



STATISTICS  
DENMARK



Statistisk sentralbyrå  
Statistics Norway



Statistiska centralbyrån  
Statistics Sweden

MZ:2005:16

## Relatório

De uma missão de curta duração sobre

Desenvolvimento de Recursos Humanos

26 de Setembro – 07 de outubro de 2005

TA para o Programa de Apoio Escandinavo para o fortalecimento da  
Capacidade Institucional de Estatísticas Nacionais, Moçambique

*Bente Thomassen e Else Marie Lingaas*



Instituto Nacional de Estatística

*Bente Thomassen  
Statistics Norway  
Kongens gate 6  
P.O.B 8131 Dep. N-0033 Oslo  
Norway  
e-mail: ent@ssb.no  
Telephone +47 21094499*

*Else Marie Lingaas  
Statistics Norway  
Kongens gate 6  
P.O.B 8131 Dep. N-0033 Oslo  
Norway  
e-mail: eml@ssb.no  
Telephone +47 21094821*

## Quadro de conteúdos

1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	5
2	INTRODUÇÃO .....	7
3	ACTIVIDADES DURANTE A MISSÃO .....	8
4	RECOMENDAÇÕES .....	10
4.1	Recrutamento: .....	10
4.2	Inquérito sobre Competência: .....	10
4.3	Desenvolvimento de Competência Estratégica: .....	11
4.4	Conversas de Desenvolvimento: .....	11
4.5	Descrição de tarefas: .....	12
4.6	Processo de trabalho: .....	12
5	APÊNDICE 1. Pessoas com quem nos reunimos .....	13
6	APÊNDICE 2. Termos de Referência .....	14
7	APÊNDICE 3. Apresentações .....	17

## **Lista of abreviaturas**

DARH	Direcção de Administração e Recursos Humanos
DCI	Direcção de Censos e Inquéritos
DCNIG	Direcção de Contas Nacionais e Indicadores Globais
DEMOVIS	Direcção de Estatísticas emográficas, Vitais e Sociais
DESE	Direcção de Estatísticas Sociais and Business Statistics
DICRE	Direcção de Integração, Coordenação e Relações Externas
HR	Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística. Mozambique
STA	Consultor de Curta Duração
TOR	Termos de referência

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O objectivo geral foi de dar assistência ao INE em desenvolvimento de gestão. Foram organizados seminários e reuniões com gestores dentro da organização, com ênfase na definição de objectivos, análise da actual situação e desenvolvimento de um plano de acção para o desenvolvimento de competência estratégica. Foi discutido o uso de conversas de desenvolvimento como um instrumento para o desenvolvimento e gestão de pessoal.

Este relatório contém discussões sobre alguns tópicos principais, e algumas recomendações sobre futuras actividades.

### Recomendações:

#### Recrutamento

- Analisar e melhorar e actual processo de recrutamento.
- Clarificar a competência necessária e o processo de tomada de decisão sobre que candidato contratar.
- Todas as pessoas ligadas ao processo devem participar no processo de recrutamento

#### Inquérito sobre Competência:

- Efectuar pequenas alterações no impresso para incluir toda a informação dos trabalhadores que tenham participado em vários cursos
- Deixar que um pequeno grupo preencha o impresso para o testar antes de o enviar
- Usar a informação do inquérito para fazer entrevistas qualitativas com alguns trabalhadores.

#### Desenvolvimento de competência estratégica:

- Desenvolvimento de competência como parte de um processo de planificação anual
- Cada departamento deve identificar as suas próprias necessidades de competência
- O impresso sobre desenvolvimento de competência estratégica para os seminários pode ser útil.

#### Conversas de desenvolvimento:

- Devem ter lugar uma ou duas vezes por ano
- Os chefes de departamento realizam conversas de desenvolvimento com cada um dos trabalhadores, e os directores realizam conversas de desenvolvimento com os chefes de departamento.
- Deve incluir discussões sobre tarefas, objectivos, resultados e necessidades de competência

#### Descrição de tarefas:

- Uma descrição de tarefas diz o que uma pessoa numa certa profissão ou posição vai fazer, i.e., que tarefas ele/ela tem de realizar e que áreas de responsabilidade é que possui.
- As descrições de tarefas são importantes para o recrutamento e são necessários num processo de recrutamento bem planeado.

- Durante o ano de 2006 deve-se fazer uma descrição escrita das tarefas e responsabilidades do trabalhador e do gestor.

