

# Módulo 2

## Aprendizagem em contexto de trabalho

Sessão 1 – Introdução à aprendizagem em contexto de trabalho

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



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Boas vindas e Quebra-gelo

- Expectativas e desafios para os participantes



## Introdução à abordagem de Aprendizagem em contexto de trabalho

- Tipos e métodos de Aprendizagem em contexto de trabalho
- Formação em sala de aula - um processo de 6 etapas para a Facilitação
- Formação em local de trabalho: "Buddy system"



## Resumo das atividades

- Cenário
- Brainstorming sobre os tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho
- Método dos sonhos
- Vídeo: As primeiras duas semanas de um novo colaborador



- Quais são as suas expectativas para esta sessão? O que espera aprender?
- Que desafios espera encontrar durante esta sessão?

O objetivo da sessão 1 - Módulo 2 “Aprendizagem em contexto de trabalho” é:

- ajudar os Gestores de PME e os Gestores de RH a adquirir uma compreensão básica da "Aprendizagem em contexto de trabalho" e da importância de promover uma "organização de aprendizagem" nas suas PME, como funciona e de que competências necessitam para a promover;
- reconhecer os tipos mais populares de métodos e oportunidades de aprendizagem disponíveis para as PME;
- conceber e compreender o que é formação no local de trabalho e como esta pode ser implementada numa PME.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

O que é  
“Aprendizagem em  
contexto de  
trabalho?”

Porque é importante  
para um Gestor de  
PME ou um Gestor  
de RH?

Growing

O que é “Aprendizagem em contexto de trabalho?”

“

**aprender dentro de uma empresa...** é o processo de aumentar os conhecimentos, competências e capacidades das pessoas”.

*Harbison and Myers (1964)*

”

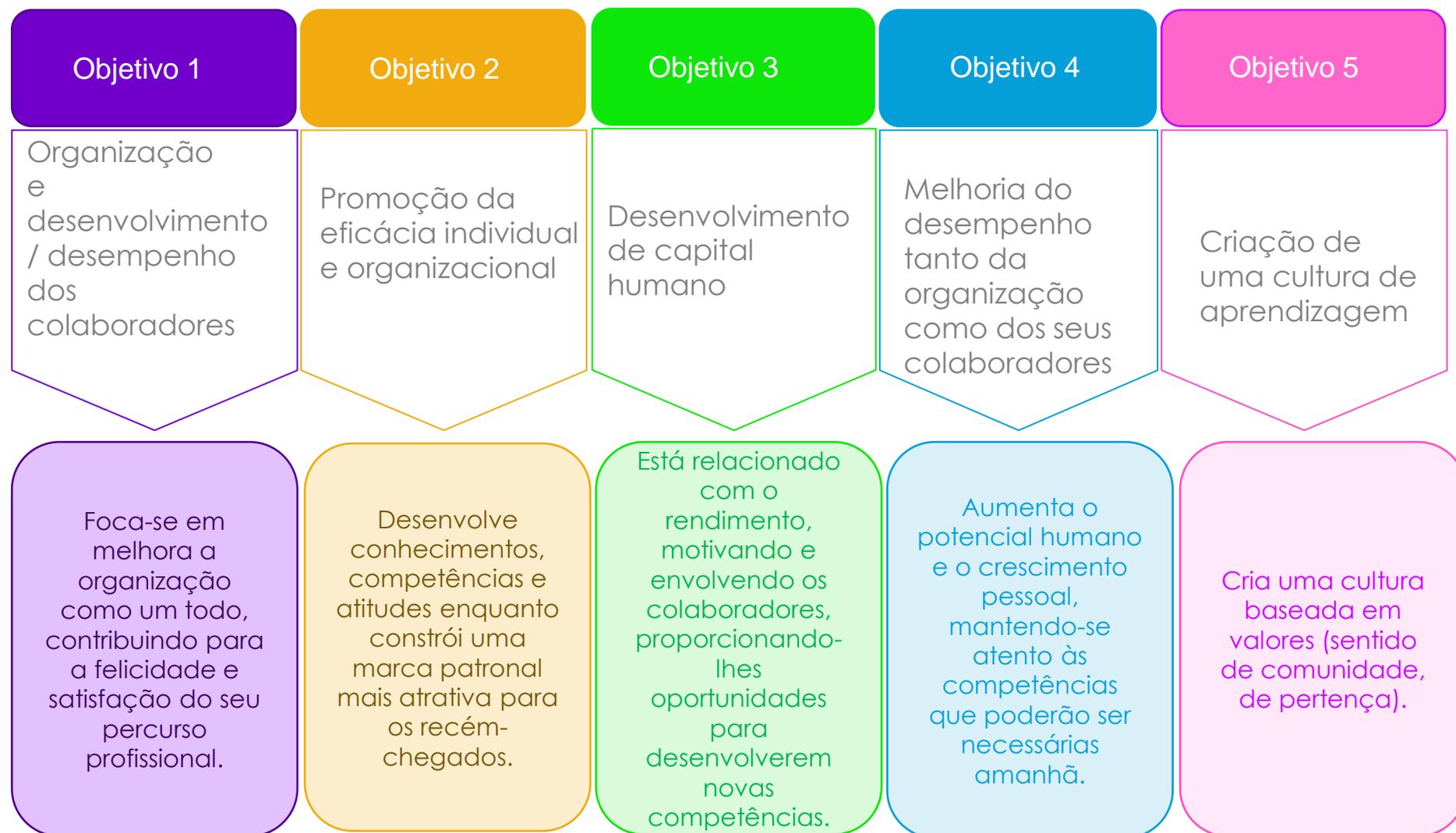
# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

O que é “Aprendizagem em contexto de trabalho?”

Porque é importante para um Gestor de PME ou um Gestor de RH?

Porque é importante para um Gestor de PME ou um Gestor de RH?



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

O que é  
“Aprendizagem em  
contexto de  
trabalho?”

Porque é importante  
para um Gestor de  
PME ou um Gestor  
de RH?

Growing

Impacto da aprendizagem de adultos no local de trabalho: indivíduos  
e empresas

“

Geralmente, a educação e formação que são oferecidas a qualquer tipo de negócio devem ser proporcionadas de uma forma adequada ao seu ambiente de trabalho, operações, e métodos de aprendizagem preferidos, visando sempre o crescimento do "negócio", especialmente para as PME que foram mais afetadas pela pandemia. As PME e os seus colaboradores tendem a optar pela aprendizagem baseada em atividades, em oposição à aprendizagem baseada no conhecimento. É crucial que gestores, diretores, proprietários de empresas escolham **a formação que está ligada aos objetivos da empresa, corresponde à dimensão da PME, e serve as necessidades da empresa e dos colaboradores.**

”

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

O que é “Aprendizagem em contexto de trabalho?”

Porque é importante para um Gestor de PME ou um Gestor de RH?

Growing

## Benefícios

**Benefícios económicos** - potencial aumento dos salários. - melhoria da empregabilidade. Permitir aos colaboradores uma melhor aquisição de conhecimentos, ligando conceitos aprendidos (antigos e novos) a aplicações práticas, contribui para que estes possam resolver as deficiências nas suas competências, conhecimentos e experiências que podem ser de valor económico para as organizações.

**Bem-estar** - Melhor saúde física e mental. - Melhoria da perceção das pessoas sobre a sua própria saúde. - Aumento da satisfação na vida. - Estimulação da autoconfiança. - Oportunidades para os colaboradores servirem como formadores e mentores, e serem reconhecidos como colaboradores responsáveis e experientes. - Quebra a monotonia do trabalho. - Atitude diferente em relação ao empregador. - Reduz a probabilidade de as pessoas fumarem e consumirem álcool, ao mesmo tempo que aumenta a probabilidade de exercício.

**Social** - Melhor disposição para atividades voluntárias e comunitárias. - Maior envolvimento com a comunidade, participação política e atividade cívica. - Desenvolvimento de hábitos básicos de trabalho e identidade ocupacional.

**Inovação** - Abordar o problema das competências inadequadas. - Aumento das aptidões e competências. - Aumento do desempenho inovador. - Aumento da competitividade económica com outras empresas.

**Motivação** - Sentido de lealdade e compromisso para com a empresa. - Maior taxa de retenção de pessoal. - Serve como um indicador no processo de recrutamento. - Mostra a disponibilidade, prontidão e correspondência dos colaboradores com a empresa.

