

UM GUIA DO EMPREGADOR SOBRE

Reconhecimento da aprendizagem para colmatar as lacunas de competências no local de trabalho



Índice

Introdução	4
A quem se destina o kit de ferramentas?	4
Qual é o objetivo do conjunto de ferramentas?	5
Porque é que este conjunto de ferramentas é importante?	5
Quais são as diferentes formas de reconhecimento?	7
Qual é a estrutura do conjunto de ferramentas?	8
Colmatar o défice de competências: Considerar as qualificações e a aprendizagem anterior	9
ETAPA 1: Identificar	9
PASSO 2: Determinar	10
ETAPA 3: Avaliar as competências dos seus empregados	11
O que é um processo RPL?	12
Qual é a diferença entre o reconhecimento da aprendizagem e um processo de RPL?	12
Como é que o RPL pode ser bem sucedido?	12
Quem pode implementar um processo RPL?	13
O que é que poderia fazer enquanto empregador?	13
ETAPA 4: Explorar o recrutamento no país	14
ETAPA 5: Explorar o recrutamento externo	16
Recursos	19
Ligações para leituras adicionais	19
Quadro das Autoridades Nacionais de Qualificações	20
APÊNDICE 1: Exemplos de empregos que exigem certificação e licenças ...	28
FERRAMENTA 1: Matriz de Competências - Identificação das necessidades de recrutamento, RPL e prioridades de formação	29
Referências	32

AGRADECIMENTOS

Este conjunto de ferramentas foi encomendado pela Organização Internacional do Trabalho.

CRÉDITOS

Este kit de ferramentas foi investigado e escrito por Renee Grawitzky, Carmel Marock e Sally Field da Singizi Consulting Africa.

LISTA DE ACRÓNIMOS

RH	Recursos Humanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
KPI	Indicador-chave de desempenho
RPL	Reconhecimento de Aprendizagem Prévia
SADC	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SAMM	Projeto de Migração da África Austral



Introdução

O reconhecimento de competências e/ou qualificações é visto como uma intervenção fundamental para responder às necessidades de competências dos empregadores. O reconhecimento das competências e a melhoria da portabilidade das competências na região são necessários para garantir a integração da mão de obra local e estrangeira nos mercados de trabalho. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), juntamente com o Projeto de Migração da África Austral (SAMM), financiado pela União Europeia, está a trabalhar com os países da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) para apoiar o reforço dos sistemas

de promoção do reconhecimento das competências e/ou qualificações dos trabalhadores migrantes. Este conjunto de ferramentas foi desenvolvido como um guia prático para apoiar a melhoria da mobilidade dos trabalhadores migrantes, bem como os esforços para apoiar o reconhecimento da experiência e das competências dos trabalhadores de forma mais alargada. O conjunto de ferramentas aplica-se tanto aos países de origem como aos países de destino. Estes conjuntos de ferramentas baseiam-se nos princípios e abordagens delineados nos vários quadros globais e regionais.^a

Esta secção do manual descreve o público-alvo, o objetivo, a importância do manual e apresenta uma descrição da estrutura do manual.

➤ A quem se destina o kit de ferramentas?

O conjunto de ferramentas destina-se aos empregadores da África Austral, incluindo os países do Oceano Índico que fazem parte da SADC. Foram desenvolvidos conjuntos de ferramentas semelhantes no âmbito desta série - um para os funcionários dos sindicatos e outro para os profissionais (pessoas que trabalham em serviços de emprego, públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos) e prestam aconselhamento aos trabalhadores.

^a Existem numerosos quadros políticos globais e continentais que orientam a migração e a mobilidade laboral na região. Estes incluem, entre outros: Pacto Global para uma Migração Segura, Ordenada e Regular (GCM); Objectivos 8 e 10 dos ODS; Programa de Trabalho Digno da SADC 2013-2019 (2012); Plano de Ação da SADC sobre Migração Laboral (2013); Quadro de Políticas de Migração Laboral da SADC (2014); Protocolo sobre Emprego e Trabalho da SADC (Art. 3.f e Art.19) (2014); Agenda 2063 de África; Declaração e Plano de Ação de Ouagadougou + 10 da Comissão da União Africana (CUA) de 2014 sobre Emprego, Erradicação da Pobreza e Desenvolvimento Inclusivo em África; Quadro Revisto da Política de Migração para África e Plano de Ação (2018-2030) da UA e Protocolo da UA sobre a Livre Circulação de Pessoas ou "Protocolo ao Tratado que institui a Comunidade Económica Africana relativo à Livre Circulação de Pessoas, Direito de Residência e Direito de Estabelecimento"



➤ Qual é o objetivo do conjunto de ferramentas?

O objetivo deste conjunto de ferramentas é

- ▶ Fornecer uma **abordagem para os empregadores** a utilizar para o reconhecimento da aprendizagem anterior (quer sejam ou não formalmente reconhecidos noutra país) para colmatar as lacunas de competências no local de trabalho
- ▶ Ajudar os empregadores a **navegar pelas complexidades em torno do reconhecimento de competências e/ou qualificações**
- ▶ Disponibilizar **recursos para ajudar os** empregadores a gerir estes processos e a colmatar as lacunas de competências no local de trabalho

➤ Porque é que este conjunto de ferramentas é importante?

Os empregadores precisam de se manter competitivos e produtivos, mas enfrentam frequentemente dificuldades na obtenção de competências adequadas no local de trabalho. O reconhecimento de competências e qualificações é visto como uma estratégia para ajudar os empregadores a satisfazer as suas necessidades. Além disso, a investigação mostra que, em muitos países, os trabalhadores migrantes, especialmente as mulheres, estão sobre-representados em empregos que exigem competências e qualificações muito inferiores às que possuem, pelo que uma tónica no reconhecimento poderia permitir aos migrantes competir em condições mais equitativas com os nacionais no acesso ao emprego.

Esta afirmação - da importância de um enfoque no reconhecimento - baseia-se no entendimento de que uma forma de permitir que os empregadores acedam a estas competências é através da garantia do reconhecimento das competências dos trabalhadores existentes.

Outra forma de colmatar o défice de competências consiste em apoiar o reconhecimento das competências e/ou qualificações dos potenciais trabalhadores, de modo a que os empregadores possam ir buscar talentos a outros locais do país e a outros países da região.

Este conjunto de ferramentas destina-se a apoiar estes imperativos. Tem em conta o seguinte:

- ▶ opiniões expressas pelos empregadores no âmbito de uma Comunidade de Práticas (facilitada pela OIT/ SAMM) que destacam as possibilidades associadas à utilização dos processos de reconhecimento de competências e qualificações para colmatar as lacunas de competências;
- ▶ investigação que concluiu que os empregadores têm muitas vezes dificuldade em envolver os sistemas do quadro de qualificações, o que os leva a não utilizar os processos de reconhecimento; e



- ▶ as políticas e os processos de reconhecimento da aprendizagem prévia (RPL) nem sempre estão em vigor (ou encontram-se em diferentes fases de preparação)^b
- ▶ e a capacidade de realizar avaliações pode variar em diferentes sectores e contextos nacionais.

