



## **IO3 – Programa de Formação sobre D&I para Gestores e Profissionais de Recursos Humanos das OES**





Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



Número do Projeto: 2017-1-FR01-KA202-037486

## PARCEIROS

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL

Associação IBIS – Iniciativa Beira Inovação Social

CPIP – Centro de Promoção da Aprendizagem ao Longo da Vida

Det Lærende Fængsel - A Prisão de Aprendizagem

EASI – Associação Europeia de Inovação Social

FACE – Fondation Agir Contre L'Exclusion

FGB - Fondazione Giacomo Brodolini

## AUTORIA

Ana Gomes | Caio Miolo | Joana Portugal | Tiago Leitão (*Coordenação*) – Aproximar

## CONTRIBUIÇÕES

Clémence Pécaut (*Coordenação*) – Fondation Agir Contre l'Exclusion

Cristina Sas | Rodica Pana (*Coordenação*) – Centrul Pentru Promovarea Invatarii Permanente

Elena Pataglica | Pedro das Neves (*Coordenação*) – Associação Europeia de Inovação Social

Hugo Gomes (*Coordenação*) – IBIS, Rede Beira Inovação Social

Kate Maria Vinther (*Coordenação*) – DLF, A Prisão de Aprendizagem

Stefania Salaris | Barbara De Micheli (*Coordenação*) – Fondazione Giacomo Brodolini

## DATA DE PUBLICAÇÃO

Junho de 2020





# Índice

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sobre o SENSENET .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>O Programa de Aprendizagem SENSENET.....</b>                            | <b>7</b>  |
| <b>O Curso de Formação SENSENET: dicas e truques para replicação .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>1. Conteúdos de formação.....</b>                                       | <b>10</b> |
| Perfil dos participantes .....   | 11        |
| Necessidades de Formação.....  | 12        |
| Unidades e Atividades de Aprendizagem .....                                | 11        |
| Medidas de Avaliação.....  | 13        |
| <b>2. Organização da Formação .....</b>                                    | <b>14</b> |
| Tipo de Fornecedores.....  | 15        |
| Duração.....   | 16        |
| Abordagem.....   | 16        |
| Formato.....   | 17        |
| Considerações de EFP .....   | 17        |
| <b>3. Formadores .....</b>   | <b>18</b> |
| Competências e Experiência do Formador .....                               | 19        |
| Planos de sessão: preparação de cada reunião.....                          | 20        |
| Utilização de Plataformas Online.....                                      | 21        |
| <b>Anexo 1 - Lista de Verificação para Replicação.....</b>                 | <b>23</b> |
| <b>Anexo 2 – Currículo do Curso SENSENET .....</b>                         | <b>26</b> |
| <b>Anexo 3 - Unidades de Aprendizagem SENSENET.....</b>                    | <b>31</b> |
| <b>Anexo 4 - Ferramentas de Avaliação .....</b>                            | <b>42</b> |

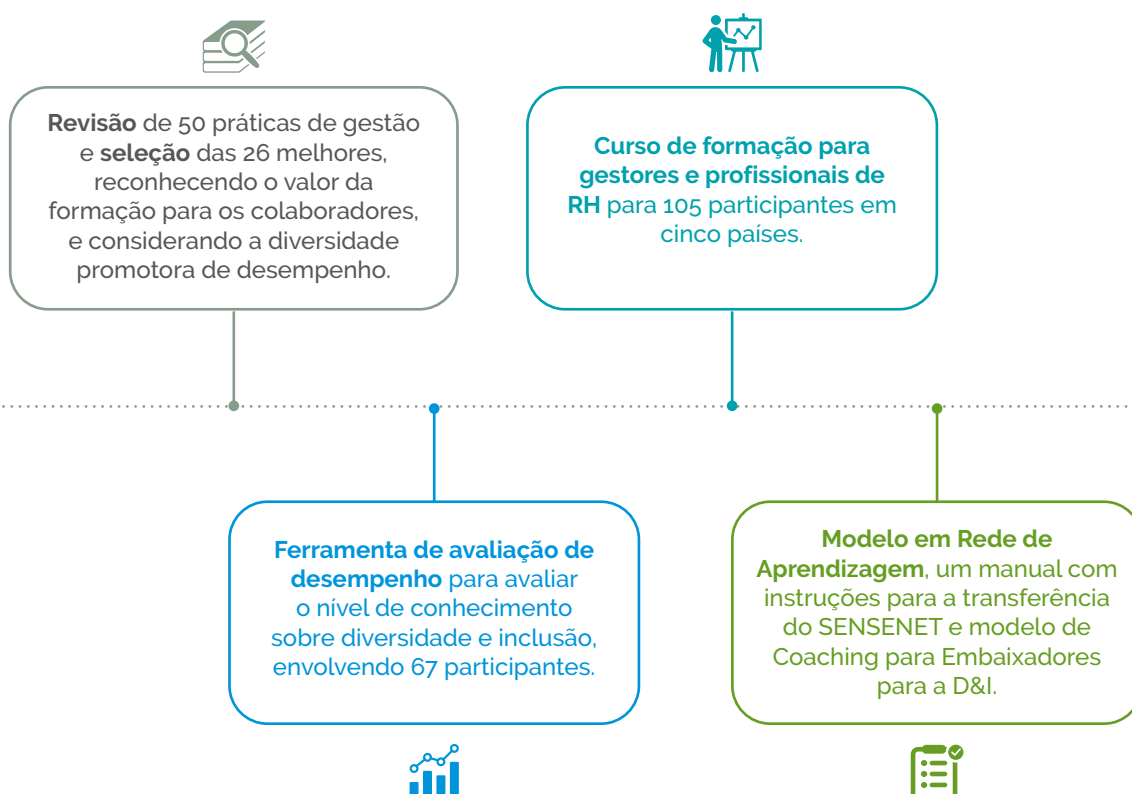
# Sobre o SENSENET

A iniciativa SENSENET visa aumentar as competências dos gestores e dos profissionais de recursos humanos das Empresas e Organizações da Economia Social na diversidade e gestão de desempenho. Os resultados esperados do SENSENET são um aumento da:

- Sensibilização para a diversidade e os seus benefícios;
- Capacidade de avaliar as necessidades de formação dos os gestores e serviços de RH das OES;
- Capacidade de realizar cursos de formação, que fomentem a diversidade nos procedimentos de recrutamento e gestão das OES;
- Sustentabilidade e desempenho focados na melhoria das relações entre os colaboradores.

Foram desenvolvidos e implementados quatro produtos ao longo dos três anos de projeto para impulsionar os resultados acima mencionados:

Figura 1. RESULTADOS DO SENSENET (2017-2020)



# O Programa de Formação SENSENET

O consórcio SENSENET acredita que o envolvimento direto de gestores e profissionais de RH traz benefícios para as OES, criando relações de confiança e colaborativas; indiretamente, este processo de formação apoia a produtividade e a empregabilidade das OES.

O *Programa de Formação para Gestores e Profissionais de Recursos Humanos das OES* (a partir de agora, denominado SENSENET) visa dotar os gestores e profissionais de recursos humanos das OES das competências necessárias para implementar a diversidade nos seus processos de recrutamento e gestão. Este Programa, é composto pelas diretrizes de orientação de formação, currículo do curso e unidades e materiais de aprendizagem, que foram desenvolvidos por todos os parceiros em colaboração e testados em cursos-piloto desenvolvidos entre Janeiro e Fevereiro de 2020, com um total de 105 participantes<sup>1</sup>.

Os cursos de formação piloto do SENSENET realizaram-se em 5 países, trabalhando em temas como *business case* de D&I, políticas de D&I, liderança inclusiva, entre outros. O desenvolvimento do programa de formação foi concretizado através da:

- 1** Definição de unidades de aprendizagem, ligadas às dimensões da Ferramenta de Avaliação de Desempenho.
- 2** Criação do currículo do curso com conteúdos, resultados de aprendizagem e métodos.
- 3** Criação de materiais de aprendizagem para cada tópico a abordar, incluindo apresentações e questionários a serem trabalhados online, atividades e dinâmicas de grupo.
- 4** Validação interna dos materiais produzidos (fase Alfa)
- 5** Tradução de todos os materiais criados nos cinco idiomas.
- 6** Divulgação e seleção dos participantes através das redes de parceiros, redes sociais e outros canais disponíveis.
- 7** Desenvolvimento de pilotos em cinco países, considerando um processo de reflexão (fase Beta).
- 8** Relatórios sobre informações descritivas de cada piloto e um relatório compilado de todas as experiências.

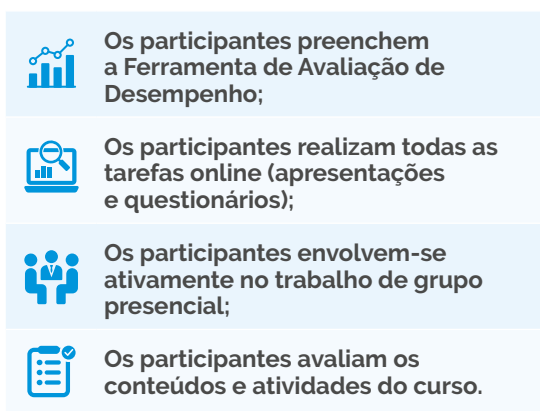
---

<sup>1</sup> Para mais informações sobre os cursos piloto desenvolvidos, consulte o Relatório Compilado IO3, disponível no site do SENSENET.