**Aprendizagem vs Formação** - A formação é "transferência de conhecimentos em sala de aula", enquanto a aprendizagem é "transferência de conhecimentos em qualquer ambiente". A aprendizagem é um processo de aquisição de novos conhecimentos, competências e comportamentos, como resultado de uma prática, estudo ou experiência. A aprendizagem engloba a pessoa, a equipa e a organização. Por outro lado, a formação é uma forma de aprendizagem, mas não é a única.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 2

Como introduzir um  
novo esquema de  
formação na  
empresa

## Atividade 1

*Cenário: "Quer introduzir um novo esquema de formação na sua empresa, mas a maioria dos seus colaboradores são desfavoráveis e não estão dispostos a segui-lo. Como irá convencê-los da sua utilidade? Que argumentos irá utilizar?"*

Os participantes têm 2-3 minutos para apresentar os seus argumentos. Podem também fazer alguns "role plays" em grupos de 2-3.

## Reflexão após atividade:

- ➔ "Como é que esta atividade o fez sentir?"
- ➔ "Aprendeu algo de novo?"

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 3

Brainstorming sobre os tipos e métodos de aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 2

*Dê prioridade aos métodos de aprendizagem no local de trabalho apresentados abaixo com base em dois critérios (1) o mais fácil de aplicar (2) o mais eficaz na sua empresa.*

• Formação em sala de aula	• Ensino online
• Formação em local de trabalho	• Desenvolvimento pessoal
• Aula invertida	• Rotação de funções / "Job Shadowing"
• Treino	• Aprendizagem social
• Mentoria	• Ensino misto

### Reflexão após atividade:

- ➔ Está familiarizado com algum destes métodos de aprendizagem? Se sim, com qual?
- ➔ Implementou algum destes na sua PME?

## Tipos - A aprendizagem dos adultos no local de trabalho pode ser:

- **Formal:** Ocorre num ambiente organizado e estruturado e é explicitamente designada como aprendizagem (em termos de objetivos, tempo ou recursos) e conduz a uma qualificação formal (ou qualificação parcial). Este tipo de aprendizagem pode ter lugar no âmbito de um programa do tipo aprendizagem/EFP (incluindo a níveis superiores) ou em programas de ensino superior de ciclo curto.
- **Não-formal:** Ocorre num ambiente organizado e estruturado e é explicitamente designada como aprendizagem (em termos de objetivos, tempo ou recursos) mas não conduz a uma qualificação formal. Este tipo de aprendizagem pode, por exemplo, ser formação ou cursos baseados no empregador, autoestudo, ou “job-shadowing”.
- **Informal:** Resulta de atividades diárias no local de trabalho que não são especialmente organizadas ou estruturadas, não conduz a uma qualificação formal. Este tipo de aprendizagem pode incluir aprendizagem entre pares, intercâmbios com colegas, ou aprendizagem pela prática.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

### Tipos e métodos de Aprendizagem em contexto de trabalho

## O Quadro de Regras 70 - 20 - 10

- 70% das vezes aprendemos com experiências ou no trabalho (aprendizagem experimental)
- 20% aprendemos a interagir com outras pessoas (aprendizagem social)
- 10% da nossa aprendizagem provém de aprendizagem formal estruturada (aprendizagem formal)

Assim, quando precisar de seleccionar um método de aprendizagem para a sua PME, deve considerar em primeiro lugar "de que forma as pessoas aprendem melhor".

### ➤ **Questão:**

Quais dos métodos de aprendizagem acima mencionados se enquadram na regra 70 - 20 - 10?

70	20	10
Experiência	Exposição	Treino

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Tipos e métodos de Aprendizagem em contexto de trabalho

➤ **Resposta:**

70 Experiência	20 Exposição	10 Treino
Formação em local de trabalho	Treino	Formação em sala de aula
Rotação de funções / “Job Shadowing”	Mentoria	Aula invertida
Projetos e tarefas especiais	Desenvolvimento pessoal	eLearning
estágios	Aprendizagem social	Ensino misto
	feedback	workshops
	Comunidades de prática	webinars
	Plataformas de colaboração	

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 2

Tipos e métodos de  
Aprendizagem em  
contexto de trabalho

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## A arte da formação

Para formar pessoas sobre um determinado assunto, é preciso ser bom em duas coisas; (a) o assunto/domínio e (b) formar pessoas.

Não é difícil preparar experiências de formação interessantes e eficazes, mas é preciso conhecer as bases dos métodos de ensino para a formação em sala de aula e é preciso conhecer os seus alunos.

Portanto, existem vários métodos para a "arte da formação", contudo selecionámos um prático, adaptado às necessidades das PME e vamos partilhá-lo consigo!

Para preparar e apresentar com êxito uma formação em sala de aula, pode ser um "processo de 6 etapas".

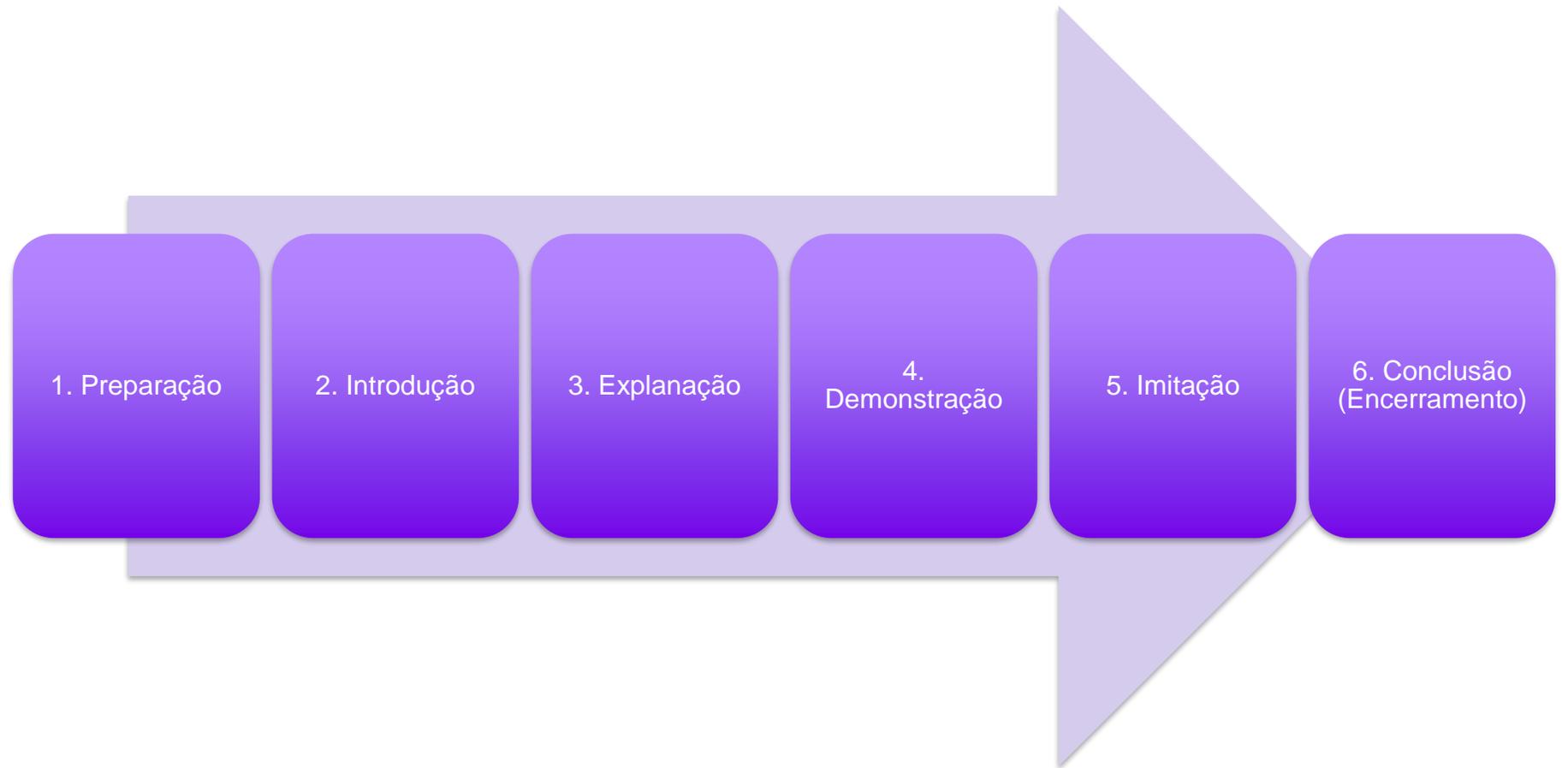
# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

Um processo de 6 passos



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

Growing

## 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?

Tem também de considerar as tarefas administrativas, materiais, equipamento, suprimentos, ambiente.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

### Formação em sala de aula

Um processo de 6 passos & Dicas para Facilitação

#### Lista de verificação 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 de formação:

- Reserve o local (se aplicável) ou encontre uma sala de acordo com as suas necessidades
- Arranjar mobiliário que permita que todos os formandos o vejam a si e às ajudas audiovisuais
- Assegure-se de que há luz apropriada e que a temperatura é confortável
- Teste qualquer equipamento que irá utilizar (portátil/computador, projetor, flipcharts, controlos remotos de slides, etc.)