Este conjunto de ferramentas reconhece que o reconhecimento da aprendizagem prévia não pode resolver todos os desafios relacionados com a colmatação das lacunas de competências e que é necessário considerar também o papel dos programas de desenvolvimento de competências relevantes num país, tanto para permitir a progressão dos trabalhadores existentes como para criar oportunidades para os novos participantes.

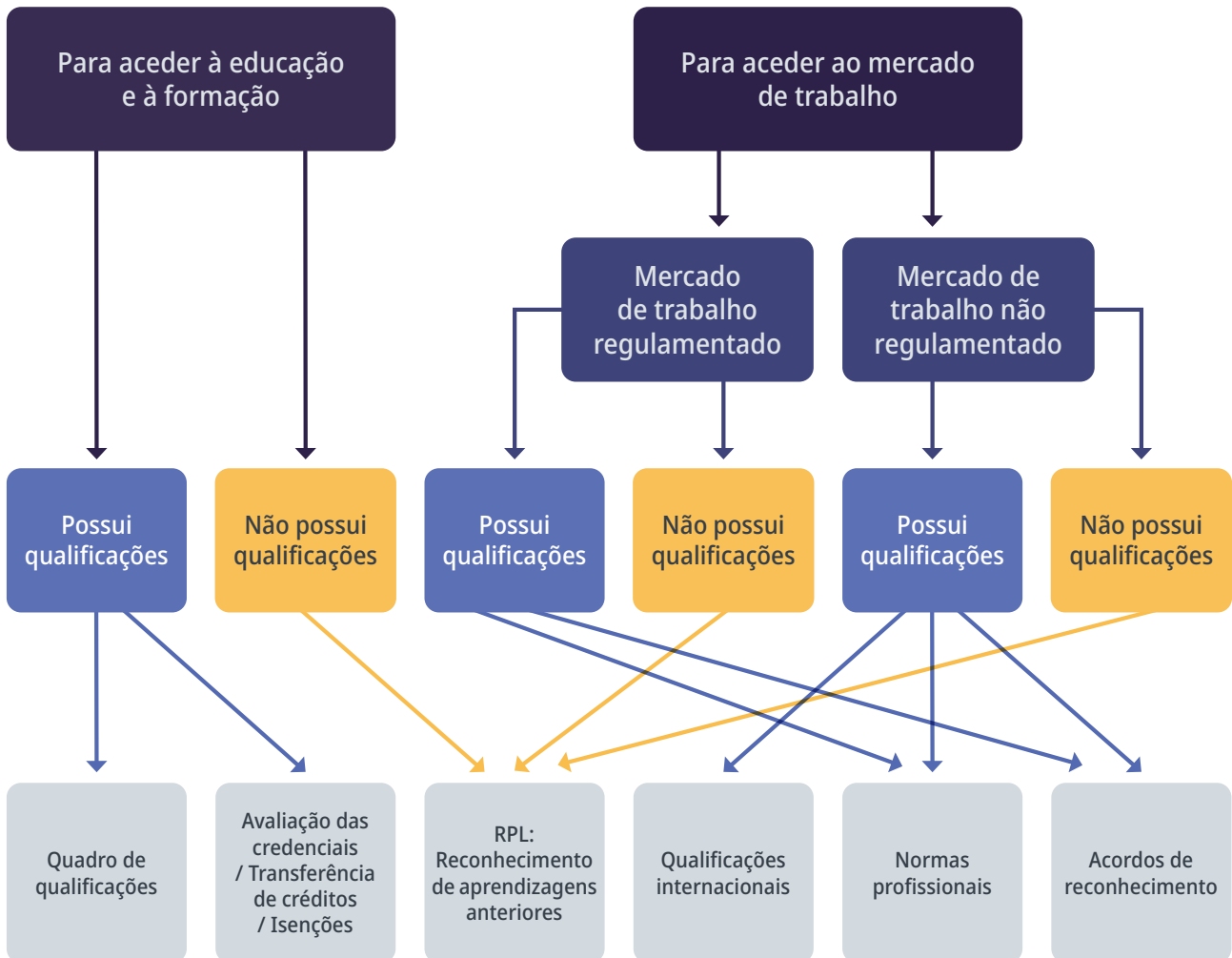
Há também a ressalva de que há casos em que as dificuldades que os migrantes enfrentam no acesso ao emprego - e especialmente na obtenção de um trabalho digno - não têm a ver com o reconhecimento de competências e qualificações, mas estão mais relacionados com considerações sociais, económicas e políticas mais amplas.

^b Por exemplo, alguns países, como a África do Sul, têm um processo bastante bem documentado de RPL que inclui o Reconhecimento Artesanal de Aprendizagem Prévia (ARPL).



➤ Quais são as diferentes formas de reconhecimento?

Há uma série de processos de reconhecimento, consoante o que é necessário. Estes incluem:



➤ Qual é a estrutura do conjunto de ferramentas?

O conjunto de ferramentas fornece um processo passo a passo para **colmatar as lacunas de competências** identificadas no seu local de trabalho, de forma a promover o acesso ao recrutamento justo e ao trabalho digno. A identificação das lacunas de competências consiste em avaliar as competências de que necessita para realizar o trabalho, determinar se os seus trabalhadores actuais ou potenciais possuem as competências necessárias e, se necessário, para permitir o reconhecimento da aprendizagem anterior. Cada etapa subsequente será pormenorizada no presente manual. O processo está indicado no diagrama abaixo. Para além do processo, é fornecida uma série de recursos.

▼ Processo para explorar onde é necessário o reconhecimento da aprendizagem para colmatar o défice de competências

PASSO 1

IDENTIFICAR: Que competências são necessárias no seu local de trabalho?



PASSO 2

DETERMINAR: Se as pessoas necessitam de reconhecimento formal para serem autorizadas a desempenhar uma determinada função na sua empresa (ligada à saúde e segurança e a outros regulamentos)



PASSO 3

AVALIAR A CAPACIDADE INTERNA: Tem empregados com algumas destas competências? Tem trabalhadores com estas competências mas sem qualificações formais para desempenhar uma função?



PASSO 4

EXPLORAR O RECRUTAMENTO NO PAÍS: Se não houver os trabalhadores existentes com competências, pode recrutar fora da empresa, dentro do país?



PASSO 5

EXPLORAR O RECRUTAMENTO EXTERNO: Se as competências necessárias não existirem no seu país, pode recrutar trabalhadores migrantes? As suas competências são reconhecidas no seu país?



Colmatar o déficit de competências: Considerar as qualificações e a aprendizagem anterior

Identificámos cinco passos a considerar na sua abordagem para colmatar as lacunas de competências no local de trabalho.



*O **défice de competências** refere-se à diferença entre as competências de que os empregadores necessitam para que o local de trabalho funcione da melhor forma e as competências que a sua força de trabalho (ou um trabalhador específico) possui atualmente.*



ETAPA 1: Identificar

Identificar: Que competências são necessárias no seu local de trabalho?

Para saber quais as competências de que a sua força de trabalho necessita, pense no seguinte:

- ▶ Identificar as metas e os objectivos da sua empresa.
- ▶ Considerar quais as competências necessárias para atingir esses objectivos.
- ▶ Decidir quais os postos de trabalho diretamente responsáveis pela concretização de cada objetivo (por exemplo, os representantes de vendas precisam mais de competências de serviço ao cliente do que o departamento de TI).
- ▶ Com base na análise dos postos de trabalho, crie uma lista das competências de que necessita e que pretende medir. Estas devem ser tão específicas quanto possível. Por exemplo, as competências de comunicação podem ser divididas em “comunicação com os membros da equipa interna”, “comunicação com o cliente”, “comunicação escrita”, etc.



