



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Coordenação e Gestão da Formação em Contexto Empresarial

Ana Carolina Cesário Borges

Setembro de 2017



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Coordenação e Gestão da Formação em Contexto Empresarial

Ana Carolina Cesário Borges

Relatório de Estágio para obtenção do grau
de Mestre em Ciências da Educação, orientado
pela Professor Doutor Luís Alcoforado.

Setembro de 2017

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”

Paulo Freire

Agradecimentos

Hoje chegamos ao final de um grande percurso! Terminamos o último capítulo de uma história que iniciou há cinco anos atrás. Foram muitas as experiências, as aprendizagens, as conquistas, os dissabores e, sobretudo, os bons momentos que hoje já deixam saudades.

Estarei eternamente grata a Coimbra e sobretudo à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra pelas inúmeras aprendizagens, experiências e vivências transmitidas, que, sem dúvida, me fizeram crescer, acreditar no futuro e completar o meu ser.

Muitas foram as pessoas com quem nos cruzámos e tivemos oportunidade de conhecer e partilhar um pequeno gesto, uma conversa, uma amizade e com elas disfrutar de inúmeras e maravilhosas experiências. Agradeço às pessoas que sempre estiveram presentes na minha vida e àquelas que por serem tão especiais e presentes cativaram um lugar especial no meu coração e hoje já fazem parte dela.

Deixo os meus sinceros agradecimentos às pessoas que contribuíram grandemente para o sucesso deste trabalho, pois sem o seu contributo, tudo seria diferente.

Um agradecimento ao estimado Doutor Luís Alcoforado, pela orientação de todo este trabalho. Agradeço todo o tempo disponibilizado na partilha de inúmeras conversas, experiências e conhecimentos. Grata pelas sugestões, incentivos, motivação e, sobretudo, confiança transmitida ao longo deste período.

Ao Dr.º Rui Pinto agradeço, especialmente, toda a atenção e disponibilidade demonstrada na orientação deste trabalho. Agradeço a presença na partilha de muitos conhecimentos e experiências durante este período. A confiança depositada em mim, os desafios lançados e as oportunidades criadas, que foram, sem dúvida, a “chave” para o desenvolvimento das minhas competências profissionais. Grata ao “mestre” que me transmitiu tantos ensinamentos.

À Dr.ª Ângela Paiva, um agradecimento enorme e especial, pois tão difícil é deixá-lo expresso em palavras. Agradeço todo o carinho, atenção e disponibilidade que me foi prestado desde o primeiro dia. Estou grata pelas imensas conversas e pelos imensos momentos de experiência e conhecimentos partilhados. Sem dúvida que me tornaram uma

pessoa diferente. Obrigada pela presença diária na minha aprendizagem, pela vontade e disponibilidade sempre demonstrada no desenvolvimento das minhas competências, pela confiança depositada em mim e pelas inúmeras oportunidades e reunião de inúmeros recursos para que fossem passíveis de concretização. Grata à Dr.^a Ângela Paiva pelo excelente apoio que me foi prestado durante este período, sobretudo pela sua especial presença que muito contribuiu para a realização deste trabalho e para que cada dia fosse encarado com especial motivação, dedicação e empenho.

À Dr.^a Ana Veríssimo, agradeço de igual forma o apoio, a motivação e a dedicação, que, sem dúvida, foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço cada conversa, cada história e cada aprendizagem. Grata pela boa disposição, pelas brincadeiras, assim como pela reunião de recursos para que este trabalho fosse desenvolvido e, sobretudo, pela confiança depositada no meu trabalho. Por tudo, a minha enorme gratidão.

À equipa Konkrets, deixo um enorme agradecimento, em especial, ao departamento de formação profissional que me acolheu e apoiou desde o meu primeiro dia e sem o qual este trabalho não teria sido possível. Agradeço ainda a todos os colaboradores pela sua boa disposição, atenção e amabilidade e por sempre me terem encarado como um elemento da equipa.

Aos clientes e parceiros da Konkrets, deixo um enorme agradecimento, pelo contributo e disponibilidade demonstrada para que a investigação deste trabalho se tornasse viável. Grata a todos pela colaboração.