##### Materiais de formação:

- Imprima todos os materiais e folhetos
- Assegure-se de ter todos os adereços necessários para todas as atividades de aprendizagem planeadas
- Prepare papéis e canetas/lápis para todos os formandos.
- Prepare papel de flipchart e flipchart e/ou quadros brancos e marcadores

##### Pós-formação:

- Prepare formulários de feedback
- Envie por e-mail ou entregue o formulário de feedback aos participantes
- Enviar qualquer material pós-formação por e-mail

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## Passo 1: Preparação

### DICAS!

Se demorar muito tempo, os formandos vão ficar aborrecidos!  
Mantenha uma linha temporal adequada.

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).

Esteja bem preparado!

✓ Esteja preparado para quaisquer discussões que possam ter lugar.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

Growing

## 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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## Passo 2. Introdução

### Checklist de 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?**

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## 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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## Passo 4. Demonstração

Nesta fase tem de:

- 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.

### Checklist de Explicação e Demonstração

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

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Aula 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## 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

### Checklist de Imitação

- Audição**
- Observação**
- Orientação**
- Encorajamento**
- Feedback**
- Questionário**

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Formação em sala  
de aula

Um processo de 6  
passos & Dicas para  
Facilitação

## 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!

### Checklist de Conclusão

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

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 4

### Método dos Sonhos “Imagine que é um Formador ...”

## Atividade 4: Método dos Sonhos “Imagine que é um Formador ...”

(1/2)

- ◆ **Imagine que é um formador** na sua própria empresa. **Desenhe-se** na caixa dedicada. Como é que se parece?
- ◆ Quais são as suas **caraterísticas internas e externas**?
- ◆ **Porque é que a formação é necessária?** Qual é uma importante **necessidade de aprendizagem ou lacuna de desempenho** da sua empresa? O que é que os seus colaboradores precisam de saber para se tornarem mais eficientes e ajudarem o desempenho de toda a empresa?
- ◆ Qual é a **lógica** da formação que pretende conceber para fazer face à necessidade acima referida? (Finalidade e objetivos da formação)
- ◆ Quais são os **resultados da aprendizagem**? O que irão os colaboradores aprender até ao final da formação?
- ◆ **A quem se destina esta formação?** Quem são os seus formandos?
- ◆ Quais são os **recursos** disponíveis?
- ◆ Quais são alguns dos possíveis **constrangimentos ou desafios** da formação?
- ◆ (Se aplicável) Qual é o **orçamento** para esta formação?

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 4

### Método dos Sonhos “Imagine que é um Formador ...”

## Atividade 4: Método dos Sonhos “Imagine que é um Formador ...”

(2/2)

- ◆ Que **elementos, suportes** ou **equipamento** irá incluir no seu curso?  
Exemplos: texto, animação, gráficos, vídeo, elementos multimédia, recursos, etc.
- ◆ Quais são as suas **responsabilidades e tarefas** enquanto formador/facilitador?
- ◆ **Como irá apresentar o conteúdo?**
- ◆ Qual seria a forma mais apropriada de recolher **feedback** dos participantes?
- ◆ Que **métodos de avaliação** irá utilizar?
- ◆ Qual seria a forma mais apropriada de medir as **mudanças a longo prazo** no comportamento dos formandos?

### Reflexão após atividade:

- ➔ Quais são os seus pensamentos e sentimentos sobre esta atividade?
- ➔ Após examinar o processo passo a passo, sente-se confiante para conceber e organizar uma formação na sua empresa?

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 4

“As primeiras  
semanas de um  
colaborador na  
empresa”



### Reflexão depois do vídeo:

- ➔ "Qual é o impacto desta situação tanto para o novato como para a organização como uma única entidade"?

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 4

### Formação no trabalho: Introdução ao “Buddy System”

**A formação no trabalho** tem lugar "no trabalho" quando se realizam atividades e tarefas reais, ex. como preencher o modelo de uma empresa.

É um método de aprendizagem que está a ser utilizado principalmente para o processo de inclusão de um novo colaborador. Um bom método é encontrar alguém para se tornar **"buddy" do "recém-chegado" durante o seu primeiro período no emprego.**

Enquanto gestor de PME, empregador ou gestor de RH, o seu papel é o de:

- Ajudar os “buddies” a estarem preparados quando forem chamados para apoiar um novo colega
- Escolha a pessoa certa para ser o "buddy"! Nem todos podem agir como formador ou mentor.
- Considere as políticas e as práticas da empresa.

## Métodos para uma tranquila inclusão de um novo colaborador: (1/2)

1. Elaborar e partilhar ferramentas e diretrizes internas, que podem ser didáticas e fornecer explicações sobre os procedimentos e práticas básicas da empresa.
2. Dar aos recém-chegados uma boa compreensão da missão e da estratégia da empresa. Explicar quem são os principais interessados, quem são os clientes/consumidores, e quais são os principais serviços ou produtos.
3. Explicar qual é o principal objetivo da empresa e os planos futuros.
4. Dar-lhes a oportunidade de compreender o seu papel na estratégia da empresa como um todo.
5. Preparar um "pool de atividades e tarefas baseadas no trabalho" para as primeiras quatro semanas. Dar prioridade a estas tarefas/atividades das mais importantes às menos importantes e dar-lhes algum tempo para processarem e aprenderem as suas principais tarefas.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 4

### Formação no trabalho: Introdução ao "Buddy System"

## Métodos para uma tranquila inclusão de um novo colaborador: (2/2)

6. Peça-lhes feedback. Está tudo claro e compreensível até agora? Têm alguma pergunta, constrangimentos ou problemas com as suas tarefas e deveres até agora?

7. Escolha um "buddy" ou um "mentor" para um determinado período. Serve como uma oportunidade de desenvolvimento para ambos os colaboradores; o antigo e o novo. Definir o período e explicar os papéis de ambas as pessoas envolvidas (a) o "buddy" e (b) o novo colaborador. Explicar o que se espera de ambos e qual é o procedimento desta abordagem.

8. Deixe-os participar em reuniões ou conversas informais, mesmo que o seu papel seja irrelevante. Lembre-se do **“Quadro de Regras 70 - 20 - 10”**. **20% aprendemos a interagir com outras pessoas (aprendizagem social)**.

9. Após o período determinado de "aprendizagem no trabalho" (ou seja, 4 semanas) marque uma reunião com o novo colaborador e o "buddy" para rever os progressos, as realizações e as lições aprendidas.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 4

### Formação no trabalho: Introdução ao “Buddy System”

## Checklist – formação em local de trabalho

1. Definir o Objetivo, o Período e os Recursos (humanos, financeiros, materiais, equipamento).
2. Definir as "atividades e tarefas no local de trabalho" para a aprendizagem no local de trabalho.
3. Identificar o "buddy" e determinar o seu papel.
4. Observar e pedir regularmente o feedback das partes envolvidas. Organizar uma reunião de "encerramento" para avaliar este processo de aprendizagem.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 4

Formação no trabalho: Introdução ao "Buddy System"



Implementação entre as sessões

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Implementação na empresa

Formação no  
trabalho: Introduzir o  
“Buddy System”

Traga o “Buddy System” para a sua empresa

- 🕒 Selecione um colaborador (“novo”) para aprender outro serviço/tarefa
- 🕒 Selecione um colaborador que normalmente desempenha essa tarefa (“buddy”)
- 🕒 Siga a checklist “formação em local de trabalho” e atribua responsabilidades a ambos os colaboradores
- 🕒 Preencha a primeira parte do template

***Implementação na Empresa T2.1***

- Ⓞ Explique-lhes a regra “70-20-10” para que possam compreender a diferença entre métodos de aprendizagem
- Ⓞ Dê-lhes 3 dias para esta “formação em contexto de trabalho”
- Ⓞ Agende com eles uma reunião de avaliação
- Ⓞ Preencha a grelha 70-20-10 com os seus colaboradores no template de **Implementação na Empresa T2.1**

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

Implementação na  
empresa

Formação no  
trabalho: Introduzir o  
“Buddy System”



Refletir sobre a sessão e tentar responder às seguintes perguntas:

- 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?



