



# Growing

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

## GESTÃO DE CARREIRA E CAPACITAÇÃO EM PME

White paper



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. (Project N.º.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD))

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

## Parcerias



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



**AEP — Associação Empresarial de Portugal, Portugal;**  
**Susana Pimentel e Oriana Noronha**  
Site: <https://www.aeportugal.pt/>



**AKMI — Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia**  
**Marievi Gretsí**  
Site: <https://iek-akmi.edu.gr/>



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



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



**CONNECTIS Srl, Itália**  
**Marco Pandolfini**  
Site: <https://connectisweb.com/>



Este trabalho está licenciado ao abrigo da Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Growing

## Conteúdo

<b>CONTEÚDO .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>PREMISSAS.....</b>	<b>3</b>
ESTRUTURAR UMA ORGANIZAÇÃO APRENDENTE .....	4
GESTÃO DE CARREIRA NAS PME: VISÃO GLOBAL .....	6
CULTURA EMPREENDEDORA DOS COLABORADORES E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE.....	8
<b>GROWING NAS PME.....</b>	<b>9</b>
GUIA PARA PREPARAR AS PME .....	10
UTILIZAR PRÁTICAS E FERRAMENTAS DO GROWING NAS PME .....	11
BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS E COLABORADORES .....	12
<b>FERRAMENTAS DO GROWING .....</b>	<b>13</b>
A ABORDAGEM DO GROWING.....	14
RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS E ENTIDADES FORMADORAS .....	15
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>16</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>18</b>

## INTRODUÇÃO

Enquanto que no passado a política de inovação de uma empresa consistia no investimento em investigação e desenvolvimento, assume-se, atualmente uma visão mais ampla quer no que toca a inovação, em si, quer no que toca as condições necessárias para que a mesma ocorra. Atualmente, a Inovação não consiste apenas em ciência ou tecnologia, estando patente: na criação de produtos e serviços em diferentes setores de atividade, nos novos métodos de marketing, na nova forma de se fazerem negócios, nas práticas comerciais que se estabelecem, nas relações externas e na organização do contexto de trabalho.

Consciente disso, o projecto **GrowInG - Crescimento e Inovação em PME através da Aprendizagem em Contexto de Trabalho** desenvolveu, testou e validou uma estratégia de Gestão de Carreira em PMEs, integrando práticas para promover a educação de adultos no local de trabalho e reforçar as competências empreendedoras dos trabalhadores. Isto foi feito através do desenvolvimento de um conjunto de resultados-chave:

- Conceção de ferramentas e recursos para PMEs, para a definição de uma estratégia de gestão de carreira, oportunidades de aprendizagem e promoção das capacidades empreendedoras dos trabalhadores;
- Desenvolvimento e implementação de formação dirigida a gestores de PMEs e gestores de recursos humanos.

Este documento evidencia a importância destes recursos para ajudar os gestores das PMEs e os seus colaboradores a melhorar e aumentar as suas competências empresariais, fornecendo orientações para a integração de estratégias de gestão de carreira na política das PMEs, bem como recomendações políticas para colmatar a lacuna existente na gestão de carreira e na aprendizagem em contexto de trabalho.



## PREMISSAS

Growing

## ESTRUTURAR UMA ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

É amplamente reconhecido que as empresas e os locais de trabalho são **contextos privilegiados de aprendizagem**, sendo simultaneamente locais onde são moldados empregos atuais e futuros e onde as competências dos trabalhadores são melhoradas e aumentadas ao longo da sua vida.

Isto significa que a aprendizagem acontece no contexto de trabalho, mesmo quando não é formalmente pensada, estruturada ou implementada. Acontece espontaneamente (aprendizagem não formal), como exigência de integração dos trabalhadores na cultura e nos processos das empresas e de alcançar os objetivos estabelecidos para eles, e da interação existente entre os trabalhadores e através do seu trabalho. Diferentes tipos de aprendizagem podem, assim, ocorrer no contexto de trabalho, sendo importante assegurar que esta seja significativa, valiosa para todas as partes (gestores e trabalhadores) e formalmente reconhecida como apoio à gestão de carreira dos trabalhadores e para reforçar os rendimentos das empresas.