Algumas definições poderiam ajudar a clarificar as diferenças entre emprego, profissão, competência e nível de competências.

OCUPAÇÃO

Conjunto de empregos caracterizados por um elevado grau de semelhança

TRABALHO

Um conjunto de tarefas e deveres desempenhados por uma pessoa no local de trabalho

HABILIDADE

Capacidade para desempenhar as tarefas e deveres de um emprego

NÍVEL DE COMPETÊNCIA

Complexidade e variedade das tarefas a executar

A Classificação Internacional Tipo das Profissões (CITP), desenvolvida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), fornece um quadro para a análise dos empregos e identificar tarefas e competências, categorizando empregos semelhantes em profissões. O objetivo da CITP é proporcionar uma base para comparações internacionais de estatísticas profissionais entre países e fornecer um modelo conceitual para o desenvolvimento de classificações profissionais nacionais. Na secção de recursos deste kit de ferramentas, encontra-se uma ligação para a CITP. É de notar, contudo, que alguns países desenvolveram os seus próprios quadros profissionais - muitos deles baseados na CITP.



PASSO 2: Determinar

Determinar: Se os indivíduos necessitam de reconhecimento formal para serem autorizados a desempenhar uma determinada função na sua empresa (relacionada com a saúde e segurança e outros regulamentos)

Uma vez identificadas as **competências de que necessita no seu local de trabalho**, é altura de **procurar onde as pode assegurar**. Também é necessário determinar se essas **competências precisam de ser formalmente reconhecido para desempenhar uma função específica na sua empresa? E, em caso afirmativo, com base em que qualificações.**

Isto reconhece que alguns empregos podem exigir que os indivíduos possuam determinadas qualificações (e, em alguns casos, podem também exigir o registo profissional).

Normalmente, estas qualificações destinam-se a uma função industrial específica e a necessidade de uma qualificação (e, em alguns casos, de um registo) pode ser um requisito interno ou um requisito regulamentar. Isto significa que é necessário determinar se o objetivo é perceber se um indivíduo possui as competências necessárias para o trabalho



ou se é necessário que essas competências sejam formalmente reconhecidas para desempenhar uma determinada função.



- ▶ **Certificação:** As certificações são credenciais que demonstram competências e conhecimentos num determinado domínio. Pode haver uma certificação padrão exigida para uma função específica. As certificações são geralmente atribuídas por uma organização terceira que possui um determinado conjunto de normas.
- ▶ **Licença:** Há muitos sectores que têm cargos regulamentados que exigem licença para proteger o público. Por exemplo, os médicos, os leigos e os contabilistas têm todos requisitos de licenciamento para exercer legalmente a sua atividade. As licenças são concedidas pelo governo local, estatal ou federal. Dão-lhe a autoridade legal para trabalhar numa determinada profissão.

Ver Anexo 1: Exemplo de lista de empregos que exigem certificação e licenciamento na secção Recursos.



ETAPA 3: Avaliar as competências dos seus empregados

Avaliar a capacidade interna: Tem empregados com algumas destas competências? Tem empregados com estas competências mas sem qualificações formais para desempenhar uma função?

Esta etapa analisa se existem **trabalhadores na empresa que possuem algumas ou todas as competências que procura, mas que ainda não têm o reconhecimento formal dessas competências** - por isso, precisa de saber se existem lacunas que precisam de ser colmatadas com formação e/ou se já têm a competência para desempenhar um determinado papel ou mesmo para obter a qualificação que pode ser necessária. Nalguns casos, quando parece que as pessoas têm as competências, ou possuem parcialmente as competências, mas não as reconhecem formalmente, pode ser necessário implementar um processo de Reconhecimento de Aprendizagem Prévia (RPL) e uma avaliação para determinar quais as competências que possuem - que podem ser reconhecidas - e, em seguida, determinar se existem lacunas que devam ser colmatadas, através de uma intervenção de formação, antes da atribuição de uma qualificação total ou parcial.



➤ O que é um processo RPL?

O RPL é um mecanismo de reconhecimento fundamental para reconhecer as competências individuais e/ou experiência. Os processos de RPL envolvem a identificação, a mediação, a avaliação e o reconhecimento dos conhecimentos e competências adquiridos através da aprendizagem formal, não formal e informal (frequentemente no local de trabalho).



O Reconhecimento de Aprendizagem Prévia (RPL) é definido como um processo através do qual a aprendizagem prévia das pessoas pode ser formalmente reconhecida em termos de normas registadas, independentemente de onde e como a aprendizagem foi obtida.

Se for bem sucedido, um candidato RPL pode receber o reconhecimento das suas competências - através de um certificado ou mesmo através da atribuição de uma qualificação completa. O processo de RPL também pode determinar a formação adicional que o indivíduo poderá ter de efetuar para obter o reconhecimento. Por esta razão, se um indivíduo não obtiver o reconhecimento da norma selecionada, o avaliador deve **desenvolver um plano de aprendizagem** para colmatar as lacunas e permitir que o indivíduo obtenha a qualificação relevante.

➤ Qual é a diferença entre o reconhecimento da aprendizagem e um processo de RPL?

O reconhecimento da aprendizagem refere-se a todos os processos que permitem o reconhecimento, tal como referido anteriormente, incluindo a verificação das qualificações, a acumulação e transferência de créditos, o reconhecimento das qualificações através de acordos bilaterais e o RPL. O processo RPL centra-se para os indivíduos que não têm reconhecimento formal e, por conseguinte, é importante avaliar as competências e os conhecimentos que um indivíduo possui em relação a um determinado conjunto de normas (pode ser uma parte da qualificação completa). Isto pode não conduzir necessariamente à atribuição de uma qualificação completa, uma vez que, por vezes, os indivíduos não possuem todas as competências ou conhecimentos necessários. Podem necessitar de formação adicional antes de poderem obter uma qualificação.

➤ Como é que o RPL pode ser bem sucedido?

A comunicação é a chave para o sucesso deste processo. Certifique-se de que o trabalhador se sente confortável durante o processo inicial com o avaliador/prestador de formação nomeado para gerir o processo RPL.





Os funcionários que acedem ao RPL devem saber quais são as implicações da avaliação - tanto se forem bem sucedidos como se não forem. Poderá conduzir a uma formação contínua, a um aumento de salário ou mesmo a uma promoção? Nos casos em que estão a ser trazidos migrantes para a empresa - haverá um processo de transferência de competências? Que forma assumirá este processo e com que duração? Este aspeto pode ser mais relevante para algumas funções do que para outras.

➤ Quem pode implementar um processo RPL?

