que capacidades ou conhecimento espera adquirir com esta experiência? Com o que está mais preocupado/a ou do que tem medo?
O que aconteceu?	<ul style="list-style-type: none"> Que ação tomou? O quão bem atingiu o seu objetivo? O que aprendeu? Como pode utilizar este conhecimento, competência ou capacidade no futuro? O que foi mais desafiante ou recompensador para si? Em que medida mudou, em comparação com o início?

Anexo XIII - Ficha de trabalho - Aprender através da estruturação!

Ficha de trabalho para gestores

<p>A função dos gestores no planeamento do desenvolvimento</p> <p>Enquanto gestor/a, pense nas perguntas que faria para conhecer a situação atual do desenvolvimento dos colaboradores:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Que perguntas faria aos seus colaboradores em relação aos seus objetivos atuais?
<ul style="list-style-type: none"> • Que perguntas faria aos seus colaboradores em relação às suas funções futuras?
<ul style="list-style-type: none"> • Que atividades ofereceria aos seus colaboradores para obterem algumas oportunidades de desenvolvimento?
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os benefícios de utilizar PDP na sua organização?
<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as barreiras/desafios à implementação do PDP na sua organização?
<ul style="list-style-type: none"> • Que processos e procedimentos internos/de RH será necessário rever e/ou criar para poder desenvolver os PDP? Quem é responsável por que processo e procedimento? • Que sistemas seriam necessários para apoiar os PDP na sua organização (se houver)? Quais destes já tem disponíveis? Quais destes considera obter?
<p>Em relação aos objetivos a longo prazo, pense no seguinte antes de apresentar o processo do PDP aos seus colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em que ponto vê a sua organização em dois anos? • Existem novas funções que a organização precisa para crescer mais? • Que áreas específicas precisam de ser desenvolvidas adicionalmente na organização? • Que desafios pode a organização encontrar num prazo de dois anos? • De que competências precisam os seus colaboradores para mitigar estes desafios?

Anexo XIV – Folheto informativo – Modelos de PDPs

Modelo 1: “A função dos colaboradores no planeamento do desenvolvimento”

O que perguntar aos colaboradores durante a reunião para os ajudar a elaborar o respetivo PDP:

Perguntas para os colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> Quais são as suas paixões? Podem ser pessoais ou relacionadas com o trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> O que o/a entusiasma em relação a vir trabalhar?
<ul style="list-style-type: none"> Do que mais gosta na sua função atual? E menos?
<ul style="list-style-type: none"> O que o/a motiva a ter um melhor desempenho no seu emprego?
<ul style="list-style-type: none"> Quais são as suas maiores forças?
<ul style="list-style-type: none"> O que fez que acha que revela realmente essas forças?
<ul style="list-style-type: none"> Como gostaria de utilizar essas forças no futuro?
<ul style="list-style-type: none"> Que áreas precisa de desenvolver?
<ul style="list-style-type: none"> O que fez no passado para as melhorar?
<ul style="list-style-type: none"> Que tipo de trabalho ou projeto gostaria de fazer no próximo ano?
<p>Em relação aos objetivos a longo prazo, pense no seguinte antes de se reunir com o/a seu/sua gestor/a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Onde se vê dentro de dois anos? Para que função pretende mudar? Porquê? E em relação a objetivos a longo prazo, tem uma função final em mente? Tem interesse numa posição de gestão? Qual é o seu objetivo final nesta organização? Em que função se vê após esta? Porquê? O que está entre si e os seus objetivos de carreira?

Modelo 2: “Facilitar a discussão sobre o planeamento de carreira”

A finalidade deste modelo é ajudá-lo/a a aprender e a pôr em prática o tópico, aplicando-o ao seu contexto

Antes de gastarem recursos na aquisição de competências por parte dos colaboradores, os gestores devem ter uma conversa sobre o plano de carreira para garantirem que o foco adequado dos esforços e demonstrarem que estão comprometidos em investir nos objetivos a longo prazo dos colaboradores.

Instruções

- Reveja as perguntas da tabela seguinte e adicione/mude/elimine perguntas, se necessário.
- Para cada novo colaborador, utilize o guia durante uma discussão sobre desenvolvimento de carreira. Repita essa discussão anualmente. Registe as respostas dos colaboradores e tire notas sobre essas respostas.

