



Introdução do Perfil Profissional do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho para a Prevenção e o Combate do Stress no Trabalho

PI-2 – Perfil Profissional do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho e definição do Currículo de Formação

Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

Tipo de documento:	Deliverable (Intellectual Output-IO)
Versão do documento:	4.0
Data do início da preparação do documento:	2020-07-01
Data final do documento (versão final):	2021-02-2021
Classificação:	Público
Data de início do projeto:	2019-09-01
Data de fim do projeto:	2022-08-31
Início do produto:	M11
Termo do produto:	M17

REGISTO DA REVISÃO DE DOCUMENTOS

Versão	Data	Descrição	Autor/a
01	2020-09	Rascunho para os parceiros	Federica Lo Cascio
02	2021-01	Incorporação dos contributos e comentários dos parceiros	Federica Lo Cascio
03	2021-01	Revisão do nível do QEQ após discussão interna entre parceiros e consulta da AN	Federica Lo Cascio
04	2021-02	Versão final	Federica Lo Cascio, Annmarie Gorenc Zoran

Autor/a principal: Federica Lo Cascio (SINERGIE)

Colaboradores: Patrícia Costa and Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran and Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Dzvenyslava Ostapyuk (PSYCHO); Dzhaner Ahmed (FYG); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA)

SUMÁRIO EXECUTIVO

O segundo Produto Intelectual do projeto WELLY visa descrever o Perfil Profissional do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho e definir o Currículo de Formação para adquirir os conhecimentos, as capacidades e as competências que são necessários para desempenhar adequadamente a função profissional.

Este documento é constituído por duas secções diferentes e interligadas:

- R2 - A1: Identificação das competências que o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho deve possuir e/ou adquirir através de um curso de formação;
- R2 - A2: Definição de um Novo Perfil Profissional e Criação do Referencial de Formação.

Na primeira secção, a figura profissional do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho é descrita de acordo com 7 (sete) áreas de Competência e é detalhada em termos de conhecimentos, capacidades e competências.

A 7 áreas de Competência (C) para o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho são:

- C1 – Comunicação;
- C2 – Pensamento Analítico e Crítico;
- C3 - Construção de Relações e Inteligência Emocional;
- C4 - Liderança Estratégica e Organizacional;
- C5 – Andragogia, Transferência de Conhecimentos e Metodologias de Apoio;
- C6 - Deficiência e Gestão da Diversidade;
- C7 - Stress management & work happiness.

Na segunda secção, a ênfase é colocada nas tarefas e nas atividades pelas quais o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho é responsável dentro de uma organização, sendo definida uma lista de 10 (dez) Tarefas Profissionais (PT):

- PT1 - Avaliar as condições reais do local de trabalho;
- PT2 - Criar um ambiente que seja acolhedor e estimulante;
- PT3 - Desenvolver boas relações com todo o staff organizacional e gestores.;
- PT4 - Incorporar as melhores práticas em matéria de igualdade, diversidade e inclusão;
- PT5 - Planear e implementar medidas para um local de trabalho justo e saudável;
- PT6 - Coordenar programas e serviços de bem-estar;
- PT7 - Ser responsável pelos relatórios dos programas de bem-estar, a fim de recolher e analisar dados e informações;
- PT8 - Trabalhar com outros líderes organizacionais para ajudar a prevenir doenças e melhorar a saúde em geral;
- PT9 - Apresentar atualizações e relatórios sobre o progresso do pessoal em programas de promoção da saúde.;
- PT10 - Ser responsável pelo bem-estar relacionado com as comunicações externas e internas.

Conteúdos

SUMÁRIO EXECUTIVO	4
Parceiros	7
1. DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUE O/A GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO DEVE POSSUIR E/OU ADQUIRIR ATRAVÉS DE UM CURSO DE FORMAÇÃO (P2-A1)	8
1.1 Introdução à figura profissional do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho.....	8
1.2 A Matriz de Competências para o/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho: conhecimentos, capacidades e competências.....	8
Caixa Temática: Trabalho inteligente	20
1.3 Resultados da Aprendizagem para o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.....	23
2. DEFINIÇÃO DE UM NOVO PERFIL PROFISSIONAL E CRIAÇÃO DO REFERENCIAL DE FORMAÇÃO (R2 - A2).....	26
2.1 Tarefas Profissionais do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho	26
2.2 Módulos de Formação para o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.....	29
2.3 Metodologias de Ensino e Aprendizagem	33
2.4 Duração do Curso de Formação.....	37
Grécia	37
Itália	38
Portugal.....	41
Eslovénia	43
Espanha	45
Conclusões	47
PI-2 em Resumo	49
REFERÊNCIAS	50

Quadro 1. Matriz de Competências de Gestor de Bem-Estar no Trabalho.	13
Quadro 2. Relevância das competências para o Curso de Formação de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.	19
Quadro 3. Competências do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho (C) e Resultados da Aprendizagem (LO).....	24
Quadro 4. Descrição do trabalho do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.....	28
Quadro 5. Curso de Formação de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.	30
Quadro 6. Normas da formação de nível 5 do QEQ nos países dos parceiros WELLY. ...	47

Figura 1. As quatro competências primárias dos gestores de RH.	9
Figura 2. Os quatro pilares para criar um resultado orientado para uma cultura de bem-estar.	26
Figura 3. Os formatos multimédia do Curso de Formação WELLY, metodologias de ensino e aprendizagem.	36
Figura 4. Os números do WELLY.	49

Parceiros



FOS- Fakulteta za organizacijske študije
v Novem mestu (Slovenia)

www.fos-unm.si



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a
Responsabilità Limitata (Italy)

www.sinergie-italia.com



DRPDNM - Društvo za razvijanje
prostovoljnega dela Novo mesto
(Slovenia)

www.nevladnik.info/si



PSYCHO - Psychometrics S.r.l. (Italy)

www.psychometrics.it



Instituto Universitario de Lisboa
(Portugal)

www.iscte.pt



EPRALIMA – Escola Profissional Doalto Lima
– Cooperativa de Interesse Publico e
Responsabilidade LImitada (Portugal)

www.epralima.com



IED - Institute of Entrepreneurship
Development (Greece)

www.ied.eu



FYG – Instalofi Levante S.L. (Spain)

www.fygconsultores.com

1. DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUE O/A GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO DEVE POSSUIR E/OU ADQUIRIR ATRAVÉS DE UM CURSO DE FORMAÇÃO (P2-A1)

1.1 Introdução à figura profissional do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho

Dado o aumento exponencial das questões do stress relacionado com o trabalho e a difusão da depressão entre os cidadãos europeus, o projeto WELLY tem como objetivo definir o papel do/a **Gestor/a de Bem-estar no Trabalho (GBT)**, responsável por assegurar que as condições de trabalho diárias sejam justas e tão saudáveis quanto razoavelmente possível para cada trabalhador, para que a qualidade geral de vida no trabalho melhore dentro da organização e em toda a economia. O projeto visa encorajar uma abordagem proativa e destacar o papel significativo que os gestores podem desempenhar na redução dos problemas de stress. Por este motivo, o objetivo geral do projeto WELLY é a criação do Perfil Profissional para gestores que trabalham em PME europeias, introduzindo o novo perfil profissional do Gestor do Bem-estar no Trabalho.

Tem um papel multifuncional que alavanca as competências psicológicas, incluindo a gestão da diversidade (por exemplo, raça, etnia, género, orientação sexual, estatuto socioeconómico, idade, capacidade física, origem religiosa; crenças de outras ideologias, etc.), particularmente quando se trata de pessoas com deficiência, uma vez que estas requerem frequentemente ajustamentos específicos do seu ambiente de trabalho. Além disso, o Gestor do Bem-estar no Trabalho coopera com outros departamentos para analisar as causas dos problemas, ou os fatores que possam causar stress relacionado com o trabalho, e para reduzir os riscos psicossociais e melhorar o empenho e o envolvimento dos trabalhadores.

1.2 A Matriz de Competências para o/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho: conhecimentos, capacidades e competências

O perfil profissional do/a GBT e os Resultados da Aprendizagem a alcançar no Curso de Formação, são descritos de acordo com o sistema de Matriz de Competências que utiliza

os 3 tipos de descritores usados no Quadro Europeu de Qualificações (QEQ): conhecimentos, capacidades e competências.

Antes de começar, é necessário esclarecer quais são os elementos-chave de uma Matriz de Competências no contexto do QEQ:

- **Competência:** é um conjunto de conhecimentos, capacidades, habilidades, e características relacionadas com o desempenho de um aspeto significativo do exercício de uma profissão.
- **Conhecimentos:** o conhecimento é descrito como teórico e/ou factual;
- **Capacidades:** são descritas como as capacidades cognitivas (envolvendo o uso de pensamento lógico, intuitivo e criativo) e práticas (envolvendo destreza manual e o uso de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos) necessárias para desenvolver soluções criativas para problemas abstratos;
- **Competências (responsabilidade e autonomia):** a competência é descrita como a capacidade do aprendente de aplicar conhecimentos e competências de forma autónoma e com responsabilidade.

O ponto de partida para o PI-2 é o quadro das competências gerais dos gestores de recursos humanos (RH), enriquecido pelos aspetos chave que emergiram como resultados da análise realizada no âmbito do PI-1, a fim de descrever as competências e as capacidades chave que o/a Gestor/a de bem-Estar no Trabalho deve possuir e aplicar.

Os gestores de RH, tanto no setor privado como no setor público, são responsáveis pela criação e manutenção de uma força de trabalho produtiva e de um ambiente de trabalho positivo. Para cumprir este papel, os gestores de RH devem ter quatro competências principais:



Figura 1. As quatro competências primárias dos gestores de RH.

1. **Comunicação:** o/a gestor de RH deve ser capaz de comunicar com todos no local de trabalho, desde o pessoal de linha até à liderança executiva. Além disso, as capacidades de comunicação são essenciais para que os gestores de RH possam interagir eficazmente com fornecedores de outsourcing, líderes sindicais, funcionários públicos, potenciais funcionários e colegas. Precisam de saber adaptar as suas capacidades de comunicação ao público e à situação. Por exemplo, os gestores de RH devem ser capazes de transmitir a importância de práticas laborais justas à equipa executiva da empresa com a mesma genuinidade e paixão que o transmitem aos trabalhadores.

2. **Pensamento Analítico e Crítico** as competências analíticas e de pensamento crítico são de carácter obrigatório para os gestores de RH. Um/a gestor/a de RH tem de exercer um bom julgamento e envolver-se em decisões de alto impacto em várias áreas. A capacidade de analisar situações e ver as implicações de certas decisões de uma perspetiva crítica é particularmente útil para os gestores de RH. Estão também envolvidos na representação da empresa em questões que envolvem litígios laborais, o que exige que sejam capazes de justificar as ações da empresa relacionadas com decisões laborais, tais como contratação e despedimento.

3. **Competências de Relacionamento Interpessoal:** criar uma equipa de trabalho coesa para alcançar os objetivos da organização e apoiar o desenvolvimento da força de trabalho é uma competência que os gestores de RH devem ter. A construção de relações e competências de relacionamento interpessoal são fundamentais para o sucesso de um/a gestor/a de RH. Um dos desafios que o/a gestor/a de RH enfrenta é o de ter credibilidade junto dos funcionários: um/a gestor/a de RH deve ter a capacidade de criar credibilidade e confiança, bem como de equilibrar a obrigação de ser um/a defensor/a tanto para a organização como para os seus funcionários.

4. **Liderança:** as competências de liderança são essenciais para gestores de RH. São responsáveis pela criação de planos estratégicos para a organização, bem como para a força de trabalho em geral. Por conseguinte, as capacidades de liderança são críticas, particularmente no processo de justificar os elementos funcionais de um plano estratégico para a equipa de gestão da empresa.

O/A gestor/a de bem-estar no trabalho pode ser descrito/a como um/a gestor/a de RH que trabalha como supervisor de todos os gestores e coordenadores no local de trabalho, concentrando-se nos aspetos de saúde mental e nas relações entre funcionários a diferentes níveis.

Com base no nível de competência/experiência e no papel específico que o/a GBT desempenha, podemos assumir que as suas competências devem ser definidas no nível 5 do QEQ.