Existem diferentes sistemas de RPL em diferentes países. O processo pode ser gerido por um centro de avaliação ou por uma organização de formação (que pode estar dentro ou fora do local de trabalho). É fundamental que estas instituições tenham a capacidade de efetuar avaliações de acordo com as normas relevantes e, se necessário, sejam acreditadas para emitir a qualificação (ou parte da qualificação) a um candidato aprovado. Nalguns casos, estes centros de avaliação podem ser sectoriais, centrando-se em indústrias específicas, como a construção ou o turismo. Este é frequentemente o caso das profissões que exigem licenças para exercer. Em alguns casos, o processo de avaliação subjacente ao RPL pode ser dividido entre diferentes agências. Em alguns sectores, existem processos de reconhecimento de competências sectoriais que têm as suas próprias características específicas e pode estar disponível tanto para os nacionais como para os imigrantes. Se pretender que o processo de RPL permita que os candidatos obtenham uma qualificação, é necessário garantir que a capacidade do avaliador se estende **ao direito de conceder aos candidatos selecionados o reconhecimento formal** (mediante uma qualificação).

➤ O que é que poderia fazer enquanto empregador?

1. Estabeleça **quem tem a capacidade de efetuar uma avaliação RPL** para determinar se os empregados têm as competências necessárias e determine o que irá fazer se eles tiverem algumas mas não todas as competências necessárias. Poderá ser útil refletir sobre estas questões:
 - ▶ Receberão certificação para as competências que possuem?
 - ▶ Existe um orçamento para a formação destinada a colmatar as lacunas identificadas?
2. **Informar os trabalhadores da oportunidade de serem avaliados** e das opções que podem ser adoptadas se existirem lacunas (tal como definido acima). Os trabalhadores



devem também ter a garantia de que não haverá implicações negativas se não possuírem todas as competências necessárias.

3. **Apoiar o processo de avaliação** - quer este seja efectuado interna ou externamente - e acompanhar os resultados deste processo, determinando especificamente se as lacunas detectadas podem ser colmatadas a curto prazo através de um programa de formação de competências específicas, se tal permite colmatar as necessidades de competências ou se é necessário procurar fora da empresa.



ETAPA 4: Explorar o recrutamento no país

Explorar o recrutamento no país: Se não existirem trabalhadores com competências, é possível recrutar fora da empresa e dentro do país?

Esta etapa analisa **a necessidade de recrutar fora da empresa - alargar o leque de fontes de recrutamento**

- 4.1 **Analisar as bases de dados ou plataformas pertinentes** para verificar se existem pessoas que têm as competências de que necessita. É possível obter essa informação junto de um serviço de emprego.
- 4.2 Pode haver indivíduos que estejam a terminar o curso em instituições com qualificações relevantes, mas não tem a certeza de que tenham todas as competências de que necessita, pelo que pretende um processo de avaliação para determinar se têm as competências necessárias. Ou pode haver indivíduos com o tipo certo de experiência e competências que não obtiveram a qualificação formal relevante. Idealmente, estas **pessoas devem ser avaliadas por uma agência de avaliação em função dos seus requisitos** ou isto pode ser integrado no seu processo de recrutamento. (Tal como na etapa anterior, é necessário verificar se existe capacidade no seu país para proceder à avaliação destes trabalhadores no âmbito dos sectores público ou privado, ou se esta é uma área à qual deve atribuir recursos).
- 4.3 O indivíduo é avaliado como competente e, se for caso disso, é-lhe atribuída a qualificação relevante (ou parte da qualificação) e pode ser contratado sem formação adicional. Em alternativa, pode ser possível aumentar as suas competências no âmbito da sua estratégia de recrutamento, recorrendo a um ou mais de um conjunto diversificado de programas para colmatar eventuais lacunas. Todas as intervenções se centram no desenvolvimento de competências profissionais avançadas através de aplicações repetidas e variadas, no local de trabalho, dos conhecimentos e competências adquiridos na instituição de ensino e formação.





APRENDIZAGENS

Os programas de aprendizagem proporcionam um programa de aprendizagem formal que abrange uma vasta gama de profissões que conduzem a uma profissão para formar novos artesãos e valorizar os trabalhadores existentes.



ESTÁGIOS

Os estágios aplicar-se-iam com mais frequência no caso dos jovens, pelo que que possam obter a experiência no local de trabalho de que necessitam ou, nalguns casos, é uma condição para obterem uma licença profissional que implica práticas supervisionadas de perto.



APRENDIZAGEM INTEGRADA NO LOCAL DE TRABALHO COM VISTA A UMA QUALIFICAÇÃO

Trata-se de um período substancial de experiência profissional estreitamente supervisionada que faz parte de um programa de estudos profissionalizante/ocupacional baseado numa instituição. Esta intervenção pode constituir uma via para uma qualificação profissional ou uma via para um técnico que complete a componente prática dos seus trabalhos necessários para a obtenção do diploma nacional.





ETAPA 5: Explorar o recrutamento externo

Explorar o recrutamento externo: Se as competências relevantes não existirem no seu país, pode recrutar trabalhadores migrantes? As suas competências são reconhecidas no seu país?

Esta etapa analisa **se as competências relevantes não estão disponíveis no seu país - recrutamento de trabalhadores migrantes**.

Se as competências específicas estiverem em falta e forem necessárias para que a empresa seja competitiva e produtiva, pode recrutar trabalhadores migrantes.



LISTA DE COMPETÊNCIAS CRÍTICAS

*Alguns países elaboraram listas (baseadas numa análise das necessidades de competências num país) que estipulam onde existe uma escassez de competências específicas. Se um trabalhador migrante possuir as competências e qualificações que constam dessa lista, a empresa pode solicitar que lhe seja concedido um **visto de competências essenciais**. Normalmente, o indivíduo terá de ver as suas qualificações reconhecidas por uma agência no país de acolhimento, a fim de determinar se cumpre os requisitos da competência crítica.*

A investigação revelou que o processo de atribuição de vistos se baseia, em grande medida, nessas listas, que são elaboradas com base numa análise nacional da escassez de competências. Estas listas estão geralmente relacionadas com sectores e profissões especificamente designados. Os estudos efectuados na região revelaram que estas listas de competências se centram principalmente na necessidade de trabalhadores estrangeiros altamente qualificados. Isto significa que, em geral, na SADC, a tónica é colocada mais nas qualificações universitárias do que nas qualificações do Ensino e Formação Técnico-Profissional (EFTP) e que há menos oportunidades para os migrantes acederem a oportunidades nestes níveis inferiores.

COMPETÊNCIAS EM FALTA

Nalguns países, as autorizações de trabalho para competências de nível inferior - que podem ser procuradas mesmo não sendo escassas, mas porque são difíceis de preencher por uma miríade de outras razões - são aprovadas por um departamento governamental, por exemplo, o departamento do trabalho e, noutros casos, as autorizações para competências mais elevadas (profissionais) são aprovadas por outro organismo/estrutura.



Tal como indicado ao longo do presente documento, o reconhecimento das competências e qualificações dos migrantes dependerá da existência de sistemas de reconhecimento de competências e/ou de verificação das qualificações (ou parte das qualificações) que os migrantes possam ter obtido noutro local.

- 5.1 Compreender e **ser claro sobre quais são exatamente as suas necessidades em termos de competências** (e ser capaz de indicar onde procurou aceder a essas competências a nível local). Neste contexto, é necessário **determinar se existe uma lista de competências críticas** e/ou uma lista de profissões com elevada procura no país, se existem **acordos bilaterais e o ambiente regulamentar e institucional que orienta o processo de reconhecimento/verificação** em relação aos diferentes tipos de listas de competências que possam estar em vigor.



