

## **ALGUNS CONTEÚDOS DE INTERVENÇÃO COM AS METODOLOGIAS UTILIZADAS**

- 1. Descrição dos referenciais de profissões/competências e gestão prospectiva de profissões e competências**
- 2. Políticas de gestão e desenvolvimento das competências: o esquema director de gestão e desenvolvimento de competências**
- 3. Desenvolvimento das competências colectivas numa organização**
- 4. Desenvolvimento e eficácia do trabalho em rede**
- 5. Elaboração de percursos colectivos e individualizados de formação e profissionalização**
- 6. Engenharia de sistemas de formação profissionalizante**
- 7. Operacionalização de uma abordagem em termos de competências em programas de formação no ensino superior e nas universidades**



### **1- Descrição dos referenciais de profissões/competências e gestão prospectiva de profissões e competências**

Para descrever esses referenciais Le Boterf Conseil concebeu e utiliza um método cuja originalidade consiste em não estabelecer fichas de posto de trabalho ou listas de competências mas a evidenciar o que significa para um profissional agir com competência em situações de trabalho correspondentes à sua profissão.

Para antecipar a evolução desejada e provável dessas profissões, o Gabinete propõe um método que permite explicitar as hipóteses de evolução possível das profissões e das competências associadas utilizando um método que permite destacar o essencial pondo em evidência o que deve evoluir e o que é necessário por em prática em matéria de dispositivos de Gestão Prospectiva dos Empregos e das Competências, simultaneamente simples e robustos.

#### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

*-descrição e identificação da evolução das profissões e das competências de desenhadores participantes em processos de concepção de automóveis,*

*transformados em agentes de concepção numérica numa fábrica de construção de automóveis (Renault)*

*-descrição dos referenciais profissionais dos cirurgiões em doze especialidades cirúrgicas ( Ministère de la santé)*

*-antecipação da evolução dos referenciais de profissões e competências Segundo uma abordagem profissões-competências num hospital psiquiátrico (Hôpital Sainte Anne)*

*-descrição e antecipação da evolução dos referenciais de profissões /competências dos services operacionais de uma grande empresa de telecomunicações no Chile (CTC Telefonica Chile)*

*Definição dos referenciais de competências de gestão dos directores regionais num Ministério (Ministère de l'Agriculture)*

*-auditoria dos referenciais de profissões/competências das unidades de produção de um grande grupo siderúrgico (Arcelor)*

*-consultadoria à montagem de uma Gestão Prospectiva dos Empregos e das Competências numa empresa marroquina de produtos oleaginosos (Lessieur Cristal)*

*-montagem de uma Gestão Prospectiva dos Empregos e das Competências Compétences numa unidade de produção de papel de um Grupo finlandês (MREAL Alizay)*

*-orientação científica de um estudo do impacto de grandes projectos nacionais de saúde em Portugal sobre as profissões e as competências dos organismos e dos profissionais de saúde.(Qutenaire Portugal)*

*-élaboration du référentiel métier et compétences des masseurs kinésithérapeutes (Ordre professionnel) des masseurs kinésithérapeutes)*

*-élaboration du référentiel métier et compétences des ostéopathes (Institut National de Formation en Ostéopathie)*

## **2- Políticas de gestão e desenvolvimento das competências: o esquema director da gestão e desenvolvimento das competências**

Le Boterf Conseil intervém propondo aos clientes um método que consiste em construir uma ferramenta de pilotagem das competências utilizável pela Direcção de Recursos Humanos de uma empresa ou organização. Esta ferramenta permite tomar um conjunto de decisões pertinentes e coerentes relativas aos diferentes instrumentos de uma política de RH (recrutamento, acolhimento, formação, mobilidade, organização do trabalho, avaliação, remuneração, ...) de modo a maximizar as possibilidades de mobilizar em tempo oportuno a formação das competências individuais e colectivas necessárias ao bom êxito de um projecto de empresa ou de estabelecimento.

### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

- *elaboração do esquema director de Competências dos Recursos Humanos de uma grande empresa de pasta de papel pertencente a um Grupo finlandês ( MREAL Alizay)*
- *elaboração do esquema director de gestão e desenvolvimento de competências de uma grande empresa de telecomunicações no Chile (CTC Telefonica Chile)*
- *instalação do esquema director de gestão e de desenvolvimento dos domínios de profissionalização de uma instituição de controle das finanças públicas ( Cour des Comptes)*
- *elaboração do Esquema Director de uma empresa mineira no Chile (Codelco)*
- *elaboração do Esquema Director de Formação para uma rede de diagnóstico e tratamento do cancro ( Fédération des Centres de Lutte Contre le Cancer)*
- *elaboração do Esquema Director de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de gestão de águas na Argentina (Aguas Argentinas)*
- *elaboração do Esquema Director de Gestão das evoluções etárias numa central nuclear (Electricidad de Francia)*

### **3- Desenvolvimento de competências colectivas numa organização**

Le Boterf Conseil teve um papel pioneiro no tratamento das competências colectivas numa organização. Guy Le Boterf desenvolveu um método que permite a uma empresa ou a uma organização desenhar a cartografia das competências colectivas que necessita e identificar o conjunto de condições a reunir para a sua eficaz implementação.

Esta abordagem propõe uma entrada tripla para o tratamento organizado das competências colectivas: tratamento da dimensão colectiva das competências individuais, elaboração da cartografia das cooperações chave a implementar, identificação e gestão dos saberes-fazer colectivos de uma empresa ou de uma organização.

### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

- *identificação dos indicadores de cooperação necessários à direcção e à segurança de uma central nuclear (Electricité de France)*
- *preparação da cartografia das competências colectivas necessárias à realização de um projecto de reorganização e à realização de projectos transversais num Conselho Regional ( Conseil régional du Centre)*
- *elaboração de quadros de cooperação pondo em evidência as cooperações a desenvolver nos percursos de profissionalização no sector da construção civil e das obras públicas e no sector do restauro (Batiments et Travaux Publics)*

- identificação das relações de cooperação a estabelecer entre os diferentes métiers e profissionais do sector produtivo numa empresa de fabricação de medicamentos (GlaxoSmithKline)

- aconselhamento para o desenvolvimento de trabalho interdisciplinar numa equipa regional do Bureau International du Travail (BIT Sénégal)

- identificação dos saberes-fazer colectivos nos laboratórios de I&D de um centro de investigação sobre telecomunicações (Centre National d'Etudes et de Télécommunications)

- elaboração de uma estratégia de desenvolvimento suportada nos saberes-fazer colectivos de uma instituição de I&D em Portugal (INESC Porto et Quaternaire Portugal)

#### **4- Desenvolvimento e eficácia do trabalho em red**

Le Boterf Conseil desenvolveu um método que permite referenciar e modelizar os modos de trabalho existentes, efectuar o diagnóstico do seu funcionamento e identificar o conjunto de condições necessárias para maximizar a eficácia de um trabalho em rede tomando em consideração as respectivas particularidades.

Esta abordagem metodológica dirige-se tanto a redes concretizadas em acções colectivas (projetos, inovação, produção...) como a redes de mutualização e de capitalização de práticas profissionais, em particular às “Comunidades de Práticas”

#### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

- identificação dos métodos de trabalho e das condições de eficácia de uma rede regional de inovação ( Université de Lugano, Suisse)

- organização de concursos de uma grande Fundação humanitária para financiar organizações a trabalhar em rede na facilitação dos percursos de vida de pessoas desfavorecidas (Fondation de France)

- preparação de métodos de trabalho e identificação das condições de eficácia para redes de mutualização e de capitalização de práticas entre profissionais de consultoria e de formação (Electricité de France)

- identificação de métodos de trabalho em rede para promotores de projectos culturais com intervenção num território (Arcade, Marseille)

- identificação das cooperações chave e das respectivas contribuições para assegurar um trabalho em rede para actores de orientação educativa e profissional numa região (Conseil régional du Centre)

## **5- Elaboração de percursos colectivos e individualizados de formação e de profissionalização**

Guy Le Boterf concebeu um método para tratar a concepção e a construção de percursos de profissionalização e de formação como percursos de navegação profissional. A partir da cartografia de oportunidades de profissionalização por públicos alvo e da posição de partida dos candidatos, é possível cartografar percursos homogêneos ou diferenciados de profissionalização com indicação das respectivas condições de sucesso

### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

- *acompanhamento da elaboração de todos os instrumentos necessários à engenharia dos percursos de profissionalização para as formações do sector da Construção Civil e Obras Públicas( GFC BTP)*

- *operacionalização de um modelo de gestão de percursos profissionalizantes numa empresa de telecomunicações segundo um modelo GPS (SFR Cegetel)*