Perguntas para os colaboradores	Respostas dos colaboradores	Notas dos gestores
I. Objetivos atuais		
1. O que gosta mais na sua função atual?		
2. Qual diria ser a sua maior força?		
3. Que competência gostaria de desenvolver para melhorar a sua função atual?		
II. Funções futuras		
1. Onde se vê dentro de um a três anos?		
2. Onde se vê daqui a 10 anos?		
3. Se houvesse uma tarefa ou tipo de projeto que gostaria de fazer mais frequentemente nas suas funções futuras, o que seria?		
4. Se houvesse uma tarefa ou tipo de projeto que gostaria de fazer menos frequentemente nas suas funções futuras, o que seria?		
III. A minha função		
1. Como o/a posso ajudar na sua função atual?		
2. Como o/a posso ajudar a atingir os seus objetivos de carreira?		
3. Existem outras pessoas que gostaria que incluísse para o/a ajudarem a atingir os seus objetivos de carreira (por exemplo, um colega numa função que tenha interesse em seguir)?		

Modelo 3: “Plano de desenvolvimento pessoal (PDP)”

Pode distribuir este modelo aos seus colaboradores para os ajudar a construir o seu PDP para que possam consultá-lo para monitorizar o próprio progresso.

Plano de Desenvolvimento Pessoal

Tarefa: Complete o plano que se segue, tendo por base a reflexão que efetuou até agora. Imprima o plano e coloque-o num local visível. Atualize-o de forma regular à medida que for implementando o plano, identificando descobertas, recursos que pode utilizar.

O que quero/preciso de aprender e porquê?	O que vou fazer para o concretizar?	Que recursos/ apoio necessito?	Como saberei que concretizei?	Data de concretização

Anexo XV – Ficha de trabalho – Impacto da aprendizagem

Que indicadores-chave de desempenho escolheria para medir o impacto de uma intervenção de aprendizagem:

- ➔ na excelência e operações comerciais
- ➔ na eficácia da equipa/unidade e
- ➔ no desempenho dos colaboradores

ICD/MÉTRICAS — EXCELÊNCIA E OPERAÇÕES COMERCIAIS

Que ICD deve a equipa de operações utilizar para manter o controlo do desempenho da:

1) Excelência e operações comerciais nos seguintes departamentos da empresa:

- Financeiro
 - Desempenho de vendas
 - Custos operacionais
- Retalho
 - Estado de encomendas
 - Vendas por região
 - Razão oportunidades-vendas
 - Razão de conversão de oportunidades
- Marketing
 - Custo por clique
 - Custo de aquisição
- *Feedback* positivo do cliente
 - Inquérito de satisfação do cliente ou
 - *Widgets* de classificação da conversão de lugares para o apoio ao cliente ou
 - ferramentas de gestão de vendas

68

2) Eficácia das equipas/unidades

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL POR DEPARTAMENTO

Colaboradores que têm melhores desempenhos nas suas posições ou maior satisfação do apoio ao cliente

PERCENTAGEM DE PARTICIPAÇÃO NO CURSO

É evidente que se mais pessoas se inscreverem e completarem no curso de formação, mais eficaz será o seu curso de formação.

3) Desempenho dos colaboradores

TAXAS DE SATISFAÇÃO DA FORMAÇÃO DOS COLABORADORES

Os colaboradores podem identificar o que está a funcionar e o que não está a funcionar na estrutura, conteúdo e estilo de administração do curso.

PERCENTAGEM DE CONCLUSÃO DO CURSO

É essencial registar quantas pessoas concluem o curso.

CLASSIFICAÇÕES MÉDIAS E FINAIS DO CURSO

Registar as classificações médias e finais refletem diretamente o nível de eficácia e o impacto que o curso tem no desempenho profissional do aprendente.

AQUISIÇÃO DE QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS

Avalie a eficácia da aprendizagem olhando para o progresso e desenvolvimento das competências adquiridas.