Ao Rodolfo, um agradecimento especial pelo apoio e carinho diário. Obrigada por estares sempre ao meu lado nos bons e maus momentos, por seres aquela pessoa que acredita em mim e nas minhas capacidades até ao último dia. Agradeço cada palavra de incentivo e motivação, cada conversa e cada momento partilhado em busca das melhores soluções e estratégias. Estarei eternamente grata, ao primeiro leitor deste trabalho, assim como a tudo o que ele foi capaz em prol do sucesso do mesmo. Obrigada pelo companheirismo e estímulo nas alturas de desânimo. Por tudo o que agradeço e por muito mais, a minha enorme gratidão.

À minha família - pais, irmão e avó -, um agradecimento especial por permitirem que estes cinco anos se concretizassem e por terem reunido os esforços necessários à concretização de um dos objetivos da minha vida. Agradeço o apoio, a preocupação e

motivação demonstrada. Sem dúvida que foi uma longa caminhada para vós e para mim. Embora de forma diferente, foram sentimentos e emoções partilhados ao longo deste tempo e sem eles este trabalho não teria sido possível. Espero que esta etapa que agora findo, possa de alguma forma retribuir e compensar todos os esforços e recursos que me ofereceram. A vocês, por tudo, a minha enorme gratidão.

À Joana, amiga e irmã do coração, agradeço de forma terna todo o apoio e incentivo transmitido ao longo destes anos. Embora longe, a força das suas palavras fizeram-na estar sempre perto e bem presente. Obrigada pelas conversas, pela confiança e, sobretudo, pela confiança que sempre depositaste em mim e por sempre me teres feito acreditar que este percurso era importante e iria valer a pena. Hoje e sempre, estarei grata por tudo isto e por muito mais.

À querida Vanessa, amiga e companheira de algumas horas de trabalho. A ti um agradecimento especial, por toda a dedicação, compreensão, companheirismo, amabilidade e amizade sem igual. Agradeço as conversas, os desabafos, o apoio, a paciência e a atenção que tens tido nos últimos tempos, tens sido realmente muito importante. Obrigada pelos bons momentos e pelos menos bons que tentámos enfrentar, sem ti não seria tão fácil. A ti, a minha enorme gratidão.

A todos estes, e a outros que, ainda que de forma anónima, contribuíram para o desenvolvimento deste importante trabalho, deixo o meu sincero e profundo agradecimento. Grata pelo contributo de todos!

Resumo

Este trabalho surge no âmbito da conclusão do mestrado em Ciências da Educação, pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Foi desenvolvido em período de estágio curricular, em contexto empresarial, nomeadamente, no departamento de formação profissional da Konkrets – consultoria e formação profissional, tendo por base o desempenho de funções de coordenação pedagógica da formação profissional.

Este trabalho é desenvolvido em quatro capítulos, nos quais apresentamos, respetivamente, a caracterização da instituição onde foi desenvolvido o estágio curricular, bem como o projeto de intervenção; o enquadramento teórico; o descritivo das atividades desenvolvidas e a investigação realizada.

Num primeiro momento, damos a conhecer o contexto no qual foi desenvolvido o estágio curricular, apresentando uma caracterização geral da Konkrets, onde se procura dar especial destaque aos serviços e atividade desenvolvida pelo departamento de formação profissional. Num segundo momento, apresentamos o projeto de intervenção, desenvolvido neste período, aludindo aos seus objetivos e atividades.

Para justificar este trabalho, apresentamos o enquadramento teórico, dando-se especial ênfase ao surgimento da formação profissional, assim como ao seu processo de desenvolvimento. Destaca-se também a relevância da formação profissional nas empresas, bem como o papel do gestor da formação nesses contextos. Outro ponto considerado são as políticas europeias de formação profissional - Portugal 2020, nomeadamente, os programas operacionais PO ISE e PO CH.

Assim, tendo em atenção o contexto em que foi desenvolvido este trabalho, optou-se por realizar uma investigação que procurou perceber como é que as organizações entendem, promovem e disponibilizam a formação contínua obrigatória, prevista na legislação aplicável.

Palavras-chave: Formação Profissional; Coordenação Pedagógica; Gestão Pedagógica; Políticas Europeias de Formação Profissional.

Abstract

The following paper arose in the scope of the conclusion of the master's degree in Educational Sciences, by the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the University of Coimbra. It was developed in a period of curricular internship, in a business context, namely in the vocational training department of Konkrets-consultancy and vocational training, based on the performance of functions of pedagogical coordination of vocational training.

This paper is developed in four chapters, in which we present, respectively, the characterization of the institution where the curricular internship was developed, as well as the intervention project; the theoretical framework; the descriptive of the activities developed and the research carried out.