Os **conhecimentos** referem-se às seguintes áreas:

- **Organização:** A cultura organizacional é definida como as crenças, os pressupostos, os valores e as formas de interação subjacentes que contribuem para o ambiente social e psicológico único de uma organização. Define a forma adequada de comportamento dentro da organização.
- **Educação/Andragogia:** refere-se aos métodos e princípios utilizados na educação de adultos.
- **Gestão:** pode ser definida como o processo de administração e controlo dos assuntos da organização, independentemente da sua natureza, tipo, estrutura e dimensão. É um instrumento para criar e manter um tal ambiente de negócios em que os membros da organização possam trabalhar em conjunto e alcançar objetivos empresariais de forma eficiente e eficaz. A direção funciona como um guia para um grupo de pessoas que trabalham na organização e coordenam os seus esforços, com vista à realização do objetivo comum.
- **Liderança:** é a arte de motivar um grupo de pessoas a agir no sentido de alcançar um objetivo comum. Num contexto empresarial, isto pode significar dirigir trabalhadores e colegas com uma estratégia para satisfazer as necessidades da empresa. A liderança capta o essencial de ser capaz e preparado/a para inspirar os outros.
- **Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO):** é uma área interdisciplinar da psicologia que se preocupa com a saúde e a segurança dos trabalhadores. Aborda várias áreas temáticas principais, incluindo o impacto dos fatores de stress ocupacional na saúde física e mental, o impacto do desemprego involuntário na saúde física e mental, o equilíbrio trabalho-família, a violência no local de trabalho e outras formas de maus-tratos, acidentes e segurança, e intervenções destinadas a melhorar/proteger a saúde dos trabalhadores. A PSO preocupa-se com a relação dos fatores psicossociais do local de trabalho com o desenvolvimento, a manutenção e a promoção da saúde dos trabalhadores e das suas famílias (definição da Wikipédia, a enciclopédia livre, para referências detalhadas ver o parágrafo REFERÊNCIAS no final do documento). Em suma, o objetivo é criar "locais de trabalho saudáveis nos quais as pessoas possam produzir, servir, crescer e ser valorizadas" (Quick et al., 1997, p. 3).

As **capacidades** são classificadas como:

- **Individuais:** as capacidades individuais ou pessoais referem-se às capacidades ou aptidões interiores de um indivíduo e são um tipo de *soft-skills*, o que significa que são intangíveis e difíceis de definir. Exemplos de competências pessoais incluem a capacidade de comunicar com os outros, resolver problemas ou pensar de forma criativa.
- **De Equipa:** as qualidades e habilidades que permitem a um indivíduo trabalhar bem com outros durante conversas, projetos, reuniões ou outras colaborações.

Ter capacidades de trabalho em equipa depende da capacidade do indivíduo para comunicar bem, escutar ativamente e ser responsável e honesto.

- **Organizacionais:** as relacionadas com a criação de estrutura e ordem, o aumento da produtividade e a atribuição de prioridades às tarefas que devem ser concluídas imediatamente, em comparação com as que podem ser adiadas, delegadas a outra pessoa, ou eliminadas por completo. A manutenção de competências organizacionais sólidas pode diminuir a possibilidade de desenvolver maus hábitos de trabalho como a procrastinação, a desorganização, a falta de comunicação e a ineficiência.

As **competências** dos gestores são categorizadas nos seguintes grupos:

- **Profissionais:** estão relacionados com os amplos conhecimentos profissionais, as atitudes e as competências necessárias para trabalhar numa área ou profissão especializada. Por exemplo: planeamento, resolução de problemas, recolha de informação, análise, pensamento abstrato e estratégico, aprendizagem a partir dos próprios erros e das experiências dos outros, trabalho de equipa, criatividade e capacidade de implementar inovação e capacidade de organização.
- **Sociais (consciência social e gestão de relações):** consistem em competências sociais, emocionais, cognitivas e comportamentais necessárias para uma adaptação social bem-sucedida. A competência social também reflete a capacidade de tomar a perspetiva de outrem relativamente a uma situação, aprender com as experiências passadas e aplicar essa aprendizagem às mudanças nas interações sociais. Por exemplo: competências de comunicação, criação de competências interpessoais eficazes, fixação de objetivos, equidade, responsabilidade, adaptabilidade.
- **Pessoais (consciência de si próprio/a e autogestão):** são características e capacidades pessoais que afetam os seus resultados no local de trabalho e na vida. As competências pessoais incluem: autoconsciencialização, capacidades de relacionamento e de confiança, gestão do stress, fiabilidade, lealdade, autocontrolo, desenvolvimento pessoal, responsabilidade pessoal pelas decisões aceites.

Como se pode ver no Quadro 1, foi identificado um total de 7 áreas de competência (C) para o/a GBT:

- C1 – Comunicação;
- C2 – Pensamento Analítico e Crítico;
- C3 - Construção de Relações e Inteligência Emocional;
- C4 - Liderança Estratégica e Organizacional;
- C5 – Andragogia, Transferência de Conhecimentos e Metodologias de Apoio;
- C6 - Deficiência e Gestão da Diversidade;
- C7 - Gestão do Stress e Felicidade no Trabalho.

Quadro 1. Matriz de Competências de Gestor de Bem-Estar no Trabalho.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO/A GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO		
Nível 5 do QEQ		
Conhecimentos	Capacidades	Competências (Responsabilidade e Autonomia)
<i>Conhecimento abrangente, especializado, factual e teórico dentro de um campo de trabalho ou de estudo e uma consciência dos limites desse conhecimento</i>	<i>Uma gama abrangente de competências cognitivas e práticas necessárias para desenvolver soluções criativas para problemas abstratos</i>	<i>Exercício de gestão e supervisão em contextos de trabalho ou atividades de estudo onde há mudanças imprevisíveis; revisão e desenvolvimento do seu desempenho e de outros</i>
C1 - Comunicação		
<p>ÁREAS DE LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter um conhecimento abrangente de teorias, modelos, ferramentas e métodos de comunicação específicos (verbais, escritos, não verbais). - Saber gerir a comunicação e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. 	<p>CAPACIDADES INDIVIDUAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter uma gama abrangente de capacidades cognitivas e práticas para estabelecer uma relação de trabalho eficaz e uma comunicação clara com e dentro de todos os membros da organização com o objetivo de promover o bem-estar no local de trabalho. - Comunicar de forma assertiva/eficaz. 	<p>COMPETÊNCIAS SOCIAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de gerir os quatro níveis de comunicação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação funcional: diz respeito a toda a informação operacional necessária para apoiar os processos de produção e de tomada de decisões da organização; 2. Comunicação estratégica: informação relacionada com a organização no seu conjunto; 3. Comunicação formativa: temas de comunicação; 4. Comunicação criativa: para criar momentos de troca e diálogo vertical e horizontal. - Colaborar com a liderança organizacional no desenvolvimento das comunicações. - Comunicar com os funcionários de forma a melhorar a filiação com a organização. - Defender uma comunicação respeitosa em todas as interações entre o

		<p>empregador e os trabalhadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selecionar os meios de comunicação com base na probabilidade de a mensagem ser recebida e compreendida. - Medir a eficácia da comunicação.
C2 – Pensamento Analítico e Crítico		
<p>ÁREA DE GESTÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os princípios e métodos do Pensamento Analítico e Crítico. - Diferenciar entre o pensamento analítico e crítico; - Saber quais são as capacidades de pensamento analítico/crítico e como desenvolvê-las. 	<p>CAPACIDADES INDIVIDUAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisões estratégicas e gestão de operações organizacionais. - Analisar problemas e desafios com perspicácia e introspeção. - Ter a capacidade de pensamento flexível e inovador. - Ver como as várias partes ou facetas de um problema se relacionam umas com as outras. 	<p>COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de resolver problemas do dia-a-dia com programas e iniciativas de RH. - Compreender as questões-chave, apresentando problemas e oportunidades, e sendo capaz de desenvolver soluções e estratégias eficazes. - Analisar situações eficazmente para fazer julgamentos e decisões corretas.
C3 - Construção de Relações e Inteligência Emocional		
<p>ÁREAS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber como criar relações de trabalho fortes com gestores e empregados e também entre eles. - Desenvolver a confiança e o envolvimento ativo, genuíno e positivo nas relações. - Criar Programas Eficazes de Envolvimento dos Empregados. - Saber promover o trabalho em equipa e proporcionar oportunidades de Team Building. 	<p>CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E DE EQUIPA:</p> <p>Comportamento ético e profissionalismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agir com honestidade, integridade, credibilidade, lealdade, autoconfiança e independência; - Lidar com a ambiguidade, conflitos de interesse e a necessidade de proteger o interesse público; <p>Gestão das relações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer relações de trabalho eficazes; - Trabalhar produtivamente com outros. 	<p>COMPETÊNCIAS SOCIAIS E PESSOAIS PROFISSIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de construir relações produtivas tanto dentro como fora da organização. - Criar e manter uma relação de trabalho eficaz com os trabalhadores que os ajude a alcançar os seus objetivos profissionais e, ao mesmo tempo, os da organização. - Fornecer aos trabalhadores informações sobre os benefícios do trabalho em equipa. - Desenvolver e implementar eventos de formação de equipas e oportunidades para a organização.

<p>ÁREAS DE PSICOLOGIA DA SAÚDE OCUPACIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber o que é inteligência emocional e porque é importante no local de trabalho. - Saber como treiná-lo/a e aperfeiçoá-lo no local de trabalho e transferi-la para os trabalhadores. 	<p>Liderança estratégica e organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empoderamento organizacional - Gerir grupos e trabalho de equipa; - Demonstrar competência na definição de objetivos, planeamento e organização, colaboração, gestão de processos, empatia, flexibilidade, resposta ao feedback, e gestão de conflitos, persuasão. - Interpretar o seu estado emocional e o dos outros. - Utilizar eficazmente esta informação para orientar o comportamento. - Envolver, motivar, estimular a autorreflexão, controlar o seu comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de saber quando um estado emocional está a influenciar o comportamento do próprio ou dos outros. - Atrasar a tomada de decisões ou a tomada de ações quando as emoções estão a ter uma influência particular. - Identificar com precisão estados emocionais em si e nos outros. - Utilizar o conhecimento dos estados emocionais para orientar eficaz e eticamente as decisões que beneficiam a organização.
--	--	---

C4 - Liderança Estratégica e Organizacional

<p>ÁREAS DE LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a definição de liderança, teorias e modelos. - Reconhecer a liderança estratégica e organizacional e o seu valor para a organização. - Conhecer diferentes estilos de liderança: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança em <i>Coaching</i>; 2. Liderança Visionária; 3. Liderança <i>Servant</i>; 4. Liderança Autocrática; 5. Liderança <i>Laissez-Faire</i>; 6. Liderança Democrática; 7. Liderança Transformacional; 8. Liderança Transacional; 9. Liderança Burocrática. - Identificar o seu próprio estilo de liderança. - Saber como ser um líder inspirador. 	<p>CAPACIDADES DE ORGANIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de planeamento. - Demonstrar criatividade e inovação no contexto organizacional. - Demonstrar competência na definição de objetivos, planeamento e organização, colaboração, gestão de processos, empatia, flexibilidade, resposta ao feedback, e gestão de conflitos. - Gerir o clima e cultura da organização. 	<p>COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar liderança executiva na execução de estratégias de RH destinadas a garantir o bem-estar dos funcionários. - Criar mecanismos que ajudem a gestão dos recursos humanos da organização a medir e melhorar a sua eficácia. - Motivar o pessoal a fazer o seu melhor ao serviço dos objetivos da organização. - Trabalhar com líderes em toda a organização para maximizar a eficácia do capital humano. - Fornecer liderança estratégica à equipa de gestão de RH.
--	---	--

C5 – Andragogia, Transferência de Conhecimentos e Metodologias de Apoio

ÁREA DE EDUCAÇÃO:	CAPACIDADES DE ORGANIZAÇÃO:	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:
<p>Ter conhecimentos básicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Métodos e princípios utilizados na educação de adultos. - Diferentes estilos de aprendizagem e capacidades de aprendizagem. - Saber promover a educação para a formação e o desenvolvimento pessoal entre os colaboradores. - <i>Empowerment</i> (incentivo ao desenvolvimento pessoal). - Distinguir <i>Coaching, Mentoring e Counselling</i>. - Conhecer os benefícios, princípios e ferramentas de implementação das diferentes metodologias. - Conhecer as melhores práticas e exemplos práticos. - Saber aplicar a aprendizagem experiencial de acordo com a metodologia de Kolb: <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiência concreta; 2. Observação reflexiva; 3. Concetualização abstrata; 4. Experimentação ativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competências andragógicas. - Utilizar os resultados da aprendizagem para planear a aprendizagem no local de trabalho e identificar tarefas de trabalho que correspondam a esses resultados de aprendizagem. - Identificar pontos fortes e limitações no aprendente descobrir as suas capacidades e estabelecer objetivos para desenvolver capacidades; - Avaliar recursos organizacionais, pessoal e capacidade do pessoal para apoiar um programa de aprendizagem no local de trabalho. - Ser um modelo a seguir, inspirar e encorajar. - Escutar ativamente. - Construir confiança e demonstrar empatia. - Fornecer <i>feedback</i> corretivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir responsabilidade pelo desenvolvimento profissional dos colaboradores. - Planear atividades e tarefas para assegurar que os objetivos de aprendizagem acordados serão cumpridos. - Acordar programas de aprendizagem com o/a aprendente e o/a tutor/a, contribuindo na sua conceção sempre que possível. - Planear, negociar e implementar o programa de aprendizagem com o/a aprendente, o/a tutor/a e, quando relevante, com pessoas chave na organização. - Assegurar que todos os recursos necessários para apoiar o programa de aprendizagem em curso (incluindo pessoal qualificado/experiente) estão disponíveis. - Implementar adaptações no local de trabalho ou nos métodos de trabalho para acomodar o/a aprendente. - Aplicar o conhecimento dos princípios de <i>Coaching, Mentoring, e Counselling</i> no local de trabalho. - Formar os líderes sobre os benefícios da tutoria e da formação dos colaboradores. - Manter os líderes informados sobre as prioridades de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores. - Encorajar os líderes/gestores seniores a agirem como mentores ou

		<p>formadores dos colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver programas de aprendizagem para desenvolver competências de mentoria e <i>coaching</i> em líderes/gestores. - Dar formação em mentoria e <i>coaching</i> a líderes/gestores.
C6 - Deficiência e Gestão da Diversidade		
<p>ÁREAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber implementar uma cultura organizativa rumo à diversidade. - Saber gerir a deficiência e a diversidade no local de trabalho. 	<p>CAPACIDADES DE ORGANIZAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender e aplicar políticas contra a exclusão social. - Aplicar as melhores práticas para alcançar a integração social. 	<p>COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerir diferentes tipos de "diversidade": raça, etnia, sexo, orientação sexual, estatuto socioeconómico, idade, capacidade física, origem religiosa, crenças de outras ideologias, etc. - Conceber e controlar as medidas de bem-estar no trabalho de acordo com os direitos humanos, civis e sociais. - Desenvolver um programa de gestão de deficiência e diversidade que respeite e reconheça o valor de todos os trabalhadores. - Procurar os serviços de profissionais de gestão de deficiência/diversidade. - Monitorizar e administrar eficazmente um programa de gestão da deficiência e da diversidade. - Apoiar a provisão contínua de um programa eficaz de gestão da diversidade na organização.
C7 - Gestão do Stress e Felicidade no Trabalho		
<p>PSICOLOGIA DA SAÚDE OCUPACIONAL E ÁREAS DE ORGANIZAÇÃO:</p>	<p>ORGANIZAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de implementar regras de saúde e segurança no trabalho. 	<p>COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar os riscos para a saúde e a segurança dos trabalhadores.