*Os acordos bilaterais são acordos formais entre países para facilitar a migração de mão de obra. Podem assumir a forma de um **Acordo de Reconhecimento Mútuo (ARM)**, que geralmente fornece uma base para o reconhecimento de qualificações académicas ou profissionais, tais como contabilistas, arquitectos, engenheiros, veterinários, advogados e farmacêuticos. No entanto, podem também assumir a forma de um acordo que incide sobre autorizações de trabalho para competências (incluindo competências de baixo nível) que podem ser procuradas, embora não sejam definidas como competências escassas. Esta situação está frequentemente associada a sectores específicos.*

- 5.2 Verificar se o indivíduo possui as competências e/ou qualificações que constam de uma lista de competências escassas ou de competências em falta. **Assegurar-se de que o indivíduo possui toda a documentação relevante**, como o histórico escolar, o certificado de habilitações ou os certificados de formação, se o indivíduo tiver concluído um curso de curta duração, os livros de registo (se existirem), os prémios do sector, as cartas de referência, as avaliações de desempenho, etc.

Note-se que existem requisitos adicionais que têm de ser cumpridos em termos de vistos, no entanto, estes não são o foco desta diretriz e, portanto, não são abordados aqui. É importante que estes sejam esclarecidos.

- 5.3 Especificamente no que diz respeito ao reconhecimento da qualificação: ajudar, diretamente ou com o apoio de uma agência, a **facilitar a apresentação do pedido** de reconhecimento e/ou verificação da qualificação à instituição competente no seu país. É provável que tal envolva uma autoridade de qualificações e pode também exigir o reconhecimento do organismo profissional relevante.



Observação sobre este processo:

*Em primeiro lugar, é frequentemente sugerido que os empregadores necessitam de um indivíduo com uma combinação de competências e de experiência que não está contemplada nestas listas. Isto exige um **envolvimento ativo nos processos políticos** para influenciar estas listas.*

*Em segundo lugar, **o processo de reconhecimento** regista frequentemente atrasos significativos - uma das razões para tal é a ausência dos documentos originais da instituição que concedeu o diploma. A prestação de assistência neste domínio simplificará o processo, mas tenha em atenção que o resultado do processo pode conduzir a um reconhecimento total ou parcial, ou mesmo a nenhum reconhecimento.*

*Em terceiro lugar, é importante **comunicar aos trabalhadores** as competências de que se necessita e a forma como se vai abordar esta questão. A contratualização da transferência de competências também seria importante para garantir que os trabalhadores estão preparados para apoiar os migrantes a assumir as suas funções de forma a maximizar a produtividade.*



Recursos

Estasecção fornece alguns **recursos e organizações** que podem ser úteis para a sua prática. Também fornece algumas ferramentas com exemplos de modelos.

▶ Ligações para leituras adicionais

Este conjunto de ferramentas para empregadores tem como objetivo ajudar os empregadores a refletir sobre as suas opções para garantir que dispõem das competências adequadas e a compreender quando o reconhecimento deve ser aplicado. Há uma série de recursos desenvolvidos pela OIT que podem complementar este guia. Os recursos listados abaixo podem ajudar os empregadores a compreender a dinâmica em torno do reconhecimento de competências e qualificações, mas não necessariamente a refletir sobre as suas opções.

- ▶ [Classificação Internacional Tipo das Profissões \(CITP\)^c](#)
- ▶ [Como facilitar o reconhecimento das competências dos trabalhadores migrantes: Guia para os prestadores de serviços de emprego^d](#)
- ▶ [Formação dos prestadores de serviços de emprego sobre como facilitar o reconhecimento das competências dos trabalhadores migrantes: Notas para os facilitadores^e](#)
- ▶ [Diretrizes para o reconhecimento das competências dos trabalhadores migrantes que regressam^f](#)
- ▶ [Pacote de aprendizagem de reconhecimento de aprendizagem prévia \(RPL\)^g](#)
- ▶ [Portabilidade das competências dos trabalhadores migrantes em África a nível da Comunidade Económica Regional e a nível continental^h](#)
- ▶ [Compreender o impacto potencial do reconhecimento de competências nos mercados de trabalhoⁱ](#)
- ▶ [O potencial do desenvolvimento e reconhecimento de competências para a mobilidade laboral regulamentada na região IGAD^j](#)

c <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/classification-occupation/>

d https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_748721/lang--en/index.htm

e https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_748722/lang--en/index.htm

f https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_748721.pdf

g https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_626246/lang--en/index.htm

h https://www.ilo.org/africa/areas-of-work/labour-migration/WCMS_731236/lang--en/index.htm

i https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_532417.pdf

j https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_751801/lang--en/index.htm



➤ Quadro das Autoridades Nacionais de Qualificações

Há uma série de organizações na região da SADC que poderá contactar no seu país; por exemplo, a autoridade nacional de qualificações ou a organização patronal poderão ajudá-lo.

▼ Autoridades de qualificação e instituições de ensino superior relevantes

País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
Angola	Ministério da Educação	António Viriato Neto da Costa	viriatoneto@gmail.com (00244 222) 320582 / 320592 Av. Comandante Gika Comandante Gika Luanda República de Angola
	Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior (INAAREES)	Dra. Maria Madalena Chimpolo	gmaria3@yahoo.co.uk A declaração do INAAREES sublinha que os pedidos de aprovação e reconhecimento de estudos superiores são feitos apenas online, através dos Serviços Públicos Electrónicos do Governo (SEPE). Os candidatos devem fazê-lo através do Portal SEPE https://www.sepe.gov.ao
Botsuana	Autoridade de Qualificações do Botsuana	B. Mosimakoko Botoka M. Raboijane	bmosimakoko@bqa.org.bw braboijane@bqa.org.bw Community Centre, Unnamed Road, Gaborone, Botsuana Tel: 267 365 7200
	Ministério do Ensino Superior, Investigação, Ciência e Tecnologia do Botsuana		Edifício Block 6, Government Enclave Gaborone Sudeste do Botsuana Tel: +267 365 5400
República Democrática do Congo (RDC)	Ministere De L'enseignement Superieur (Ministério do Ensino Superior e Universitário)	Nkiama Ekisawa Constant	constant.nkiama@unikin.ac.cd Avenue des Forces Armées N.10 Kinshasa Tel:+243 (81) 521 5480
	Ministério do Ensino Primário, Secundário e Técnico		yvesmuzola@gmail.com B.P. 3163. Kinshasa-Gombé, República do Congo Tel: +243 99 84 74 603
Eswatini	Ministério do Trabalho e da Segurança Social	Gcebile Dlamini	dlaminigct@gmail.com M48Q+JWR, Mhlambanyatsi Rd, Mbabane Eswatini Tel: +268 2404 1971
	Ministério da Educação e da Formação		Tel: +268 2404 2491