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Boas-vindas e quebra-gelo

- Introdução às ferramentas de empreendedorismo do Growing



## Coaching e mentoria

- O que tratam estes métodos e como se aplicam?



## Plano de desenvolvimento o pessoal (PDP)

- Como funciona o PDP?
- Aprender através da estruturação
- Como o aplicar?



## Avaliar o impacto da aprendizagem

- Modelo KIRKPATRICK e cadeia de valor da aprendizagem
- Desenvolver uma estratégia de aprendizagem para PME



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

### Coaching e mentoria: O que tratam estes métodos e como se aplicam?

#### Os dois métodos

Os métodos de *coaching* e mentoria são utilizados como ferramentas de desenvolvimento profissional nas pequenas e médias empresas para transferir capacidades e, especialmente, perspicácia empresarial. O *coaching* e a mentoria baseiam-se na crença fundamental de que as pessoas podem mudar com a ajuda de coaches ou mentores.

#### 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 principais

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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

**Coaching e mentoria:**  
O que tratam estes métodos e como se aplicam?

### O 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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

**Coaching e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?**

### Coaching — A relembrar:

#### 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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

Coaching e mentoria:  
O que tratam estes métodos e como se aplicam?

### A mentoria 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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

*Coaching* e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?

### Mentoria — A relembrar:

#### 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.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 1

*Coaching* e mentoria:  
O que tratam estes métodos e como se aplicam?

## Os benefícios do *coaching* e 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**.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 1

**Coaching e mentoria:**  
O que tratam estes métodos e como se aplicam?

## Como aplicar estes métodos (1/2)

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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

Coaching e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?

## Como aplicar estes métodos (2/2)

### ➔ 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.

Em relação à orientação e mentoria...

Aprendizagem  
em contexto de  
trabalho

Palestra 1

*Coaching* e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?

“

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

”

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

**Coaching e mentoria:  
O que tratam estes métodos e como se aplicam?**

## Quando recorrer a um/a coach (1/2)

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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

**Coaching e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?**

## Quando recorrer a um/a coach (2/2)

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».

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

*Coaching* e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?

## Quando recorrer a um/a mentor/a (1/2)

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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 1

*Coaching* e mentoria:  
O que tratam estes  
métodos e como se  
aplicam?

## Quando recorrer a um/a mentor/a (2/2)

5

Expandir os laços interculturais ou transculturais na organização.

6

Utilizar o processo de mentoria como uma introdução ao planeamento de sucessões.

7

Trabalhar individualmente com líderes que preferem trabalhar com um/a mentor/a em vez de participar em programa de mentoria «públicos».

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 1

**Coaching e mentoria:  
O que tratam estes métodos e como se aplicam?**

## Atividade 1: Cenário

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

1. Onde precisou de utilizar as competências de *coaching* para fazer as coisas acontecerem?

2. Onde se sentiu confortável na sua utilização das competências de *coaching*?

3. Onde sentiu que as suas competências de *coaching* não eram tão fortes quanto poderiam ser?

4. Que lição fundamental aprendeu em relação às suas competências de mentoria?

5. Como irá utilizar as suas competências de mentoria de forma diferente no futuro?

6. Qual foi a reação dos participantes?

Reflexão sobre a atividade:

- Qual dos dois métodos aplicaria na sua organização?
- Como podem o *coaching* e mentoria ajudar a ultrapassar desafios e a promover o desenvolvimento?

Um plano de desenvolvimento do desempenho, também conhecido como PDP, é uma ferramenta para melhorar o desempenho de um colaborador. O PDP é um processo que contém um quadro estruturado que ajuda os gestores e colaboradores a identificarem áreas de melhoria, a definirem objetivos, a medirem o progresso e a criarem uma estratégia para cumprir esses objetivos.

Um PDP pode ajudar a identificar:

- ➔ Os seus objetivos individuais e o que pretende atingir.
- ➔ As suas forças e fraquezas.
- ➔ As áreas que precisa de melhorar e desenvolver para cumprir os seus objetivos.
- ➔ Como estabelecer boas práticas e uma visão.
- ➔ Como monitorizar e avaliar a implementação do seu plano.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## **Porque é que o plano de desenvolvimento pessoal é uma ferramenta útil para os gestores de PME, gestores de RH e colaboradores?**

O plano de desenvolvimento pessoal é um processo de aprendizagem fundamental necessário no contexto do desenvolvimento profissional contínuo, uma vez que pode fortalecer as capacidades dos gestores e dos colaboradores para refletirem nos seus próprios percursos e objetivos de aprendizagem, bem como para planearem o seu próprio desenvolvimento pessoal, educativo e de carreira.

## **Como funciona o plano de desenvolvimento pessoal?**

Uma pista importante que a maior parte das pessoas não possui na sua jornada de crescimento pessoal é um mapa do terreno.

Como pode navegar através do seu desenvolvimento sem um mapa?

O PDP funciona como um mapa e este mapa revela as várias áreas do nosso potencial.

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

## **Palestra 2**

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## ➔ Os colaboradores podem utilizar um PDP para:

- ◆ se alinharem melhor com a equipa e os objetivos organizacionais
- ◆ identificarem objetivos de desenvolvimento e receberem *feedback* dos gestores
- ◆ identificarem lacunas e competências em falta com base em apreciações de desempenho anteriores
- ◆ definirem prazos e passos relativamente a aspirações de carreira
- ◆ definirem valores pessoais
- ◆ definirem áreas de foco e estabelecerem boas práticas

## ➔ Os gestores de PME ou gestores de RH podem utilizar um PDP para:

- ◆ conseguirem um desenvolvimento estratégico dos colaboradores, bem como de competências pessoais
- ◆ identificarem e desenvolverem competências necessárias
- ◆ se focarem em opções potenciais de estudo, carreira e desenvolvimento pessoal
- ◆ desenvolverem uma fonte de informação para CV, candidaturas de emprego e entrevistas, demonstrarem que estão prontos para serem promovidos ou abraçarem oportunidades de desenvolvimento
- ◆ continuarem a procurar oportunidades de formação em contexto de trabalho para os colaboradores

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

O processo do PDP consiste em sete passos que ajudam as pessoas a perceberem melhor o seu potencial inato, o seu comportamento e a manifestação das suas competências, o que lhes permite observar os sinais de uma mudança permanente.

## 7 passos

### 1) IDENTIFICAR OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO

Os objetivos devem estar em linha com a visão da organização, cumprir os prazos estabelecidos e basearem-se nos recursos disponíveis. Utilize o método SMART: mantenha os objetivos específicos (Specific), mensuráveis (Achievable), realistas (Realistic) e definidos no tempo (Time-bound).

### 2) PROCURAR OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Atividades que oferecem oportunidades para desenvolver conhecimento especializado, aprender novas capacidades e partilhar talentos dentro ou fora da organização.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

### 3) FORMULAR UM PLANO DE AÇÃO

É necessário mapear a jornada para os objetivos de desenvolvimento. Defina estratégias sobre como irá atingir os seus objetivos, prazos e recursos.

### 4) PÔR EM PRÁTICA O SEU DESENVOLVIMENTO

Implementação — Os passos que tomará para ter sucesso nos seus objetivos.

### 5) REGISTAR RESULTADOS

Identifique resultados e atualize o plano conforme necessário.

### 6) REVER E AVALIAR O PROGRESSO

Refleta sobre o que conquistou, aprendeu e faria de forma diferente no futuro.

### 7) DEFINIR A DIREÇÃO DAS SUAS PRÁTICAS

As práticas de sucesso são canalizadas numa força coerente que está alinhada a todos os níveis e que se move na direção da visão da organização.