<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimentos de Psicologia e Sociologia das Organizações. - Conhecer a saúde ocupacional, o stress relacionado com o trabalho (desespero e angústia), a felicidade e a satisfação no trabalho. - Ter conhecimentos sobre a legislação, regulamentos e normas relativas à saúde e segurança no local de trabalho. - Ter conhecimentos sobre Responsabilidade Social das Organizações. - Saber como criar e manter um ambiente de trabalho psicologicamente saudável através: <ul style="list-style-type: none"> - Cooperação de qualidade; - Canais de comunicação; - Tomada de decisões eficaz; - Staff educativo; - Liderança autêntica; - Tempo de reação rápido. - Saber implementar a Gestão Relacional Positiva (em inglês, <i>PRM - Positive Relational Management</i>) e implementar Intervenções Psicológicas Positivas (em inglês, <i>PPI - Positive Psychology Interventions</i>). - Saber usar e transferir conhecimentos sobre técnicas de relaxamento físico e mental como o yoga, a meditação, técnicas de concentração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de resolver problemas, gerir o tempo, resolver e gerir conflitos. - Gerir o risco e o stress. - Ter capacidade de liderança emocional. - Ter capacidade de pensamento criativo. - Ter capacidades de capital psicológico positivo: resiliência, dureza, inteligência emocional, empatia, atenção. - Comunicar assertivamente. - Encorajar a cooperação. - Ter uma atitude proativa. - Ter capacidade de trabalhar em equipa e demonstrar uma atitude de construção de equipas. - Gerir recursos humanos do bem-estar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar medidas para mitigar os riscos para a saúde e a segurança dos trabalhadores. - Assegurar que a organização se mantém em conformidade com a legislação e regulamentação em matéria de saúde e segurança no local de trabalho. - Realizar auditorias periódicas das atividades organizacionais para assegurar a adesão contínua às normas de saúde e segurança. - Reconhecer, compreender e lidar com o stress no trabalho, implementando técnicas para o gerir. - Planear e implementar medidas para prevenir os efeitos secundários adversos do stress no local de trabalho (medidas primárias, secundárias e terciárias). - Gerir a mudança cultural: fomentar o envolvimento dos colaboradores. <p>Avaliar oportunidades para implementar a metodologia do "trabalho inteligente", identificar e implementar as melhores soluções, monitorizar os resultados.</p>
--	--	--

De um ponto de vista mais prático, os parceiros WELLY consideram que é útil pensar sobre as especificidades do curso de formação de Gestor/a do/a Bem-estar no Trabalho agrupando competências em termos de relevância prática para a implementação do curso de formação e sugerindo metodologias de ensino e aprendizagem. Isto porque competências mais relevantes, na prática, podem ser reservadas para metodologias mais ativas, como a aprendizagem experiencial e outras semelhantes; enquanto competências menos relevantes, na prática, podem ser mais adequadas para materiais de formação como livros eletrónicos ou listas de verificação.

No Quadro 2, as 7 áreas de Competência (C) foram reclassificadas por ordem de relevância prática para as sessões de formação (Nucleares, Muito Elevada, Elevada, Média e Média-Baixa) e foram acrescentados comentários para orientar a definição dos conteúdos da formação e a implementação do curso que serão as atividades centrais do PI-3 - Curso de Educação e Formação Profissional de Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho e Pilotagem.

Quadro 2. Relevância das competências para o Curso de Formação de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.

RELEVÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS		
COMPETÊNCIA	RELEVÂNCIA PARA O CURSO DE FORMAÇÃO	NOTAS
C6 - Deficiência e Gestão da Diversidade	Nuclear	Estas duas competências foram agrupadas, uma vez que apresentam alguns aspetos comuns, nomeadamente: - Riscos emergentes relacionados com a tecnologia e o trabalho à distância; - Segurança e ergonomia no local de trabalho e "em casa", no caso de trabalho inteligente.
C7 - Gestão do Stress e Felicidade no Trabalho		
C1 - Comunicação	Muito Elevada	Tanto as competências de comunicação como as de construção de relações devem incluir dois temas amplos: - Comunicação e perceção do risco; - Comunicação virtual e digital.
C3 - Construção de Relações e Inteligência Emocional		
C4 - Liderança Estratégica e Organizacional	Elevada	Proporcionar uma visão geral de todas as teorias/perspetivas de liderança está para além do âmbito desta formação. Em vez disso, o curso de formação centrar-se-á numa ou duas perspetivas: transformacional / liderança de equipa / comportamentos de líder que influenciam a saúde no trabalho.
C5 - Andragogia, de Transferência	Média	Estas duas competências estão estreitamente interligadas, uma vez que os conceitos e metodologias da andragogia

Conhecimentos e Metodologias de Apoio		representam a base para a implementação eficaz e eficiente dos processos de transferência e apoio ao conhecimento.
C2 – Pensamento Analítico e Crítico	Média-Baixa	<p>O pensamento analítico e crítico é provavelmente algo que os formandos já adquiriram na sua educação formal, pelo que o curso de formação irá concentrar-se mais na forma como o utilizar nas metodologias e estratégias de aprendizagem.</p> <p>Alguns contributos sobre os preconceitos na tomada de decisões seriam muito importantes, nomeadamente para a inclusão e o conteúdo da diversidade.</p>

Caixa Temática: Trabalho inteligente

Consideramos importante formular algumas considerações sobre a metodologia de **trabalho inteligente** como uma forma flexível de trabalho com inegáveis vantagens que necessitam de medidas e precauções técnicas específicas a serem corretamente implementadas para garantir a concretização dos objetivos organizacionais e assegurar condições de trabalho adequadas aos colaboradores.

Como sabemos, a pandemia da COVID-19 também está a afetar as organizações e as mudanças que se estão a implementar serão duradouras. Para assegurar a continuidade dos negócios, é implementado o trabalho a partir de casa por quase todas as empresas. Isto permite que cada um faça o seu trabalho mantendo o distanciamento social. Apesar das mudanças, esta pandemia está a ensinar às empresas, bem como aos gestores de RH, várias lições (Ahmad, May 2020).

O trabalho inteligente é uma nova abordagem ao trabalho que nasceu na última década; baseia-se na flexibilidade de horário de trabalho e espacial e na utilização das novas ferramentas digitais e tecnológicas.

Durante estes dias, ouvimos muitas vezes falar de trabalho inteligente e de teletrabalho. São dois termos frequentemente associados a um único conceito (trabalho à distância), mas que na prática representam duas abordagens completamente diferentes. O trabalho inteligente significa ter a oportunidade de poder realizar as suas atividades sem ter de estar ligado ao seu local de trabalho (ou em horários específicos), enquanto o teletrabalho pressupõe apenas a possibilidade de realizar o mesmo trabalho (ao mesmo tempo) apenas numa deslocalização (fora do escritório).

O Trabalho Inteligente baseia-se nos conceitos-chave de flexibilidade de horários e de locais de trabalho e na confiança, o pilar fundamental no qual se baseia a relação entre empregador e trabalhadores. O foco do trabalho inteligente é atingir os resultados

estabelecidos e trabalhar de forma produtiva e orientada para os resultados. Com base numa maior flexibilidade, o trabalhador torna-se mais responsável pelo seu trabalho e mais autónomo no alcance dos objetivos estabelecidos – desde que haja confiança mútua.

A confiança é a base do Trabalho Inteligente, e é essencial que a colaboração e a interação da equipa funcionem de forma ótima para que os objetivos de trabalho sejam alcançados. A construção de relações baseadas numa forte confiança requer uma comunicação inequívoca. É um desafio, mas também uma excelente oportunidade de crescer em conjunto. É importante organizar o trabalho de forma estruturada, para que não se percam de vista objetivos diários, claros e precisos, manter contacto regular com os colaboradores, definir prioridades e concentração no trabalho, levando à obtenção e maximização de resultados. Uma vez estes alcançados, deve ser dada uma apreciação honesta e sincera para garantir que a motivação continue a ser a força motriz.

Os gestores têm um papel fundamental a desempenhar na eficácia do Trabalho Inteligente e na liderança, pelo exemplo. No dia-a-dia, gerir o trabalho inteligente significa passar da monitorização baseada no comportamento para a gestão através de controlos baseados em resultados. Os controlos baseados no comportamento referem-se frequentemente à prática de avaliar o desempenho com base nas ações observáveis dos colaboradores. Em contraste, os controlos baseados nos resultados envolvem a avaliação do desempenho com base nos resultados, produtos do trabalho, em vez de no processo ou comportamentos utilizados para gerar os resultados. Isto pode envolver diferentes formas de manter o contacto com os trabalhadores, avaliar as cargas de trabalho, monitorizar e medir o desempenho.

Para a equipa, implicará a partilha de horários com colegas, atualização das ferramentas de videoconferência, organização da informação para ser facilmente encontrada e acedida por outros e métodos de atualização de outros sobre o trabalho em curso.

Os benefícios derivados do trabalho inteligente são muitos – para todos os interessados. Assim, em alguns países, as empresas podem poupar dinheiro em vales de refeição, e podem ser mais flexíveis se os funcionários precisarem de algumas horas fora do trabalho durante o dia. Podem mudar para escritórios mais pequenos, reduzindo os custos fixos decorrentes do aluguer, gás e eletricidade. O conceito de locais de trabalho também pode ser repensado. Deixarão de ser apenas um local onde cada colaborador/a tem uma secretária atribuída. Além disso, acredita-se que a sociedade como um todo beneficiará do trabalho inteligente. A redução do número de trabalhadores que se deslocam diariamente ao trabalho pode reduzir os engarrafamentos e a poluição, contribuindo assim para melhorar o ambiente.

Mas o trabalho inteligente é principalmente uma oportunidade para os trabalhadores encontrarem um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Os trabalhadores têm mais flexibilidade no horário de trabalho, que pode ser adaptado às suas necessidades pessoais. Além disso, o tempo gasto nas deslocações poderia ser investido na sua vida pessoal, diminuindo assim o stress e, no final, tornando os colaboradores mais produtivos e aumentando a competitividade das empresas, como demonstra a investigação (consultar PI1).

As trabalhadoras, em particular, podem encontrar no trabalho inteligente uma resposta para o dilema de como cuidar dos filhos sem sacrificar a carreira. Até agora, as mulheres têm sido frequentemente confrontadas com a difícil escolha entre família e carreira. Além disso, pode ser tempo de ambos os pais partilharem a responsabilidade de cuidar dos filhos, e isto é facilitado pelo trabalho inteligente, considerando que os pais podem revezar-se para trabalhar a partir de casa. Assim, o trabalho inteligente pode ser uma resposta positiva à necessidade generalizada de flexibilidade.

Cailgiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke e Zimmermann (2020) aprofundaram a investigação empresarial internacional para determinar os desafios dos recursos humanos durante a pandemia da COVID-19. A área de negócios internacionais tem trabalhado globalmente fora do local e, como resultado, tem numerosas experiências com os desafios que muitas organizações estão a enfrentar. Salientaram também a importância do argumento dos economistas de que, durante a crise financeira do final dos anos 2000, o papel do responsável financeiro era de extrema importância para as empresas; contudo, agora, durante a pandemia, o responsável pelos recursos humanos desempenha o papel-chave. A investigação internacional salienta que certos indivíduos são melhores na gestão do stress e quando os gestores de recursos humanos estão a selecionar potenciais colaboradores para trabalhar fora do local de trabalho, devem ser procuradas as seguintes competências: *tolerância à ambiguidade, resiliência, curiosidade*. Estas competências são particularmente importantes para trabalhadores que lidam com outras culturas. Os autores também destacam a investigação que afirma que "um dos motivadores humanos fundamentais é a necessidade de competência" (Deci, Olafsen, & Ryan como citado em Caligiuri et al.). Como tal, os empregadores devem oferecer formação, cursos, educação aos trabalhadores para desenvolver o seu crescimento profissional. Para além da seleção dos funcionários, e da sua necessidade de formação, um papel primordial dos gestores de recursos humanos é o de prestar apoio organizacional. Outro aspeto importante do/a gestor/a de recursos humanos, como foi salientado na revisão da literatura, é o papel da comunicação entre gestores, funcionários e gestores de recursos humanos, especialmente sobre o tema da saúde e da segurança. A comunicação é especialmente importante quando se introduz o trabalho inteligente (organização flexível do trabalho), onde os funcionários trabalham a partir de casa. A comunicação facilita aos trabalhadores a compreensão das suas necessidades de trabalho, a capacidade de expressar qualquer stress que tenham sofrido, bem como aos gestores de recursos humanos comunicar o quadro de trabalho a partir de casa, fazer pausas, e praticar hábitos de trabalho saudáveis. Lewis (2020) salienta ainda que o seu papel é também o de enfatizar as competências digitais e a comunicação através dos vários meios de comunicação disponíveis. Mais importante ainda, descobriram que a gestão da saúde e da segurança dos funcionários é o aspeto mais desafiante.

Resumindo, podemos dizer que o papel do/a gestor/a de recursos humanos ou, mais especificamente, do/a gestor/a de bem-estar no trabalho, é ter a competência de **comunicar**, não só com os trabalhadores, mas também de ser um intermediário entre trabalhadores e gestores. Segue-se o conhecimento das **competências digitais** e saber comunicar de forma apropriada e adequada. Acresce a competência para gerir a **saúde e a segurança dos trabalhadores**, não só no local de trabalho, mas também em casa, com colaboração remota em equipas. Decorrente do acima exposto, tem também a

competência de prestar **apoio organizacional**, bem como garantir o **trabalho em equipa** para proporcionar o sentimento de pertença e diminuir a sensação de isolamento.

1.3 Resultados da Aprendizagem para o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho

No âmbito desta tarefa, foi desenvolvido um quadro de um Curso de Formação modular que aborda especificamente o desenvolvimento de competências de gestão e psicológicas para a gestão do bem-estar no trabalho, para apoiar a aquisição de competências-chave de elevado valor para o perfil profissional do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.

O Currículo de Formação foi elaborado de acordo com a metodologia dos **Resultados da Aprendizagem** (conhecidos em inglês pela sigla LO).

Os resultados da aprendizagem são declarações que descrevem a aprendizagem significativa e essencial que os aprendentes alcançaram, e que podem demonstrar de forma fiável no final de um curso. Por outras palavras, os resultados da aprendizagem identificam o que o aprendente saberá e será capaz de fazer até ao final de um programa de formação.

Os Resultados da Aprendizagem (LO) são declarações breves, claras e específicas sobre o que os formandos serão capazes de fazer no final de uma aula, em resultado das atividades, do ensino e da aprendizagem que tiveram lugar.

Como descrito no capítulo anterior, a "competência" baseia-se em três áreas de aprendizagem: conhecimentos, capacidades e competências. No total, foram identificadas 9 áreas de Competência (C) para o/a GBT.

Em estreita ligação com a "competência" estão os "resultados da aprendizagem", também relacionados com os mesmos três elementos-chave. A fim de clarificar a diferença e a relação entre os dois termos, apresentamos abaixo as definições (Hartel & Foegeding, 2004):

- **Competência:** Uma declaração geral que descreve os conhecimentos, as capacidades e os comportamentos desejados de um aprendente que se forma num programa (ou que completa um curso). As competências geralmente definem as capacidades e os conhecimentos aplicados que permitem que as pessoas tenham um bom desempenho profissional, educacional e em outros contextos da vida.
- **Resultado:** Uma declaração muito específica que descreve precisamente o que um aprendente será capaz de fazer de uma forma mensurável. Pode haver mais do que um resultado mensurável definido para uma determinada competência.

No âmbito do projeto WELLY, os Resultados de Aprendizagem (LO) são definidos como os conhecimentos ou as competências que os Gestores de Bem-estar no Trabalho devem

adquirir até ao final do programa, para os ajudar a compreender porque é que esses conhecimentos e essas competências serão úteis no seu trabalho. Os Resultados da Aprendizagem (LO) focalizam o contexto e as potenciais aplicações do conhecimento e das competências, facilitam aos aprendentes a ligação da aprendizagem em vários contextos, e ajudam a orientar a monitorização e a avaliação.

Em correspondência com as 7 áreas de Competência (C), foram identificados **16 Resultados de Aprendizagem** para o/a GBT e são descritos no Quadro 3.

Quadro 3. Competências do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho (C) e Resultados da Aprendizagem (LO).

Competências do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho (C) e Resultados da Aprendizagem (LO)	
C	LO
C1 - Comunicação	LO1 - Desenvolver capacidades de comunicação escrita e oral eficazes, utilizar as ferramentas disponíveis para promover, implementar e monitorizar o bem-estar no local de trabalho.
	LO2 - Apresentar e avaliar mensagens e processos de comunicação relacionados com a gestão do bem-estar dentro da organização.
	LO3 - Facilitar e comunicar a componente de RH do plano de negócios da organização relacionada com o bem-estar no local de trabalho.
C2 – Pensamento Analítico e Crítico	LO4 - Resolver problemas de recursos humanos: ser capaz de analisar e resolver problemas diários relacionados com o bem-estar dos RH.
C3 - Construção de Relações e Inteligência Emocional	LO5 – Definir e implementar estratégias e métodos para construir e manter relações positivas entre trabalhadores e estimular o trabalho em equipa, fazendo uso da inteligência emocional.
C4 - Liderança Estratégica e Organizacional	LO6 - Contribuir para a gestão do desempenho dos trabalhadores e para a eficácia e o bem-estar organizacional.
	LO7 - Desenvolver, implementar, e avaliar estratégias de desenvolvimento organizacional destinadas a promover a eficácia e o bem-estar organizacional.
C5 – Andragogia, Transferência de Conhecimentos e Metodologias de Apoio	LO8 - Desenvolver, implementar e avaliar a orientação dos colaboradores, formação e programas de desenvolvimento.
	LO9 - Desenvolver, implementar, e avaliar programas de <i>Coaching, Mentoring e Counselling</i> para colaboradores, líderes e gestores.

C6 - Deficiência e Gestão da Diversidade	LO10 - Resumir a legislação relativa à discriminação no emprego, cumprimento da Igualdade de Oportunidades no Trabalho, melhores práticas e fomentar a sua aplicação.
	LO11 - Discutir os benefícios e os desafios de uma força de trabalho diversificada. Promover a diversidade na organização e implementar programas de gestão da deficiência e da diversidade.
C7 - Gestão do Stress e Felicidade no Trabalho	LO12 - Resumir a legislação relativa ao stress relacionado com o trabalho, leis e iniciativas nacionais.
	LO13 - Examinar questões, tendências, práticas e processos atuais de GRH tendo em consideração potenciais fatores de stress.
	LO14 - Promover a importância de proporcionar boas condições de trabalho a toda a equipa e compreender a forma como uma saúde mental deficiente pode ter um impacto negativo no negócio.
	LO15 - Desenvolver, implementar e avaliar as políticas e as práticas de bem-estar no trabalho dentro da organização.
	LO16 - Conduzir investigação, produzir relatórios e recomendar mudanças nas práticas de recursos humanos, a fim de promover o bem-estar no trabalho.

2. DEFINIÇÃO DE UM NOVO PERFIL PROFISSIONAL E CRIAÇÃO DO REFERENCIAL DE FORMAÇÃO (R2 - A2)

2.1 Tarefas Profissionais do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho

A figura profissional do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho (GBT) é bastante recente e nasceu com o objetivo de estabelecer novos padrões no campo do bem-estar no local de trabalho.

Permitem que as organizações façam a mudança de degrau para abraçar o bem-estar, melhorando:

1. **Envolvimento dos trabalhadores:** apoiando as organizações e os trabalhadores a compreender, gerir e melhorar (a fronteira entre) o bem-estar pessoal e no local de trabalho;
2. **Educação para a liderança:** trabalhando com o pessoal-chave para formar os líderes sobre os verdadeiros argumentos comerciais a favor do bem-estar e ganhar um apoio sustentável;
3. **Cultura exemplar:** destacando e celebrando comportamentos bem orientados e caminhando por si próprios, para criar e gerir uma vida equilibrada, e bem-sucedida.

O principal objetivo do perfil profissional do GBT é assegurar a prestação eficaz e eficiente de um serviço destinado a promover, implementar e avaliar o bem-estar no local de trabalho em todos os níveis dos postos de trabalho e da gestão.

O objetivo geral e principal do/a GBT é criar um resultado orientado para uma cultura de bem-estar. Para organizações de qualquer tipo, dimensão ou indústria, estes quatro pilares oferecem um roteiro para alcançar este objetivo:

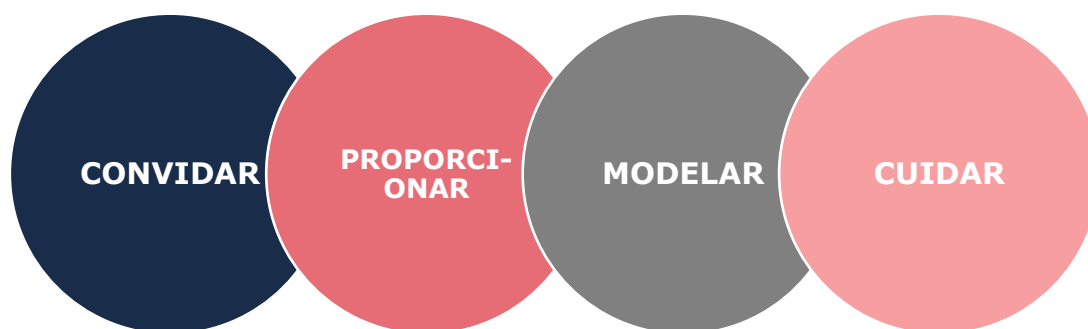


Figura 2. Os quatro pilares para criar um resultado orientado para uma cultura de bem-estar.

1. **Invite:** Uma cultura de bem-estar é baseada numa atmosfera aberta e acolhedora. Os gestores não devem pressionar para os esforços de bem-estar; pelo contrário, devem defender a importância de uma vida bem vivida e capacitar os trabalhadores para melhorar o seu bem-estar. Ao estabelecerem um tom de aceitação e celebrarem o bem-estar, os gestores encorajam os trabalhadores a apropriarem-se pessoalmente e a participarem como entenderem, mantendo a autonomia e a privacidade dos trabalhadores, ao mesmo tempo que promovem o crescimento sustentável do bem-estar
2. **Proporcionar:** Numa base regular, os gestores devem vincular os trabalhadores a oportunidades e atividades de bem-estar. Embora os trabalhadores sejam responsáveis pelas suas ações, cabe aos gestores convidar regularmente a participação e lembrar aos trabalhadores a importância do bem-estar. Isto significa apontar aos colaboradores informações e oportunidades de bem-estar, não se esforçando por ser especialistas ou conselheiros de bem-estar. Ao servir de conduto para o bem-estar, os gestores podem aumentar consideravelmente a consciência dos trabalhadores. Os gestores também desempenham o papel de proporcionar um ambiente acolhedor, aprovador e seguro para encorajar a participação ativa nas práticas de bem-estar. Isto requer um apoio contínuo dos líderes que precisam de comunicar consistentemente o seu compromisso com o bem-estar e promover proativamente uma cultura de bem-estar. Oferecer simplesmente informação sobre bem-estar não é suficiente; a cultura de trabalho deve dar aos colaboradores "permissão" para participar com todo o coração. Mesmo a mais sofisticada iniciativa de bem-estar está destinada a falhar se os trabalhadores não se sentirem à vontade para se envolverem, e está nos ombros dos gestores proporcionar uma atmosfera de abertura.
3. **Modelar:** Os trabalhadores recebem sugestões dos seus gestores e são mais propensos a apropriarem-se do seu bem-estar quando os seus gestores exemplificam uma vida bem vivida. Por este motivo, os gestores devem modelar o bem-estar para encorajar a participação dos trabalhadores. Nenhuma estratégia de bem-estar, mesmo a mais bem desenvolvida, pode ser totalmente adotada e otimizada até que os gestores deem luz verde aos trabalhadores, ilustrando os comportamentos corretos. Os gestores devem exibir e partilhar autenticamente as suas práticas pessoais de bem-estar, fornecendo exemplos verbais e não verbais de bem-estar em ação.
4. **Cuidar:** Os gestores precisam de transmitir que as iniciativas de bem-estar visam melhorar a vida dos trabalhadores, e os resultados dos negócios são apenas um bónus. Para tal, devem comunicar proativamente que estão a investir em cada colaborador/a e que se preocupam genuinamente com o seu bem-estar. Encorajar os trabalhadores a estabelecer objetivos de bem-estar, e perguntar sobre o seu progresso é uma forma de mostrar um interesse genuíno no seu bem-estar. Numa cultura de bem-estar sólida, os gestores demonstram claramente o seu empenho em melhorar a vida holística dos colaboradores: o seu objetivo, o seu bem-estar social, financeiro, comunitário e físico.