Considerando tudo isto, para maximizar o potencial de inovação e competitividade das empresas, e para beneficiar do talento dos seus trabalhadores, as empresas devem criar uma cultura e práticas de **organização aprendente**.

**Como podem fazê-lo?** Em primeiro lugar, os gestores e os gestores de recursos humanos precisam de analisar profundamente a PME e responder às seguintes perguntas (Figura 1.):

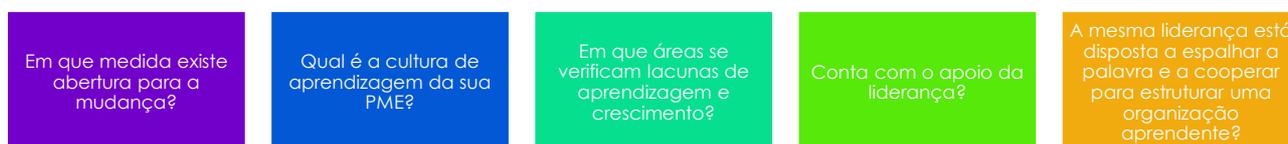


Figura 1 – Exemplo de perguntas às quais os gestores e os gestores de recursos humanos devem responder ao refletirem na cultura de organização aprendente da empresa.

Assumindo que, como resultado desta reflexão inicial, considera importante e possível prosseguir com a criação de uma cultura de organização aprendente, chegou o momento de esboçar a estratégia interna para o fazer, definindo:

1. Os objetivos que pretende atingir;
2. Os colaboradores que estarão envolvidos, bem como as suas responsabilidades e funções;
3. O nível de implementação da estratégia (unidade, área ou toda a empresa);
4. As iniciativas a realizar, especificando o contexto, recursos e pessoas e envolver, bem como o cronograma;
5. O processo de comunicação da estratégia à liderança e aos colaboradores;
6. Um plano de ação para a implementação, monitorização e avaliação da estratégia e do progresso do processo.

Que iniciativas podem ser realizadas para criar uma cultura de organização aprendente? No projeto GrowINg, a parceria definiu cinco componentes essenciais, relacionados com a visão da estruturação de uma organização aprendente<sup>1</sup> (veja a Figura 2.):



Figura 2 - Componentes essenciais e sugestões para estruturar uma organização aprendente.

Estes são os cinco aspetos principais, considerados relevantes para prosseguir corretamente com a criação de uma cultura de aprendizagem na sua empresa; no entanto, é importante personalizar a abordagem aos objetivos, atividade, recursos e metas da empresa. Também é importante garantir que toda a empresa está devidamente informada, consciente e envolvida nas atividades que se preveem realizar no âmbito da estratégia.

<sup>1</sup> Estes componentes essenciais foram inspirados em Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Disponível através do ELM Learning em <https://elmlearning.com/what-is-a-learning-organization/>.

## GESTÃO DE CARREIRA NAS PME: VISÃO GLOBAL

A promoção da educação de adultos no contexto de trabalho é fundamental para assegurar a viabilidade e o crescimento sustentável de cada PME. Por esta razão, as práticas que apoiam a aprendizagem dos trabalhadores e garantem a orientação contínua da carreira e o desenvolvimento de competências devem ser implementadas e adotadas nas PMEs. A necessidade de disponibilizar serviços de gestão de carreira a adultos empregados permite, à empresa, desenvolver-se e assegurar que possui as competências e o potencial necessário. Mas como fazê-lo?



Figura 3 – A relevância da gestão de carreira nas PMEs.