Escolha entre as métricas que se focam na:

- ◆ **Quantidade:** Isto pode representar vendas, o número de produtos produzidos, o número de faturas processadas; virtualmente, qualquer coisa que possa ser quantificada e apresentada num relatório.
- ◆ **Qualidade:** O número de produtos defeituosos, erros de desempenho, *feedback* do cliente, etc.
- ◆ **Velocidade:** Prazos de conclusão do projeto em comparação com os prazos de entrega estimados, tarefas diárias, tempo de conclusão, unidades produzidas por dia, etc.
- ◆ **Custo:** Custos da folha de pagamentos por colaborador em comparação com as receitas anuais ou por projeto.
- ◆ **Utilizar uma combinação desses indicadores-chave de desempenho** na avaliação de colaboradores irá fornecer-lhe informações mais abrangentes.

Exemplos:

- 1) Lucro por colaborador = Lucro total/Número de colaboradores
- 2) Taxa de utilização (%) = (Total de horas faturáveis por mês/Total de horas registadas por mês) x 100
- 3) Taxa média de conclusão de tarefas = Tempo total de conclusão de uma tarefa (dentro de um prazo estabelecido)/Número de vezes que foi realizada
- 4) Taxa de horas extraordinárias = Total de horas extraordinárias/Número de colaboradores

Anexo XVI – Ficha de trabalho – Criar uma estratégia de aprendizagem

A estratégia de aprendizagem procura apoiar o desenvolvimento profissional e desenvolver capacidades em toda a empresa de forma atempada e económica. Adicionalmente, a estratégia de aprendizagem pode melhorar a cultura da empresa e motivar os colaboradores a viverem de acordo com os valores da empresa.

Apoiar uma estratégia de aprendizagem de sucesso reflete um ecossistema de aprendizagem único da organização. A estratégia de aprendizagem está relacionada com os objetivos de desempenho e resultados específicos de uma função, departamento ou posição. Reflete a natureza multifacetada do desempenho profissional e as lacunas existentes.

Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME

➤ 1.º passo — Compreender o seu negócio e os objetivos estratégicos da organização

a) Responda às perguntas seguintes no contexto da sua organização:

- ◆ Qual é a sua estratégia de negócio?
- ◆ Qual é a missão e a visão da sua organização?
- ◆ Como nos diferenciamos da concorrência?
- ◆ Onde esperamos estar dentro de dois anos e como pode a aprendizagem apoiar isto?
- ◆ Quem são os *stakeholders* da sua organização (parceiros, aliados, companheiros de viagem, oponentes, etc.) e como podem afetar o processo de aprendizagem?

b) Utilize uma ferramenta de gestão como a análise SWOT para obter melhores informações sobre as

- ◆ forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto da sua organização
- ◆ Forças: capacidade humana e conhecimento especializado, inovação, recursos, clima e cooperação entre departamentos, parcerias fortes etc.
- ◆ Fraquezas, défice de competências, má comunicação entre o pessoal, recursos limitados, etc.
- ◆ Oportunidades: políticas, económicas, tecnológicas, ambientais, etc.
- ◆ Ameaças: legais, políticas, económicas, tecnológicas, ambientais, etc.

➤ 2.º passo — Definir objetivos

- ◆ Quais são as relações entre a estratégia de aprendizagem e as necessidades da empresa?
- ◆ O que é que a empresa está a tentar atingir atualmente? O quão fundamental é a formação para atingir isto?
- ◆ Que conhecimento e competências são necessárias na sua organização para apoiar a missão e alcançar a visão?

➤ 3.º passo — Definir as capacidades e as necessidades formativas atuais do departamento de aprendizagem

- ◆ Tem de desenvolver vários programas de formação para as várias funções?
- ◆ Quais são os diferentes requisitos das posições em cada departamento?
- ◆ Qual é o défice de competências por departamento?
- ◆ Existem problemas nos fluxos de trabalho, no desenvolvimento e no processo de integração?
- ◆ Que gestores de unidades podem apoiá-lo/a para implementar melhor a estratégia de aprendizagem?
- ◆ Que gestores de unidades podem apoiá-lo/a para estruturar e realizar avaliações?
- ◆ Quais são as áreas principais nas quais tem de colocar uma maior ênfase?
- ◆ O e-Learning é uma boa opção para algumas secções da sua organização?
- ◆ Qual é o melhor período para cada departamento frequentar um programa de formação?