Os trabalhadores são o maior ativo da empresa e devem ser investidos em conformidade. Os maiores gestores do mundo reconhecem que afetam o bem-estar dos trabalhadores todos os dias, para o melhor e para o pior, e fazem da sua missão melhorar a vida, e não apenas o desempenho.

Quanto às competências, também a descrição de funções do/a GBT é feita por referência às tarefas profissionais pelas quais os gestores de RH são responsáveis, acrescentando a estas algumas atividades específicas estreitamente relacionadas com a gestão do stress e a promoção do bem-estar no trabalho (ver Quadro 4).

Em suma, podemos pensar num gestor de saúde e bem-estar como uma pessoa que trabalha para melhorar o bem-estar e a saúde de uma empresa. Fornece ferramentas, recursos e programas que podem melhorar a saúde de empresas, dos trabalhadores, dos indivíduos, e muito mais.

Quadro 4. Descrição do trabalho do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.

DESCRIÇÃO DO TRABALHO DO/A GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO	
TAREFAS DE RECURSOS HUMANOS	TAREFAS DE BEM-ESTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Exercer a autoridade de um/a gestor/a de RH (ou apoiá-lo/a no caso do/a GBT é considerado como um perfil profissional adicional) relativamente a uma ou mais das seguintes áreas – recrutamento de pessoal (incluindo decisões de contratação e rescisão), avaliações de desempenho, promoções, recomendações salariais, aconselhamento de colaboradores, relações com colaboradores (ER), formação, benefícios, compensação, interpretação de políticas e resolução de problemas. - Desenvolver e implementar políticas e procedimentos de emprego e de relações laborais que sejam consistentes com as políticas de gestão estratégica. - Assegurar que todas as políticas, programas e seleções de candidatos são realizadas de acordo com a Política de Igualdade de Oportunidades de Emprego. - Desenvolver estratégias para lidar eficazmente com as questões de gestão/relações laborais à medida que estas surgem. - Desenvolver uma estratégia de educação e formação para construir conhecimentos de supervisão das relações entre colaboradores para uma interpretação consistente das políticas de prevenção de problemas de relações entre colaboradores. - Assegurar que a direção responda às necessidades dos trabalhadores sem pôr em risco os interesses da organização. - Fornecer consultas a gestores e trabalhadores sobre questões de relações entre trabalhadores, políticas de Recursos Humanos, procedimentos, normas, leis e 	<p>PT1 - Avaliar as condições reais do local de trabalho, avaliar as necessidades do pessoal da organização para desenvolver programas de bem-estar apropriados, baseados no feedback dos trabalhadores, gestores e outras partes interessadas.</p> <p>PT2 - Criar um ambiente que seja acolhedor e estimulante para as pessoas que trabalham dentro e com a organização.</p> <p>PT3 - Desenvolver boas relações com outros gestores e assegurar que todo o pessoal da organização se compreenda e apoie mutuamente nas suas funções.</p> <p>PT4 - Incorporar a igualdade, a diversidade e as melhores práticas de inclusão em todos os aspetos do trabalho dentro da organização.</p> <p>PT5 - Planear medidas para um local de trabalho justo e saudável através da conceção e implementação de políticas e procedimentos que melhorem a saúde e o bem-estar geral de um indivíduo ou de um grupo de pessoas. (Isto pode incluir: programas de saúde e produtividade dos trabalhadores, workshops e seminários, equipas e ligas, corridas/caminhadas, fitness de grupo, massagem terapêutica, aconselhamento nutricional e formação pessoal, feiras de bem-estar e eventos especiais, prática de trabalho inteligente).</p> <p>PT6 - Coordenar e gerir todos os programas e serviços de bem-estar, incluindo ser responsável pelos orçamentos (por exemplo, criar um orçamento, reportar os desvios orçamentais e prever as despesas reais).</p>

<p>regulamentos. Analisar queixas e documentação, conduzir investigações, recomendar soluções e aconselhar o pessoal sobre o programa de gestão do desempenho.</p> <p>– Pesquisar e responder a questões de rotina relacionadas com compensação, benefícios, recrutamento, retenção e salários. Quando situações requerem assistência técnica, consultar o(s) especialista(s) apropriado(s).</p>	<p>PT7 - Ser responsável pelos relatórios dos programas de bem-estar (ou seja, utilização, estatísticas e satisfação), a fim de recolher e analisar dados e informações para determinar que medidas adicionais devem ser tomadas para melhorar o sucesso dos programas implementados.</p> <p>PT8 - Trabalhar com outros líderes organizacionais para ajudar a prevenir doenças e melhorar a saúde em geral.</p> <p>PT9 - Apresentar atualizações regulares e relatórios sobre o progresso da população e como este tem melhorado desde a implementação de programas de saúde.</p> <p>PT10 - Ser responsável pelas comunicações internas e externas relacionadas com o bem-estar, através de parcerias com os departamentos de marketing e comunicação (e-mails, cartazes, mensagens no ecrã, sítio web, blogue, comunicados de imprensa, etc.).</p>
--	---

O Currículo de Formação para Gestor/a de Bem-estar no Trabalho (descrito no parágrafo seguinte) consistirá num número total de blocos temáticos relativamente independentes, os chamados módulos, relacionados com as tarefas profissionais (tais como "PT1": Avaliar as condições reais do local de trabalho" ou "PT5: Planear medidas para um local de trabalho justo e saudável"). A formação realizada com base neste programa deve equipar os participantes com os conhecimentos, as capacidades e as competências necessárias para realizar as tarefas profissionais específicas e distintas de um/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.

No ponto seguinte, as 10 Tarefas Profissionais (PTs) identificadas na área do bem-estar estão associadas aos Resultados de Aprendizagem (OS) e são utilizadas para descrever os conteúdos e objetivos a alcançar dentro dos módulos de formação.

2.2 Módulos de Formação para o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho

Para ingressar no curso de formação de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho, será necessário um diploma de nível EQF 4 (EQF4) e experiência mínima no domínio da gestão de RH. O curso de formação WELLY destina-se aos profissionais que não têm necessariamente um diploma universitário, mas têm experiência em gestão de RH ou estão no início da sua carreira nesta área, bem como aos empresários que gerem

pequenas empresas que muitas vezes assumem a responsabilidade direta pela gestão de pessoal. No entanto, o curso também pode ser interessante para estudantes do ensino superior em psicologia ou áreas relacionadas com a educação de adultos, incluindo também ciências organizacionais ou de gestão, uma vez que o bem-estar é uma componente importante destas áreas.

Por esta razão, uma breve introdução sobre conhecimentos básicos e competência foi incluída logo no início do Curso de Formação e, ao produzir o material didático, os tópicos serão descritos de uma forma fácil de compreender e que não exija conhecimentos profundos no terreno, com uso intensivo de exemplos práticos, estudos de caso e exercícios para pôr em prática o que foi aprendido.

O Curso de Formação foi concebido com base em resultados de aprendizagem mensuráveis que os formandos são capazes de atingir após a conclusão do curso e que já foram definidos no perfil profissional.

Para cada módulo, as unidades modulares foram identificadas de acordo com os 16 Resultados de Aprendizagem (LO) e as 10 Tarefas Profissionais com base nas tarefas ou nos processos específicos de trabalho, áreas de atividade e competências, que são essenciais para os Gestores do Bem-estar no Trabalho (ver Quadro 5).

Quadro 5. Curso de Formação de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.

CURSO DE FORMAÇÃO GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO			
MÓDULOS DE FORMAÇÃO	UNIDADES MODULARES	RESULTADOS DE APRENDIZAGEM (LO)	TAREFAS PROFISSIONAIS
INTRODUÇÃO			
Introdução ao curso de formação Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho	Boas-Vindas ao Curso de Formação	INTRODUÇÃO - Compreender a importância do bem-estar no local de trabalho e a utilidade de um curso de formação específico.	
	Porquê falar sobre o bem-estar no local de trabalho?		
MÓDULO 1: UM LOCAL DE TRABALHO SAUDÁVEL			
Módulo 1: A importância de condições justas e saudáveis no ambiente de trabalho	Unidade 1.1: Noções de psicologia e sociologia das organizações	LO14 - Promover a importância de proporcionar boas condições de trabalho a toda a equipa e compreender a forma como uma saúde mental	PT2 - Criar um ambiente que seja acolhedor e estimulante.
	Unidade 1.2: Promoção da Saúde e do		PT8 - Trabalhar com outros líderes

	Bem-estar Humano no local de trabalho	deficiente pode ter um impacto negativo no negócio.	organizacionais para ajudar a prevenir doenças e melhorar a saúde em geral.
	Unidade 1.3: Como incluir a felicidade profissional na organização	LO15 - Desenvolver, implementar e avaliar as políticas e as práticas de bem-estar no trabalho dentro da organização.	
	Unidade 1.4: Melhores práticas e estudos de caso	LO16 - Conduzir investigação, produzir relatórios e recomendar mudanças nas práticas de recursos humanos, a fim de promover o bem-estar no trabalho.	
MÓDULO 2: LEGISLAÇÕES SOBRE O LOCAL DE TRABALHO			
Módulo 2: Legislação nacional sobre o stress relacionado com o trabalho e gestão da diversidade	Unidade 2.1: Grécia	LO12 - Resumir a legislação relativa ao stress relacionado com o trabalho, leis e iniciativas nacionais.	PT4 - Incorporar as melhores práticas em matéria de igualdade, diversidade e inclusão.
	Unidade 2.2: Itália	LO10 - Resumir a legislação relativa à discriminação no emprego, cumprimento da Igualdade de Oportunidades no Trabalho, melhores práticas e fomentar a sua aplicação.	
	Unidade 2.3: Portugal	LO11 - Discutir os benefícios e os desafios de uma força de trabalho diversificada. Promover a diversidade na organização e implementar programas de gestão da deficiência e da diversidade.	
	Unidade 2.4: Eslovénia		
	Unidade 2.5: Espanha		
MÓDULO 3: GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO			
Módulo 3: O papel do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho	Unidade 3.1: Introdução à Liderança Organizacional Saudável, Gestão e Comportamento	LO13 - Examinar questões, tendências, práticas e processos atuais de GRH tendo em consideração potenciais fatores de stress.	PT1 - Avaliar as condições reais do local de trabalho.

	<p>Unidade 3.2: <i>Coaching</i> de Bem-estar, <i>Mentoring</i>, Aconselhamento e Mudança Comportamental</p>	<p>LO9 - Desenvolver, implementar, e avaliar programas de <i>Coaching</i>, <i>Mentoring</i> e <i>Counselling</i> para colaboradores, líderes e gestores.</p>	<p>PT6 - Coordenar programas e serviços de bem-estar.</p>
	<p>Unidade 3.3: Como implementar medidas de bem-estar no local de trabalho</p>	<p>LO6 - Contribuir para a gestão do desempenho dos trabalhadores e para a eficácia e o bem-estar organizacional.</p>	<p>PT5 - Planear e implementar medidas para um local de trabalho justo e saudável.</p>
	<p>Unidade 3.4: Melhores práticas e estudos de caso</p>	<p>LO7 - Desenvolver, implementar, e avaliar estratégias de desenvolvimento organizacional destinadas a promover a eficácia e o bem-estar organizacional.</p>	<p>PT6 - Coordenar programas e serviços de bem-estar.</p> <p>PT7 - Ser responsável pelos relatórios dos programas de bem-estar.</p> <p>PT9 - Apresentar atualizações e relatórios sobre o progresso do pessoal em programas de promoção da saúde.</p>

MÓDULO 4: MELHORANDO AS COMPETÊNCIAS DO/A GESTOR/A DE BEM-ESTAR NO TRABALHO

<p>Módulo 4: Comunicação e competências psicossociais para um/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho</p>	<p>Unidade 4.1: Comunicação eficaz para o bem-estar no local de trabalho</p>	<p>LO1 - Desenvolver capacidades de comunicação escrita e oral eficazes, utilizar as ferramentas disponíveis para promover, implementar e monitorizar o bem-estar no local de trabalho.</p> <p>LO2 - Apresentar e avaliar mensagens e processos de comunicação relacionados com a gestão do bem-estar dentro da organização.</p> <p>LO3 - Facilitar e comunicar a componente de RH do plano de negócios da organização relacionada com o bem-estar no local de trabalho.</p>	<p>PT10 - Ser responsável pelo bem-estar relacionado com as comunicações externas e internas.</p> <p>PT3 - Desenvolver boas relações com todo o staff organizacional e gestores.</p>
--	---	---	--

	Unidade 4.2: Desenvolver competências analíticas e críticas	LO4 - Resolver problemas de recursos humanos: ser capaz de analisar e resolver problemas diários relacionados com o bem-estar dos RH.	PT3 - Desenvolver boas relações com todo o staff organizacional e gestores.
	Unidade 4.3: Relacionamento interpessoal e inteligência emocional	LO5 - Definir e implementar estratégias e métodos para construir e manter relações positivas entre trabalhadores e estimular o trabalho em equipa, fazendo uso da inteligência emocional.	PT3 - Desenvolver boas relações com todo o staff organizacional e gestores.
	Unidade 4.4: Andragogia: abordagens inovadoras para a educação de adultos	LO8 - Desenvolver, implementar e avaliar a orientação dos colaboradores, formação e programas de desenvolvimento.	PT6 - Coordenar programas e serviços de bem-estar.