Neste sentido, o referencial produzido pelo projeto GrowINg, que apoia a gestão de carreira através da aprendizagem no contexto de trabalho, revelou-se sem dúvida útil em áreas de interesse para cada empresa e traz resultados positivos, permeando todos os aspetos das operações do dia-a-dia. São muitas as vantagens e o processo pode avançar em qualquer altura, desde que seja definido um plano claro e conciso.

**1. Familiarizar-se com a gestão de carreira**, através de conversas sobre carreira com os colaboradores, mapeamento de carreira, reestruturação/expansão da função, rotatividade no trabalho, ascensão profissional dupla, progressão horizontal, mentoria, formação cruzada, programas de formação interna, formação interna, programas de formação externa, cursos online, participação em conferências/seminários, assegurar a avaliação de desempenho, favorecer o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

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

**3. Interessar-se pessoalmente pelos objetivos de carreira dos colaboradores** ao conhecer o colaborador, perguntar quais os seus objetivos pessoais, sociais e profissionais e tentar identificar-se com ele, para começar a desenvolver um plano de desenvolvimento de carreira.

**4. Promover práticas de autorreflexão** através de perguntas autorreflexivas, mantendo o registo das respostas, enriquecendo o procedimento com testes psicométricos e fornecendo feedback regularmente. Promover a autoavaliação através da inclusão de novas competências e experiências, métodos de meditação, identificação das suas forças e fraquezas emocionais, clarificação de valores e limites ou análise de pontos fortes e fracos.

**5. Mapeamento conjunto de carreiras.** Definir estratégias de gestão de carreira para promover na empresa: orientação durante a autoavaliação, apoiar o mapeamento individual da carreira e exploração de outras oportunidades em conjunto.

Além disso, é necessário ter em conta diferentes parâmetros da gestão de carreira: o local, a duração, o prestador da formação (seria um formador contratado ou um parceiro externo?), o tipo de orientação profissional e ferramentas a implementar e o grau de flexibilidade que oferecem, acordos (entre formador e formando) para assegurar compromissos sobre os resultados, métodos (orientado por um tutor, à distância/regime misto/tradicional/ não-formal/aprendizagem no trabalho).

## CULTURA EMPREENDEDORA DOS COLABORADORES E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Mais do que nunca, as empresas precisam de investir na capacitação dos colaboradores, permitindo-lhes ser os melhores profissionais que conseguirem ser. O sucesso, progresso e aprendizagem dos colaboradores depende da personalidade e do envolvimento destes, certamente, mas as empresas podem desempenhar um papel importante na criação do ambiente e oportunidades adequados, fomentando o seu desenvolvimento e crescimento. Uma das opções pode ser o fortalecimento da cultura empreendedora dos colaboradores, um objetivo para o qual o projeto GrowInG pode contribuir.

**Então, a que nos referimos quando falamos em «cultura empreendedora dos colaboradores»?** Sabe-se que as pessoas com cultura empreendedora tendem a (ver figura 4):



Figura 4 – Principais características de uma pessoa com uma cultura empreendedora.

Como tal, um colaborador com cultura empreendedora possui algumas características relevantes que podem beneficiar a empresa, bem como permitir-lhe ser uma pessoa orientada para a ação, altamente envolvida, resiliente, orientada para a solução, com pensamento crítico e disposta a colaborar com outras pessoas e a trabalhar em equipa. Seguindo esta ideia, lógico que ao investir na promoção da cultura empreendedora dos colaboradores, as empresas possam, por um lado, contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores e, por outro, serem economicamente eficientes e oferecerem bons contextos de trabalho. Por este motivo, é importante investir na cultura empreendedora dos colaboradores, o que pode ser feito por via do reforço das suas competências empreendedoras. No contexto deste projeto, tal pode ser definido como a capacidade de agir perante oportunidades e ideias para criar valor para outros<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> No GrowInG, empreendedorismo é visto como uma competência e, como tal, pode ser definido como a capacidade de agir perante oportunidades e ideias para criar valor para outros. O valor criado pode ser social, cultural ou financeiro. Empreendedorismo é uma competência para a vida. Ser criativo e pensar em novas formas de fazer as coisas é igualmente relevante para a progressão de carreira ou para o desenvolvimento de uma nova ideia de negócio. Tomar iniciativa, mobilizar outros e fazer com que eles participem na sua ideia são competências úteis para a angariação de fundos para o seu clube desportivo local, ou para estabelecer uma nova empresa social. Perceber como pôr um plano em prática e utilizar as finanças sensatamente são competências relevantes para a sua vida pessoal e para o planeamento empresarial numa pequena ou média empresa (PME).