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

## Palestra 2

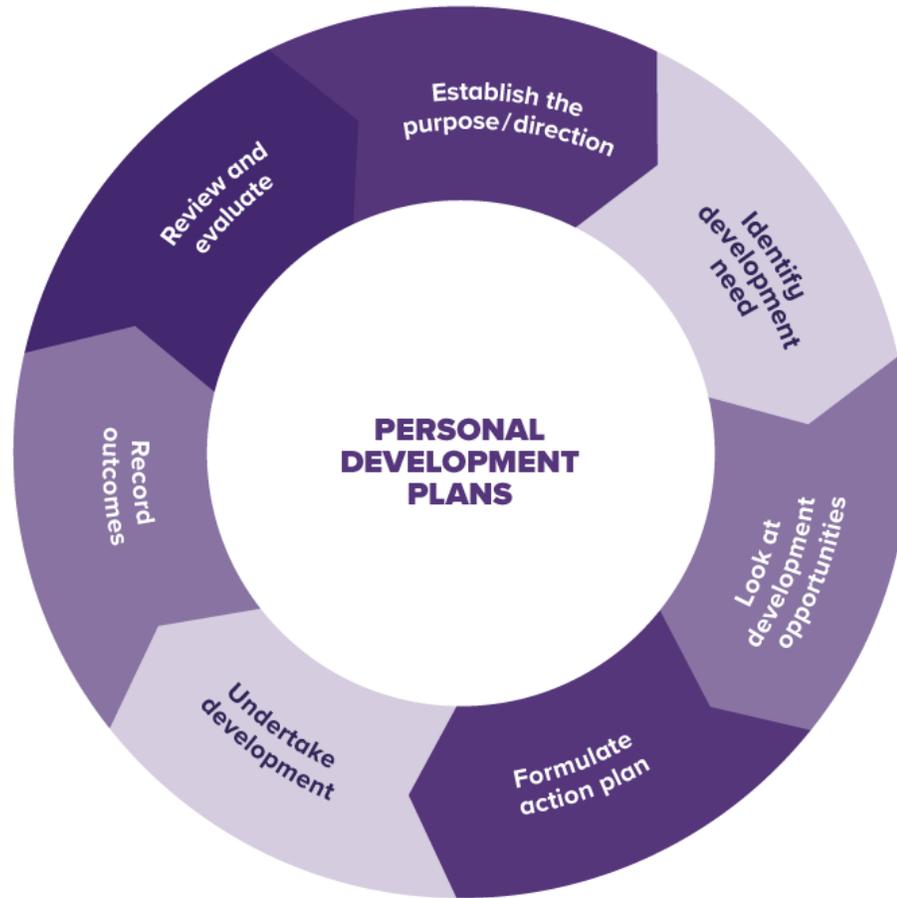
Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

Defina objetivos pessoais.

Dê prioridade a esses objetivos.

Defina prazos relativamente a quando os quer atingir.

Reconheça ameaças e oportunidades.



Desenvolva as suas competências ou aumente o seu conhecimento.

Recorra à sua rede de apoio.

Meça o seu progresso.

Registe resultados.

Aprenda com os resultados.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 2

Plano de desenvolvimento pessoal (PDP):  
Como funciona?

## Como pode um processo de PDP ser aplicado numa organização?

Os planos de desenvolvimento do desempenho são uma excelente forma de melhorar e medir o desenvolvimento nas PME. Um PDP é uma ferramenta valiosa para gerir e corrigir o desempenho, bem como para expandir uma equipa e inspirar o crescimento.

Oferece uma oportunidade para os gestores e colaboradores avaliarem as suas próprias carreiras e objetivos profissionais para que possam contribuir de forma mais significativa e eficaz.

### 1. Rever o desempenho

O plano de desenvolvimento do desempenho é, normalmente, realizado trimestralmente (coincidindo com as revisões de desempenho trimestrais) e permite aos colaboradores e aos gestores monitorizarem o progresso e fazerem os ajustes necessários. Os colaboradores devem, primeiro, rever o seu desempenho ao longo do último trimestre (ou o período que estiver a monitorizar) e avaliar o que correu bem e mal e o que gostariam de focar no trimestre seguinte.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## 2. Definir e comunicar os objetivos da organização

Os gestores podem ajudar a sua equipa a refinar os seus objetivos para que possam fazer sentido para o indivíduo e para a equipa ou organização como um todo. Os colaboradores devem definir objetivos com base nas áreas que pretendem melhorar (ou problemas de desempenho notados pelo/a gestor/a). Normalmente, basta um a três objetivos para cada «categoria de melhoria».

## 3. Fazer uma lista com passos práticos para atingir esses objetivos

Com a ajuda dos gestores, os colaboradores devem decidir que passos específicos realizarão para atingirem os seus objetivos. Sem um plano prático será difícil progredir ou monitorizar o progresso. Existem muitas atividades que podem ajudar os colaboradores a melhorar o seu desempenho. Aqui estão apenas alguns passos que podem considerar:

- Participar em *workshops* ou seminários
- Receber (ou repetir) formação/trabalhar com mentores
- Voluntariar-se para projetos especiais

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

#### 4. Definir métricas e marcos

Com objetivos claros em mente e um plano estabelecido, os gestores e colaboradores têm agora de definir as métricas ou marcos específicos que irão utilizar para medir o seu progresso ao longo do trimestre.

**«Como vão saber quando tiverem atingido um objetivo?»**

- Algumas formas de monitorizar o progresso incluem:
- Resultados de desempenho
- Desenvolvimento de competências
- Conclusão de certas tarefas

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## 5. Identificar o apoio e recursos necessários

«O que é preciso para implementar os planos dos seus colaboradores?»

Os tipos de recursos que os colaboradores precisam podem incluir:

- Tempo que não seja dedicado às suas tarefas habituais
- Custos de deslocação
- Funções de apoio (por exemplo, mentores, orientadores, formadores, professores, membros da equipa)
- Ferramentas adicionais (por exemplo, novo software ou equipamento)
- Reuniões de acompanhamento regulares consigo

## 6. Rever e finalizar o plano

Considere as seguintes perguntas:

- ➔ Os colaboradores compreendem os problemas do seu desempenho e as expectativas da organização em relação à melhoria?
- ➔ Ambos estão de acordo em relação aos prazos e aos marcos estabelecidos para os objetivos?
- ➔ Consegue disponibilizar os recursos necessários para os seus colaboradores?

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

## Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## A função dos gestores e sugestões relacionadas (1/2)

Ao ajudar os colaboradores a aumentarem o seu conhecimento, capacidades e competências em áreas relacionadas com o seu negócio, mostra-lhes que quer investir no seu futuro, o que aumenta a satisfação dos colaboradores. Ajuda-os a compreender a sua função e oferece-lhes um quadro para expandirem os seus talentos. Ajuda-o/a a desenvolver o seu pessoal, permitindo-lhe promover esse desenvolvimento a partir do seio da sua organização e permitindo aos seus colaboradores crescerem com o seu negócio.

- ➡ Enquanto gestor/a, assumirá a liderança no processo de PDP, revendo o desempenho e fazendo recomendações para ajudar os seus colaboradores a personalizarem os seus planos de desempenho pessoal.
- ➡ Informe a sua equipa sobre quando é que irá realizar as revisões de desempenho antecipadamente (pelo menos, duas semanas) e peça-lhes que preparem os rascunhos dos seus próprios planos de desenvolvimento do desempenho para que os reveja.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## A função dos gestores e sugestões relacionadas (2/2)

- ➔ As revisões de desempenho e a definição de objetivos podem ser assobombantes para os seus colaboradores. Mas com um plano de desenvolvimento do desempenho bem pensado, pode fazer toda a diferença no que toca a ajudar os seus colaboradores a atingirem os seus objetivos profissionais e a aumentar o envolvimento.
- ➔ 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. 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 em relação i) à função atual e ii) à função futura na organização.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## A função dos colaboradores e sugestões relacionadas (1/2)

- **Comunicação:** Os colaboradores têm a responsabilidade de comunicar claramente com o/a gestor/a sobre as suas ambições e desejo de progressão de carreira.
- **Reveja os objetivos de desenvolvimento com o/a seu/sua gestor/a:**
  - ✓ Marque uma reunião de acompanhamento com o/a seu/sua gestor/a para rever e discutir aspirações de carreira.
  - ✓ Peça *feedback* e recomendações ao/à seu/sua gestor/a.
  - ✓ Peça esclarecimentos ou exemplos adicionais se não compreender.
- **Atitudes:** Os colaboradores têm de ter uma atitude positiva ao abordar os programas de desenvolvimento de colaboradores. Adicionalmente, os colaboradores têm a responsabilidade de tirar o máximo partido das sessões de formação em vez de reclamarem que as formações são uma perda de tempo.