Na perspetiva dos parceiros WELLY, tal como concebido nesta fase preliminar do PI-2, o curso de formação representa uma forma clara de assegurar as competências necessárias para cobrir eficazmente o papel de Gestor/a do Bem-estar no Trabalho. É suficientemente amplo para desenvolver o conteúdo e o itinerário pedagógico detalhado, no entanto, para corresponder à hierarquia de importância identificada (cf. Quadro 2), a duração e o detalhe de cada módulo s diferente, sendo o Módulo 3 e o Módulo 4 os mais relevantes. Por este motivo, no desenvolvimento do PI-3, liderado pelo parceiro ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, a parceria definirá em detalhe os conteúdos dos módulos e o M3 e o M4 serão ainda divididos em submódulos, para que cada competência nuclear possa ser inteiramente explorada.

Em particular, entre os outros conteúdos, o Módulo 3 abrangerá alguns aspetos como a confidencialidade, questões éticas e gestão de dados que estão normalmente presentes nos programas de assistência aos trabalhadores.

2.3 Metodologias de Ensino e Aprendizagem

De acordo com os resultados das pesquisas bibliográficas e de campo realizadas no PI-1, os **formatos multimédia** mais apropriados para os conteúdos de aprendizagem destinados ao grupo-alvo do projeto WELLY são os seguintes:

- E-Learning: plataforma online, ferramentas digitais, acessíveis também a partir de telemóveis a qualquer momento, *webinars*, pequenos vídeos teóricos e práticos temáticos, *e-books*, guias práticos;
- Cursos mistos (*blended learning*);
- Livros eletrónicos interativos e de conceção gráfica;
- Infográficos;
- *Checklists*.

As metodologias mais adequadas, segundo as pesquisas realizadas no PI-1, são:

- Grupo de Mentores de Gerentes;
- Partilha da Experiência Profissional Pessoal;
- Técnicas Interativas (*brainstorming*, jogos, *role-play*, simulações, triviais, contos de histórias);
- Inversão da Sala de Aula (*Flipped Classroom*);
- Análise de Estudos de caso;
- Desenvolvimento de Portefólio;
- “Comprimidos” de Aprendizagem ao Longo do Curso;
- Cultura de Aprendizagem;
- Partilha de Experiências Pessoais e de Boas Práticas;
- *World Café*;
- Aprendizagem Baseada em Problemas;
- Conferências;
- Aprendizagem Experiencial;
- Tecnologias de Espaço Aberto.

Na prática, nem todas estas metodologias são aplicáveis ao projeto WELLY, mas muitas delas serão adotadas no âmbito das ferramentas identificadas:

1. *Webinars*;
2. Plataforma de *e-learning*;
3. Atividades de Aprendizagem em Contexto de Trabalho;
4. Repositório *online*;
5. Fórum.

De acordo com estas conclusões, e considerando também a situação atual de emergência sanitária, assumimos que a aprendizagem à distância ou e-learning seria a solução ideal. Os formatos de suportes identificados e as ferramentas digitais serão combinados para desenvolver e implementar um Curso de Formação baseado em diferentes **metodologias de ensino e aprendizagem**.

1. **Webinars** com a presença de formadores qualificados do WELLY introduzirão conteúdos teóricos e práticos dos módulos, usando exemplos concretos através de técnicas interativas, estimulando a interação e a discussão, fornecendo estudos de caso e as melhores práticas para analisar e discutir com os formandos;
2. **Plataforma de e-learning** com módulos online sobre temas teóricos e "comprimidos" de aprendizagem sobre aspetos mais práticos dos assuntos (que também poderiam ser disponibilizados através de canais de comunicação social e do *YouTube*) serão de livre acesso pelos formandos. Os módulos e "comprimidos" de aprendizagem *online* (como módulos de aprendizagem multimédia curtos e concisos) fornecerão conteúdos de uma forma fácil de compreender;
3. **Atividades de aprendizagem baseadas no trabalho** com exercícios práticos a realizar no contexto de trabalho (se possível presencialmente dentro da organização ou num ambiente *on-line*, permitindo a interação entre os participantes, por exemplo, com recurso a ferramentas de videoconferência). As atividades de aprendizagem baseadas no trabalho serão conduzidas com uma abordagem de aprendizagem por etapas: brainstorming, jogos, role-play, simulações, aprendizagem experiencial, e aprendizagem baseada em problemas;
4. **O repositório online** (dentro da plataforma de e-learning) conterá guias, melhores práticas e estudos de caso, e-books, infográficos, listas de verificação e kits de ferramentas. Estas ferramentas destinam-se ao estudo individual e, numa perspetiva de aprendizagem cooperativa, os formandos a pedido podem sugerir aos formadores que carreguem conteúdos ou materiais específicos elaborados pelos próprios, após avaliação qualitativa pela equipa de peritos do WELLY.
5. **Fórum** através do qual formandos e formadores terão a oportunidade de partilhar/trocar experiências pessoais e profissionais, boas práticas, fazer perguntas e discutir sobre diferentes soluções para os seus problemas.

Com base no curso de formação WELLY existe a ideia (e o desejo) de estimular uma "cultura de aprendizagem" entre os formandos, facilitando a autoaprendizagem e estimulando a investigação individual, para encorajar os formandos a desenvolverem conhecimentos e competências por si próprios e depois partilhá-los com outros formandos e colegas.



Figura 3. Os formatos multimédia do Curso de Formação WELLY, metodologias de ensino e aprendizagem.

2.4 Duração do Curso de Formação

Considerando que, no final das fases de investigação e pilotagem, será desenvolvido um modelo de certificação para avaliar as competências do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho para promover o seu amplo reconhecimento a nível europeu, nesta fase é importante definir a duração ideal em termos de horas do Curso de Formação para o tornar coerente com a emissão de uma certificação oficial.

Para tal, foi realizada uma pesquisa no Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) de cada país dos parceiros WELLY.

Os **Quadros Nacionais de Qualificações (QNQ)** são repertórios contendo todas as qualificações reconhecidas no território nacional, para facilitar as ligações entre o sistema de formação e o mercado de trabalho e para fornecer normas de referência comuns aos trabalhadores, empresas e instituições de formação.

Nas páginas seguintes é feita uma análise dos QNQ dos países parceiros do WELLY, com especial ênfase no nível 5 do QEQ, no qual o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho foi classificado.

Grécia

A Grécia tem o Quadro de Qualificação Helénico (QEQ), iniciado em 2010 ao abrigo da lei 3879/2010 e da lei 4115/2013 correspondente ao Quadro Europeu de Qualificação (QEQ).

A Organização Nacional para a Certificação de Qualificações e Orientação Profissional (EOPPEP) é a Organização Nacional para a Certificação de Qualificações e Orientação Profissional, um organismo estatutário abrangente que investe na melhoria da qualidade e em serviços de aprendizagem ao longo da vida mais eficientes e fiáveis na Grécia.

O nível 5 do QNQ Grego está alinhado com o QEQ:

- **Conhecimentos:** tem conhecimentos amplos, especializados, objetivos e teóricos num campo de trabalho ou de estudo e está consciente dos limites destes conhecimentos.
- **Capacidades:** tem uma vasta gama de capacidades cognitivas e práticas que requerem encontrar soluções criativas para problemas abstratos.
- **Competências:** ser capaz de atuar como administrador e supervisionar no contexto de uma tarefa específica ou processo de aprendizagem, onde podem ocorrer alterações imprevistas. É capaz de rever e desenvolver tanto o seu desempenho pessoal como o de outras pessoas.

E relaciona-se com o Ensino e Formação Profissional (EFP):

- GRAU PROFISSIONAL PÓS-SECUNDÁRIO para diplomados da classe de aprendizagem da EPAL, nível 5 (nível pós-secundário) (concedido aos diplomados do ano de aprendizagem da EPAL após a certificação)
- DIPLOMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (nível pós-secundário) (concedido aos diplomados dos institutos de formação profissional (IEKs¹) após a certificação)
- DIPLOMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (IEK) (nível pós-secundário)
- DIPLOMA PÓS-SECUNDÁRIO E DE NÍVEL NÃO SUPERIOR OU DE LICENCIATURA

Considerando que o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho precisa de formação académica e/ou de experiência de trabalho prévia, o Curso de Formação para esta figura profissional deve seguir uma das duas categorias:

- Cursos com uma duração máxima de 75 horas - ligados ao Certificado de Formação Profissional;
- **Cursos com a duração máxima de 250 horas - ligados ao Certificado de Aprendizagem ao Longo da Vida.**

Na Grécia, o EFP (em língua grega K.E.K) pertence aos Centros de Aprendizagem ao Longo da Vida, pelo que **a Formação Profissional do/a Gestor/a de Bem-estar no trabalho deve ser implementada à luz da Aprendizagem ao Longo da Vida.**

De acordo com o regulamento grego, a frequência dos programas pode ser curta ou prolongada, parcial ou intensiva, com horários flexíveis tolerados para as necessidades dos formandos. O programa também pode ser realizado com métodos de ensino à distância e não deve exceder um total de 250 horas letivas.

O programa deve incluir:

- Componente Teórica;
- Componente Prática (por exemplo, estágios nas empresas). A parte prática não pode exceder 40% do número total de horas do programa.

Itália

A Itália não tem um QNQ para o EFP, mas refere-se aos sistemas regionais. A oferta nos domínios da educação e do EFP está relacionada com diferentes instituições: a formação profissional depende das Regiões, enquanto a oferta do ensino secundário superior e a oferta académica são geridas pelo Ministério da Educação, Universidades e Investigação (MIUR).

As Regiões determinam autonomamente os perfis profissionais com base num inventário nacional que define os requisitos mínimos e as normas de referência. O inventário

¹ IEKs são os Institutos de Formação Profissional no sistema educativo grego.

nacional chama-se "*Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni*"² (Atlas de Trabalho e Qualificações).

A partir dos perfis nacionais, as Regiões adaptam-nos em termos de resultados de aprendizagem com base nas necessidades locais decorrentes da economia regional e do mercado de trabalho. Ao adaptar os perfis profissionais, as Regiões devem, contudo, manter as normas mínimas que são definidas a nível nacional.

A descrição do conteúdo do trabalho proposto no Atlas Nacional pode ser consultada através de um esquema de classificação em árvore que, partindo dos principais ramos constituídos pelos Setores Económico-Profissionais, identifica gradualmente dentro deles os principais processos de trabalho por sua vez divididos em sequências de processos e áreas de atividade (ADA). As áreas de atividade (ADA) contêm a descrição das atividades individuais que a constituem, os produtos e os serviços esperados, bem como as referências aos códigos estatísticos das classificações do ISTAT (Instituto Nacional de Estatística) relativas às atividades económicas e às profissões.

Para o perfil profissional do/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho referimo-nos à área comum do Atlas Italiano de Trabalho e Qualificações. Em particular a: SECTOR 24. Área comum:

→ Processo: Organização, gestão de recursos humanos e segurança

Sequência: Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional e Administração de Pessoal

- ADA.24.03.01 - Gestão de Recursos Humanos (também políticas de remuneração)
- ADA.24.03.02 - Organização e desenvolvimento organizacional
- ADA.24.03.03 - Gestão das relações sindicais
- ADA.24.03.04 - Gestão das políticas de desenvolvimento profissional do pessoal
- ADA.24.03.05 - Gestão da seleção de pessoal
- ADA.24.03.06 - Gestão administrativa do pessoal

Sequência: Sistema de gestão de segurança

- ADA.24.03.07 - Gestão e organização da segurança no local de trabalho
- ADA.24.03.08 - Gestão e organização da segurança ambiental
- ADA.24.03.09 - Identificação e avaliação dos riscos no local de trabalho

A região *Emilia Romagna* (onde está localizado o parceiro SINERGIE) adota um sistema denominado Sistema Regional de Formalização e Certificação de Competências (em língua italiana "*Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze*" -

² https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php

SRFC), que permite às pessoas formalizar e certificar as competências adquiridas não só em resultado de cursos de formação, mas também através da experiência de trabalho.