O processo de desenvolvimento dos pilotos (tal como referido no passo 7) incluía quatro tarefas exigidas aos participantes para adotar uma abordagem completa e abrangente para promover a implementação da Diversidade e Inclusão nas suas organizações (ver Figura 2. Processo de reflexão para entrega de pilotos<sup>2</sup>).

Figura 2. Processo de reflexão para o desenvolvimento de pilotos



O objetivo deste manual é compilar os conhecimentos obtidos durante a fase piloto, de modo que quem utilizar o Programa de Formação possa desenvolver o curso SENSENET na sua organização e nos países em que os materiais foram traduzidos.<sup>2</sup> Este manual é essencial para divulgar os resultados da iniciativa SENSENET e promover a sua sustentabilidade e adaptabilidade ao longo do tempo.

<sup>2</sup> Inglês, Francês, Dinamarquês, Italiano, Português e Romeno.



# O Curso de Formação SENSENET: dicas e truques para a replicação

A replicação é o processo de reprodução das mesmas fases e atividades para alcançar resultados comparáveis com o evento original. Consideram-se necessárias algumas condições para garantir que a replicação seja bem-sucedida, como a informação clara e organizada, a disponibilidade de pessoas qualificadas para replicarem o processo, os dados que corroboram a eficácia do processo original, a disponibilização de medidas de avaliação contínua, entre outras.

Há 3 passos a seguir para o processo de replicação da formação SENSENET:



Cada passo inclui atividades e ferramentas a utilizar, e que podem ser encontradas no âmbito do SENSENET. Algumas informações não foram abrangidas por instrumentos específicos, mas os parceiros depararam-se com entendimentos comuns, por exemplo, no que se refere ao perfil dos formadores ou à forma de planejar cada sessão.

Siga cada seção abaixo para descobrir as atividades específicas dentro de cada passo. No Anexo 1 poderá encontrar uma lista completa de verificação que cobra todo o processo e suporte à replicação do Programa de Formação SENSENET.



# Conteúdos de formação

# 1. Conteúdos de formação

A primeira fase do processo de replicação começa por perguntar: Qual é o perfil dos participantes no curso de formação? Quais são as necessidades de formação dos participantes? Como selecionar os materiais de aprendizagem mais adequados? Como definir e criar medidas de avaliação? As respostas a estas questões permitem que o processo seja sequencial e responda da melhor forma às pessoas a quem se destina o programa.

As questões de D&I são uma prioridade crescente entre as organizações da Economia Social, pelo que se espera que os participantes do Programa de Formação SENSENET possam fazer alterações nas suas organizações em relação aos processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de colaboradores, de modo a que os conteúdos aprendidos no curso possam ser aplicados no seu contexto de trabalho.



## Perfil dos participantes

A implementação da formação deve estar diretamente ligada ao perfil dos profissionais interessados no curso SENSENET. É crucial identificar uma necessidade de "mercado" para desenhar a estratégia de replicação adequada, tanto para os próprios participantes como para o seu contexto organizacional. Conhecer o perfil dos participantes em termos de formação e necessidades de aprendizagem garante que os conteúdos selecionados são adequados e correspondem às expectativas dos participantes.

Durante o desenvolvimento da iniciativa SENSENET, os cursos-piloto envolveram principalmente gestores, profissionais de recursos humanos e responsáveis pela gestão dos serviços sociais, com responsabilidade parcial ou total nos processos de recrutamento:

| 105 participantes   |
|---|
| Gestores ou diretores de OES                              |
| Recrutadores  |
| Assistentes sociais com responsabilidades no recrutamento |
| Assessores  |
| Outros cargos   |

Um resultado importante do piloto foi o facto de os participantes terem uma ligação direta e responsabilidades de trabalho associados ao tema, para implementar eficazmente as atividades de D&I após a conclusão da formação.



## Necessidades de Formação

No âmbito do SENSENET, o segundo produto intelectual desenvolvido, a Ferramenta de Avaliação de Desempenho, oferece um instrumento adequado para avaliar o nível de conhecimento dos participantes sobre D&I, não só em termos de conceitos teóricos, mas também no que diz respeito à implementação eficaz de ações nas organizações dos participantes. O perfil dos participantes em termos das suas necessidades de aprendizagem é uma atividade importante do SENSENET.



## Unidades e Atividades de Aprendizagem

O currículo do curso SENSENET compõe 6 unidades de aprendizagem (módulos) a serem oferecidos através de atividades presenciais e online. A versão completa deste currículo pode ser consultada no anexo 2. Sendo as 6 unidades de aprendizagem as seguintes:



**Business Case de D&I**



**Políticas e Planos de D&I**



**Atrair pessoas**



**Desenvolver pessoas**



**Reter pessoas**



**Gestão de equipas**

Os materiais de aprendizagem desenvolvidos abrangem diferentes tipos de materiais considerando o seu fim, desde apresentações, exercícios/ atividades em grupo ou documentos para leitura posterior. No anexo 3, pode ser encontrada a descrição de todas as unidades de aprendizagem e das atividades previstas. Qualquer organização que implemente o curso de formação SENSENET pode adaptar as atividades e a ordem de atividades para torná-lo apropriado aos seus grupos-alvo e necessidades. Os conteúdos disponibilizados online são conceitos e documentos mais teóricos que os participantes podem estar interessados em analisar, enquanto as atividades de grupo são adequadas para as sessões presenciais.



## Medidas de Avaliação

As medidas de avaliação constituem um passo crucial para verificar se o processo implementado atingiu os objetivos e os participantes alcançaram os resultados da aprendizagem. As organizações são livres de considerar ferramentas e instrumentos internos já em vigor, mas a iniciativa SENSENET fornece algumas recomendações sobre como considerar a avaliação do curso de formação.

Como primeira informação, a avaliação da formação deve planear a avaliação de impacto, a qual, é uma forma de identificar alterações no conhecimento dos participantes e na forma como gerem a D&I nas suas organizações. A iniciativa SENSENET oferece a oportunidade de utilizar a Ferramenta de Avaliação de Desempenho para fazer esta comparação antes e depois da formação, considerando a pós-avaliação como a avaliação de impacto (acompanhamento).

***As medidas de avaliação concebidas para o curso SENSENET e que se encontram disponíveis, são:***

A avaliação de impacto poderá incluir feedback adicional dos participantes em termos de dados quantitativos e qualitativos, considerando a compreensão sobre D&I e dos seus benefícios, alterações ocorridas ou as competências e qualificações adquiridas. No Anexo 4, poderá encontrar modelos para avaliação da Aprendizagem, Satisfação e Impacto.

1

### Ex-Ante

#### ***Ferramenta de Avaliação de Desempenho***

- Avaliar competências e conhecimentos sobre diversidade e inclusão.

2

### Contínuo

#### ***Registo de Aprendizagem:***

- Situação inicial;
- O que aprendi;
- Que ações vou desenvolver com o que aprendi;
- Questionários.

3

### Ex-Post

#### ***Avaliação de Satisfação em termos de:***

- Organização;
- Plataforma Online;
- Experiência de formação;
- Módulos.

4

### Impacto

#### ***Formas de avaliação:***

- Reenviar a ferramenta de avaliação 3 a 6 meses após a formação para medir o impacto;
- Inquérito de impacto sobre alterações.



# Organização da Formação

## 2. Organização da Formação

Ter um ambiente inclusivo na organização apoia a criatividade e a inovação, melhora as condições de trabalho com efeitos positivos no desempenho, aumenta os desempenhos organizacionais e, de um modo mais geral, ajuda as organizações a serem mais sustentáveis nas suas ações e a serem mais competitivas no mercado. Portanto, é necessário que as Organizações da Economia Social tenham acesso a instrumentos eficazes para apoiar o seu crescimento e desenvolvimento, uma vez que, normalmente, os gestores e os serviços de recursos humanos são deixados de fora da formação pós-qualificação e não têm conhecimento de como serem mais inclusivos e responsáveis socialmente nos seus processos de recrutamento e gestão.

Neste sentido, a organização de um curso de formação para abordar o tema da D&I tem de ser tratada com cuidado e atenção. Há que refletir e planear várias questões: quem pode implementar este tipo de formação? Quanto tempo deve durar (duração)? Como deve ser a abordagem (todo o curso ou modular)? Qual o formato que funciona melhor? e quais as orientações nacionais para cursos desta natureza (EFP) que devem ser assimiladas?

A experiência realizada pelo piloto SENSENET identificou os aspetos-chave da organização de formação:



### Tipo de Fornecedores

*O curso de formação SENSENET pode ser desenvolvido por:*

- Organizações privadas e públicas que trabalham na área da formação (tendo em conta o contexto e a legislação nacionais);
- Se em parceria com entidades de formação:
  - *Organizações que defendem programas e iniciativas para a D&I;*
  - *Organismos coordenadores/agregadores para a economia social.*

São organizações-chave que podem integrar a formação SENSENET e replicá-la através de diferentes organizações da Economia Social e, assim, melhorar a diversidade e a inclusão no local de trabalho.