Autoridades competentes (continuação)			
País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
Eswatini	Eswatini Higher Education Council	Dr. Loretta Mkhonta Gabsile Hlatshwayo	info@shcec.org.sz Website: www.shcec.org ESHEC Tender Board Eswatini Higher Education Council, First Floor, Lilunga House, Somhlolo Road, Mbabane Tel: 00268-24042278/24048119
Ethiopia	Makerere University Africa Leather and leather Products Institute (ALLPI)	Dr Abdel Rahim	abdelrahim@allpi.int
	Ministry of Education		2QM7+25J, Addis Ababa, Ethiopia https://moe.gov.et/ContactUs Tel: +251 11 155 3133
	Ministry of Labour and Social Affairs		Kirkos Kifle Ketema, Wereda 8, Kazanchis. P.O.Box: 2056 Addis Ababa Tel: +251-11-551
	Higher Education Relevance and Quality Agency (HERQA)		Tel: +251 111 236 130
Kenya	Ministry of labour and social protection	Angela Mbaya	amba380@gmail.com info@labour.go.ke Bishops Road, Social Security House PO Box 40326 – 00100 Nairobi Tel: +254 (020) 2729801/804
	Ministry of Higher Education, Science & Technology		Jogoo House 'B'; PO Box 9583 Nairobi Tel: +254 (20) 318 581
	Commission for University Education (CUE)		Red Hill Road, off Limuru Road, Gigiri, Nairobi Tel: +254 (20) 720 5000
	Kenyan National qualifications Authority		4th Floor, NACOSTI House, Waiyaki Way, Nairobi, Kenya Tel: +254 20 2100272
Lesotho	Council on Higher Education	Mrs Makotelo Teboho Motseko	mtmotseko@che.ac.ls 5 Bowker Road. Old Europa, Maseru, Lesotho Tel: +266 2231 3503. info@che.ac.ls
	Council on Higher Education	Motlalepula Khobotlo	khobotlom@che.ac.ls



Autoridades competentes (continuação)			
País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
Lesoto	Ministro da Educação e da Formação		Constitution Rd, Maseru, Lesoto Tel: +266 2231 2686 korineuoe@gmail.com
Malawi	Conselho Nacional do Ensino Superior	Dr. Adamson Thengolose	athengolose@nche.ac.mw info@nche.ac.mw Area 47 Msokera Street Next to Chitukuko Petroda Filling Station Private Bag B371 Lilongwe Tel: +265 1 755 884
	Autoridade para o Ensino e Formação Técnica, Empresarial e Profissional	Modesto Ngomane	mgomani@tevetamw.com TEVETA House, Off Independence Drive, Lilongwe Tel: 265 1 775 211/ 01 724 894 Sítio Web: https://www.teveta.mw
	Ministério da Educação, Ciência e Tecnologia do Malawi		Capital Hill Circle, Private Bag 328 Lilongwe, Central Region Malawi Tel: +265 (1) 789 422
Maurícia	Autoridade das Qualificações da Maurícia	Robin Phoolchund Vijaye Ramchurn Rajoomar Ramchurun	rphoolchund@mqa.mu rramchurun@mqa.mu vramchurn@mqa.mu office@mqa.mu Pont Fer, Phoenix Tel: 230 686 1400
	Instituto de Formação e Desenvolvimento da Maurícia	Sr. Sayadaly Maudarbocus	smaudarbocus@mitd.mu MITD House Pont Fer Phoenix Tel: 230 601 8000 +230 698 4200
	Comissão do Ensino Superior	Professor Mohee	commissionerooffice@hec.mu Contact@hec.mu 4th Floor, HEC Building, Reduit 80835, Maurícia Tel: +230 467 8800
Moçambique	Autoridade Nacional para o Ensino Profissional	Dra. Maria Ida Alvarinho	i.alvarinho@anep.gov.mz
	Conselho Nacional de Avaliação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior	Prof. Ana Nhampule	ananhampule@yahoo.com.br
	Ministério da Educação e do Desenvolvimento Humano)		Avenida 24 de julho, no 167 Maputo Maputo Cidade Moçambique Tel:+258 (21) 490 677



Autoridades competentes (continuação)			
País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
Madagáscar	Ministério do Ensino Superior e da Investigação Científica		B.P. 247, Antananarivo 101 Antananarivo Madagáscar Tel:+261 (20) 222 1302
Namíbia	Autoridade Namibiana para as Qualificações	Sr. Gertze	Franz.Gertze@namqa.org Bismarck Street, Windhoek, Namíbia Private Bag 13247, Windhoek 9000 Região de Khomas Tel: +264 (61) 384 100
	Autoridade Namibiana para as Qualificações	Asnath K. Kaperu Leana Van Wyk Harmoni Beukes	Asnath.Kaperu@namqa.org Leana.Van.Wyk@namqa.org Harmoni.Beukes@namqa.org
	Autoridade Nacional para a Formação	Virgínia Kaimu	vkaimu@nta.com.na Edifício NTA, Rand Street, Khomasdal, Windhoek Tel: 264 61 279 551
	Ministério da Educação, das Artes e da Cultura da Namíbia		Government Office Park (Luther Street) Private Bag 13186, Windhoek Região de Khomas Tel: +264 (61) 293 3111
	Conselho Nacional do Ensino Superior da Namíbia (NCHE)		08 Newton Street, Philadelphia House No. 6 Windhoek Região de Khomas Namíbia Tel:+264 (61) 307 012
Seychelles	Autoridade de Qualificação das Seychelles	Fiona Ernesta / Joan Amade	ceosqa@email.sc Mont Fleuri, PO Box 1017 Victoria, Mahe Seychelles Tel: 248 283068
	Comissão do Ensino Superior	Sr. Jean Michel Domingue DIRECTOR GERAL	ceo@tec.edu.sc Ma Joie, Mahe Seychelles Tel:4610944
	Universidade das Seychelles	Sra. Joëlle Perreau	Marie-Cecile.Adela@unisey.ac.sc pa.vc@unisey.ac.sc Anse Royale, Seychelles Tel: +248 4381250
	Ministério da Educação		Caixa postal 48 Mont Fleuri Seychelles Tel: +248 283 283
África do Sul	Autoridade de Qualificações da África do Sul	Mpho Mudau Kim Snyders Navin Vasudev	MMudau@saqa.co.za KSnyders@saqa.co.za nvasudev@saqa.co.za SAQA House, 1067 Arcadia St, Hatfield, Pretória Tel: 012 431 5000