Processo o de Trabalho:

- Fortalecer a competência interna no processo de trabalho em desenvolvimento de competência, desenvolvimento de gestão e desenvolvimento organizacional. É importante possuir pessoal interno que possa fazer acompanhamento nas diferentes partes do processo.

## 2 INTRODUÇÃO

As consultoras Bente Thomassen e Else Marie Lingaas da Statistics Norway, que são também as autoras deste relatório, realizaram a missão. As contrapartes no INE foram:

- O Director de Administração e Recursos Humanos, Senhor. Luís Mungamba
- A Chefe do Departamento de Planificação e Relações Externas, Senhora. Alda Rocha
- A Coordenadora de Formação: Senhora. Leonette Mabjaia

A missão foi em resposta a uma missão anterior realizada por Bente Thomassen em Janeiro de 2004. Algumas das recomendações no relatório desta missão foram o desenvolvimento de gestão através de seminários discutindo tópicos tais como competência estratégica, conversas de desenvolvimento e competência colectiva.

De acordo com uma das recomendações desta missão de 2004, duas pessoas do INE foram numa visita de estudo/trabalho para a Statistic Norway, na Suécia e Dinamarca para troca de experiências, aprender sobre desenvolvimento de competência e foi elaborado um panfleto para competência e apresentado a Presidência do INE, Directores e Chefes de Departamento e Delegações Provinciais, e Chefes de Órgãos Delegados do INE.

A equipa gostaria de expressar os seus agradecimentos a todos os oficiais e indivíduos com quem se reuniu pelo apoio generoso e informação valiosa que a equipa recebeu durante a sua estada em Moçambique, e que facilitou sobremaneira o trabalho da equipa.

Este relatório é baseado em documentos, conversas, reuniões e seminários no INE. O relatório contém os pontos de vista dos consultores, que não correspondem necessariamente aos pontos de vista da Danida ou do INE.

### 3 ACTIVIDADES DURANTE A MISSÃO

O objectivo geral da missão era assistir o INE em desenvolvimento de gestão através do desenvolvimento de competência estratégica ao nível de departamento. Numa reunião com as contrapartes no primeiro dia da missão os Termos De Referência foram discutidos e confirmados, e foi planeado o esquema de actividades durante a missão. Houve uma reunião adicional com o *team leader* do Programa Escandinavo com a discussão e clarificação dos conteúdos da missão comparados com os objectivos do Programa.

O INE elaborou um esboço para um inquérito sobre competência. O objectivo do inquérito é examinar a educação e a formação dada aos trabalhadores no INE no período de 2002 - 2005. O inquérito foi discutido e foram feitas algumas sugestões, e houve um acordo sobre como melhorar, finalizar e implementar o inquérito.

Como uma preparação para os seminários reunimo-nos com a consultora externa Ritva Alberts da Malmö & Fonte Boa Consultores. Ela esteve a trabalhar com gestão de desenvolvimento para o INE no ano passado, e vai continuar este trabalho em 2006. Na Reunião ela apresentou as suas experiências e discutimos o Último Inquérito sobre Satisfação do Trabalhador do INE.

Na reunião preliminar com as contrapartes planeamos para seminários de três dias inteiros para chefes de departamento e chefes de secção. Durante o seminário os participantes definiram os objectivos, usaram a análise SWOT (i.e. uma análise das forças e fraquezas dentro do departamento, bem como ameaças e oportunidades fora do departamento) como um instrumento para despertar ideias para se descrever a actual situação e criamos um plano de acção para o desenvolvimento de competência estratégica em cada departamento. Houve participantes de duas direcções diferentes em cada seminário, o que tornou possíveis as apresentações e discussões sobre linhas organizacionais. Os participantes sentiram que os seminários deram uma possibilidade para reflectir sobre desenvolvimento de competência no seu próprio departamento, bem como uma rara oportunidade para discutir assuntos importantes com outras unidades do INE.

No primeiro seminário havia participantes da DESE e DAHR, e no Segundo havia participantes do DICRE e do DEMOVIS. O seminário com participantes do DCI e DCNIG teve de ser adiado porque estavam poucos participantes. A coordenadora de Formação do INE vai mais tarde realizar este seminário numa próxima oportunidade.

Houve também uma reunião com os directores, onde os conteúdos dos seminários foram apresentados para particular ênfase nas conversas de desenvolvimento. Na discussão ampla e interessante que se seguiu, foi dada ênfase a dois tópicos principais: Como incluir o desenvolvimento

de competência estratégica no processo de planificação anual, e como aumentar o uso de conversas de desenvolvimento no INE.