## Duração

### *Em relação à duração da formação:*

- Tenha em mente a disponibilidade dos potenciais participantes;
- Acessibilidade para a formação online através de plataformas específicas;
- Verifique se o horário de formação coincide com o que os profissionais estão habituados ou se há uma política especial que garanta o investimento de tempo na formação.



## Abordagem

As experiências-piloto do SENSENET foram muito diferentes em termos de duração da formação, especialmente devido aos diferentes níveis de maturidade em termos de D&I, mas também pela disponibilidade dos participantes. Assim sendo, pode-se observar que o programa pode ser desenvolvido de várias formas, tais como:

| Tipo                               | Como  |
|------------------------------------|---|
| <b>Pacote de formação completa</b> | Todos os conteúdos e atividades criadas desenvolvidos em sessões online e presenciais, como na experiência portuguesa, abrangendo 36 horas completas.   |
| <b>Misto</b>                       | Facultar os conteúdos online e combinar os mesmos com uma sessão presencial para aplicar os conteúdos, como no piloto romeno.   |
| <b>Online</b>                      | Disponibilizar os conteúdos online, ou seja, uma abordagem mais teórica.  |
| <b>Sessões de sensibilização</b>   | Realizar sessões de sensibilização curtas para assuntos de D&I. Os temas discutidos nos módulos devem ser apresentados de forma sucinta.  |
| <b>Conferência</b>                 | Espaço académico ou institucional onde é apresentado o valor acrescentado do programa de formação.  |
| <b>Modular</b>                     | Trabalhar em unidades de aprendizagem específicas, especialmente direcionadas para a consciencialização sobre a D&I. É importante utilizar workshops curtos como nas experiências dinamarquesas, francesas e italianas. |

O currículo do curso SENSENET testado e validado (ver anexo 2) prevê 36 horas de duração, incluindo sessões presenciais e contacto online com materiais.





## Formato

*O curso de Formação SENSENET oferece um conjunto de materiais de aprendizagem que podem ser organizados e adaptados em diferentes formatos de aprendizagem. Esta formação pode ser realizada em três formatos:*

- **Presencial:** sessões de formação clássica, dedicando tempo específico para a apresentação de todos os conceitos e atividades. **Benefício:** maior interação em grupo. **Risco:** longa duração.
- **Online:** acesso online a documentos, informações sobre D&I e questionários. **Benefício:** aprendizagem ao ritmo dos participantes. **Risco:** impacto reduzido nas alterações.
- **Misto:** misturar atividades online e presenciais para aproveitar ao máximo as duas abordagens. **Benefício:** maior interação de grupo enquanto e eficácia. **Risco:** menor foco na teoria.

*Mesmo permitindo adaptar diferentes formatos ou abordagens de aprendizagem, é aconselhável o uso do formato misto de aprendizagem para o curso de formação SENSENET para otimizar a experiência e o envolvimento dos participantes.*



## Considerações de EFP

Seguindo as recomendações de educação e formação profissional (EFP) a nível da UE, é importante que os formadores prestem especial atenção à legislação existente no seu país no que respeita às normas de formação e desenvolvam o curso em conformidade. É aconselhável que seja aplicado um sistema de certificação para atestar que os participantes completaram devidamente a formação.

Como entidade formadora, se os participantes forem de outros países da UE, poderá ser necessário emitir um certificado de mobilidade Europeu. Pode ser obtida mais informação sobre este assunto em: <https://europass.cedefop.europa.eu/documents/european-skills-passport/europass-mobility>.



# Formadores

## 3. Formadores

Um aspeto fundamental na replicação do curso de formação SENSENET é a seleção do formador adequado para implementar os conteúdos e atividades de formação. A entidade formadora pode ter a capacidade administrativa para organizar a formação, mas a atribuição de formadores qualificados é crucial. Um outro ponto a pensar é o envolvimento de um ou mais formadores, quer a trabalhar em equipa, quer convidando algumas pessoas específicas a partilharem a experiência com um estudo de caso. Neste sentido, há três questões fundamentais a ter em conta: Quais devem ser as competências e a experiência do formador? Quais são os planos de sessão e como aplicá-los? Como utilizar plataformas online (tutor online)?

Em todo o caso, como requisito central, os formadores devem ser pessoas com experiência na área da Economia Social, Gestão de Desempenho e/ou Diversidade e Inclusão, e com experiência em formação. A experiência na andragogia, a educação de adultos, varia em cada país, pelo que um reconhecimento formal não é obrigatório, mas é aconselhável que as entidades formadoras sejam capazes de gerir grupos, facilitar conteúdos online ou apoiar o processo de aprendizagem.



### Competências e Experiência do Formador

*Os formadores do piloto SENSENET foram os colaboradores dos parceiros do projeto que estavam a trabalhar no desenvolvimento e implementação do mesmo.*

O seu perfil em termos de educação e experiência é esquematizado abaixo:

| Educação                          | Experiência                      |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Economia                          | Trabalhos em assuntos de D&I     |
| Empreendedorismo                  | Profissionais anti discriminação |
| Recursos Humanos                  | Formadores                       |
| Ciências Sociais (diversas áreas) | Empreendedores Sociais           |
| Andragogia e pedagogia            |                                  |

É importante que os formadores possam fornecer ao mesmo tempo conhecimentos sobre gestão de desempenho na economia social e

práticas de diversidade e inclusão. Se não encontrar um formador relevante, a melhor opção será criar uma equipa de formadores para oferecer a formação em conjunto. Esta opção, pode ser utilizada no caso de nem todos os formadores terem um certificado específico para dar formação (procedimento obrigatório em alguns países).



## Planos de sessão: preparação de cada reunião

O plano de sessão proporciona uma forma estruturada de os formadores organizarem e prepararem cada unidade de aprendizagem (módulo ou sessão), selecionando e apresentando cada atividade de aprendizagem sequencialmente. Além disso, apresenta uma visão geral das atividades a realizar e apoia os formadores na garantia de que o tempo é respeitado, abrangendo todos os tópicos e conteúdos necessários. Para cada sessão, pode ser criado um plano de sessão que considere:

- 1. Nome do curso de formação;**
- 2. Módulos e número de sessões:** é possível que cada módulo tenha mais do que uma sessão, de modo que a informação deve ser claramente delineada;
- 3. Formato:** descreva se o plano de sessão é para uma sessão online ou presencial;
- 4. Duração:** o tempo total da sessão para poder definir o tempo de cada atividade;
- 5. Objetivos:** quais os objetivos específicos do curso com esta sessão;
- 6. Resultados da aprendizagem:** resultados esperados após a sessão;
- 7. Métodos de formação:** metodologia aplicada (por exemplo, demonstrativa, interrogativa, ativa);
- 8. Tópicos abordados:** conteúdos a serem abordados na sessão;
- 9. Atividades:** descrição de cada atividade a realizar na sessão, sejam atividades teóricas ou práticas;
- 10. Recursos:** para cada atividade, quais os materiais necessários (por exemplo, computador, projetor, canetas, cartões de papel, post-its);
- 11. Métodos de avaliação:** que tipo de avaliação está prevista.



## Utilização de Plataformas Online

As plataformas online podem ser usadas para criar um curso mais interativo, mas também podem ser apenas um repositório de informação. As entidades formadoras do SENSENET devem decidir o tipo de utilização que pretendem dar à plataforma online de formação. Sendo para repositório, as plataformas online oferecem pouca interação e níveis de envolvimento mais baixo dos participantes, mas funcionam como uma 'biblioteca' para recolher e descarregar materiais da formação. Se for escolhida uma opção mais interativa, os formadores dominarão a sua utilização e aproveitarão ao máximo as potencialidades da formação online.

Ao utilizar plataformas online, os formadores precisam garantir um fluxo da informação abrangida pelas atividades/sessões online e presenciais. Uma forma de obter isto é diminuir o tempo das sessões online e presenciais dedicadas a cada unidade de aprendizagem, apesar de isso expandir a duração em comprimento do curso (por exemplo, durando várias semanas). Este fluxo é também alcançado pelos formadores tendo em conta determinadas orientações, tais como:

- Dedicar uma parte das sessões presenciais para rever os conceitos introduzidos online para cobrir todos os itens necessários;
- Introduza a revisão/correção dos questionários, quer utilizando a interatividade online, como fóruns, ou de forma presencial. É importante que os questionários sejam analisados e que as dúvidas sejam resolvidas.

Como exemplo, os parceiros SENSENET utilizaram um Sistema de Gestão de Aprendizagem (SGA) que foi desenvolvido pelo parceiro português, Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social ([Aproximar Capacita](#)). A utilização deste SGA permite ter vários utilizadores, acesso a conteúdos estáticos (documentos, apresentações), fóruns para executar conversas sobre temas relevantes, e para emitir relatórios sobre progresso ou visualização. As características deste SGA são compiladas na Figura 3.

Figura 3. Características da Plataforma Online utilizada (Aproximar Capacita)








(1) "Página inicial" para iniciar sessão. (2) Página pessoal com a agenda dos formandos e como alterar dados pessoais e senha. (3) Descrição dos cursos disponíveis. (4) Página do Curso. (5) Adicionar utilizadores (6) Criar atividades de conteúdo e questionário para facilmente ceder os conteúdos online aos participantes. (7) Progresso do participante. No final do curso piloto, os formadores podem (8) extrair relatórios sobre a conclusão de módulos e atividades, enviar mensagens aos participantes e trocar ideias e promover o debate.