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

## A função dos colaboradores e sugestões relacionadas (2/2)

- **Aprendizagem no exterior:** Certos aspetos dos programas de desenvolvimento de colaboradores atribuem uma grande responsabilidade nos colaboradores para que trabalhem seriamente. Por exemplo, os gestores podem enviar os colaboradores para participarem em seminários e *workshops*, mas os colaboradores têm de escolher utilizar o seu tempo para aprender e estabelecer contactos profissionais em vez de considerarem a viagem como umas férias.
- **Políticas no local de trabalho:** Quando alguns colaboradores participam em programas de desenvolvimento e outros não, cria-se uma oportunidade para que existam políticas negativas no local de trabalho. Os colaboradores têm a responsabilidade de se absterem de participar em mexericos ou de tratarem com ressentimento pessoas que escolhem aproveitar os vários programas de desenvolvimento, bem como de não olharem com desdém os colaboradores que escolhem não participar.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

### Atividade 3: Aprender através da estruturação!

Pense na função e nas responsabilidades dos gestores/colaboradores e na função do colaborador na criação do PDP.

Consulte a «Ficha de trabalho para gestores»/«Ficha de trabalho para colaboradores».

Tem 15-20 minutos para apresentar os seus argumentos.

Agora, consulte o documento «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.

O modelo «Plano de desenvolvimento pessoal » será distribuído aos colaboradores para os ajudar a desenvolver o seu PDP e para que possam consultá-lo frequentemente para monitorizar o próprio progresso.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de  
desenvolvimento  
pessoal (PDP):  
Como funciona?

Exemplo de um plano de desenvolvimento pessoal

# Personal Development Plan

*Task: Based on your analysis so far, complete the plan below. Print it out and put it somewhere visible. Update it regularly with items that were completed, dependencies you've discovered, resources you can take advantage of.*

What do I want/need to learn and why?	What will I do to achieve this?	What resources and/or support will I need?	How will I know I've achieved this?	Target date for completion

Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 2

Plano de desenvolvimento pessoal (PDP): Como funciona?

## Atividade 3: Aprender através da estruturação!

### Reflexão:

- ➔ Como é que esta atividade o/a fez sentir?
- ➔ Aprendeu algo novo?
- ➔ De que forma é que o PDP é útil para a sua organização?
- ➔ Sente-se confiante para o aplicar?



## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 2

Plano de desenvolvimento pessoal (PDP):  
Como funciona?

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## A qualidade e a eficácia das atividades de aprendizagem no contexto empresarial

A finalidade principal da avaliação de um programa de formação é adquirir conhecimento sobre se o mesmo cumpriu ou não os seus objetivos. Analisar o evento de formação com ferramentas de avaliação adequadas pode melhorar os resultados de formações futuras numa medida considerável.

A maioria das organizações realizam algumas avaliações às atividades de aprendizagem para ganharem alguns benefícios, tais como:

- Melhorar a transferência da aprendizagem
- Decidir eliminar ou melhorar um programa
- Aumentar o apoio dos gestores
- Fortalecer relações com *stakeholders*
- Definir prioridades de desenvolvimento
- Estimular a otimização e a afetação
- Satisfazer as necessidades dos clientes
- Justificar orçamentos
- Melhorar programas

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## O que é o MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

O modelo Kirkpatrick é um método reconhecido globalmente para analisar e avaliar os resultados da formação e dos programas educativos. Avalia métodos de formação formais e informais e classifica-os em quatro níveis de critérios: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.



### Os quatro níveis da avaliação da aprendizagem

Este modelo foi desenvolvido pelo Dr. Donald Kirkpatrick (1924-2014) nos anos 50. O modelo pode ser implementado antes, durante e após a formação para mostrar o valor da formação para o negócio.

É o método de avaliação da aprendizagem mais utilizado e pode ser aplicado por vários tipos de empresas.

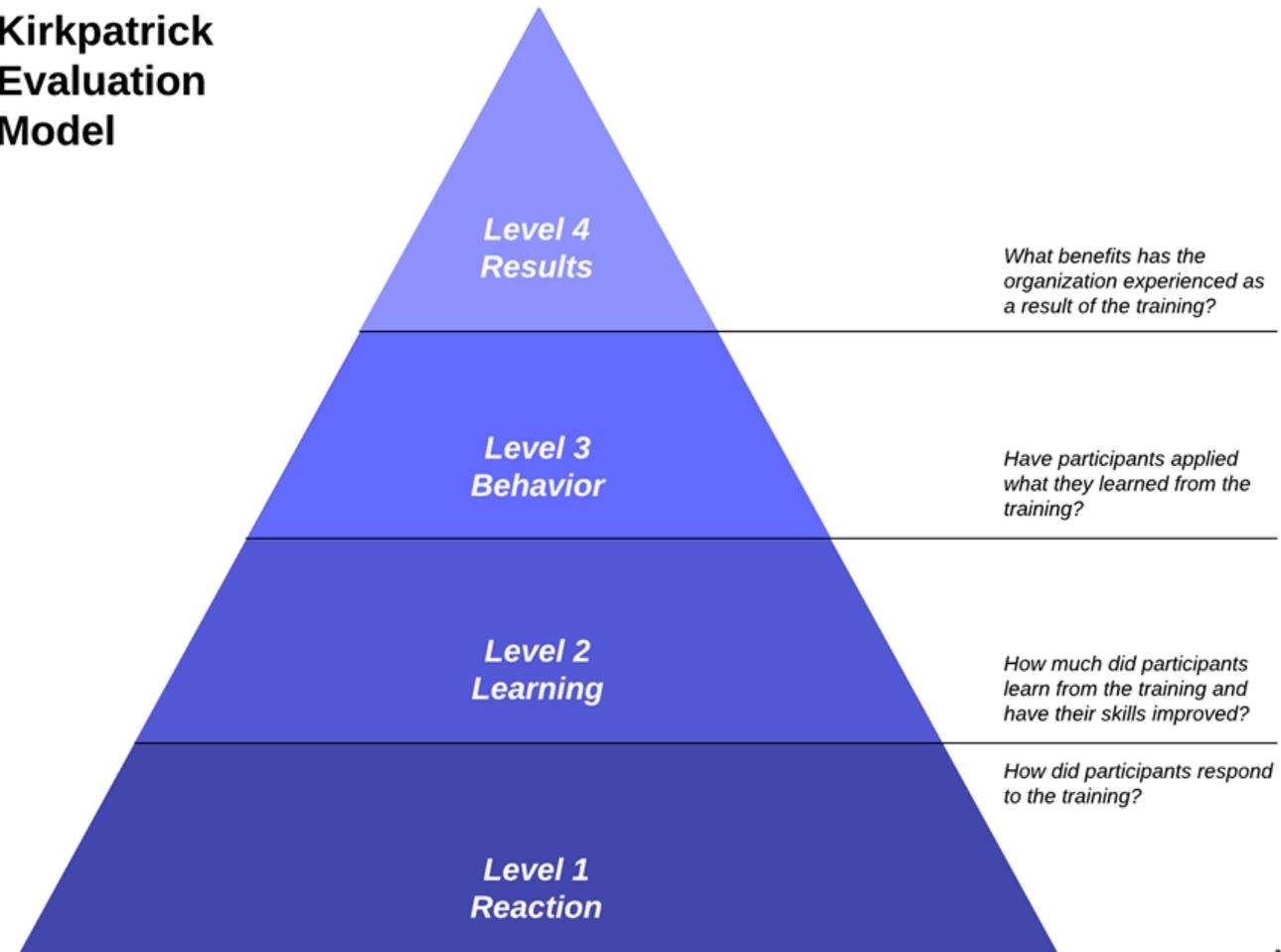
## O MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

Aprendizagem  
em contexto de  
trabalho

### Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

### Kirkpatrick Evaluation Model



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

## O MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

### Nível 1: Reação

O objetivo para este nível é direto; avalia a forma como os indivíduos reagem ao modelo de formação através de perguntas que estabelecem os pensamentos dos formandos.

*«Em que medida gostaram os participantes de um programa de formação em particular?»*

*«Como se sentiram os participantes?» «Os participantes estão satisfeitos com os instrutores?»*

*«Os participantes gostaram da experiência?»*

*«Acharam os materiais do programa úteis para o seu trabalho?»*

*«Os participantes estão satisfeitos com as ferramentas educativas utilizadas (por exemplo, o PowerPoint)?»*

O nível de reação determina o nível de satisfação dos participantes ou a forma como se sentem em relação ao programa de formação. Avaliar o nível de envolvimento do participante, a forma como contribuíram e responderam ajuda os avaliadores a reconhecer o quão bem os participantes perceberam o programa de formação. Frequentemente, este nível é avaliado imediatamente após o final da formação e pede-se aos alunos que avaliem a experiência. O Nível 1, especialmente, incentiva a escrita de comentários com respostas e *feedbacks* honestos.