Do mesmo modo, a Região de *Veneto* (onde se situa o parceiro PSYCHOMETRICS) adota as Normas Profissionais do Repertório Regional (em língua italiana "*Repertorio Regionale Standard Professionali*" - RRSP).

Em cada Região é possível solicitar a introdução de novos perfis profissionais ou a modificação/integração dos existentes, enviando um pedido por escrito ao Departamento de Trabalho e Formação que avalia o pedido e pode decidir aprovar alterações ou novos perfis profissionais.

Apesar de não dispor de um QNQ, a Itália faz referência às suas qualificações formais (ensino geral, EFP e ensino superior), que são concedidas pelo Ministério da Educação e pelas Universidades (MIUR), e as concedidas pelas regiões no âmbito do acordo Estado-Regiões diretamente aos oito níveis do QEQ, utilizando os descritores de nível do QEQ para apresentar a interação das qualificações entre as qualificações nacionais e os níveis do QEQ.

O nível 5 do QEQ enquadra-se na área de Qualificações para o "Aprofundamento/Especialização" e inclui ambos os diplomas técnicos superiores (geridos por Institutos Técnicos Superiores sob o regulamento MIUR, com uma duração de dois anos: 1800/2000 horas, das quais pelo menos 30% são realizadas em estágios, mesmo no estrangeiro, nas empresas mais avançadas tecnologicamente) e cursos de qualificação geridos a nível Regional e implementados por prestadores de EFP acreditados na Região relevante (Centros de Formação como a SINERGIE e a PSYCHOMETRICS). Este tipo de qualificação pode ser considerado como um aprofundamento/especialização no que diz respeito à área profissional. Os objetivos de formação estabelecidos pela qualificação são realizáveis por pessoas detentoras de conhecimentos e competências relevantes para a área profissional e que a oferta de formação visa um maior desenvolvimento/aprofundamento. Estes conhecimentos e competências podem ser adquiridos através de cursos profissionalizantes e educativos ou de experiência de trabalho. Estes cursos têm uma duração de 300 horas (incluindo uma quota de horas de estágio, workshops ou outras atividades, que podem oscilar de 20% a 40% do número total de horas) no caso de os participantes terem uma experiência de trabalho anterior ou 500 horas (incluindo uma quota de horas de estágio que podem oscilar de 35% a 45% do número total de horas) se não a tiverem.

Considerando que a figura profissional de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho foi classificada com o nível 5 do QEQ, para entrar no curso de formação será necessário um

diploma de nível 4 do QEQ (Diploma profissional de técnico; Diploma de liceu; Diploma de ensino técnico; Diploma de ensino profissional; Certificado de especialização técnica superior) e um mínimo de experiência na área de gestão de RH.

Por estas razões, a figura profissional do Curso de Formação para Gestor/a de Bem-estar no Trabalho insere-se na categoria de cursos de "Aprofundamento/Especialização" do nível 5 do QEQ com a duração de 300 horas.

Estes cursos visam profissionalizar pessoas com conhecimentos e competências relevantes para a área profissional da qualificação, a serem adquiridos através de cursos profissionalizantes e educativos ou de experiência profissional. Os cursos devem incluir uma quota de horas de estágio, workshops ou outras atividades, que podem variar de 20% a 40% do número total de horas. Estágios, workshops ou outras atividades, têm de ser organizados em contextos de trabalho onde os processos e atividades sejam consistentes com os de referência da qualificação. Os workshops e outras atividades devem reproduzir os processos e atividades típicos dos contextos de trabalho de referência da qualificação.

Isto significa que a duração mínima do Curso de Formação para Gestor/a de Bem-estar no Trabalho, a fim de proporcionar uma Qualificação Profissional completa, é de 300 horas no total:

- 180 horas de aulas (60%);
- 120 horas de estágio (40%).

Considerando que os participantes do curso piloto WELLY estão empregados, não há necessidade de um estágio específico, uma vez que cumprem as 120 horas de trabalho prático com as suas atividades laborais diárias dentro da organização para a qual realmente trabalham.

Portugal

O sistema de educação e formação em Portugal é administrado centralmente com referência à definição das principais linhas políticas e orientações curriculares, pedagógicas e financeiras.

o sistema português está estruturado com base em cinco níveis de formação (Sistema de Classificação Internacional da Educação): 1) pré-primária, 2) básica, 3) secundária, 4) pós-secundária não-terciária, e 5) terciária.

O Sistema Nacional de Qualificação (SNQ) foi criado em dezembro de 2007, com a publicação do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro (alterado pelo Decreto-Lei n.º 14/2017), em conformidade com o QEQ, com o objetivo de aumentar o nível de qualificação da população ativa. O QNQ português, em vigor desde 1 de outubro de 2010, abrange o ensino básico, secundário e superior, a formação profissional e os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, adquiridas através de percursos não formais ou informais. O CNQ português é um instrumento de gestão estratégica das qualificações de nível de educação não superior que integra o Sistema Nacional de Qualificações (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro). O CNQ está disponível em: www.catalogo.anqep.gov.pt.

Em Portugal, o Ministério da Educação é responsável pela coordenação das políticas no ensino básico e secundário, enquanto o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior supervisiona o ensino superior. O EFP e o Ensino Superior reportam a diferentes organismos nacionais, que têm regras diferentes: o organismo nacional de EFP é a ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional), enquanto que o Ensino Superior se refere à A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior).

O nível 5 do QEQ no sistema português é equivalente a dois tipos diferentes de cursos:

- a) Cursos de Especialização Tecnológica (em português conhecidos pela abreviatura "CET"). É um curso de EFP do nível 5 do QEQ que corresponde à qualificação de nível 5 do QNQ. Os referenciais de formação incluem tanto a formação inicial como a formação ao longo da vida e estão publicadas no CNQ, organizados em unidades de formação modular de 25 horas ou de 50 horas. Os Cursos de Especialização Tecnológica são um curso de formação pós-secundária não superior. Geralmente, estes cursos duram de um ano, a um ano e meio, e a carga horária total não pode ser inferior a 1 200 horas nem superior a 1 560 horas. Os "CET" conferem uma qualificação do nível 5 do QNQ (ISCED 454) e um Diploma de Especialização Tecnológica, incorporando 30% a 46% de formação prática em contexto de trabalho.
- b) **Cursos Técnicos Superiores Profissionais (em português conhecidos pela abreviatura "CTeSP")**. É uma formação de ensino superior politécnico. Os Cursos Técnicos Superiores Profissionais são ministrados pelas instituições politécnicas, conferem uma qualificação do nível 5 do QEQ, mas não conferem um diploma académico. Os Cursos Técnicos Superiores Profissionais são ciclos curtos com 120 ECTS, com dois anos de duração. A conclusão bem-sucedida do respetivo ciclo de estudos confere o diploma de técnico superior profissional. Os titulares de um diploma de técnico/a superior profissional podem aceder ao programa do 1º ciclo de estudos do ensino superior – Licenciatura (nível 6 do QEQ).

A duração total de um "CTeSP" é de quatro semestres curriculares, constituídos por um conjunto de unidades curriculares organizadas em componentes de formação geral e científica, formação técnica e formação prática no contexto de trabalho. A componente de formação prática em contexto de trabalho tem uma duração não inferior a um semestre curricular, correspondente a 30 ECTS. Os créditos para as componentes de formação geral e científica e de formação técnica representam no seu conjunto até 30% da formação geral e científica (27 ECTS se 30%) e não menos de 70% da componente técnica (63 ECTS se 70%). Na componente de formação técnica, todos os projetos de aplicação prática, laboratorial, de oficina e de aplicações de oficina devem corresponder a pelo menos 70% das horas de contacto.

No caso português, o curso de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho enquadra-se melhor dentro de um Curso Técnico Profissional Superior, combinando especificamente dentro das componentes de formação técnica e prática em contexto de trabalho de um Curso Técnico Profissional Superior.

Eslovénia

A Eslovénia dispõe de um Quadro de Qualificações Esloveno (SQF) que representa um sistema unificado de qualificações na República da Eslovénia para a classificação das qualificações em níveis no que diz respeito aos resultados da aprendizagem.

O QNQ inclui três categorias de qualificações: (1) EDUCAÇÃO: demonstrada por um documento público que certifica a conclusão do ensino; (2) QUALIFICAÇÃO VOCACIONAL: demonstrada por um certificado de Qualificação Profissional Nacional (NVQ), emitido em conformidade com os regulamentos que regem as QNVs, ou outro documento que certifica a conclusão de um programa de formação complementar, emitido em conformidade com os regulamentos que regem o ensino profissional e superior; (3) QUALIFICAÇÃO SUPLEMENTAR: demonstrada por um certificado de qualificação suplementar adquirida.

O SNQ visa que todos possam encontrar a vasta escolha de qualificações educacionais e outras disponíveis na Eslovénia ou verificar a comparabilidade mútua de diferentes qualificações. O SNQ pode ser utilizado para verificar a que nível a qualificação educacional ou outra qualificação de um indivíduo corresponde no Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) ou no Quadro de Qualificações para o Espaço Europeu do Ensino Superior (QF-EHEA).

Uma qualificação complementar (item 3 acima) é uma qualificação que complementa a qualificação de um indivíduo no nível alcançado e num campo profissional específico e

está ligada às necessidades do mercado de trabalho. A Lei Eslovena de Qualificações estipula (ZSOK, Jornal Oficial 104/2015) que apenas um empregador, um grupo de empregadores ou o Serviço de Emprego da Eslovénia pode requerer a colocação de uma qualificação adicional no SNQ. No entanto, a qualificação adicional só pode ser obtida pelos empregados junto dos quais o empregador tenha colocado a qualificação adicional no SNQ. Como existem limitações a esta abordagem, esta não seria uma opção viável.

Considerando que o/a Gestor/a de Bem-estar no Trabalho foi classificado com o nível 5 do QEQ, no caso esloveno isto é equivalente ao nível 6 do SNQ. O nível 6 do SNQ é um ciclo curto do ensino superior profissional e apresenta a ponte entre o EFP e o sistema de ensino superior. Requer que os participantes tenham pelo menos o nível 5 do SNQ como condição de entrada para participar. Isto significa que têm de possuir certificado de maturação profissional (ensino técnico superior), ou certificado de maturação geral (ensino secundário superior), ou certificado do exame de mestre-artesão (ensino técnico secundário superior), ou certificado do exame de encarregado de trabalhos manuais (ensino técnico secundário superior), ou certificado do exame de gestão (ensino técnico secundário superior).

O ensino profissional superior de ciclo curto (nível 6 do SNQ) são programas de estudo de dois anos onde as obrigações de estudo são avaliadas com créditos ECTS. Cada ano é avaliado com 60 pontos de crédito ECTS, os programas de estudo completos são avaliados com 120 pontos de crédito.

No nível 6 do SNQ são também realizados Programas de estudo para formação avançada na área do ensino profissional superior³. Os programas destinam-se a licenciados do ensino profissional superior (nível 6 do SNQ) que estejam empregados. São realizados na escola e em empresas como formação em contexto de trabalho. Destinam-se principalmente a adquirir conhecimentos adicionais para necessidades de trabalho específicas. Os programas são avaliados com um mínimo de 10 e um máximo de 35 créditos ECTS⁴. O problema é que a condição de entrada é o nível 6 do SNQ e não o nível 5 do SNQ como se destina o curso de Formação de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho.

Isto significa que podemos implementar o Curso de Formação para Gestor/a de Bem-estar no Trabalho no nível 5 do QEQ como um conhecimento não formal adquirido através de créditos ECTS também nos programas de estudo de ciclo curto do ensino profissional superior (nível 6 do SNQ).

³ Saiba mais em: <https://www.pinpiu.si/o-pinpiu/en/>

⁴ 1 ECTS = 25-30 horas

Espanha

O quadro nacional espanhol MECU (Marco Español de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente) foi concebido para cobrir as qualificações de todas as formações no país (incluindo a formação profissional contínua). O MECU foi aprovado em 2011 na sequência da Recomendação de 23 de Abril de 2008 do Parlamento Europeu e do Conselho que promulgou estas Recomendações para a criação de um Quadro Europeu de Qualificações (QEQ). O MECU está estruturado em oito níveis e descritores de nível, seguindo o QEQ, definidos em termos de conhecimentos, capacidades e competências. Além disso, cada qualificação (grau, certificado ou diploma) é reconhecido a um nível do MECU, como se segue:

- Qualificações obtidas através de aprendizagens realizadas fora do sistema de ensino.
- Qualificações obtidas através de aprendizagens realizadas no âmbito do sistema educativo.

A UE desenvolveu diferentes sistemas de qualificação, tais como o ECTS e o ECVET, como um método para facilitar a validação do conhecimento entre os países europeus. Ambos os sistemas são atualmente utilizados em Espanha; no caso do ensino e formação profissional, o ECVET é o sistema utilizado. O ECVET não substitui os sistemas de qualificação espanhóis, mas complementa-os para garantir o reconhecimento dos estudos espanhóis noutros países da UE.