# Anexo 1

## *Lista de Verificação para Replicação*

| Áreas   | Passos  | Atividades   | ✓                        |
|---|---|--|--------------------------|
|  <p><b>Conteúdos de Formação</b></p> |  <p><b>1. Definir Perfil dos Participantes</b></p>   | Definir as características dos participantes (experiências e necessidades).  | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Preparar ações de marketing direcionadas ao perfil definido.   | <input type="checkbox"/> |
|   |  <p><b>2. Necessidades de Formação</b></p>   | Ceder a Ferramenta de Avaliação de Desempenho às pessoas interessadas em diagnosticar as suas necessidades em relação ao tópico de D&I.  | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Analisar a posição dos inquiridos (prestando especial atenção às funções profissionais dos participantes; é importante que sejam pessoas que tenham autonomia para implementar planos de D&I). | <input type="checkbox"/> |
|   |  <p><b>3. Unidades e atividades de aprendizagem</b></p>   | Analisar os planos dos módulos de formação e os materiais de aprendizagem para determinar o que deve ajustar às necessidades dos formandos e criar o percurso de aprendizagem.                 | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Selecionar as atividades adequadas para complementar sessões online e presenciais, e as alterações necessárias às apresentações (tenha em mente os requisitos mínimos).                        | <input type="checkbox"/> |
|   |  <p><b>4. Configuração da Avaliação</b></p>  | Promover a ferramenta de avaliação de desempenho online.   | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Enviar a ferramenta para o grupo de participantes que receberá a formação para realizar a avaliação inicial.   | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Analisar conhecimentos, competências, atitudes de sensibilização e destaque nos resultados de competências que têm pontuações mais baixas na ferramenta de avaliação de desempenho.            | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Partilhar o resultado situação inicial com o participante, de forma a desenvolver ações específicas para cada participante.  | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Criar e aplicar um questionário para cada módulo (teste).  | <input type="checkbox"/> |
|   |   | Aplicar um questionário de avaliação de satisfação no final da formação (avaliar a organização, plataforma online, módulos de formação, experiência e formadores).                             | <input type="checkbox"/> |
|   | Utilizar após 3 ou 6 meses da formação um questionário de impacto que avalia o entendimento da D&I e os seus benefícios, se respondeu às necessidades, que mudanças ocorreram, atratividade das ferramentas e abordagem e melhoria de competências. | <input type="checkbox"/>   |                          |



|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | Responder novamente à ferramenta de avaliação de desempenho, após 3 ou 6 meses do final do curso de formação.  | <input type="checkbox"/>                                       |
| <br><b>Organização da Formação</b> | <br><b>5. Tipo de fornecedores</b>   | Verificar se a organização que fornece a formação responde aos aspetos legais da formação.   | <input type="checkbox"/>                                       |
|   | <br><b>6. Duração</b>                | Seja claro sobre a duração real da formação (tendo em conta o trabalho online e presencial).   | <input type="checkbox"/>                                       |
|   |   | Definir um calendário de formação de acordo com os planos dos módulos e a disponibilidade dos participantes.   | <input type="checkbox"/>                                       |
|   | <br><b>7. Abordagem</b>              | Escolher a melhor abordagem e formato para os grupos-alvo (definir um plano de formação que apresente os participantes, a metodologia, o formato, os módulos, a carga de trabalho, os resultados de aprendizagem e a avaliação). | <input type="checkbox"/>                                       |
|   | <br><b>8. Formato</b>              | Analisar o benefício e o risco de cada formato e implementar o formato adequado às necessidades e disponibilidade dos participantes.   | <input type="checkbox"/>                                       |
|   |   | Decidir como partilhar os conteúdos online (qual a plataforma online a ser utilizada)  | <input type="checkbox"/>                                       |
|   | <br><b>9. Considerações de EFP</b> | Seguir as recomendações de educação e formação profissional (EFP) a nível da UE.   | <input type="checkbox"/>                                       |
|   |   | Seguir as recomendações legais do país relativas ao ensino e formação profissionais (EFP).   | <input type="checkbox"/>                                       |
|   | <br><b>Formadores</b>              | <br><b>10. Seleção de formadores</b>  | Selecionar o local e formadores (avaliar o CV dos formadores). |
| Considerar e definir um calendário para os formadores poderem acompanhar, apoiar e interagir com os participantes.  |   |  | <input type="checkbox"/>                                       |
| <br><b>11. Requisitos</b>        |   | Preparar os planos de sessão para cada sessão (presencial).  | <input type="checkbox"/>                                       |
|   |   | Entender como usar uma plataforma online.  | <input type="checkbox"/>                                       |
|   |   | Seguir os currículos e programas definidos.  | <input type="checkbox"/>                                       |
|   |   | Reportar os resultados e as necessidades de melhoria.  | <input type="checkbox"/>                                       |



# **Anexo 2**

## ***Currículo do Curso***

### ***SENSENET***

## Programa de Formação "Performance e Inclusão na Economia Social"

### **Destinatários**

Gestores, diretores e profissionais de recursos humanos das organizações e empresas da economia social.

### **Palavras-Chave e Glossário**

Diversidade; Recursos Humanos; Gestores; Desempenho; Economia Social.

### **Idioma**

Inglês; Dinamarquês; Francês; Italiano; Português e Romeno.

### **Formato**

O programa de formação é feito numa Object based learning, o que significa que o curso pode ser adaptado num portfólio de materiais de aprendizagem, planos de sessão e atividades de formação a serem utilizados de forma flexível de acordo com as necessidades dos países e do grupo de formandos. Portanto, os formadores podem configurar facilmente os cursos em termos de duração total / duração das sessões presenciais / online ou materiais de aprendizagem a serem utilizados, de acordo com o que os formandos já sabem ou com as competências que têm desenvolvidas.

Os formandos devem participar nas sessões online antes de iniciar as sessões presenciais, porque:

- As sessões online vão introduzir o conhecimento teórico sobre diferentes aspetos do desempenho e serão disponibilizados por meio de uma plataforma e-learning;
- As sessões presenciais terão especial enfoque no esclarecimento de conhecimentos teóricos, debates e partilha de experiências, e principalmente na utilização de exercícios práticos, como dramatizações, dinâmicas ou tarefas de grupo.

### **Objetivos**

O objetivo deste programa de formação é dar aos gestores e profissionais de recursos humanos das organizações de economia social (OES's) as competências necessárias para implementar a diversidade nos seus processos de desempenho, promovendo a inclusão e a retenção dos colaboradores.

O projeto SENSENET cobre diferentes prioridades de maneira integrada: (1)

desenvolver formas de aprendizagem eficazes, usando ferramentas da era digital para promover a inclusão de pessoas vulneráveis, e (2) preparando os gestores de OES's e os profissionais de recursos humanos, para a melhor integração dos colaboradores que vêm de grupos vulneráveis.

### Resultados da aprendizagem

No final da formação, os participantes serão capazes de:

- Reconhecer diferentes estratégias para aumentar a sustentabilidade e o desempenho das organizações de economia social;
- Identificar procedimentos de recrutamento e gestão que podem ser implementados para atrair, acolher e reter trabalhadores de grupos vulneráveis;
- Reconhecer os benefícios da diversidade no local de trabalho;

Identificar estratégias para melhorar o relacionamento entre os gestores de OES's e os profissionais recursos humanos com outros colaboradores.

### Conteúdo do curso:

| Módulo   | Conteúdos   |
|--|---|
| <br><b>I. D&amp;I Business Case</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque é importante trabalhar a D&amp;I?</li> <li>• Dicas sobre como mudar os quadros da organização incluindo a diversidade</li> <li>• Sensibilização para o processo: Modificar a gestão e o papel do líder</li> </ul> |
| <br><b>II. D&amp;I Políticas</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão, Visão e Valores</li> <li>• Planos e Medidas</li> <li>• Programas Inovadores/metodologias</li> <li>• Preparar o caminho: Modificar a gestão e o papel do líder</li> </ul>   |
| <br><b>III. Atrair Pessoas</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de Recrutamento</li> <li>• Processos de acolhimento e envolvimento</li> <li>• Modificar a gestão e o papel do líder</li> </ul>   |
| <br><b>IV. Desenvolvimento de Pessoas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira</li> <li>• Formação</li> <li>• Equilíbrio entre vida profissional e pessoal</li> <li>• Modificar a gestão e o papel do líder</li> </ul>   |
| <br><b>V. Retenção de Pessoas</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas e métodos de retenção</li> <li>• Modificar a gestão e o papel do líder</li> </ul>  |
| <br><b>VI. Gestão de Equipa</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança inclusiva</li> <li>• Comunicação Interna</li> <li>• Comunicação Externa</li> <li>• Modificar a gestão e o papel do líder</li> </ul>  |

### Carga horária de aprendizagem

A quantidade total de atividade pedagógica é de 60 horas, incluindo acesso on-line à teoria, formação em aula / sessões práticas e avaliação final (o impacto não é considerado).