In the first place, we present the context in which the curricular internship was developed, presenting a general characterization of Konkrets, where the emphasis is on the services and activity developed by the vocational training department. In a second moment, we present the project of intervention, developed in this period, alluding to its objectives and activities.

To justify this work, we present the theoretical framework, giving special emphasis to the emergence of vocational training, as well as to its development process. It is also important to highlight the relevance of vocational training in companies, as well as the role of the training manager in these contexts. Another point considered is the European vocational training policies - Portugal 2020, namely the operational programs PO ISE and PO CH.

Thereby, taking into account the context in which this work was developed, the decision was to carry out an investigation that sought to understand how organizations understand, promote and make available the obligatory continuing education, provided for in applicable legislation.

Keywords: Vocational Training; Pedagogical Coordination; Pedagogical Management; European Vocational Training Policies

Índice

Introdução	16
Capítulo I	
1. Caraterização da Instituição	18
1.1. Konkrets – Consultoria e Formação Profissional	18
1.2. Visão, Missão, Valores e Compromisso	18
1.3. Descrição dos Serviços	20
1.4. Atividade Formativa	21
1.5. Certificações e Homologações	22
1.6. Público-Alvo.....	23
1.7. Recursos Físicos	24
1.8. Recursos Humanos	24
1.9. Parceiros Estratégicos de Atuação	28
2. Projeto de Estágio Curricular	32
2.1. Objetivos e Atividades	32
Capítulo II	
1. Enquadramento Teórico	36
1.1. Formação Profissional em Portugal	36
1.2. Formação Profissional nas Empresas Portuguesas	38
1.3. Gestão da Formação nas Empresas	41
1.3.1. Fases do Processo de Formação nas Empresas	42
1.3.2. Gestor da Formação nas Empresas	44
1.4. Impactos da Formação Profissional	46
1.5. Políticas Europeias de Formação Profissional: Portugal 2020	49
1.5.1. Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POI SE)	51
1.5.2. Programa Operacional Capital Humano (PO CH)	55
Capítulo III	
1. Atividades Desenvolvidas	58
1.1. Avaliação das Atividades	80
Capítulo IV	
1. Investigação	82
1.1. Contextualização	82

1.2. Metodologia	83
1.3. Apresentação dos Resultados	84
1.4. Conclusões finais	99
Conclusão	101
Referências Bibliográficas	103
Anexos	106
I. Questionário – Avaliação da Situação dos Formandos Pós Formação	107
II. Grelha de avaliação de competências transversais para os estágios curriculares da FPCE – UC	108
III. Questionário da Investigação – O Papel da Formação Contínua nas Organizações	113

Índice de Quadros

Quadro 1: Áreas de formação que a Konkrets desenvolve	21
Quadro 2: Oferta formativa da Konkrets e respetivas homologações	23
Quadro 3: Projeto de Estágio Curricular	33

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma da Estrutura Organizacional da Konkrets	26
Figura 2: Tipos de Benefícios proporcionados pela Formação Profissional ...	47
Figura 3: Domínios Temáticos do Programa Operacional – Portugal 2020	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Forma como as organizações selecionam os colaboradores que irão frequentar formação ao longo do ano	92
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Setor de atividade da organização	84
Tabela 2 – Tipo de organização	85
Tabela 3 – Tipologia das Organizações	86
Tabela 4 – Colaboradores que frequentaram formação e média de horas por colaborador em 2016	86
Tabela 5 – Horas de formação, em média, disponibilizadas pelas organizações aos colaboradores	87
Tabela 6 – Motivos para as organizações disponibilizarem “mais 35 horas” de formação	88
Tabela 7 - Motivos para as organizações disponibilizarem “menos 35 horas” de formação	88
Tabela 8 – Organizações que em 2016 disponibilizaram mais de 35 horas de formação aos seus colaboradores	89
Tabela 9 – Motivos para as organizações disponibilizarem “mais 35 horas” de formação em 2016	89
Tabela 10 - Organizações que recorrem à Formação Autofinanciada para assegurar o cumprimento das 35 horas anuais obrigatórias de formação	90
Tabela 11 – Organizações que recorrem a Apoios Comunitários para assegurar o cumprimento das 35 horas anuais obrigatórias de formação	90
Tabela 12 - Organizações que disponibilizam alguma forma de compensação aos colaboradores pelo não cumprimento das 35 horas de formação contínua obrigatória	91
Tabela 13 – Tipo de compensação que as organizações que disponibilizam em média menos de 35 horas de formação dão aos colaboradores pelo não cumprimento das 35 horas obrigatórias	91
Tabela 14 - Forma como as organizações identificam as necessidades e áreas de formação	91
Tabela 15 – Percentagem de colaboradores selecionados pelas organizações para formação anualmente	93
Tabela 16 – Organizações que consideram que a formação contribui para um melhor desempenho na atividade profissional do colaborador	93