Autoridades competentes (continuação)			
País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
África do Sul	Conselho do Ensino Superior da África do Sul (CHE)		Perseuor Technopark, Brummeria, Quintin Brand Street 1, PO Box 13354, Pretória, 0126, Tel:+27 (12) 349 3840
	Controlo de qualidade para profissões e ocupações África do Sul	Marco Mac Farlane	MacFarlane.M@qcto.org.za 256 Glyn Street, Hatfield, Pretória, 0083 Tel: 012 003 1800
	Departamento do Ensino Superior e da Formação		123 Francis Baard Street Pretória, 0001 +27 (12) 312 5911
Tanzânia	Conselho Nacional do Ensino e Formação Técnico-Profissional		rutayuga@nacte.go.tz bgeuzye@tea.or.tz info@nacte.go.tz NSSF Building, 3rd Floor, Mwangosi Road, 41110 Kilimani, P O Box 17007, Dodoma Tel: +255 26 2323121
	Ministério da Educação, Ciência e Tecnologia		Bloco 10, Faculdade de Estudos Económicos e Direito, Universidade de Dodoma; PO Box 10, Dodoma Tel: +255 (26) 296 3533
	Comissão das Universidades da Tanzânia (TCU)		Mlimani Tower, Sam Nujoma Road, em frente a Mliman City; PO Box 6562, Dar es Salaam Tel: +255 (22) 277 2657
Zâmbia	Autoridade de Qualificações da Zâmbia	Mirriam Chiyaba Modest Hamalabbi Fidelis Cheelo	mirriam.chiyaba@zaqa.gov.zm modest.hamalabbi@zaqa.gov.zm fidelis.cheelo@zaqa.gov.zm Plot 126a/B, Kudu Rd, Lusaka Tel: +260 211 843 050
	Autoridade do Ensino Superior	Prof. Stephen Simukanga	stephen.simukanga@hea.org.zm stephensimukanga@gmail.com PO Box 50795, Ridgeway Dedan Kimathi Road, Mukuba Pension House Lusaka, 10101 Tel: +260 950 470444
	Autoridade para o Ensino Técnico, Profissional e Empreendedorismo	Cleofas Takaiza	ctakaiza@teveta.org.zm ctakaiza@yahoo.com teveta@teveta.org.zm ou enquiries@teveta.org.zm Private Bag RW 16X, Birdcage Walk, Longacres, Lusaka Tel: +260211253331-4 / +260211253211



Autoridades competentes (continuação)			
País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
Zâmbia	Ministério do Ensino Superior da Zâmbia		CMaxwell House, Los Angeles Boulevard PO Box 50464, Lusaca, 10101 Tel: +260 252 911
Zimbabué	Ministério do Ensino Superior e Terciário, da Inovação, da Ciência e do Desenvolvimento Tecnológico	Sabedoria Simon Mtisi	hungweyacho@gmail.com Government Composite Building, Block F, 5th Floor Cnr Samora Machel Avenue/ 4th Street, Harare Tel: +263 (4) 796 440
	Ministério da Função Pública, do Trabalho e da Segurança Social	Grace Kanyayi	gkanyayi@gmail.com A5, Simon Muzenda St, Harare, Zimbabué Tel: +263 4 774 560 Tel: +263 775216105
	Universidade feminina em África	Wyckliff Sonono	sononow@gmail.com
	Conselho do Zimbabué para o Ensino Superior (ZIMCHE)	Prof. Regis Chireshe	rchireshe@zimche.ac.zw 21 J.M. Nkomo Road, Hatfield Harare Tel: +263 (4) 571 163



▼ Organizações de empregadores na SADC

País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
Angola	Câmara de Comércio e Indústria de Angola	Jose Pedro Tondela	Joasetondela7@gmail.com tiago.gomes@cciAngola.com
Botswana / SADC	Fórum do Setor Privado da SADC (SPSF)	Eileen Van Der Est	eileen@bb.org.bw
Botswana	Negócios no Botswana	Norman Moleele	nmoleele@bb.org.bw
	Organização de Empregadores - Botswana	Thato Hobona	thatohobona@gmail.com
DRC	Federação das Empresas do Congo	Patricia Veringa-Gieskes	pgieskes@rdcjobfactory.net
Eswatini	Federação da Comunidade Empresarial de Eswatini (FESBC)	Tanya Fyfe	info@fesbc.net
	Negócios Eswatini	Nathi Dlamini	ceo@business-eswatini.co.sz
		Nozipho Msibi	msibinozipho@yahoo.com noziphom@business-eswatini.co.sz
Kenya	Federação dos Empregadores do Quênia	Jacqueline mungo	fkehq@fke-Kenya.org
Lesotho	Federação dos Empregadores do Lesoto	Adv Lindiwe Sephomolo	lindiwe@aleb.org.ls
	Associação de Empregadores e Empresas do Lesoto	Hlalele Tsolo	hlalele@aleb.org
Mauritius	Negócios na Maurícia	M. Pradeep Dursun	p.dursun@businessMauritius.org
Madagascar	Agrupamento de Empresas de Madagáscar (GEM)	Noro Andriamamonjariison Béatrice Chan Ching Yiu	andriamamonjariison@hermes-conseils.mg kingdeermadagascar@yahoo.com hanitra.ratsirahonana@gmail.com
Malawi	Associação Consultiva dos Empregadores do Malawi (ECAM)	George Khaki/ Emmanuel Magomero	khaki.g@ecammw.com Magomero.e@ecammw.com
Mozambique	Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA)	Claudia do Carmo Pinto Eduardo Sengo	cpinto@cta.org.mz esengo@cta.org.mz
Namibia	Federação dos Empregadores da Namíbia	Helene Ochs	nefsecgen@nef.com.na enquiries@nef.com.na



Organizações de empregadores na SADC (continuação)			
País	Organização	Pessoa de contacto	Dados de contacto/endereço
África do Sul	Business Unity South Africa (BUSA)	Cas Coovadia Siobhan Leyden Sanelisiwe Jantjies Andile Kuzwayo	Cas.Coovadia@busa.org.za slc@leyden85.co.za Sanelisiwe.Jantjies@busa.org.za Andile.Kuzwayo@busa.org.za
Seychelles	Câmara de Comércio e Indústria das Seychelles (SCCI)	Oliver Bastienne	Oliver@acm.sc
	Sindicato Geral dos Empregadores das Seicheles (GETUS)	Sr. Jules Baker Sr. Monnaie	info@getus.sc chairman@getus.sc vicechairman@getus.sc secretary@getus.sc
Tanzânia	Associação dos Empregadores da Tanzânia	Dr. Aggrey Mlimuka	amlimuka@gmail.com
Zâmbia	Federação dos Empregadores da Zâmbia	Harrington Chibanda	zfe@zamnet.zm chibs19@yahoo.com
Zimbabué	Confederação dos Empregadores do Zimbabué	Nester Mukwehwa	nmukwehwa@emcoz.co.zw



➤ APÊNDICE 1: Exemplos de empregos que exigem certificação e licenças

Os seguintes empregos tendem a exigir certificação:

 INFORMÁTICA / ENGENHARIA	 SAÚDE	 GESTÃO	 COMÉRCIO
▶ Administrador de rede ▶ Engenheiro de redes ▶ Programador ▶ Programador Web	▶ Técnico de laboratório clínico ▶ Assistente dentário ▶ Ecografista de diagnóstico médico ▶ Tecnólogo em cirurgia	▶ Gestor de recursos humanos ▶ Gestor de relações públicas	▶ Mecânico de automóveis ▶ Maquinista ▶ Soldador

Os seguintes empregos tendem a exigir uma licença:

SERVIÇOS COMUNITÁRIOS E SOCIAIS	EDUCAÇÃO	SAÚDE	FINANÇAS	JURÍDICO	CUIDADOS E SERVIÇOS PESSOAIS	COMÉRCIO
▶ Assistente social ▶ Motorista de autocarro escolar	▶ Professor	▶ Paramédico ▶ Enfermeira ▶ Médico ▶ Farmacêutico ▶ Dentista ▶ Veterinário	▶ Contabilista ▶ Auditor ▶ Consultor financeiro pessoal ▶ Agente imobiliário	▶ Advogado ▶ Investigador privado	▶ Treinador pessoal ▶ Agente de viagens ▶ Agente funerário	▶ Eletricista ▶ Canalizador ▶ Instalador de tubagens



➤ FERRAMENTA 1: Matriz de Competências - Identificação das necessidades de recrutamento, RPL e prioridades de formação

A construção de uma matriz de competências é um método eficaz para avaliar, monitorizar e desenvolver as competências dos membros da equipa. Permite medir os níveis actuais de competências e identificar áreas a melhorar. Isto pode ajudá-lo a garantir que os membros da sua equipa possuem as competências necessárias para desempenharem as suas funções e a identificar as lacunas de competências que precisam de ser preenchidas.