A distribuição de horas entre online e presencial pode ser adaptada de acordo com o perfil dos formandos (por exemplo, nível de experiência ou profissionalização).

Segue-se a proposta de calendário:

| Módulos / Conteúdos     | Tipo de sessão          |           | Horas     |    |
|-------------------------|-------------------------|-----------|-----------|----|
|                         | Cara a cara             | Online    | Total     |    |
| I. Business Case D&I    | 3                       | 1         | 4         |    |
| II. Políticas de D&I    | 3                       | 2         | 5         |    |
| III. Atrair Pessoas     | 6                       | 2         | 8         |    |
| IV. Desenvolver Pessoas | 6                       | 3         | 9         |    |
| V. Reter Pessoas        | 4                       | 2         | 6         |    |
| VI. Gestão de Equipas   | 2                       | 2         | 4         |    |
| Subtotal de Formação    | <b>24</b>               | <b>12</b> | <b>36</b> |    |
|                         | Supervisão <sup>3</sup> | 16        | 8         | 24 |
|                         | Total                   | 40        | 20        | 60 |

### Métodos de aprendizagem

O programa de formação utilizará as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), gamificação, estratégias formais e informais de aprendizagem, com uma orientação baseada no trabalho para promover as realizações dos formandos.

Dentro da plataforma de *e-learning* (TIC), os formandos poderão aceder a materiais de aprendizagem, como apresentações, trabalhos de investigação e outras publicações relevantes. Pode ser solicitado aos formandos que realizem algumas tarefas escritas para avaliar a sua compreensão geral dos conceitos principais.

Durante as sessões presenciais, os conceitos relevantes serão apoiados por exemplos práticos, e os formandos são incentivados a partilhar as suas experiências. A discussão com base nos exemplos práticos também ocorrerá pela utilização de estudos de caso, dramatizações e outras técnicas.

<sup>3</sup> A supervisão através de coaching é uma dimensão adicional apoiada pelo modelo de coaching do produto intelectual 4; não era obrigatório executar durante os cursos piloto.

## **Método de avaliação**

O processo de avaliação baseia-se em quatro atividades que permitirão avaliar todo o processo (sessões online e presenciais):

- Avaliação de competências (pré e pós formação), de acordo com a ferramenta de avaliação de desempenho e a perceção dos participantes relativamente às competências adquiridas. Este é realizado antes da formação, imediatamente após a formação, e 6 (seis) meses após a formação (impacto) - com base no IO2;
- Avaliação final quanto á realização de tarefas na formação, pontualidade e assiduidade, relacionamento com os colegas, entre outros;
- Avaliação da formação na perspetiva dos formandos e dos formadores, relativamente à logística, conteúdo, apoio administrativo e ao processo geral de b-Learning;
- Avaliação de impacto para identificar os benefícios do curso SENSENET no desempenho dos formandos, não apenas com base na autoavaliação de competências, mas também tendo em consideração o que os formandos percebem como realizações que resultaram da formação.

No final da formação, a organização parceira irá entregar certificados aos formandos. Estes, serão emitidos de acordo com os padrões de formação nacionais de cada parceiro.

## **Referências**

SENSENET (2017). Aplicação do Projeto.

SENSENET (2018). Reforçar a diversidade nas organizações da Economia Social e nas empresas em toda a União Europeia – um estado-da-arte sobre as práticas existentes.

SENSENET (2020). Ferramenta de avaliação de desempenho.

Stokes, L. (2012). The Do's and Don'ts For Diversity training. Diversity Executive. Disponível em: <https://www.prismdiversity.com/downloads/dos-donts-diversity-training.pdf>.

Ward, G. (2008). What Kind of Diversity Training Really Works? Workforce Diversity Network. Disponível em: [http://workforcediversitynetwork.com/docs/Articles/Article\\_WhatKindofDiversityTrainingWorks\\_Ward\\_8.08.pdf](http://workforcediversitynetwork.com/docs/Articles/Article_WhatKindofDiversityTrainingWorks_Ward_8.08.pdf).

## **Código de conduta**

*Solicita-se que os formandos participem regularmente nas sessões e com pontualidade. A participação nas sessões é desejável para a melhoria e obtenção dos resultados da aprendizagem.*



# Anexo 3

## Módulos

### *SENSENET*



### **Apresentações**

Apresentações em PowerPoint a serem disponibilizadas em ambos os formatos: sessões online e/ou presenciais. As apresentações devem ser curtas (não demorando mais de 15 a 20 minutos a ler) e simples, utilizando tópicos, diagramas e outras técnicas dinâmicas.



### **Atividades em grupo**

Exercícios para os alunos consolidarem o conhecimento adquirido. Pode ser brainstorming ou outras tarefas/atividades para melhorar conhecimentos, competências ou atitudes. Requer que os alunos deem as suas opiniões (por exemplo, assistam a um vídeo e comentem o seu ponto de vista) ou realizem uma atividade (por exemplo, simulações, dinâmicas de grupo).





### **Documentos ou vídeos**

Informações relevantes para os alunos lerem, manterem e trabalharem.



| Módulo 1   |  | Business Case de Diversidade e Inclusão  |  |
|--|--|--|--|
|  <b>Tempo</b>   | <b>Total: 4 horas</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online: 1h</li> <li>• Presencial – 3h</li> </ul>  |  |
| <b>Resultados da Aprendizagem</b>  | <b>Conteúdos</b>   | <b>Atividades</b>  |  |
| Refletir sobre a diversidade na sociedade de hoje, definindo conjuntamente este conceito.  | Definição da Diversidade   | <b>Atividade em grupo:</b><br><i>Brainstorming sobre a definição de Diversidade (exercício iceberg):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1º Cada participante deve escrever algumas palavras relativas ao conceito de diversidade que tem em mente.</li> <li>• 2º Incluir a noção de "Icebergue da Diversidade": o formador, utilizando as palavras relacionadas com a diversidade expressa pelos participantes, pode incluí-las no "icebergue da diversidade". Para isso, é necessário desenhar um "icebergue" numa folha de papel ou quadro e dividir, com os participantes, as palavras entre cima e baixo da "linha de água de visibilidade".</li> <li>• 3º Em conjunto com os participantes, o formador tenta reunir uma definição usando as várias palavras referidas pelos participantes.</li> </ul> |  |
| Concentre-se nas reações, atitudes e comportamentos que podem resultar da existência destas diferenças dentro de uma comunidade/ organização.                        | Diferenças que conduzem a Estereótipos e Discriminações                        | <b>Atividade em grupo:</b><br><i>Discussão sobre motivos de discriminação:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1º O que é a discriminação?</li> <li>• 2º Quais são os fundamentos de discriminação existentes?</li> </ul>   |  |
| Defina a inclusão e o seu impacto no desempenho das organizações.  | Inclusão como resposta   | <b>Documento:</b> definição de inclusão + vídeo ("Inclusion starts with I", Accenture)   |  |
| Refletir sobre os argumentos para induzir o seu ecossistema dos benefícios da diversidade e práticas inclusivas  | <i>Business Case D&amp;I</i><br>Adotar uma abordagem de diversidade e inclusão | <b>Apresentação</b>  |  |
| Faça com que os participantes construam o seu próprio caso de negócio. Com efeito, para ser eficaz, um caso de negócio deve ser adaptado ao contexto da organização. | Construa o seu caso de negócio   | <b>Documento:</b> Passos para construir um caso de negócio   |  |
| Tenha dicas para envolver todos os colaboradores de uma organização no processo D&I.   | Envolvimento e consulta  | <b>Documento:</b> Ideias de ações a implementar para garantir o envolvimento das equipas no processo D&I   |  |
| Refletir sobre a inclusão dos conselhos de administração/ decisores das OES.   | Como ter um conselho mais diversificado  | <b>Apresentação</b>  |  |