QF-EHEA em Espanha - Educação de Nível Não Superior (Enseñanzas no Universitarias)

O acesso ao ensino superior em Espanha realiza-se aos 18 anos, após 12 anos de estudos. O QF-EHEA em Espanha é denominado MECES. A MECES tem as mesmas definições e os mesmos níveis que na QF-EHEA.

Ciclo curto - MECES 1 - Nível 5 do QEQ

- Nível 1 do MECES – Técnico Superior Profissional de Nível 5 (120 ECTS) (Técnico Superior Profissional)
- Técnico Superior em Artes Plásticas e Design (Técnico Superior em Artes Plásticas e Design)
- Técnico Superior em Educação Desportiva (Técnico Deportivo Superior)

Em relação ao Ensino e Formação Profissional, as qualificações em Espanha são geridas de acordo com a Lei Espanhola, pelo Sistema Nacional de Qualificações e Ensino e Formação Profissional (INCUAL). O INCUAL faz parte do Ministério da Educação, e é responsável pela elaboração e atualização do Catálogo Nacional de Qualificações Profissionais. O INCUAL foi fundado no país em 2002 e é estabelecido pela "*Ley Orgánica 5/2002*". No entanto, o MECU ainda não foi alterado pelo governo espanhol, sendo esta

melhoria atualmente um Projeto (*Proyecto de Real Decreto*), mas o INCUAL é constantemente atualizado sobre as oportunidades de educação no âmbito do ensino e qualificações de EFP.

O principal objetivo do sistema é integrar os diferentes níveis de educação e a forma de os avaliar, facilitando a mudança de um para outro. A este facto, o sistema ECVET é expressamente apresentado em Espanha como uma forma de certificar e registar os resultados da aprendizagem de uma pessoa em diferentes contextos, tanto no estrangeiro como através de um percurso de aprendizagem formal, informal ou não formal.

A formação profissional atualmente estabelecida no sistema educativo em Espanha permite aos estudantes escolher a formação mais adequada, sendo as opções de acesso ao mercado de trabalho atual consideradas como um papel fundamental na possibilidade de encontrar emprego. A Formação Profissional está em constante atualização a fim de adaptar a formação às rápidas mudanças e exigências das empresas. Por conseguinte, a Formação Profissional está mais próxima das exigências do mercado de trabalho.

A formação profissional oferece mais de 150 ciclos de formação dentro de 26 famílias profissionais, com conteúdos teóricos e práticos adequados aos vários campos profissionais. Os ensinamentos da Formação Profissional do Sistema Educativo em Espanha estão estruturados da seguinte forma:

- Formação Profissional Básica (*Títulos de Formación Profesional Básica*)
- Graus Intermediário e Avançado (*Títulos de Grado Medio y Grado Superior*)
- Ciclos formativos de EFP de nível médio e superior (*Ciclos formativos de Grado Medio y Grado Superior*)
- Cursos de Especialização (*Cursos de Especialización*)

Para a Formação Profissional Básica, a duração do ciclo de formação é de 240 horas e a duração do módulo profissional de formação em contexto de trabalho representa, em geral, um mínimo de 12% da duração total do ciclo de formação.

Nos Graus Intermédio e Avançado adaptados à Lei Orgânica da Educação (LOE), a duração do módulo profissional de formação em Centros de Trabalho deverá ser sempre de 400 horas.

O curso de formação de Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho pode ser classificado como Formação Profissional Básica (com uma duração de 240 horas com um mínimo de 12% de formação no local de trabalho).

Conclusões

Para formalizar e certificar as competências adquiridas através do Curso de Formação para Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho, precisamos de implementar o Curso de Formação de uma forma que permita aos participantes reconhecer os conhecimentos adquiridos nos respetivos países, graças ao sistema ECTS.

Tendo em consideração os diferentes sistemas nacionais nos países dos parceiros, é difícil definir uma duração padrão que se adapte a todos os requisitos dos sistemas nacionais.

No Quadro 6 são resumidas as normas sobre a formação do nível 5 do QEQ nos cinco países analisados.

Quadro 6. Normas da formação de nível 5 do QEQ nos países dos parceiros WELLY.

PAÍS	DURAÇÃO TOTAL	TEORIA (Aulas)	PRÁTICA (Estágio)
GRÉCIA	MAX 250 horas	MIN 150 horas (60%)	MAX 100 horas (40%)
ITÁLIA	300 horas	MIN 180 horas (60%)	MAX 120 horas (40%)
PORTUGAL	MIN 93 ECTS 2.604 horas	MIN 63 ECTS 1.764 horas (apenas componente técnica)	30 ECTS 840 horas
ESLOVÉNIA	120 ECTS 3000 - 3600 horas	88 - 93 ECTS 2200 - 2800 horas	32 - 27 ECTS 800 horas
ESPAÑHA	240 horas	MAX 210 horas (88%)	MIN 30 horas (12%)

Em média, um ponto de crédito ECTS equivale entre 25-30 horas de trabalho⁵.

Em Portugal, 1 ECTS = 28 horas de estudo.

Na Eslovénia, 1 ECTS= 25-30 horas de estudo.

⁵ Lista de créditos concedidos num ano nos países europeus disponíveis aqui: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Credit_Transfer_and_Accumulation_System

Concluimos que teoricamente um Curso de Formação para proporcionar a qualificação profissional completa ao Gestor/a de Bem-estar no Trabalho deve durar no máximo 300 horas no total, incluindo uma parte teórica e uma parte mais prática de cerca de 20-40% sob a forma de estágio, experiência profissional ou trabalho de campo individual.

O caso de Portugal representa uma exceção porque neste país o nível 5 do QEQ corresponde a um curso de 2 anos. O curso de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho que será implementado no âmbito do projeto WELLY representará uma formação piloto dando a oportunidade de testar alguns conteúdos chave de um potencial Curso Técnico Superior Profissional dedicado ao especialista do Bem-estar no Trabalho. Os participantes no piloto receberão ECTS para serem reconhecidos no âmbito do curso completo.

Também no caso da Eslovénia, o total de horas de aulas não será coberto, mas o curso piloto de Gestor/a de Bem-estar no Trabalho com duração de 180 horas fornecerá créditos ECTS para o ensino não formal que também poderia ser reconhecido num programa de estudos de um ciclo curto de ensino superior profissional (nível 6 do SNQ).

Foram avaliadas diferentes opções entre os parceiros, a fim de realizar as tarefas do projeto WELLY e implementar eficientemente um curso piloto para formar o perfil profissional de Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho.

No final, os parceiros concordaram que a opção mais adequada é implementar um Curso de Formação conjunto gerido por toda a parceria onde cada parceiro contribui de acordo com a sua área de competência e especialização. A fim de apoiar esta solução, torná-la eficaz e assegurar o valor internacional da oferta educacional fornecida no âmbito do projeto WELLY, no PI-3 todos os parceiros irão colaborar no desenvolvimento dos conteúdos de formação (180 horas de aulas no total, incluindo horas de contacto e de estudo individual), na condução das aulas e na implementação de atividades interativas, garantindo que os participantes serão acompanhados por tutores nacionais nos respetivos países.

Relativamente ao processo de certificação, no âmbito do PI-4, a EPRALIMA conceberá um modelo de certificação para o curso e assegurará os procedimentos para que o curso seja reconhecido a nível europeu nos países parceiros, através de pontos de crédito ECTS.

Após a conclusão do referencial de qualificação, todos os parceiros solicitarão às respetivas autoridades nacionais que acrescentem o "Gestor/a de bem-ESTar Profissional" como um novo perfil profissional ao Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) - ou Catálogo Regional, no caso de Itália.

PI-2 em Resumo

Em resumo, apresentamos os números do Perfil Profissional do/a Gestor/a de Bem-Estar no Trabalho e o respetivo Currículo de Formação.

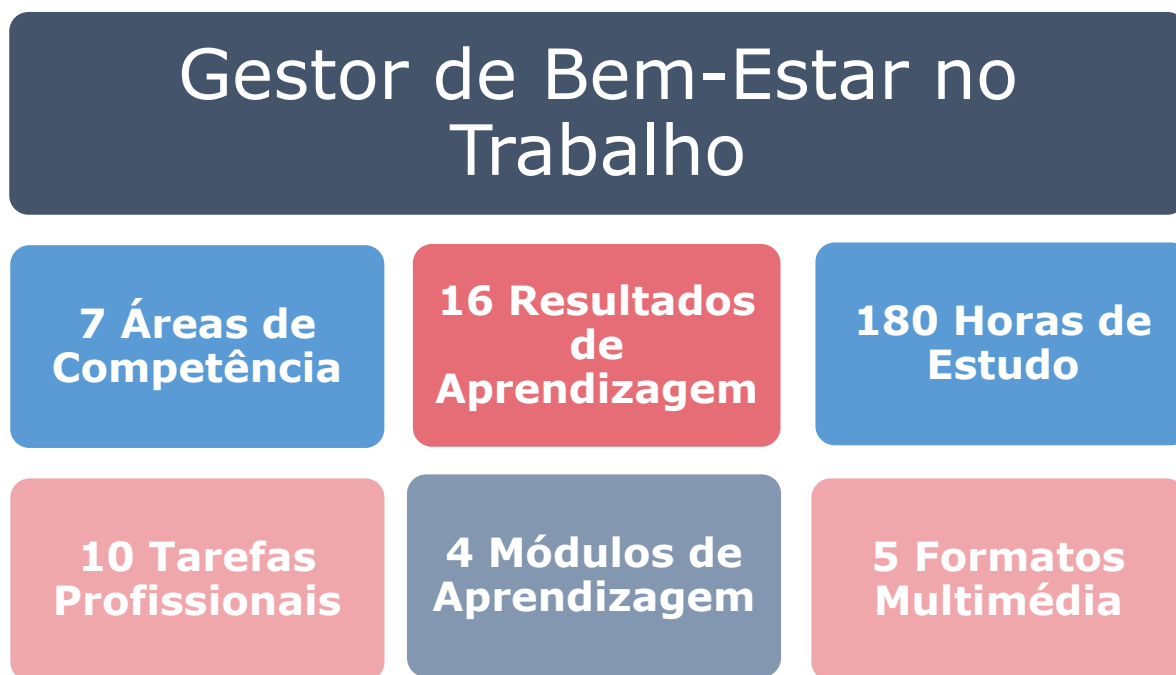


Figura 4. Os números do WELLY.

REFERÊNCIAS

- The Core Responsibilities of Human Resources in a Company by Ruth Mayhew, April 13, 2018;
- Top Organisational Skills Employers Value with Examples by Alison Doyle, October 31, 2019;
- How Do Coaching, Mentoring, and Counseling Differ by Kelly Miller, BA, CAPP, September 01, 2020;
- 12 Coaching Skills That Make You A Good Coach by Marcel Schuy, March, 2018;
- What is Organizational Culture? by Cancialosi, C., July 17, 2017;
- What Is Leadership? Definition & Examples of Leadership by Susan Ward, August 15, 2020;
- Occupational health psychology definition from Wikipedia, the free encyclopedia:
 - Schonfeld, I.S., & Chang, C.-H. (2017). Occupational health psychology: Work, stress, and health. New York, NY: Springer Publishing Company.
 - Jump up to:a b Houdmont, J., & Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.). Occupational health psychology (pp. 1–30). John Wiley: Hoboken, NJ.
 - Centers for Disease Control and Prevention. Occupational Health Psychology (OHP).
 - Tetrick, L.E., & Quick, J.C. (2011). Overview of occupational health psychology: Public health in occupational settings. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (2nd ed., pp. 3–20). Washington DC: American Psychological Association.
- The rise of the Wellbeing Manager by Rachel Arkle, May 6, 2016;
- The Manager’s Role in Employee Well-Being by Jade Wood and Bailey Nelson, November 29, 2017;
- Competencies and Learning Outcomes by David Gosselin, University of Nebraska-Lincoln;
- Human Resources Professional Competency Framework by Human Resources Professionals Association (HRPA), 2014;
- HR Managers & COVID-19. What lessons can companies and HR managers learn from the coronavirus pandemic? How can companies use this as a transition to more work-from-home and other flexible policies? Tabarak Ahmad, Lahore University of Management Sciences, May 18, 2020;
- The Smart Working practice: the HRM strategy to improve business performance and job satisfaction. Jessica Agugiaro, Università Ca’ Foscari Venezia, March 20, 2018;
- Online Innovation Methodology, INNovaSouth Manual: Increase your employees’ productivity through flexible and smart working! (The INNovaSouth project has received funding from the European Union’s Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 861874);
- Smarter Working Guide, Transport for London, November 2007;
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies, 1;

- HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. Nicole Lewis, April 22, 2020.
- Quick, J.C., Quick, J.D., Nelson, D.L., & Hurrell, J.J. (1997). Preventive stress management in organizations. Washington, DC: American Psychological Association;
- Jürgen Wegge, Meir Shemla, S. Alexander Haslam. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways, February 2014;
- Ilke Inceoglua, Geoff Thomasb, Chris Chub, David Plansb, Alexandra Gerbasi. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. Published on The Leadership Quarterly, Volume 29, Issue 1, February 2018, Pages 179-202.