➤ 4.º passo — Definir os recursos de aprendizagem da organização que estão disponíveis

- ◆ Que métodos de aprendizagem são mais adequados às necessidades da sua organização?
- ◆ Tem um orçamento suficiente para cobrir os custos de formação?
- ◆ Tem as instalações adequadas para acomodar os programas de aprendizagem?
- ◆ Dispõe dos materiais de ensino e aprendizagem para tornar os cursos interessantes e envolventes?
- ◆ De que recursos precisa para estabelecer métricas de sucesso?

➤ **5.º passo — Determinar a estratégia visionária de aprendizagem e desenvolvimento da organização/a cultura de aprendizagem da sua organização (o ecossistema de aprendizagem)**

Afirmação: «Desenvolver uma estrutura, definir objetivos, avaliar necessidades de aprendizagem e colocar os aprendentes no centro da estratégia».

Estratégia de aprendizagem dos recursos humanos

- ◆ Abordar as necessidades dos colaboradores ao incorporar a aprendizagem formal e informal em cada departamento.
- ◆ Realizar discussões entre os vários departamentos sobre formação, desenvolvimento de colaboradores ou desenvolvimento de capacidades conforme necessário, trimestralmente, etc.

Métricas de desempenho e de atividades de aprendizagem

- ◆ Utilize uma plataforma de experiência de aprendizagem para tomar melhores decisões de negócios, analisar tendências e prever resultados empresariais futuros.
 - Métricas de atividades de aprendizagem
 - Métricas de desempenho

Impacto na empresa: monitorizar e avaliar o sucesso

- ◆ Estabelecer métricas empresariais para medir o retorno sobre o investimento

Lembre-se:

As melhores empresas veem a estratégia menos como um plano e mais como uma direção e uma agenda de decisões. Existem grandes brechas na estratégia, execução e desempenho, e no mundo acelerado dos dias de hoje, a incerteza rodeia o mercado futuro e as condições de competitividade. A emergência de nova tecnologia disruptiva requer que a agilidade organizacional seja uma prioridade elevada.

Anexo XVII – Estratégia de gestão de carreira – Versão revista

Nome da empresa: _____

Nome do colaborador: _____

Posição: _____ Antiguidade na empresa: _____

Como posso melhorar esta estratégia?

Estratégia revista

	Descrição da atividade	Tipo de atividade	Interna / Externa	Competências / capacidades a alcançar
1				
2				
3				
4				
5				

Data:

Assinatura:

Anexo XIX – Questionário de avaliação do Módulo 2³

Módulo 2 – Aprendizagem em contexto de trabalho Questionário de avaliação M2

Formato da formação: _____

Duração: _____

Nome do formando: _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

	Não		Sim	
	O objetivo foi atingido?			
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	1	2	3	4
Compreender a importância de promover uma «organização de aprendizagem» nas minhas PME e de que capacidades precisam para a promover				
Compreender os benefícios da aprendizagem em contexto de trabalho para particulares e empresas				
Reconhecer os tipos mais populares de métodos de aprendizagem e oportunidades disponíveis para as PME				
Estruturar, desenvolver e implementar soluções de aprendizagem para o desenvolvimento dos meus colaboradores e o crescimento da minha empresa				
Descobrir a eficiência da intervenção de aprendizagem aplicada utilizando ICD ou métricas baseadas em resultados				
Escolher uma estratégia de aprendizagem em linha com a missão da minha empresa e com as necessidades dos meus colaboradores				
	Concorda?			
CONTEÚDO	1	2	3	4
O conteúdo é relevante e contribuirá positivamente para uma PME ou gestor/a de RH				
Os tipos e métodos disponíveis para a aprendizagem em contexto de trabalho são relevantes e contribuirão positivamente para o/a colaborador/a e para a PME				
As atividades da aprendizagem em contexto de trabalho são fáceis de aplicar e implementar na minha empresa				
	Concorda?			
AUTO AVALIAÇÃO	1	2	3	4
O conteúdo é relevante e contribuirá positivamente para uma PME ou gestor/a de RH				
Os tipos e métodos disponíveis para a aprendizagem em contexto de trabalho são relevantes e contribuirão positivamente para o/a colaborador/a e para a PME				
As atividades da aprendizagem em contexto de trabalho são fáceis de aplicar e implementar na minha empresa				
O conteúdo é relevante e contribuirá positivamente para uma PME ou gestor/a de RH				

³ Para cada uma das declarações, por favor, considere a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Concordo e 4 - Concordo totalmente.