**GROWING NAS PME**

**Growing**

## GUIA PARA PREPARAR AS PME

De acordo com a investigação do projeto, os gestores das PME acreditam que, no futuro, ainda enfrentarão alguns dos desafios que enfrentam actualmente, nomeadamente:

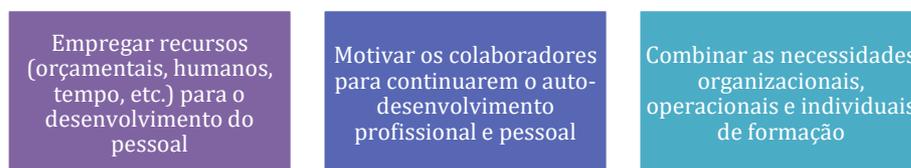


Figure 5 - Desafios atuais e futuros a serem enfrentados pelas PME.

A fim de investir na promoção da cultura empreendedora dos colaboradores para enfrentar estas necessidades e apoiar as PME a crescer, o projeto GrowiNg desenhou e desenvolveu um Programa de Capacitação para PME Empreendedoras dirigido a gestores de PME e gestores de RH, consultores e profissionais de educação, para definir, estruturar e implementar uma estratégia para a gestão de carreira dos colaboradores. O programa tem 25h e está organizado em 3 módulos distintos:

- Gestão de Carreira nas PME
- Aprendizagem em contexto de trabalho
- Avaliação e reforço das competências dos colaboradores

Os módulos incluem a abordagem do GrowiNg, nomeadamente no que diz respeito aos seus produtos, ferramentas e recursos na Gestão de Carreira nas PME. Segue uma metodologia de aprendizagem activa, com sessões de desenvolvimento de competências, seguidas de implementação nas suas empresas com um conjunto de colaboradores. O principal objetivo do programa é guiar os participantes a definir, estruturar e implementar uma estratégia de gestão de carreira para os colaboradores, através de práticas de aprendizagem para adultos no contexto de trabalho e do reforço das competências empreendedoras dos colaboradores. Para alcançar este objectivo, foram planeados momentos de aprendizagem cooperativa, *brainstorming*, autorreflexão e debates. Assim, no final de cada módulo, os participantes são convidados a implementar o que aprenderam nas suas empresas. Este método permite que as PME tenham mais tempo para estarem preparadas, beneficiarem dos recursos do projecto e experimentarem as actividades e o seu impacto no crescimento da cultura empreendedora dos colaboradores da empresa.

## UTILIZAR PRÁTICAS E FERRAMENTAS DO GROWING NAS PME

As estratégias, ferramentas e práticas do GrowiNg foram testadas e implementadas no primeiro semestre de 2022 em Portugal, na Grécia e no Chipre através da capacitação. No entanto, devido aos constrangimentos dos países, o programa foi implementado em diferentes formatos: presencialmente em Portugal, online na Grécia e híbrido no Chipre, com sessões presenciais e online assíncronas. Envolveu 18 empresas dos sectores da educação para adultos, formação profissional, TI & Tecnologia, contabilidade, prestação de serviços de pagamento, associação empresarial e saúde, com 29 participantes.

Cada empresa implementou um piloto, com o objetivo de criar estratégias para resolver algumas lacunas encontradas nos colaboradores e na organização. Para tal, foi seleccionado um conjunto de colaboradores, de modo a ser possível:

- Definir uma estratégia de gestão de carreira
- Implementar estratégias de aprendizagem no contexto de trabalho
- Melhorar as competências empreendedoras dos colaboradores

A implementação alcançou mais de 100 colaboradores.