Num dos últimos dias da missão visitamos os escritórios provinciais do INE em Maputo. Reunimos com a Senhora Leia Macamo Gimo, Delegada Provincial do INE na Província de Maputo.

A missão foi realizada de acordo com os Termos de Referência.

#### *Observações específicas*

Durante os seminários o assunto sobre recrutamento foi discutido em particular. Foi levantada a questão do bom funcionamento da actual prática de recrutamento. Muitos dos chefes de departamento passaram pela experiência de novos trabalhadores com competência inadequada que foram colocados no seu departamento. Sem a devida competência em todos os níveis torna-se difícil alcançar os objectivos e resultados pretendidos. O desenvolvimento de competência estratégica deve também ser tomado em consideração em relação ao processo de recrutamento.

## 4 RECOMENDAÇÕES

As organizações flexíveis precisam de objectivos precisos, pessoas competentes e capacidade para mudança. Os objectivos exactos são necessários num mundo global caracterizado por mudanças contínuas e possibilidades sem fim. O capital intelectual é o activo principal numa organização em processo de aprendizagem, e para fortalecer os sistemas para desenvolvimento de competência é crucial para desenvolver organizações sustentáveis. Uma organização em processo de aprendizagem tem a capacidade de mudança porque está continuamente a melhorar o seu potencial para criar o seu próprio futuro.

Uma parte importante do capital intelectual é a competência colectiva ou institucional. A Competência colectiva ou institucional é a perícia que um grupo ou uma organização possui como um todo. Rotinas, arquivos e documentação do processo de trabalho são partes importantes de competência colectiva ou institucional. A memória de uma organização é parte de competência colectiva, e é retida mesmo quando os indivíduos já não se encontram lá.

Baseados nas nossas experiências e discussões com gestores e trabalhadores do INE formulamos as seguintes recomendações para futuro desenvolvimento da competência colectiva ou institucional no INE.

### 4.1 Recrutamento:

Recomendamos que o actual processo de recrutamento seja analisado e melhorado. O recrutamento da competência correcta é essencial para o desenvolvimento de competência estratégica. Os métodos e instrumentos para Gestão Total de Qualidade podem ser úteis na realização de uma análise da actual prática. É importante clarificar em que nível a análise de competência necessária deve ser realizada, e em que nível de gestão a decisão final sobre que candidato deve ser contratado deve ser feita. É igualmente importante que todas as pessoas ligadas ao processo tenham a possibilidade de participar no processo de tomada de decisão.

### 4.2 Inquérito sobre competência:

O esboço para o inquérito sobre competência parece detalhadamente preparado, e necessita apenas de pequenos ajustamentos. Recomendamos que sejam feitas pequenas alterações no impresso para incluir toda a informação dos trabalhadores que participaram em vários cursos. Poderíamos igualmente recomendar que um pequeno grupo preencha o impresso para testar as formulações das perguntas antes de se enviar o questionário. Depois de sistematizar as respostas do inquérito, o INE deverá usar a informação para realizar entrevistas qualitativas com alguns trabalhadores para obter informação mais focalizada e precisa. Através das entrevistas o INE tem uma melhor percepção dos conteúdos profissionais e qualitativos dos diferentes cursos.

### 4.3 Desenvolvimento de Competência estratégica:

O Programa Escandinavo aproxima-se do seu fim dentro de dois anos, e esta é uma razão porque é essencial trabalhar com o desenvolvimento de competência num contexto mais alargado. Adicionalmente a oferta de possibilidades para a educação formal, é crucial estabelecer um sistema funcional para o desenvolvimento de competência ao nível departamental, usando cursos de curta duração, Aprendizagem pela prática e participação em projectos e grupos. Isto capacitará os departamentos na obtenção dos seus objectivos.

Uma proposta de um impresso para desenvolvimento de competência estratégica foi apresentada nos seminários, e poderá ser útil em futura planificação:

#### Gestão estratégica de competência

Áreas de competência	O que temos?	O que nós precisamos	Como obter o que precisamos?	Quem?	Quando?

Recomendamos que todas as direcções discutam competência de desenvolvimento como parte do processo anual de planificação e incluam um capítulo sobre desenvolvimento de competência no documento de planificação anual.