Tabela 17 – Dimensões em que as organizações consideram que a formação tem impacto no desempenho da atividade profissional do colaborador	94
Tabela 18 – Organizações que consideram que a formação contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização	95
Tabela 19 – Dimensões em que as organizações consideram que a formação tem impacto no desenvolvimento e crescimento da organização	95
Tabela 20 – Organizações que consideram que os colaboradores têm oportunidade de aplicar os conhecimentos e competências adquiridos na formação em contexto de trabalho	96
Tabela 21 – Fatores facilitadores e inibidores da transferência de conhecimento adquirido em formação para o contexto real de trabalho	96
Tabela 22 – Organizações que recorrem a entidades formadoras externas para prestarem serviços de formação	97
Tabela 23 – Motivos pelos quais as organizações selecionam as entidades formadoras	97

Siglas e Abreviaturas

ACT - Autoridades para as Condições de Trabalho

ADEC - Agência para o Desenvolvimento e Coesão

CA – Cursos de Aprendizagem

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CET – Curso de Especialização Tecnológica

CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações

CQEP - Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional

DGADR – Direção-Geral de Agricultura e de Desenvolvimento Rural

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP – Dossier Técnico Pedagógico

EFA – Educação e Formação de Adultos

EPL – Escola Profissional da Lousã

FC - Fundo de Coesão

FCB – Formação em Competências Básicas

FEADR - Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FMC – Formação Modular Certificada

FNACC – Federação Nacional das Associações dos Comerciantes de Carne

FSE - Fundo Social Europeu

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OF – Ordem dos Farmacêuticos

OFP – Outra Formação Profissional

OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

PIP – Plano Individual de Intervenção

PME – Pequena e Média Empresa

PO CH - Programa Operacional Capital Humano

PO ISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

PO PH - Programa Operacional do Potencial Humano

POFL – Português para Falantes de Outras Línguas

PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo

PPQ - Plano Pessoal de Qualificações

QEC - Quadro Estratégico Comum

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SIGO – Sistema de Informação de Gestão Orçamental

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

UE – União Europeia

UFCD – Unidade de Formação de Curta Duração

Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular que se integra no currículo do 1.º e 2.º semestre do mestrado em Ciências da Educação, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Este trabalho pretende apresentar a intervenção desenvolvida, durante nove meses de estágio curricular, na Konkrets, empresa de consultoria e formação profissional, especialmente no departamento de formação profissional, no desempenho de funções de coordenação e gestão da formação profissional.

Todo o relatório se desenvolve seguindo uma lógica muito estruturada, tendo sido desenvolvido com base nas orientações disponibilizadas pelo orientador académico, bem como pelas regras adotadas pela respetiva instituição de ensino. Com objetivo de uma melhor análise e leitura, o documento, apresenta-se organizado por capítulos, tópicos e seus respetivos subtópicos.

Aludindo à organização do trabalho a que nos propusemos, apresentamos, inicialmente, no primeiro capítulo, a caracterização da instituição, entidade onde foi desenvolvida toda a atividade de estágio curricular, dando-se especial ênfase à sua origem, evolução, serviços prestados, atividades desenvolvidas, oferta formativa, recursos físicos e humanos, política de qualidade da empresa e parceiros estratégicos de atuação. Num segundo momento deste capítulo, damos a conhecer o projeto de intervenção desenvolvido ao longo do período de estágio, onde apresentamos os objetivos gerais e os objetivos específicos, bem como as atividades a eles associadas.

No segundo capítulo damos a conhecer o enquadramento teórico, fundamental para compreender a temática sobre a qual versam as atividades desenvolvidas, ressaltando-se a importância e evolução da formação profissional em Portugal e, especialmente, nas empresas portuguesas; a gestão da formação nas empresas e fases associadas a esse processo; o papel do gestor da formação nas empresas; o impacto da formação profissional; e o papel das políticas europeias de formação profissional.