| Módulo 2  |   | Políticas e Planos de D&I   |  |
|---|---|---|--|
|  <b>Tempo</b>  | <b>Total: 5 Horas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online: 2 h</li> <li>• Presencial – 3 h</li> </ul>   |  |
| Resultados da Aprendizagem  | Conteúdos   | Atividades  |  |
| Definição de iniciativas e instrumentos de D&I<br><br>Compreender o uso e as diferentes implementações de cada iniciativa e instrumento D&I apresentado | Definição de Iniciativas de D&I <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de D&amp;I</li> <li>• Argumento de D&amp;I</li> <li>• Plano de D&amp;I</li> <li>• Ações de D&amp;I</li> </ul> | <b>Apresentação</b>   |  |
| Compreender quais as medidas preliminares a tomar antes de elaborar uma estratégia de plano de D&I  | Apresentando iniciativas de D&I na sua organização  | <b>Apresentação</b>   |  |
| Compreender quais os custos e quais os benefícios que devem ser tidos em conta na implementação de um plano de D&I                                      | Custos e benefícios da implementação de uma estratégia de D&I   | <b>Apresentação</b>   |  |
| Compreender quais os indicadores que podem ser considerados para monitorizar a implementação do plano de D&I e as suas melhorias                        | Como medir o avanço do seu plano de D&I   | <b>Apresentação &amp; Reflexão:</b> "Pense em D&I na sua organização daqui a 2 anos"  |  |
| Compreender como avaliar os pontos fortes e fracos da organização para construir um plano de D&I eficaz e eficiente                                     | Analisar a força e as fraquezas da organização  | <b>Atividade em grupo: Plano de D&amp;I</b><br>1º - Introdução de instrumentos (como listas de verificação) para ajudar os participantes a identificarem as principais áreas prioritárias para a sua ação com o plano de D&I.<br>2º - Os participantes serão divididos em pequenos grupos para discutir em conjunto uma lista de frases descrevendo uma organização fictícia. Os grupos terão de identificar pelo menos 2 pontos fortes e 2 fraquezas.<br>3º - Os grupos irão discutir e confrontar em plenário os resultados originados de cada pequeno grupo. |  |
| Compreender os passos e elementos-chave para a elaboração de um plano de D&I  | Elaboração de um Plano de D&I   | <b>Atividade em grupo: Projeto de D&amp;I</b><br>1º - Os participantes serão divididos em pequenos grupos (máx. 3-4 por grupo) para elaborar um plano de D&I sobre dados fornecidos de 3 organizações fictícias:<br>a) se os participantes preferirem, podem elaborar o plano diretamente na sua própria organização.<br>2º - Os grupos apresentarão o seu projeto de plano D&I para o resto do grupo e os participantes de outros grupos serão encorajados a dar feedback e sugestões ou assinalar qualquer divergência/dúvida.                                |  |
| Familiarize-se com a elaboração de um plano de D&I desde o seu início   |   |   |  |

| Módulo 3 Atrair pessoas  |  |   |
|--|--|---|
|  <b>Tempo</b> | <b>Total: 8 Horas</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online: 2h</li> <li>• Presencial – 6h</li> </ul>   |
| Resultados da Aprendizagem   | Conteúdos  | Atividades  |
| Identificar os estereótipos relacionados com a Economia Social;                                | <p>Economia Social</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterização da Economia Social</li> <li>2. Estereótipos na Economia Social</li> <li>3. Estereótipos sobre o Setor da Economia Social</li> <li>4. Estereótipos sobre o trabalho na Economia Social</li> <li>5. Estereótipos sobre os Gestores Sociais</li> <li>6. Estereótipos sobre o trabalho voluntário</li> <li>7. Como as Organizações de Economia Social (OES) podem reverter estereótipos negativos</li> </ol> | <p><b>Apresentação</b></p>  |
|  | Reverter estereótipos  | <p><b>Actividade de grup:</b><br/> <i>Estereótipos invertidos</i></p> <p>1º - Dividir os participantes em grupos (3 a 4 pessoas por grupo);</p> <p>2º - Cada grupo trabalha num dos diferentes tipos de estereótipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sector da economia social</li> <li>• Trabalhar neste setor</li> <li>• Gestores sectoriais</li> <li>• Voluntariado</li> </ul> <p>3º - Cada grupo deve partilhar ideias sobre os estereótipos encontrado em cada tipo (lembre-se do conteúdo teórico), sendo capaz de adicionar mais conteúdo.</p> <p>4º - Cada Grupo deve identificar estratégias eficazes para inverter estes estereótipos.</p> <p>5º - Cada Grupo deve partilhar na parede para que todos os participantes possam ter ideias diferentes para introduzir nos seus contextos.</p> |
| Reconhecer a importância da comunicação externa para uma melhor atração de pessoas             | <p>Atrair pessoas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A Economia Social precisa de pessoas</li> <li>2. Atrair diversos candidatos</li> <li>3. Diversos talentos na Economia Social</li> </ol> <p>Local de trabalho diverso</p>  | <b>Apresentação</b>   |
| Reconhecer a necessidade e o valor para recrutar pessoas criando diversidade;                  | <p>Recrutamento inclusivo, diversificado e acolhedor</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição de recrutamento</li> <li>2. Recrutamento diversificado e inclusivo</li> </ol>   | <b>Apresentação</b>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>3. Compreender e trabalhar o preconceito no recrutamento</p> <p>4. Processo de acolhimento e adaptação</p> <p>O papel dos gestores</p>   |
| <b>Módulo 3</b>   | <b>Atrair pessoas</b>   |
| Compreender e replicar processos de recrutamento de D&I | <p>Recrutamento</p> <p><b>Atividade em grupo:</b><br/><i>Anúncio de emprego</i></p> <p>1º Em grupos, os estagiários devem escrever uma oferta de emprego para uma organização. 2º Discutir alguns aspetos específicos das ofertas de emprego que as organizações têm e dar algumas dicas sobre linguagem e transparência. 3º Utilize plataformas online, se necessário, para garantir que o enviesamento inconsciente não tenha sido utilizado na oferta de emprego.</p>  |
|   | <p><b>Atividade em grupo:</b><br/><i>Simulação de entrevista</i></p> <p>1º 2 formandos simulam uma entrevista, enquanto os restantes observam e tomam notas. 2º Repetir a experiência em 2 cenários diferentes com diferentes formandos. 3º No final, os observadores partilham as suas opiniões, e o formador escreve ideias-chave da discussão.</p>   |
|   | <p>Preconceito inconsciente</p> <p><b>Atividade em grupo:</b><br/><i>Preconceito inconsciente</i></p> <p>1º Cada formando escreve no papel 5 palavras que o representam "positivamente". 2º O papel permanece completamente anónimo e todos colocam o papel na mesma parede. 3º Os participantes escrevem em todas as folhas, exceto na sua, ao lado de cada palavra "positiva", uma palavra negativa, o equivalente negativo que lhes faz sentido em relação a essa palavra. 4º Discutir com os participantes: O que significam estes "equivalentes" negativos para eles? O que foi escrito como negativo é associado à pessoa que conhecem?</p> <p><b>Atividade em grupo:</b><br/><i>Controlar o enviesamento inconsciente</i></p> <p>1º Em grupo, os formandos identificam medidas práticas e ações que já fazem e que ainda podem ser feitas nas suas organizações - ou em geral na Economia Social. 2º Partilha e discussão.</p> |

| Módulo 4  |   | Desenvolver pessoas  |  |
|---|---|--|--|
|  <b>Tempo</b>                            | <b>Total: 9 horas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online: 3h</li> <li>• Presencial – 6h</li> </ul>  |  |
| Resultados da Aprendizagem  | Conteúdos   | Atividades   |  |
| Melhor compreensão sobre os benefícios de um ambiente de trabalho positivo  | Vantagens de um ambiente de trabalho positivo para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores                | <p><b>Video:</b> <i>Introdução/definição de desenvolvimento de pessoas</i></p> <hr/> <p><b>Atividade em grupo:</b><br/> <i>Benefícios de um ambiente positivo</i><br/> 1º Peça a cada participante a lista dos principais benefícios de um ambiente de trabalho positivo;<br/> 2º Discutir em grupo os principais benefícios referidos.</p>  |  |
| Identificar e aplicar diferentes estratégias para melhorar o desempenho dos colaboradores eliminando os fatores negativos | Introdução do modelo PERMA para melhorar o bem-estar dos colaboradores e criar uma atmosfera de trabalho positiva   | <p><b>Atividade em grupo:</b><br/> <i>Modelo PERMA</i><br/> Atividade em grupo:<br/> Modelo PERMA<br/> 1º Apresentar o modelo PERMA desenvolvido por Martin Seligman como uma ferramenta que pode ser usada dentro da organização por Gestores ou pessoal de RH para identificar medidas a tomar para melhorar o bem-estar do trabalhador.<br/> O PERMA é um acrónimo que vem de:<br/> Emoções positivas: mental/<br/> autoaceitação/autonomia<br/> Envolvimento: Equilíbrio da vida profissional/Ambiente<br/> Relações: Relações sociais/coletivas/positivas<br/> Significado: Propósito<br/> Realização: Crescimento Pessoal<br/> 2º Os participantes em grupos têm de preencher os critérios apresentados com várias iniciativas que podem desenvolver no âmbito da sua organização para promover o bem-estar dos colaboradores.</p> |  |
| Ser capaz de aumentar o desempenho dos colaboradores introduzindo a mentoria e o coaching como métodos de boas práticas   | Métodos para o desenvolvimento das pessoas: mentoria e <i>coaching</i>  | <b>Apresentação</b>  |  |
| Ser capaz de desenvolver e aplicar um plano de desenvolvimento de colaboradores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de desenvolvimento dos colaboradores</li> <li>• Documento</li> </ul> | <p><b>Video</b><br/> <i>Introdução sobre Processo de Desenvolvimento Individual</i></p> <hr/> <p><b>Apresentação</b></p>   |  |