### 4.4 Conversas de Desenvolvimento:

As conversas de desenvolvimento são conversas planeadas e de um-a-um entre directores ou chefes de departamento com cada trabalhador. Os chefes de departamento realizam conversas de desenvolvimento com cada trabalhador, e os directores realizam conversas de desenvolvimento com cada chefe de departamento. As conversas de desenvolvimento são um método sistemático para a mobilização e desenvolvimento da competência necessária para se alcançar os objectivos. Através das conversas de desenvolvimento cada trabalhador recebe objectivos e tarefas definidos. Uma conversa de desenvolvimento é também uma forma de reacção/retorno, e constitui uma possibilidade para envolver o trabalhador no processo de planificação. Um elemento importante numa conversa de desenvolvimento é a planificação do desenvolvimento de competência para cada trabalhador.

O conteúdo de uma conversa de desenvolvimento poderia ser:

- As tarefas do trabalhador
- Definir objectivos para obter resultados
- Áreas de melhoria e desenvolvimento de competência
- O que é que eu como gestor posso fazer para ajudar os meus trabalhadores a fazer um bom trabalho?
- Desenvolver um plano de acção/carreira para cada trabalhador

Recomendamos que as conversas de desenvolvimento se realizem uma ou duas vezes por ano. Passados seis meses ou um ano depois da primeira conversa deverá haver uma conversa que faça o acompanhamento. O conteúdo desta conversa poderia ser:

- Discussão dos resultados
- Como é que nós podemos melhorar mais?
- O que é que o trabalhador necessita no seu trabalho para alcançar os objectivos?

#### **4.5 Descrição de tarefas:**

Uma descrição de tarefas deve claramente e de forma distinta estabelecer as tarefas, responsabilidades, poderes e posição de um trabalhador ou um gestor na organização. As descrições de tarefas podem ser usadas como um documento de referência numa avaliação do trabalho realizado por um trabalhador, como apoio na supervisão diária e como um documento de referência na planificação da formação do pessoal. As descrições de tarefas são úteis para o recrutamento e são necessárias num processo de recrutamento bem planificado. Recomendamos que o INE tenha um impresso simples para descrições de tarefas, e que todos os trabalhadores tenham uma descrição escrita das suas tarefas e responsabilidades durante o ano de 2006.

#### **4.6 Processo de Trabalho:**

Trabalhar com processos dos Recursos Humanos é um método para apoiar os esforços de melhoramento continuo numa organização. O processo de trabalho pode ser usado por exemplo em desenvolvimento de gestão, formação de equipa em pequenos grupos, cooperação em grupos maiores e comunicação entre os grupos. . Um processo de Recursos Humanos consiste de três passos:

- Definição de objectivos (O que é que pretendemos alcançar?)
- Descrição da actual situação (Onde estamos?)
- Escolha de instrumentos apropriados a melhorar (O que é que fazemos?)

Recomendamos que o INE fortaleça a competência interna no processo de trabalho em desenvolvimento de competência, desenvolvimento de gestão, e desenvolvimento organizacional. É importante ter pessoal interno que possa fazer acompanhamento nas diferentes partes do processo. O INE deveria também considerar a colocação de uma posição (ou posições) com responsabilidade para esta tarefa a um nível mais alto na organização, por exemplo no Gabinete Presidencial.

## 5 APÊNDICE 1. Pessoas com quem nos reunimos

N/O	NOME	SECTOR
1	Armando Tsandzana	DESE
2	Marcelo Caetano Amós	DESE
3	Adriano Matsimbe	DESE
4	Domingos Maringue	DARH
5	Artiel Arnaldo	DARH
6	Dádiva Laurinda	DARH
7	Leonette Mabjaia	DARH
8	Lars Carlsson	TL
9	Anastacia Honwana	DICRE
10	Marcelino Silva	DICRE
11	Filipe Langa	DICRE
12	Zuraida Khan	DEMOVIS
13	Alda Rocha	DICRE
14	Clara Panguana	CGPINE
15	Azarias Nhanzimo	DESE
16	Luís Mungamba	DARH
17	Tomás Bernardo	DADICRE
18	Fátima Zacarias	DEMOVIS

### Termos de Referência

Para uma missão de curta duração sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos (Informação, planeamento, acompanhamento e avaliação de competência)

26 de Setembro – 07 de Outubro de 2005

No âmbito do  
Apoio Escandinavo par o Fortalecimento da Capacidade Institucional do INE  
2003 – 2007