Destacamos as seguintes reações recolhidas durante a implementação nas empresas:

- A estratégia formal de gestão de carreira é mais fácil de implementar em empresas com departamentos de RH;
- Aprendizagem no contexto de trabalho e atividades empreendedoras podem ser feitas informalmente;
- As ferramentas do GrowiNg são inovadoras e de elevada qualidade;
- Não é possível implementar todas as ferramentas e atividades nas PME devido a restrições de tempo, mas é possível seleccionar e começar com algumas atividades com maior impacto;
- Os Desafios Empreendedores apenas têm impacto se envolverem toda a organização, de cima a abixo;
- As novas edições do Programa de Capacitação para PME Empreendedoras devem ter mais tempo para a implementação na empresa para que se possam envolver mais colaboradores e testar mais atividades;
- Este Program de Capacitação pode ser transformado num curso profissional online oferecido a PME em todo o mundo.

## BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS E COLABORADORES

No âmbito do Programa de Capacitação para PME Empreendedoras, e após a implementação das ferramentas GrowiNg nas empresas, foi possível identificar benefícios desta metodologia, tanto para os colaboradores como para as empresas. Através do feedback recolhido, apresenta-se os seguintes benefícios da integração da gestão da carreira na Política de Gestão de Recursos Humanos das PME:



Figura 6 - Benefícios da integração da gestão da carreira na Política de Gestão de Recursos Humanos das PME.



FERRAMENTAS DO GROWING

Growing

## A ABORDAGEM DO GROWING

O projecto GrowInG disponibiliza diferentes ferramentas que usadas em conjunto constituem um excelente guia para a integração das estratégias de gestão de carreira dos colaboradores bem como um conjunto de práticas que promovem competências e uma cultura empreendedora, e oportunidades de aprendizagem no contexto de trabalho. Este conjunto de ferramentas é identificado como "Toolbox do GrowInG" e consiste em (Figura 7.):