| Unitate de Învățare 4 Dezvoltarea Oamenilor   |   |   |
|---|---|---|
| Compreender e aplicar diferentes instrumentos para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores  | Desenvolvimento de carreiras  | <p><b>Atividade em grupo:</b><br/> <i>Plano de Carreira</i><br/>                     1º Cada participante deve pensar na sua organização ou na sua experiência e definir o seu plano de carreira.<br/>                     a) Identificar e estabelecer objetivos de desenvolvimento pessoal e de carreira<br/>                     b) Avaliar as necessidades de desenvolvimento do trabalho<br/>                     c) Desenvolver um plano de ação<br/>                     d) Fazer alterações no caminho para o desenvolvimento<br/>                     e) Avaliar o plano e fazer ajustes</p> |
| Capacidade de produzir uma análise concreta das necessidades utilizando o método SWOT   | Método SWOT para analisar as necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores   | <p><b>Atividade em grupo:</b><br/> <i>Análise SWOT</i><br/>                     1º Os participantes em grupos devem utilizar a análise SWOT para identificar o estatuto da organização (exemplo ou organização única) em relação ao desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.<br/>                     2º Analisar os pontos fortes da organização atual e fraquezas, e pense quais são as oportunidades e ameaças em relação ao desenvolvimento profissional das necessidades dos seus colaboradores.<br/>                     3º Partilhar e discutir com todos os participantes.</p>    |
| <p>Criar sensibilização sobre a importância da implementação do programa de formação</p> <hr/> <p>Melhor compreensão das necessidades de introduzir formação para o desenvolvimento das pessoas</p> | Promover um plano de formação para os colaboradores   | <b>Apresentação</b>   |
| <p>Demonstrar abertura a novas perspetivas diversas e outras.<br/>                     Reconhecer o porquê e como a diversidade e a inclusão conduzem ao desenvolvimento das pessoas</p>            | <p>Promover um ambiente de trabalho positivo e inclusivo</p> <hr/> <p>O programa de orientação é um método para desenvolver pessoas</p> <p>Documento</p> <hr/> <p>Ferramentas de mentoria</p> | <p><b>Apresentação</b></p> <hr/> <p><b>Documento:</b> definição dos conceitos e passos para implementar um programa de orientação</p>   |

| Módulo 5  |  | Reter pessoas   |  |
|---|--|---|--|
| <b>L</b> Duração  | Total: 6 horas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online: 2h</li> <li>• Presencial – 4h</li> </ul>   |  |
| Resultados da Aprendizagem  | Conteúdos  | Atividades  |  |
| O que podem as organizações fazer para reter funcionários e o que faz um local de trabalho fantástico               | <p>Comunidades fortes e culturas familiares</p> <p>Profissionalismo e trabalho de equipa</p> <p>Atitudes, normas e valores independentes reunidos sob o conjunto comum de valores da empresa</p> <p>Concentre-se em bons resultados</p> <p>Reter a diversidade em todos os níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paixão</li> <li>• Inovação</li> <li>• Espaço e responsabilidade</li> <li>• Orgulho profissional.</li> </ul> <p>Proporcionar formação prática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falha significa desenvolvimento</li> <li>• Cultura de gestão baseada em valor</li> <li>• O desafio. Sensibilizar todos os colaboradores para a necessidade de mudança</li> </ul> | <b>Apresentação</b>   |  |
| Compreender a taxa de rotatividade  | Por que vão embora?  | <p><b>Video</b></p> <p><i>Taxa de rotatividade</i></p> <p>Demonstração que vai ensinar a calcular a taxa de rotatividade dos colaboradores</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=7oY8YmlyIUg">https://www.youtube.com/watch?v=7oY8YmlyIUg</a></p> |  |
| Alterar a sua estrutura legal para empresas sociais, nesse modelo de negócio terá uma maior oportunidade de crescer | <p>OES e EES para trabalhar com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reter pessoas;</li> <li>• recursos;</li> <li>• tamanho;</li> <li>• e autorreflexão de quem eles são como organização.</li> </ul>   | <p><b>Documento:</b></p> <p><i>Estudo de Caso</i></p>   |  |

| Módulo 6   |  | Gestão de Equipas   |  |
|--|--|---|--|
|  <b>Duração</b> | <b>Total: 4 horas</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online: 2h</li> <li>• Face to Face – 2h</li> </ul>   |  |
| Resultados da Aprendizagem   | Conteúdos  | Atividades  |  |
| Melhore as suas capacidades de liderança através da inclusão e diversidade                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito de liderança inclusiva</li> <li>2. O que podem as organizações fazer para desenvolver uma liderança inclusiva?</li> <li>3. Traços de liderança inclusiva</li> </ol> | <p><b>Atividade em grupo:</b></p> <p><i>O que faz de si um bom líder?</i></p> <p>1º Para iniciar esta atividade, devem existir quatro (4) participantes voluntários que estejam dispostos a participar num jogo de simulação.</p> <p>a) Um membro da equipa desempenhará o papel de um funcionário que se atrasou para trabalhar no dia de trabalho fictício imaginado no jogo, ou tem um histórico recente de ter chegado tarde.</p> <p>b) Os papéis dos outros três participantes são demonstrar três estilos diferentes de liderança - autocrático, democrático e liberal.</p> <p>2º Mostrar o seguinte vídeo (ou outro relacionado) de modo que a equipa entenda o que significa cada um destes estilos (<a href="https://www.youtube.com/watch?v=1AZMiq6Mg-k&amp;app=desktop">https://www.youtube.com/watch?v=1AZMiq6Mg-k&amp;app=desktop</a>)</p> <p>3º Discutir com os membros da equipa quais destes estilos que presenciaram na vida real.</p> <p>4º Peça a todos os participantes para formar um círculo, e coloque duas cadeiras no meio do círculo.</p> <p>a) Uma cadeira será ocupada pelo empregado fictício e a outra cadeira será ocupada pelos líderes que se revezam para mostrar cada forma de liderança.</p> <p>b) Pergunte ao membro da equipa que faz o papel do potencial funcionário sobre como se sentiram.</p> <p>c) Pergunte aos três líderes diferentes como se sentiram liderando em diferentes estilos e o que pensaram sobre os outros dois.</p> <p>d) E, finalmente, peça a todo o grupo que reflita sobre as diferentes abordagens de liderança.</p> |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
| Melhorar a forma de comunicar como equipa de forma inclusiva   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que a comunicação inclusiva é importante?</li> <li>2. O que é Inclusão?</li> <li>3. Porquê promover a Inclusão?</li> <li>4. Comunicação da D&amp;I dentro da sua equipa</li> </ol> | <p><b>Apresentação</b></p> <hr/> <p><b>Atividade em grupo:</b><br/><i>Feedback Apreciativo</i></p> <p>1º Presente aos participantes as formas corretas de se expressar ao dar feedback, tais como:<br/>Quando o fez... senti-me...<br/>Reparei que quando disseste..., fez-me sentir...<br/>Gostei muito da forma como gostaste... e particularmente... sobre isso.<br/>Fez-me sentir realmente... para ouvi-lo dizer... desta forma.</p> <p>2º Os participantes serão divididos em dois grupos, e depois ficarão em duas linhas, viradas uma para a outra. Uma linha dará feedback à outra.</p> <p>3º Depois, as funções serão trocadas.</p> <p>4º Depois de terminar a atividade, pergunte ao grupo como se sentem depois de dar e receber feedback. Falar sobre as formas como foram capazes de expressar críticas construtivas através do feedback e como recebê-lo de uma forma saudável.</p>   |
| Compreender traços de um ambiente inclusivo                    | Traços para um ambiente inclusivo  | <p><b>Documento:</b><br/><i>Traços para um ambiente inclusivo</i></p> <p><b>Documento:</b><br/><i>Estudo de caso - empresa social</i></p> <hr/> <p><b>Atividade do grupo:</b><br/><i>Estereótipos desafiantes</i></p> <p>1º Falar sobre como uma pessoa pode ter uma aparência que no início é tentado a julgar, com base em perceções anteriores de estereótipos inconscientes que estão na sua mente.</p> <p>2º Encorajar os participantes a dar exemplos, da vida real ou ficcional, onde uma pessoa pode parecer que só está definida de uma determinada forma, mas na verdade tem mais facetas do que pode parecer.</p> <p>3º Durante esta palestra, o facilitador pode desenhar o esboço de um ser humano no flipchart e escrever dentro das suas linhas, alguns estereótipos maus ouvidos na conversa. Fora do contorno do ser humano, escreva boas qualidades mencionadas e outras palavras-chave que possam concluir que qualquer um pode ter potencial e que uma única história não é a única a ser contada.</p> |
| Compreender a definição de conceitos de diversidade e inclusão |  | <p><b>Documento:</b><br/><i>Áreas de foco da D&amp;I em empresas sociais e pequenas empresas</i></p>   |

Os documentos para posterior leitura acima identificados acima podem ser acesidos no site da SENSENET: <http://www.sensenet-project.org/library.html>.



# Anexo 4

## *Ferramentas de Avaliação*

# I - Jornada da Diversidade

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

| <br>Dimensão                                 | <br>Situação Inicial | <br>O que aprendi sobre esta área | <br>Que ações concretas quero implementar com o que aprendi |
|---|---|--|--|
| <br>Compromisso com a Diversidade & Inclusão |   |  |  |
| <br>Atrair pessoas                         |   |  |  |
| <br>Desenvolver pessoas                    |   |  |  |
| <br>Reter pessoas                          |   |  |  |
| <br>Liderança e comunicação inclusivas     |   |  |  |

## II - Inquérito de satisfação

Nome: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Caro formando / formanda,

Os seus comentários são muito importantes para nós, por isso gostaríamos de pedir que você preenchesse este questionário.