Indique o(s) aspeto(s) mais positivo(s) da aprendizagem em contexto de trabalho:

Indique o(s) aspeto(s) menos positivo(s) da aprendizagem em contexto de trabalho:

Sugestões:

Data:
Assinatura:

Anexo XXI - Implementação da ferramenta online

Ferramenta de autoavaliação de competências empreendedoras (EMPRESA)

Nome da empresa: _____

Nome do colaborador: _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

Resultados:

Gráfico das 10 competências

Gráfico de resultados comparativos

Data:

Assinatura:

Anexo XXII - Implementação das atividades do Manual

Atividade para reforçar as competências empreendedoras

Nome da empresa: _____

Competência a reforçar: _____

Número e nome da atividade: _____

Porquê que escolheu esta atividade?

Descreva o modo como a atividade foi implementada na sua empresa.

Como avaliou os resultados da atividade?

Data:

Assinatura:

Anexo XXIII – Implementação dos desafios empreendedores

PME	
Tópico abordado	<input type="checkbox"/> Aprendizagem em contexto de trabalho <input type="checkbox"/> Gestão de carreira <input type="checkbox"/> Competências empreendedoras dos colaboradores
Breve apresentação do desafio (objetivo, relevância e expectativas)	
Explicação da proposta de solução selecionada para superar o desafio	
Implementação passo a passo	
Recursos necessários	
Tempo necessário	
Benefícios para a empresa	
Condições de implementação	
Comentários adicionais	

Anexo XXIV – Questionário de avaliação do Módulo 3 ⁴

Módulo 3 – Avaliação e reforço das competências empreendedoras dos colaboradores

Questionário de avaliação M3

Formato da formação: _____

Duração: _____

Nome do formando: _____

Função: _____ Antiguidade na empresa: _____

	Não		Sim	
O objetivo foi atingido?				
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	1	2	3	4
Promover um ambiente e oportunidades adequadas, fomentando o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores				
Reforçar a mentalidade empreendedora dos colaboradores através da utilização de ferramentas de empreendedorismo do GrowIng				
Criar oportunidades para que os colaboradores dominem a arte da autoavaliação				
Refletir sobre a criação de valor na sua vida pessoal e profissional à luz do EntreComp				
Concorda?				
CONTEÚDO	1	2	3	4
O conteúdo é relevante e contribuirá positivamente para uma PME ou a gestor/a de RH				
A abordagem do GrowIng às competências empreendedoras é relevante e contribuirá positivamente para os colaboradores e PME				
As ferramentas empreendedoras do GrowIng são fáceis de aplicar e implementar na minha empresa				
As 10 principais capacidades empreendedoras nas quais as ferramentas de empreendedorismo se focam são fáceis de compreender e aceitar pelos colaboradores da minha empresa				
As 45 atividades preparadas para abordar as 10 competências são relevantes e contribuirão positivamente para os colaboradores da minha empresa				
A ferramenta de autoavaliação do empreendedorismo permite às empresas e colaboradores conhecerem o seu nível de proficiência em relação a certas competências, conforme referido neste Módulo 3 - Avaliação e reforço das competências dos colaboradores				
Concorda?				
AUTO AVALIAÇÃO	1	2	3	4
Atingi os objetivos previstos para esta ação				

⁴ Para cada uma das declarações, por favor, considere a seguinte escala: 1 - Discorda totalmente, 2 - Discorda, 3 - Concorda e 4 - Concorda totalmente.

Assimilei o conceito de empreendedorismo				
Assimilei o conceito das 10 competências empreendedoras principais nas quais se focam as ferramentas de empreendedorismo do Growing				
Atingi os objetivos previstos para esta ação				

Indique o(s) aspeto(s) mais positivo(s) da Avaliação e reforço das competências dos colaboradores:

Indique o(s) aspeto(s) menos positivo(s) da Avaliação e do reforço das competências dos colaboradores:

80

Sugestões:

Data:

Assinatura:

Growing



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

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)