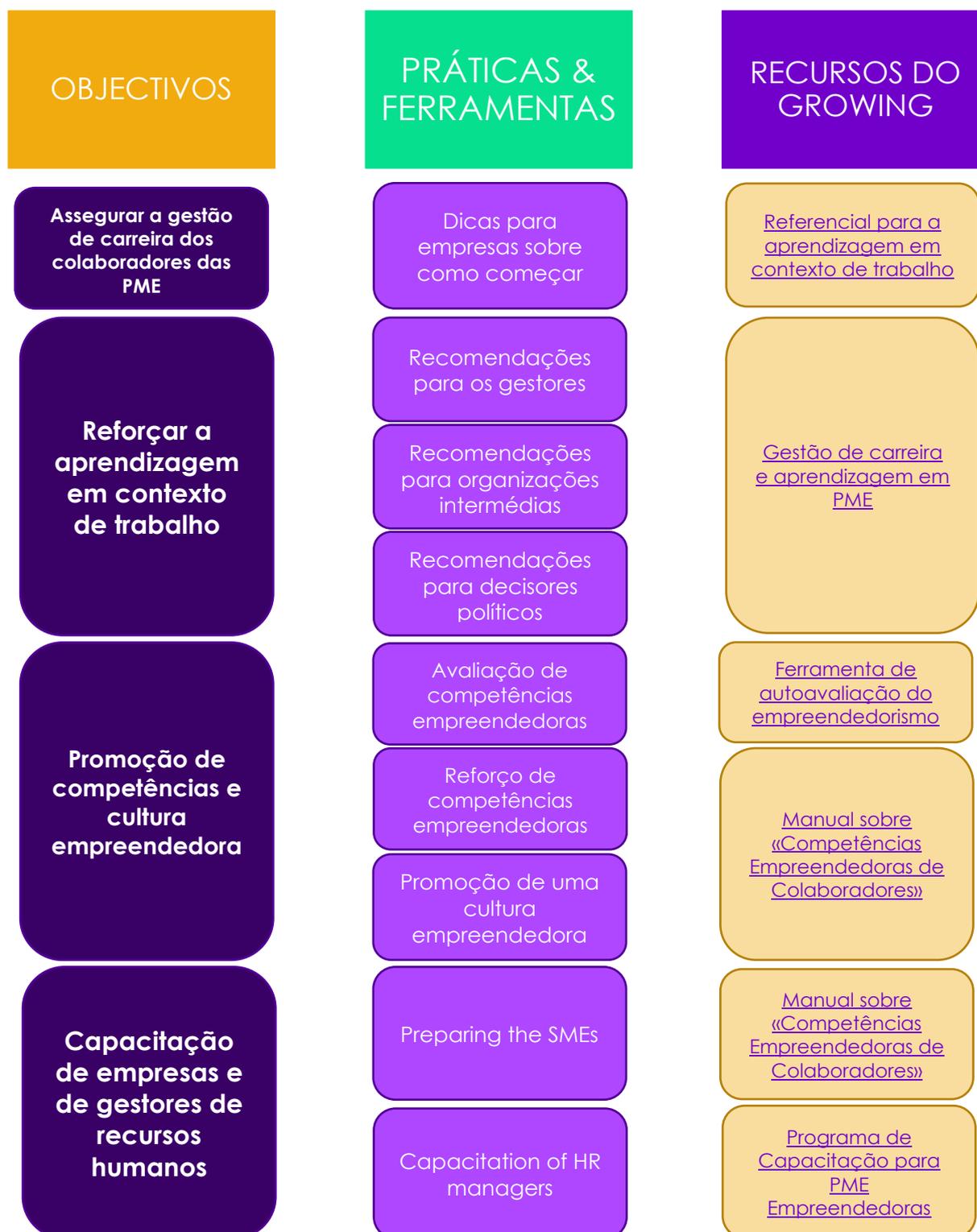


Figura 7 – Visão geral das ferramentas GrowInG

## RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS E ENTIDADES FORMADORAS

Para melhorar a gestão de carreira, reforçar a aprendizagem no contexto de trabalho e ao mesmo tempo superar os desafios existentes e promover a cultura empreendedora e as competências dos colaboradores, as PME's têm de conceber uma abordagem estratégica que coloque a aprendizagem no centro das actividades diárias da empresa. As principais recomendações para ajudar as PME's a construir/melhorar a sua abordagem estratégica através da implementação da metodologia GrowInG são:

- A abordagem GrowInG deve ser um processo contínuo;
- Os colaboradores devem ser envolvidos na implementação para se alcançar o sucesso;
- É fundamental encontrar um formador adequado para este Programa;
- Alguns materiais podem ser utilizados separadamente e não é necessário implementar toda a formação;
- Ajustar a abordagem GrowInG à sua realidade;
- Definir uma estratégia de gestão de carreira para os colaboradores, utilizando a ferramenta online, e depois planear actividades/formação para preencher lacunas;
- Aplicar a ferramenta de autoavaliação online à sua empresa e verificar o nível de proficiência das suas equipas nas diferentes competências empreendedoras;
- Promoção de actividades mais atractivas para melhorar as competências empreendedoras;
- Obter questões diárias para testar a implementação das ferramentas GrowInG na sua empresa;
- Dar tempo para a reflexão durante a implementação;
- Dar espaço à criatividade dos seus colaboradores.



GLOSSÁRIO

Growing

**Aprendizagem de Adultos em contexto de trabalho** - Conjunto de atividades de aprendizagem formais e não-formais, tanto gerais como profissionais, realizadas por adultos após terminarem a educação e formação iniciais<sup>3</sup>

**Cultura empreendedora** - Capacidade de adotar uma forma de pensar que permita às pessoas enfrentar e superar desafios, revelando empenho, responsabilidade e autonomia para a identificação e implementação de soluções e estratégias.