Uma matriz de competências é uma grelha que ajuda a auditar e registar as competências dos membros de uma equipa ou os postos de trabalho a preencher, com as competências necessárias. As matrizes de competências são quadros, com os nomes ou cargos das pessoas dispostos em linhas de um lado e uma seleção de competências relevantes a encabeçar as colunas do topo.

Nos pontos de intersecção de cada linha e coluna, um número ou cor indica o nível de competências de cada indivíduo para essa tarefa específica. Pode ver **um exemplo de uma matriz de competências** abaixo, que utiliza um sistema de código de cores e um sistema de números. Siga estes passos para completar uma Matriz de competências:

1. Identificar as competências necessárias para as suas funções

Consulte as descrições das funções, fale com os departamentos de RH e com os recrutadores para conhecer as normas do sector. Fale com profissionais especializados para saber quais as competências de que necessitam para desempenhar as suas funções. Divida as tarefas e actividades em competências e agrupe-as em grupos, por exemplo, competências técnicas, competências de liderança.

2. Lista de pessoas e cargos

Indique os nomes de cada membro da equipa e as respectivas funções no lado esquerdo do quadro. Incluir os postos não preenchidos.

3. Escolha o seu sistema de codificação

O seu sistema de codificação deve mostrar o nível de competência de cada pessoa e basear-se nos requisitos gerais da sua equipa. Pode utilizar números para indicar o nível de competências - ou cores.

4. Medir e registar os níveis de desempenho

Quanto mais dados fiáveis tiver sobre as competências que os seus empregados têm - ou não têm - mais precisa será a matriz. Há várias formas de obter esses dados. É preferível obter informações de várias fontes, como entrevistas com os próprios empregados, observação, feedback dos gestores, colegas e clientes. Tente ser consistente, justo e objetivo ao avaliar cada pessoa em função de uma competência.



5. Analisar a matriz

Procure lacunas e tente perceber onde existe potencial para alinhar pessoas com competências em diferentes funções ou onde é necessária formação em competências. Poderá ser necessário considerar o recrutamento de trabalhadores adicionais para colmatar uma lacuna de competências. No exemplo de folha de cálculo abaixo, existem a equipa não possui competências especializadas em matéria de redes sociais. Os lugares de engenheiro de software e de supervisor administrativo não estão preenchidos.

6. Tornar a Matriz um documento vivo

Reveja a Matriz com a sua equipa e obtenha feedback. Utilize a Matriz para elaborar planos de desenvolvimento de capacidades para os seus empregados. Analise, reveja e actualize a Matriz com regularidade.

📌 FERRAMENTA 1:

Pode utilizar um modelo de Matriz de Competências (Ferramenta 1 na página seguinte) para identificar as necessidades de recrutamento, RPL e prioridades de formação. Por exemplo, o posto não preenchido de Engenheiro de Software precisa de ser recrutado fora do local de trabalho. O empregado A tem experiência em RH mas não tem certificação. Ela tem as competências necessárias e precisa de ser apoiada através de um processo RPL para obter a certificação. Nessa altura, qualificar-se-ia para a função de Supervisor Administrativo.



FERRAMENTA 1: Modelo de matriz de competências

EQUIPA: Administração								GERENTE:				DATA:		
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS								COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO						
Equipa	Emprego	Conhecimentos informáticos	Próximas etapas	Utilizar folhas de cálculo	Próximas etapas	RH	Próximas etapas	Capacidade de redação	Próximas etapas	Competências em matéria de relações com os clientes	Próximas etapas	Competências em redes sociais	Próximas etapas	Pontuação individual
Lugar não preenchido	Engenheiro de software	Requer certificação em engenharia de software com experiência em software Java	Recrutamento de candidatos qualificados			N/A		N/A				N/A		
Lugar não preenchido	Supervisor administrativo					Requer certificação de RH	O empregado A deve ser apoiado através do processo RPL para obter a certificação de RH							
Empregado A	Coordenador	2		2		N/A	N/A	2		2	Discutir a tutoria no cliente competências de relação para C, E e F	1	Assistir a um webinar sobre formação em redes sociais	12
Empregado B	Administrador	2		2	Discutir a orientação C e D na utilização de folhas de cálculo	N/A	N/A	1	Assistir a um webinar de formação sobre redação	2		1	Assistir a um webinar sobre formação em redes sociais	9
Empregado C	Administrador	2		1	Mentoria de B	N/A	N/A	1	Assistir a um webinar de formação sobre redação	1	Mentoria interna	0		6
Empregado D	Administrador	1	Inscrever-se num curso de informática	1	Mentoria de B	N/A	N/A	2		2		0		7
Empregado E	Assistente	1	Inscrever-se num curso de informática	0	Inscrever-se numa formação básica em Excel	N/A	N/A	1	Assistir a um webinar de formação sobre redação	1	Mentoria interna	1	Assistir a um webinar sobre formação em redes sociais	5
Empregado F	Estagiário	1	Inscrever-se num curso de informática	0	Inscrever-se numa formação básica em Excel	N/A	N/A	0	Assistir a um webinar de formação sobre redação	0	Tutoria interna	1	Assistir a um webinar sobre formação em redes sociais	2
PONTUAÇÃO DA TAREFA		9/12		6/12		6/12		7/12		8/12		5/12		
# NÚMERO DE PESSOAS NECESSÁRIAS PARA TER ESTA COMPETÊNCIA		6		6		4		6		6		3		

 0 = nenhuma competência (cor de laranja)

 1 = aprendiz (amarelo)

 2 = perito (verde)

 N/A = não aplicável a esta função (sem cor)

Referências

1. OCDE E OIT. *How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies (Como os imigrantes contribuem para as economias dos países em desenvolvimento)*. (OCDE, 2018). doi:10.1787/9789264288737-en.
2. Amo-Agyei, S. & Organização Internacional do Trabalho. *The migrant pay gap: Understanding wage differences between migrants and nationals*. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_61ABDF1996BF.P001/REF.pdf (2020).
3. Panzica, F. & Werquin, P. *Portabilidade das competências dos trabalhadores migrantes em África a nível da Comunidade Económica Regional e a nível continental*. (2019).
4. Organização Internacional do Trabalho. *Comissão Mundial sobre o futuro do trabalho: Trabalho para um futuro melhor*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf (2019).
5. Allias, S. & Marock, C. *Mechanisms to support the recognition of migrants' skills in Southern Africa (Mecanismos de apoio ao reconhecimento das competências dos migrantes na África Austral)*. Relatório para a Organização Internacional do Trabalho. (2022).



www.sammproject.org



International
Labour
Organization



Funded by the
European Union