#### Consultores:

- Bente Thomassen e Else Marie Lingaas da Statistics Norway

#### Contrapartes:

- O Director de Administração e Recursos Humanos, Senhor. Luís Mungamba
- A chefe do Departamento de Planificação e Relações Externas, Senhora. Alda Rocha
- A Coordenadora de Formação: Senhora Leonette Mabjaia
- Todos os Directores e Chefes de Departamentos do INE e Directores de “Órgãos Delegados do INE” (ODINE).
- Cada gestor nas várias direcções será apresentada uma proposta de conversas de desenvolvimento, nas quais o desenvolvimento de competência e a monitoria de metas e obtenção de resultados constituem os objectivos principais.

#### 1. Ambiente Básico

Um componente principal no Apoio Escandinavo ao INE é encontrar e realizar actividades de desenvolvimento de competência de modo a contribuir para um maior grau de capacidade e numa perspectiva mais futura, desenvolver competência para auto-desenvolvimento. O Plano específico do INE para o Desenvolvimento de Recursos Humanos em 2003 – 2007 detalha uma estratégia para o efeito e alista várias actividades a ter lugar durante o período.

Numa primeira missão (January 2004), foi recomendada a produção de um panfleto. Um relatório foi elaborado durante uma visita-excursão de estudo realizada em Dezembro de 2004 aos Escritórios de Estatísticas da Dinamarca, Noruega e Suécia e foi apresentado e discutido na reunião anual alargada do

INE chamada CCAINE em Março de 2005. Alguns comentários na reunião estavam relacionados com a ideia de enfatizar o panfleto e a recomendação principal e a mais importante foi de se elaborar mais sobre competência institucional.

## **2. Objectivos a alcançar**

- Avaliar actividades de competência através de um inquérito sobre competência. Existe um esboço que precisou de ser melhorado, finalizado e implementado.
- Serão formuladas metas precisas e sujeitas a discussão em cada direcção.
- Todas as direcções deverão identificar ideias para contribuir para um plano de acção com o objectivo de identificar e responder aos requisitos no respeitante a qualificações do pessoal/competência.
- Chefes de direcções bem como chefes de departamentos serão treinados no uso de conversas de desenvolvimento como um instrumento para o desenvolvimento e gestão de pessoal.

### **Objectivos para o efeito:**

- Os requisitos para a competência em cada direcção devem ser uma questão de discussão contínua e devem estar relacionados com cada trabalhador individualmente. O objectivo é garantir que as competências dos trabalhadores se complementam.

### **Método:**

- Gestores de direcções seleccionadas serão convidados a participar em seminários onde serão formulados objectivos e será realizada uma análise SWOT (i.e. uma análise das forças e fraquezas da direcção bem como ameaças e possibilidades fora da direcção). Uma análise como esta será parte da base do plano de acção. A duração destes seminários há de variar, mas não excederá um dia.

## **Resultados Esperados**

Uma proposta de como uma informação de Desenvolvimento de Recursos Humanos pode ser usada para planear e monitorar actividades de desenvolvimento de competência.

### **Agenda para a missão**

A ser preparada em conjunto com os consultores e a contraparte, mas deverá incluir o seguinte:

- Um reunião no primeiro dia da missão com a contraparte para acordar sobre a agenda da missão
- Um seminário com os chefes das direcções, bem como os chefes de departamentos

### **Nome dos Consultores e Contrapartes**

A senhora Bente Thomassen e a senhora. Else Marie Lingaas da Statistics Norway. A Coordenadora de Formação do INE cuidará dos assuntos administrativos para a missão. Um plano de trabalho e acompanhamento da missão será elaborado pela Coordenadora de Formação do INE.

### **Periodização da missão**

A missão vai se realizar de 26 a 7 de Outubro.

### **Finalização do relatório**

Os consultores vão preparar um relatório a ser discutido com o INE antes de deixar Maputo. Eles submeterão um relatório final ao INE para os comentários finais dentro de uma semana do fim da missão. A Statistics Denmark como a Parte Líder vai imprimir a versão final dentro de 3 semanas do fim da missão. A estrutura do relatório deverá ser de acordo com o formato da Danida.