#### ➔ Como medir o Nível 1: Reação

- Ficha de sorrisos — Um inquérito realizado após a formação/avaliação *online*/entrevistas
- Quaisquer respostas verbais que possam ser tidas em consideração

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## O MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

### Nível 2: Aprendizagem

O nível de aprendizagem mede o nível de conhecimento, capacidades e valores adquiridos pelos participantes no decorrer do programa. Este nível mede o que os participantes pensam ser capazes de fazer para atingirem a mudança esperada, em que medida têm a certeza de que o conseguirão fazer e o quão motivados estão para o fazer.

#### ⇒ Exemplo de informação de avaliação que a empresa pretende recolher no Nível 2

Os formandos aprenderam o que se pretendia ensinar?

Os formandos experimentaram o que se pretendia que experimentassem?

Em que medida avançaram ou mudaram os formandos após a formação?

#### ⇒ Exemplos de ferramentas e métodos de avaliação

- avaliações ou testes de conhecimento antes e depois da formação
- podem ser realizadas entrevistas ou observações antes e depois

Os métodos de avaliação têm de estar estreitamente relacionados com os objetivos de aprendizagem. As medições e análises são possíveis e fáceis de realizar à escala do grupo. É necessário estabelecer medições fiáveis e claras para limitar o risco de avaliações inconsistentes. É possível realizar avaliações em papel, *online* ou em estilo de entrevista.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## O MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

### Nível 3: Comportamento (1/2)

O nível do comportamento determina as mudanças no comportamento dos participantes no contexto de trabalho, como resultado do programa. O nível do comportamento procura determinar se a formação produziu mudanças no contexto de trabalho. Por outras palavras,

*«Os participantes utilizaram o conhecimento e as capacidades da formação quando voltaram ao trabalho?»*

A medição deste nível é uma atividade que deve ser realizada ao longo de várias semanas ou meses, seguindo as informações que os participantes receberam no programa de formação.

#### ➔ Exemplo de informação de avaliação que a empresa pretende recolher no Nível 3

Os formandos aplicaram o que aprenderam quando voltaram ao trabalho?

Utilizaram-se as capacidades e conhecimento relevantes?

Houve mudanças notáveis e mensuráveis na atividade e no desempenho dos formandos quando voltaram às suas funções?

Que mudança de comportamento ocorreu e qual é o novo nível de conhecimento possuído?

Os formandos seriam capazes de transferir a sua aprendizagem para outra pessoa?

Os formandos têm consciência da sua mudança de comportamento, conhecimento e nível de capacidades?

➔ Exemplos de perguntas feitas diretamente aos colaboradores (autoavaliação)

1. A formação ajudou-o/a a desempenhar melhor as suas funções e responsabilidades?

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## O MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

### Nível 3: Comportamento (2/2)

Os formandos têm consciência da sua mudança de comportamento, conhecimento e nível de capacidades?

#### ➤ Exemplos de perguntas feitas diretamente aos colaboradores (autoavaliação)

1. A formação ajudou-o/a a desempenhar melhor as suas funções e responsabilidades?
2. 2. Descreva brevemente que lições da formação estavam relacionadas com as suas funções e responsabilidades.
3. 3. É capaz de cumprir os seus deveres e realizar as tarefas pelas quais é responsável?

#### Como medir o Nível 3: Comportamento

- Para medir o comportamento, realize entrevistas, registre observações no terreno e ofereça oportunidades (por exemplo, atribua projetos) para que os membros da equipa apliquem as capacidades que aprenderam na formação.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

## O MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK?

### NÍVEL 4: Resultados

A avaliação de resultados engloba a avaliação do efeito gerado, na empresa ou ambiente, pela melhoria do desempenho dos formandos — trata-se do teste da liquidez imediata. As medidas seriam, normalmente, indicadores-chave de desempenho empresariais ou organizacionais, tais como: por exemplo, volumes, valores, percentagens, escalas temporais, retorno sobre o investimento e outros aspetos quantificáveis do desempenho organizacional; o número de reclamações, rotação do pessoal, desgaste, falhas, desperdício, não conformidade, qualificações de qualidade, validação através de normas e acreditações, crescimento, retenção, etc.

#### ➤ Exemplos de ferramentas e métodos de avaliação:

- apreciações anuais e
- concordância contínua em relação aos objetivos principais da empresa, a qual é essencial para medir os resultados da empresa derivados da formação
- inquérito de satisfação do cliente
- relatórios financeiros, etc.

De forma clara, identifique objetivos, meça resultados e identifique áreas de impacto notável. Analisar os dados em cada nível permite que as organizações avaliem a relação entre cada nível para compreenderem melhor os resultados da formação e, como benefício adicional, permite que as organizações reajustem os seus planos e o percurso ideal ao longo do processo de aprendizagem.

## Vantagens e limitações do modelo Kirkpatrick

Aprendizagem  
em contexto de  
trabalho

### Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

#### ◆ Desvantagens

- Este método pode exigir muito tempo
- Realizar todos os testes prévios e posteriores, bem como as análises aos resultados da aprendizagem, requer um investimento dispendioso
- É difícil relacionar diretamente os resultados da empresa com a formação específica

#### ◆ Vantagens

- Esta é uma abordagem simples, altamente flexível e adaptável a todas as indústrias
- Indica claramente quais são as etapas de avaliação a seguir
- Funciona com programas de aprendizagem tradicional e digital
- Dá aos RH e aos líderes empresariais informações valiosas sobre os seus programas de formação gerais e sobre o impacto dos mesmos nos resultados da empresa

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

# A CADEIA DE VALOR DA APRENDIZAGEM — NÍVEL 5 NO MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK

## O que é a cadeia de valor?

Uma cadeia de valor define-se como «um conjunto de atividades que uma empresa que opera numa indústria específica realiza para oferecer um produto ou serviço valioso».

Quando uma empresa é constituída por equipas que se dedicam plenamente a atividades que acrescentam valor à empresa, a empresa será competitiva. As atividades podem ser caracterizadas como sendo de apoio, tal como manter a infraestrutura da empresa e gerir os recursos humanos, ou podem incluir a razão principal da existência da empresa, tal como garantir que a empresa fornece produtos e serviços aos seus clientes.

## O que é a cadeia de valor da aprendizagem?

Jack Phillips, um dos autores de *The Chief Learning Officer*, mapeou o modelo da cadeia de valor para a indústria da aprendizagem através dos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick (adicionando o Nível 5: Retorno sobre o investimento) e chamou-o de **cadeia de valor da aprendizagem**.

A determinação do retorno sobre o investimento, ou Nível 5, é uma adição ao modelo inicial (que inclui 4 níveis) e é chamado de modelo Kirkpatrick-Phillips para avaliação da aprendizagem.

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 3

## Avaliar o impacto da aprendizagem: Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

# A CADEIA DE VALOR DA APRENDIZAGEM — NÍVEL 5 NO MODELO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK

## Nível 5: Retorno sobre o investimento

O retorno sobre o investimento é o nível mais elevado da avaliação no modelo KIRKPATRICK. Compara os benefícios monetários do programa com os custos do programa.

Embora o retorno sobre o investimento possa ser expresso de várias formas, é normalmente apresentado com uma percentagem ou uma razão custo-benefício. O retorno sobre o investimento permite que os decisores comparem o valor final do investimento numa formação com outras oportunidades de investimento potenciais.



É uma ferramenta de apoio à decisão fácil de utilizar, que permite que as organizações desenvolvam e examinem rapidamente o processo de investimento no desenvolvimento da força de trabalho.

«Uma forma prática de prever os ganhos potenciais — retorno sobre o investimento — de uma formação ou iniciativa de desenvolvimento de recursos humanos proposta, antes dos fundos serem mobilizados».