- *concepção de percursos de profissionalização para profissionais de uma grande empresa de transportes com vista à sua transformação em consultores internos da empresa ( SNCF)*

- *evolução da engenharia da formação num grande organismo de formação para a Administração Pública e de formação profissional interessado em inovar no domínio da pedagogia através da implementação dos percursos individualizados de formação ( Institut d'Etudes Territoriales)*

- *preparação de um método para avaliar o domínio das situações profissionais por parte dos chefes de estaleiros de uma PME do sector da Construção Civil e Obras Públicas e para elaborar percursos individualizados de desenvolvimento da competência profissional (CAN)*

-*evolução da engenharia dos Centres de Formation en Apprentissage (CFA) numa região ( Conseil régional d'Aquitaine).*

## **6- Engenharia dos sistemas de formação profissionalizantes**

Ao longo de vários anos, Le Boterf Conseil desenvolveu métodos e instrumentos de engenharia para tornar mais performantes e profissionalizantes os sistemas de formação (centros de aprendizagem, organismos de formação, plano de formação, escolas profissionais...). Estes métodos permitem preparar os aprendizes para agir de forma competente em situação profissional. Eles propõem soluções eficazes para tratar a concepção e a organização da tutoria, da alternância, da pedagogia, do estímulo a situações de trabalho profissionalizantes, da avaliação de competências e do profissionalismo.

### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

*-concepção e organização da alternância em duas grandes escolas de enfermagem na Suíça ( Chantepierre, La Source)*

*- auditoria e recomendação de dispositivos de avaliação da formação em alternância para a formação de aprendizes no sector automóvel (ANFA)*

*-concepção de planos de formação para PME de uma região espanhola segundo uma abordagem de formação investimento (Gouvernement basque)*

*-proostas para a profissionalização dos professores do ensino básico e secundário no Luxemburgo ( Centre universitaire du Luxembourg)*

*-propostas para a concepção da formação nas PME francesas seguindo uma abordagem de investimento para as empresas e para os assalariados. (Agefos PME)*

## **7- Operacionalização de uma abordagem em termos de competências em programas de formação no ensino superior e nas universidades**

Guy Le Boterf desenvolveu um método para preparar ou fazer evoluir os programas de formação superior (universidades, grandes escolas, institutos de formação superior...) no sentido de responder não só às missões tradicionais da universidade (transmissão dos saberes científicos e técnicos de alto nível, desenvolvimento da capacidade de reflexão, desenvolvimento da cultura geral, sensibilização para as grandes questões da sociedade, investigação,...) mas também a necessidades de preparação dos estudantes para agir com competência em situações profissionais diversas e complexas. Este método considera igualmente o conjunto de condições de organização e de funcionamento indispensáveis a tal evolução

### **Alguns exemplos de aplicação ilustrativa e não exaustiva:**

*- aconselhar uma universidade norte-americana nos processos de evolução dos programas de formação das suas faculdades para uma abordagem em termos de percursos profissionalizantes de forma a preparar os estudantes para agir com competência em situação profissional (Université de Sherbrooke, Canada)*

*- aconselhamento e acompanhamento de diversas universidades chilenas na operacionalização de uma abordagem pelas competências nos seus cursos de formação ( Universidad de Talca, Universidad d'Antofagasta, Universidad catolica de Concepcion, Universidad Pontifical catolica de Valparaiso, Universidad Catolica Sila Henríquez, Institutos Profesionales, INACAP)*

*- aconselhamento a uma universidade da Lituânia para a operacionalização de uma abordagem pelas competências na Faculdade de Formação de Adultos (Université de Kaipeda, Lituanie)*

*-aconselhamento e acompanhamento para a instalação de referenciais de formação seguindo uma abordagem pelas competências em grandes escolas de formação de engenheiros. (Ecole des Mines, Nantes)*

- *aconselhamento para a instalação de um referencial de formação seguindo uma abordagem pela competência numa grande escola de formação de engenheiros para servir como referencial de validação da experiência adquirida (VAE) (Institut National des Sciences Appliquées, Toulouse)*

- *aconselhamento e acompanhamento para a operacionalização de uma abordagem pela competência nos Institutos de Formação em Enfermagem (Croid Rouge française)*

- *accompagnement de l'élaboration du profil de sortie des ingénieurs en aviation civile (Ecole Nationale d'Aviation Civile, France)*