Todos os dados fornecidos são importantes para as organizações responsáveis pela implementação do projeto SENSENET e serão utilizados para introduzir possíveis alterações e melhorar os resultados do projeto.

*Obrigado pela sua colaboração!*

**1. Por favor, use a seguinte escala para expressar sua opinião, circulando a resposta apropriada para cada afirmação:**

|  | Mau | Fraco | Razoável | Bom | Muito bom |
|--|-----|-------|----------|-----|-----------|
| Até que ponto o conteúdo da formação responde às necessidades dos gestores e da equipa de RH |     |       |          |     |           |
| Até que ponto o que aprendeu durante o formação será útil no seu trabalho                    |     |       |          |     |           |
| Até que ponto o curso foi dinâmico e interativo?   |     |       |          |     |           |
| Até que ponto a plataforma foi facilmente acessível?   |     |       |          |     |           |
| Até que ponto achou útil estudar pela plataforma?  |     |       |          |     |           |
| Até que ponto o conteúdo da formação pode ser transferido diariamente                        |     |       |          |     |           |

**2. Por favor, indique o seu nível de concordância com as afirmações listadas abaixo:**

|  | Concordo plenamente | Concordo | Neutro | Discordo | Discordo totalmente |
|--|---------------------|----------|--------|----------|---------------------|
| <b>2.1. Condução da Sessão</b>   |                     |          |        |          |                     |
| A participação e interação foram incentivadas  |                     |          |        |          |                     |
| O conteúdo foi bem organizado e fácil de seguir  |                     |          |        |          |                     |
| Os objetivos da formação foram alcançados  |                     |          |        |          |                     |
| O formador/a tinha conhecimento dos tópicos de formação                                  |                     |          |        |          |                     |
| Os exercícios realizados foram úteis e inspiradores                                      |                     |          |        |          |                     |
| As informações obtidas na formação serão implementadas, ainda mais, na minha organização |                     |          |        |          |                     |
| <b>2.2. Organização da Formação</b>  |                     |          |        |          |                     |
| A sala e as instalações eram adequadas e confortáveis                                    |                     |          |        |          |                     |
| A agenda foi bem preparada   |                     |          |        |          |                     |
| A duração da formação foi suficiente   |                     |          |        |          |                     |

**2. Classifique os seguintes atributos da experiência de formação, selecionando a resposta apropriada**

|                                     | Muito Satisfeito | Satisfeito | Um pouco satisfeito | Não satisfeito |
|-------------------------------------|------------------|------------|---------------------|----------------|
| Novidade das informações adquiridas |                  |            |                     |                |
| Clareza dos termos usados           |                  |            |                     |                |
| Qualidade da informação             |                  |            |                     |                |
| Adaptável ao contexto nacional      |                  |            |                     |                |

**4. Avalie os Módulos**

|  | Não satisfeito | Um pouco satisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito |
|--|----------------|---------------------|------------|------------------|
| <b>4.1. Enquadramento</b>  |                |                     |            |                  |
| Até que ponto o tempo alocado ao módulo Business Case foi suficiente                                 |                |                     |            |                  |
| Até que ponto os materiais utilizados para o Módulo foram claros e úteis                             |                |                     |            |                  |
| <b>4.1.1. Enquadramento - Plano</b>  |                |                     |            |                  |
| Até que ponto o tempo alocado para o plano de D&I foi suficiente                                     |                |                     |            |                  |
| Até que ponto os materiais usados no plano de D&I foram claros e úteis                               |                |                     |            |                  |
| <b>4.2. Atrair Pessoas</b>   |                |                     |            |                  |
| Até que ponto o tempo alocado para o Módulo Atrair pessoas foi suficiente                            |                |                     |            |                  |
| Até que ponto os materiais utilizados pelas pessoas do Módulo Atrair pessoas foram claros e úteis    |                |                     |            |                  |
| <b>4.3. Desenvolver Pessoas</b>  |                |                     |            |                  |
| Até que ponto o tempo alocado ao Módulo Desenvolver pessoas foi suficiente                           |                |                     |            |                  |
| Até que ponto os materiais usados para as pessoas do Módulo Desenvolver pessoas foram claros e úteis |                |                     |            |                  |
| <b>4.4. Reter Pessoas</b>  |                |                     |            |                  |
| Até que ponto o tempo alocado ao Módulo Reter pessoas foi suficiente                                 |                |                     |            |                  |
| Até que ponto os materiais utilizados para o Módulo Reter pessoas foram claros e úteis               |                |                     |            |                  |
| <b>4.5. Liderança</b>  |                |                     |            |                  |
| Até que ponto o tempo alocado no módulo Gestão da equipa foi suficiente                              |                |                     |            |                  |
| Até que ponto os materiais utilizados no módulo Gestão da equipa do módulo foram claros e úteis      |                |                     |            |                  |

**5. No geral, qual o seu grau de satisfação com esta formação?**

|                  | Muito satisfeito | Satisfeito | Um pouco satisfeito | Insatisfeitos |
|------------------|------------------|------------|---------------------|---------------|
| Satisfação geral |                  |            |                     |               |

**6. Recomendaria esta formação a outras pessoas?**

Sim       Não

| 7. O que mais gostou da formação? | 8. Quais aspetos que podem ser melhorados? |
|-----------------------------------|--|
|                                   |  |

*Obrigado pela sua colaboração!*

### III - Avaliação de Impacto

O objetivo desta atividade é avaliar o impacto da formação entre os participantes dos cursos pilotos, nomeadamente gestores e pessoal de RH, e a nível organizacional, após 6 meses do curso de formação.

**Escala:**

Por favor, avalie as afirmações seguintes tendo em conta que: 1- Pouco Relevante; 2- Alguma relevância; 3- Moderadamente relevante; 4 – Muito Relevante e 5 – Extremamente Relevante.

| Tópicos  | Escala |   |   |   |   |
|--|--------|---|---|---|---|
| <b>Compreender o D&amp;I e os seus benefícios</b>  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Até que ponto a formação teve um impacto na visão / missão e objetivos da sua organização?   |        |   |   |   |   |
| Até que ponto a relação entre inovação e resultados foi oportuna, económica e respondeu aos padrões esperados?                         |        |   |   |   |   |
| Até que ponto a sua atitude em relação à implementação de um programa de Diversidade e Inclusão se alterou como resultado da formação? |        |   |   |   |   |
| Até que ponto acha que o programa de Diversidade e Inclusão é replicável em outros contextos e a outras partes interessadas?           |        |   |   |   |   |
| Em que medida o programa de formação aumentou a sensibilização sobre Diversidade e Inclusão na sua organização?                        |        |   |   |   |   |
| <b>Resposta às necessidades</b>  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Até que ponto a formação respondeu às necessidades identificadas   |        |   |   |   |   |
| Em que medida acha que essa experiência de formação terá um impacto positivo no seu trabalho?  |        |   |   |   |   |
| Em que medida acha que a formação sensibilizou e aumentou o conhecimento sobre estereótipos e discriminação                            |        |   |   |   |   |
| Até que ponto a formação foi orientada para o trabalho diário?   |        |   |   |   |   |
| Em que medida o que foi trabalhado na formação pode ser aplicado na prática?   |        |   |   |   |   |
| <b>Alterações ocorridas</b>  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Em que medida acha que a experiência de formação produziu valor acrescentado no seu trabalho?  |        |   |   |   |   |
| Até que ponto a experiência de formação produziu mudanças na sua vida pessoal?   |        |   |   |   |   |

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Em que medida a formação contribuiu para mudanças positivas na sua vida?  |          |          |          |          |          |
| Até que ponto se sente mais confiante na implementação de um programa de Diversidade e Inclusão?  |          |          |          |          |          |
| Por favor, indique um exemplo de transformação que registou como resultado da formação?   |          |          |          |          |          |
| <b>Atratividade das ferramentas e da abordagem</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Em que medida achou os materiais, processos e recursos produzidos úteis na implementação do programa de Diversidade e Inclusão?             |          |          |          |          |          |
| Até que ponto achou a metodologia de Diversidade e Inclusão inovadora em termos de ferramentas e recursos?                                  |          |          |          |          |          |
| Em que medida acha que os conteúdos de aprendizagem propostos (módulos) foram atrativos e úteis?  |          |          |          |          |          |
| Até que ponto o formato Blended learning foi eficaz no processo de aprendizagem?  |          |          |          |          |          |
| Em que medida os exercícios desenvolvidos nas sessões presenciais são aplicáveis na sua organização?  |          |          |          |          |          |
| <b>Competências &amp; Conhecimentos</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Até que ponto sentiu que a experiência de formação em Diversidade e Inclusão melhorou as suas competências em relação a grupos vulneráveis? |          |          |          |          |          |
| Até que ponto as capacidades e conhecimentos de Diversidade e Inclusão foram relevantes para o seu trabalho??                               |          |          |          |          |          |
| Em que medida as capacidades e conhecimentos de Diversidade e Inclusão foram relevantes para a sua vida pessoal?                            |          |          |          |          |          |
| Em que medida considera que aprendeu algo novo ou que desenvolveu o seu conhecimento?   |          |          |          |          |          |





Número do Projeto: 2017-1-FR01-KA202-037486



[www.sensenet-project.org](http://www.sensenet-project.org)