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## Calcular o retorno sobre o investimento

O retorno sobre o investimento e a análise custo-benefício são utilizados na gestão de negócios em todo o mundo. São utilizados principalmente para analisar decisões de investimento planeadas sobre a aquisição de equipamento e tecnologia capital. De uma forma simples, o retorno sobre o investimento é a razão entre os benefícios líquidos de um investimento e os custos totais do mesmo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Total Program Costs}} \times 100\%$$

*«Terá um retorno sobre o investimento da aprendizagem positivo se os ganhos demonstráveis da formação excederem o custo que incorreu para criar e administrar a formação».*

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

## Benefícios e custos

### Benefícios líquidos do programa:

- Maior satisfação profissional
- Maior compromisso organizacional
- Trabalho de equipa melhorado
- Serviços de apoio ao cliente melhorados
- Reclamações reduzidas
- Conflitos reduzidos

### Custos totais do programa:

- Desenvolvimento do programa (precisa de avaliação, *design*, etc.)
- Administração do programa (instrutores, materiais, etc.)
- Custo da mão de obra e das instalações
- Deslocações e alojamento
- Tempo para os participantes concluírem a formação
- Custos de avaliação

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Palestra 3

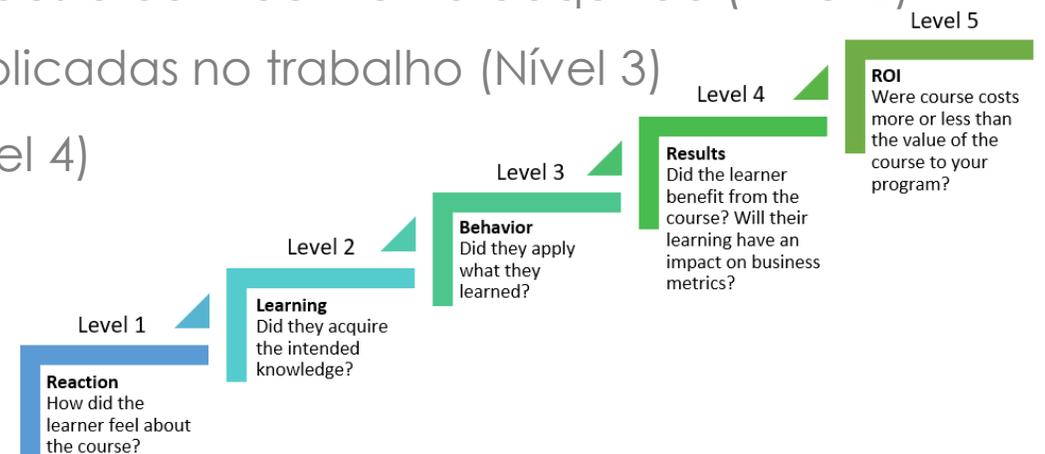
Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação Kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

## Cadeia de valor da aprendizagem: uma cadeia de impacto

Idealmente, quando **um programa de formação** é implementado, **deve criar uma cadeia de impacto** a vários níveis, a começar pela satisfação/ação planeada e a terminar pelo retorno sobre o investimento (Nível 5). Quando medir os resultados da empresa e o retorno sobre o investimento (Níveis 4 e 5), também é importante avaliar os restantes níveis.

Uma cadeia de impacto deve ocorrer através:

- dos níveis como capacidades e conhecimento adquirido (Nível 2)
- das novas capacidades aplicadas no trabalho (Nível 3)
- do impacto comercial (Nível 4)



# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

## Cadeia de valor da aprendizagem: *uma cadeia de impacto*

*Atenção! Por que motivo é importante realizar medições?*

- Se não forem realizadas medições em cada nível, é difícil, no final, concluir que os resultados da empresa atingidos foram gerados realmente pelo programa de formação.
- Por outro lado, no caso de resultados negativos do retorno sobre o investimento, o/a avaliador/a deve ser capaz de identificar os elos quebrados da cadeia:
  - os participantes não aprenderem (Nível 2) ou
  - não foram capazes de aplicar corretamente a nova aprendizagem em contexto de trabalho (Nível 3)

*A partir da perspetiva da organização, o valor da informação recolhida aumenta com o movimento ao longo da cadeia de impacto a partir do Nível 1 (reação, satisfação e ação planeada) até ao Nível 5 (retorno sobre o investimento).*

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

## Métricas para o impacto

Entre as métricas potenciais de formações e dados de aprendizagem que poderá querer correlacionar com os seus ICD (indicadores-chave de desempenho) incluem-se:

- Receitas por colaborador
- Rentabilidade
- Crescimento de receitas
- Satisfação do cliente
- Rotatividade/retenção voluntária
- Envolvimento do colaborador
- Melhoria dos processos da empresa
- Desempenho individual
- Eficácia da equipa
- Capacidade de responder ao mercado

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da  
aprendizagem:  
Modelo de avaliação  
kirkpatrick e cadeia  
de valor da  
aprendizagem

## Objetivos do processo da cadeia de valor da aprendizagem

Os objetivos do processo da cadeia de valor da aprendizagem são:

- aumentar a qualidade dos programas de aprendizagem
- determinar se um programa satisfaz os próprios objetivos
- identificar potenciais forças e fraquezas no programa de aprendizagem

desenvolver uma análise custo-benefício da formação e *marketing* para apoiar os investimentos do desenvolvimento de recursos humanos (DRH) em formações ou programas de DRH

- determinar a adequação de um programa ao público-alvo
- apoiar a tomada de decisões sobre os investimentos do programa
- estabelecer prioridades de financiamento

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Palestra 3

Avaliar o impacto da aprendizagem:  
Modelo de avaliação kirkpatrick e cadeia de valor da aprendizagem

### CONCLUSÕES

Ao contrário da taxonomia de Kirkpatrick, que mede simplesmente os resultados da formação em comparação com as expectativas do *stakeholder*, o modelo do retorno sobre o investimento de Phillips foi concebido para medir o **retorno sobre o investimento**. O Nível 5 recorre a uma **análise custo-benefício** para determinar o **valor dos programas de formação**. Ajuda as empresas:

- a avaliarem se o dinheiro investido na formação produziu retornos mensuráveis e, em caso afirmativo,
- que benefícios são esses exatamente

**Para atingir o objetivo final de calcular o retorno sobre o investimento e criar uma cadeia de valor da aprendizagem, é necessário recolher dados da empresa antes, durante e após a formação.**

Estes dados são analisados para verificar a existência de fatores quantificáveis, tais como:

- Melhorias de processos
- Melhorias na produtividade
- Maiores lucros

Ao utilizar estes dados, pode comparar o custo da formação com o benefício monetário obtido. Isto dá-lhe uma indicação do valor da formação e do impacto que teve nos resultados da organização.

Para determinar o impacto que um programa de aprendizagem teve numa empresa ou organização, **a cadeia de valor da aprendizagem afirma que este impacto pode ser traduzido em termos monetários e comparado com o custo total da administração da formação**. Estes custos podem incluir:

- Desenvolvimento do programa (precisa de avaliação, *design*, etc.)
- Administração do programa (instrutores, materiais, etc.)
- Custo da mão de obra e das instalações
- Deslocações e alojamento
- Tempo para os participantes concluírem a formação
- Custos de avaliação

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 4

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

**Atividade 4: Fazer um *brainstorming* para descobrir se a estratégia de aprendizagem foi eficiente e bem-sucedida (1/2)**

**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

Reflexão sobre a atividade:

- «Aprendeu algo novo?»

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 4

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

## Atividade 4: Fazer um *brainstorming* para descobrir se a estratégia de aprendizagem foi eficiente e bem-sucedida (2/2)

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

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 5

Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME

### Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME (1/4)

Antes de **desenvolver a sua própria estratégia de aprendizagem** precisa de ter em conta os passos seguintes:

➤ **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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 5

Desenvolver uma  
estratégia e planos  
de aprendizagem  
para a minha PME

## Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME (2/4)

### ➤ 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?

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 5

Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME

### Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME (3/4)

- **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 do capital humano:**

- 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.

# Aprendizagem em contexto de trabalho

## Atividade 5

Desenvolver uma  
estratégia e planos  
de aprendizagem  
para a minha PME

## Atividade 5: Desenvolver uma estratégia e planos de aprendizagem para a minha PME (4/4)

### 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.

Agora tem tudo pronto para **apresentar a sua estratégia de aprendizagem!**



# Implementação e avaliação

## Aprendizagem em contexto de trabalho

### Implementação na empresa

Melhorar a estratégia de gestão de carreira

Agora que aprendeu sobre metodologias de aprendizagem no local de trabalho:

- 🕒 Acha que consegue construir uma melhor Estratégia de Gestão de Carreira para os seus colaboradores no final do Módulo 1?
- 🕒 Aprimore-a com os seus conhecimentos atuais
- 🕒 Preencha a segunda versão do template de Estratégia da ***Implementação na Empresa T2.2***

No final da implementação, avalie esta módulo de formação.

Preencha o **Questionário de Avaliação M2**

Aprendizagem  
em contexto  
de trabalho

Avaliação do módulo



Refleta sobre a sessão e tente responder às seguintes perguntas:

- Quais foram as principais questões abordadas na sessão?
- Quais foram as coisas mais importantes que reteve?
- Está a pensar em aplicar a estratégia de aprendizagem que desenvolveu?

# Obrigada pela sua participação!