**Empreendedorismo** - A capacidade de agir sobre oportunidades e ideias para criar valor social, cultural, ou financeiro para os outros. É uma competência para a vida, sendo relevante para o desenvolvimento pessoal, para o progresso da carreira ou para a criação de novas ideias empresariais.

**Organização Aprendente** - Organização com capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, e em modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos e perceções<sup>4</sup>

**Gestão de carreira ao longo da vida** - Serviços destinados a ajudar pessoas de qualquer idade e em qualquer momento da sua vida, a tomar decisões educativas, de formação e profissionais e a gerir as suas carreiras

**Pequenas e Médias Empresas** - Empresas que empregam menos de 250 pessoas e que têm um volume de negócios anual não superior a 50 milhões de euros, e/ou um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros.

---

<sup>3</sup> Definição oficial pela Comissão Europeia. Disponível online [aqui](#).

<sup>4</sup> Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. 18-11-2021. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.



**BIBLIOGRAFIA**

**Growing**

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. 18/11/2021. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.

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

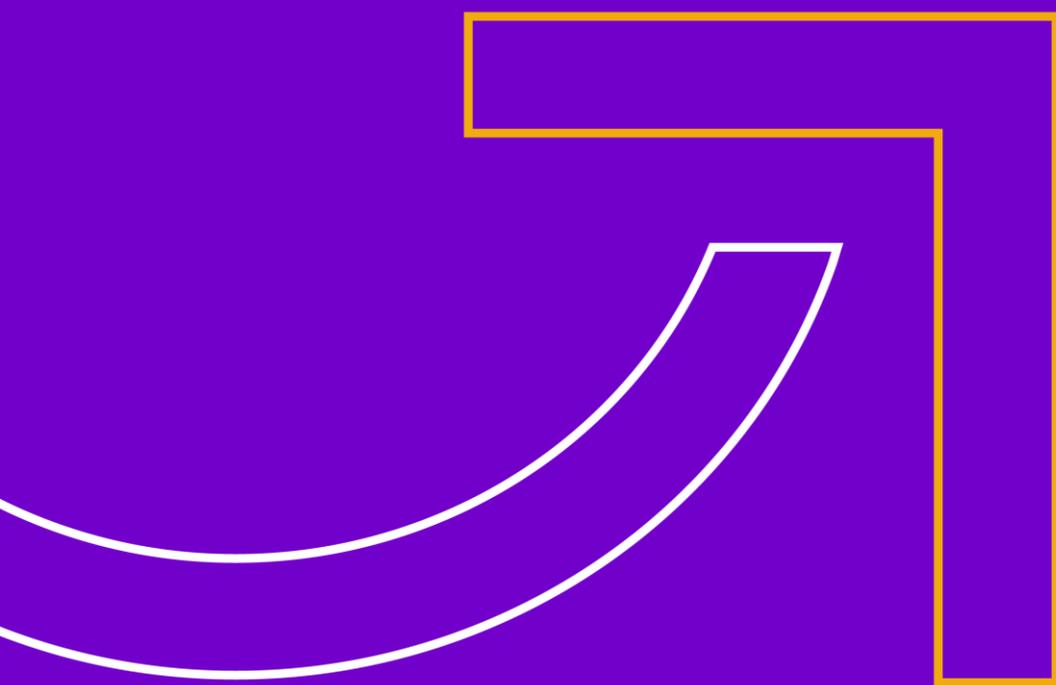
GrowINg partnership. (2020). *Career Guidance and Learning in SMEs*. Disponível online [aqui](#);

GrowINg partnership. (2021). *Framework for Learning at the Workplace*. Disponível online [aqui](#);

GrowINg partnership. (2021). *Online entrepreneurial skills assessment tool*. Disponível [aqui](#).

GrowINg partnership. (2021). *Handbook for Entrepreneurial skilled employees*. Disponível [aqui](#).

# 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