## 7 APÊNDICE 3. Apresentações

# Seminario sobre Competencia Estrategica

- Parte 1: Planificacao ao nivel organizacional (2.5 horas)
  - Introducao teorica
    - Competencia
    - Objectivos
    - Processo de Trabalho
    - Analise SWOT
  - Trabalho de Grupo
    - Formulando objectivos
    - Preenchendo uma analise SWOT
  - Apresentacoes
- Parte 2: Planificacao ao nivel individual (2 horas)
  - Conversas de desenvolvimento
  - Trabalho de Grupo
  - Trabalhando com um plano de Accao
  - Apresentacoes

**FIM DO DIA**



## Desenvolvimento de competência

- Inclui gestão de competência, desenvolvimento de competência nova, mudança de competência e mobilização de competência existente.

## Competência

Competência inclui conhecimento técnico, habilidade para realizar tarefas e habilidades sociais.

O nosso objectivo:

Competência certa a tempo de direito para criar condições para aprendizagem e partilha de conhecimento no ambiente de trabalho

## Competência colectiva

- Competência colectiva numa equipa
- Rotinas, arquivos e documentação de processos de trabalho
- A memória duma organização é uma parte da competência colectiva e é mantida até mesmo se alguns indivíduos deixam de fazer parte da organização.

## Objectivos do dia (1)

- Cada unidade deve definir objectivos/ resultados que pretende alcançar
- Cada unidade deve fazer uma análise SWOT
- Cada unidade deve fazer um plano de acção priorizado, baseado na análise SWOT

# Processo de Trabalho

- O que queremos?
  - Que objectivos temos?
- Onde estamos?
  - Descrição da situação
- O que fazemos?
  - Que metas devemos escolher?

## Objectivo

- Por que fazemos o que?
- O que e que pretendemos alcançar a curto e longo prazos?
- Produto

## Analise SWOT

Forças	Fraquezas
Possibilidades	Ameaças

## Objectivos do dia (2)

- O que é uma conversação de desenvolvimento?
- O que é gestão de competência estratégica?
- Cada unidade deve começar o seu trabalho, definindo:
  - a necessidade de competência baseada nos objectivos
  - como essas necessidades podem ser satisfeitas

## Conversa de desenvolvimento (realização de objectivo)

- Tarefas de trabalhador
- Objectivos claros por entrega de resultados
- Áreas para melhoramento e desenvolvimento de competência
- O que posso fazer (como gestor) para o trabalhador fazer um bom trabalho
- Desenvolver um plano de ação para cada trabalhador

## Conversação de desenvolvimento (avaliação)

- Resultados
- O que poderíamos melhorar?
- O que precisa o empregado na situação de trabalho para alcançar os objectivos?

## Nova aprendizagem

- Educação formal
- Cursos
- Treinamento no trabalho ("On-the-job-training")
- Participação em projectos e equipas

## Gestão estratégica de competência

Áreas de competência	O que temos?	O que nós precisamos	Como obter o que precisamos?	Quem?	Quando?
1) ----	1) ----	1) ----	1) ----	1) ---	1) ----
2) ----	2) ----	2) ----	2) ----	-	2) ----
----	----	----	----	2) ---	----
--	--	--	--	-	--
				----	

## Desenvolvimento de competencia como um processo continuo

- Recrutamento bem planeado
- Mobilizando e desenvolvendo a competencia existente:
  - Educacao Formal
  - Cursos de curta duracao
  - Treinamento no trabalho
  - Participacao em projectos e equipas.

## Conversas de desenvolvimento

- Um metodo sistematico para mobilizar e desenvolver a competencia necessaria para alcancar objectivos.
- Conversas planeadas e regulares um-a-um entre directores/chefes de departamentos com cada trabalhador.

## O porque de conversas de desenvolvimento

- Cada trabalhador recebe objectivos e tarefas definidos.
- Uma forma sistemática de feedback
- O trabalhador é envolvido num processo de planificação
- O Gestor recebe um sistema para considerar as necessidades de competência de cada trabalhador.

## Conversas de desenvolvimento – conteúdos

- As tarefas do trabalhador
- Objectivos definidos para obter resultados
- Áreas de melhoramento e desenvolvimento de competência
- O que posso fazer como um líder para ajudar os meus trabalhadores a realizar um bom trabalho?
- Desenvolver um plano de acção/ carreira para cada trabalhador.

## Conversas de desenvolvimento – Fazendo o acompanhamento

- Uma nova conversa de desenvolvimento depois de 6 meses
  - Discutindo os resultados
  - Como e que nos podemos melhorar mais?
  - O que e que o trabalhador precisa no seu prabalho para alcançar os objectivos?