No terceiro capítulo apresentamos o descritivo pormenorizado de um conjunto de atividades desenvolvidas durante o período de estágio, bem como uma avaliação final das mesmas. No quarto capítulo damos a conhecer a investigação desenvolvida no âmbito deste trabalho, subordinada ao tema “*O Papel da Formação Contínua nas Organizações*”. Neste capítulo apresentamos uma breve contextualização da

investigação, aludindo aos seus objetivos e participantes e posteriormente explicitamos a metodologia adotada bem como as conclusões e resultados obtidos no final deste trabalho.

Por último, apresentamos uma conclusão geral de todo trabalho desenvolvido, salientando as mais valias da experiência de estágio, ressaltando o papel desempenhado pelo técnico superior de educação em contexto empresarial e sobretudo na formação profissional, no desempenho de funções de coordenação geral e pedagógica da formação profissional.

Capítulo I

1. Caracterização da Instituição

Numa fase inicial deste trabalho, vamos dar a conhecer a caracterização da Konkrets, especificando a sua origem e evolução, bem como as atividades desenvolvidas e áreas de atuação. Numa fase posterior, ainda neste capítulo, importa também apresentar o projeto de estágio curricular desenvolvido neste contexto.

A caracterização e o enquadramento da atividade da Konkrets surge como parte essencial neste trabalho, uma vez que permite ao leitor contextualizar, de forma geral, o trabalho desenvolvido nesta entidade, possibilitando o esclarecimento do papel desempenhado pelo profissional em Ciências da Educação neste contexto de atuação.

1.1. Konkrets – Consultoria e Formação Profissional

A Konkrets, fundada em abril de 2009, é uma empresa sediada na Lousã, cuja principal atividade se baseia na prestação de serviços na área da formação profissional e outros serviços, sendo uma entidade acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e certificada pelo Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma ISO 9001, desde 15 de junho de 2015 (Konkrets, s.d).

Para além dos serviços de formação profissional, acresce também à sua atividade um conjunto de soluções estratégicas na área dos negócios e da gestão, nomeadamente em consultoria empresarial nas mais diversas áreas, bem como atividades nas áreas da informática e da contabilidade, para um público consideravelmente vasto, abrangendo clientes individuais ou grupos empresariais, instituições públicas e outras entidades.

A atividade que a Konkrets desenvolve alicerça-se em quatro dimensões fundamentais, nomeadamente, na Formação Profissional; na Consultoria Financeira e Estratégica; na Contabilidade, Auditoria e Consultoria Fiscal e, por último, nas Tecnologias da Informação e Comunicação (Konkrets, 2016b).

1.2. Visão, Missão, Valores e Compromisso

A Konkrets, em conformidade com a sua estratégia global, afirma na Política da Qualidade, os propósitos do grupo, que se traduzem na visão, missão, valores e compromisso da empresa.

No que concerne à missão, a entidade pretende ser uma consultora integrada, líder em criação de valor nos mercados em que atua. Veicula uma visão consciente, capaz de atuar no mercado pela diferenciação, apostando na satisfação dos clientes através da identificação, avaliação, definição e implementação de soluções estratégicas que lhes possam gerar diferenciação e valor acrescentado. Pauta-se por um conjunto de valores capazes de responder aos clientes com inovação, de forma a apresentar soluções estratégicas e os melhores serviços, bem como um trabalho, com empenho, em parcerias e no estabelecimento de compromissos, com excelentes profissionais que atuam com elevados padrões éticos (Konkrets, 2016b).

Para além do mais, a Konkrets assume também um compromisso para com as partes interessadas através dos seguintes princípios:

Qualidade de Serviços

- Diferenciação pela inovação, qualidade e diversidade dos serviços;
- Oferta de uma integração estratégica de todos os seus serviços, pensada e avaliada à medida de cada cliente;
- Aposta em profissionais qualificados para as várias áreas de intervenção;
- Procura de parceiros estratégicos com garantias para uma evolução sustentada.

Qualidade e Funcionamento das Instalações

- Estabelecimento de um ambiente agradável, com bons níveis de conforto, de forma a proporcionar a plena satisfação dos clientes;
- Adequadas condições de higiene, segurança e saúde do trabalho, garantindo um bom ambiente e elevados índices de produtividade;
- Equipamento tecnologicamente evoluído.

Satisfação Global do Cliente

- Obter uma relação de proximidade e confiança que se prolongue no tempo com os melhores resultados;
- Proporcionar serviços diversificados e integrados a um preço competitivo;
- Assegurar o cumprimento criterioso dos serviços;
- Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;

- Garantir os melhores resultados;
- Assegurar o desempenho eficaz da empresa e o sucesso do negócio.

Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade

- Garantir os melhores resultados;
- Assegurar o desempenho eficaz da empresa e o sucesso do negócio;
- Manter e cumprir os requisitos de certificação aplicáveis, publicitar a certificação e a oferta formativa e avaliar anualmente o desempenho, de acordo com procedimentos e indicadores definidos (Konkrets, s.d).

1.3. Descrição dos Serviços

Relativamente aos serviços disponibilizados, a empresa apresenta vários packs criados à medida do cliente, especificamente a nível executivo, estratégico, da formação e tecnológico, de forma a assegurar o rigor e a qualidade dos seus serviços (Konkrets, 2016b).

No tocante ao nível executivo, importa destacar que nele se asseguram as atividades de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal, nomeadamente em matéria de organização contabilística; recursos humanos; preparação de elementos com vista ao cumprimento de obrigações legais e fiscais; elaboração de relatórios de gestão, constituídos por mensagens e informações relevantes; análise de atividade; gestão de tesouraria; composição de património; indicadores económico-financeiros e sua evolução. O nível estratégico assegura as atividades de consultoria financeira a partir da elaboração e análise de projetos de investimento, nomeadamente a consultoria estratégica; a seleção e o recrutamento de recursos humanos e a gestão da informação. No que concerne ao nível da formação profissional, importa destacar que este assegura todas as atividades relacionadas com a formação, nomeadamente, o diagnóstico das necessidades; a elaboração e gestão de planos “à medida”; a assessoria pedagógica na implementação de planos formativos; a organização e execução das respetivas ações; a preparação de formadores e a avaliação da formação. Para garantir a execução de todas as funções e atividades, este nível dispõe de um coordenador geral, um coordenador pedagógico e um técnico administrativo que exercem funções cruciais neste âmbito. Por último, o nível tecnológico, foca-se, essencialmente, na elaboração de projetos de investigação; na gestão de software e na criação e manutenção de páginas web.

1.4. Atividade Formativa

No âmbito da atividade formativa, a Konkrets centra a sua ação no desenvolvimento de projetos que permitem a qualificação inicial e contínua de recursos humanos, exigindo sempre os mais elevados padrões de qualidade no planeamento, desenvolvimento e execução da formação, nas vertentes pedagógicas e administrativas. A estratégia de intervenção no domínio da formação é apresentada, anualmente, no plano de atividades, devendo destacar-se que a Konkrets se encontra atualmente certificada, para desenvolver a sua atividade formativa nas seguintes áreas:

090 – Desenvolvimento pessoal	541 – Indústrias alimentares
146 – Formação de professores e formadores nas áreas tecnológicas	542 – Indústrias do têxtil, vestuário, calçado e couro
213 – Audiovisuais e produção dos media	621 – Produção agrícola e animal
214 – Design	622 – Floricultura e jardinagem
215 – Artesanato	723 – Enfermagem
222 – Línguas e literaturas estrangeiras	726 – Terapia e reabilitação
341 – Comércio	729 – Saúde
342 – Marketing e publicidade	761 – Serviços de apoio a crianças e jovens
343 – Finanças, banca e seguros	762 – Trabalho social e orientação
344 – Contabilidade e fiscalidade	811 – Hotelaria e restauração
345 – Gestão e administração	812 – Turismo e lazer
346 – Secretariado e trabalho administrativo	813 – Desporto
347 – Enquadramento na organização/empresa	815 – Cuidados de beleza
481 – Ciências informáticas	840 – Serviços de transporte
482 – Informática na ótica do utilizador	861 – Proteção de pessoas e bens
522 – Eletricidade e energia	862 – Segurança e higiene no trabalho

Quadro 1: Áreas de formação que a Konkrets desenvolve (Konkrets, s.d).

Importa ainda referir que esta entidade, no âmbito da formação profissional, procura conciliar dois tipos de formação, a não financiada e a financiada. A não financiada abrange a formação para um público geral (público final), à medida das

empresas e *enterprise solutions*. Para a satisfação das necessidades do mercado de trabalho, bem como das necessidades individuais de cada cliente, a Konkrets dispõe, atualmente, de um leque de formação que abrange diversas áreas, traduzidas nos cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores; Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos; Fotografia para Imobiliária; Condutor/Manobrador de Empilhador; Folha de Cálculo – Funcionalidades Avançadas; Informática na Ótica do Utilizador; *Personal Trainer*; Auditorias Internas a Sistemas de Gestão da Qualidade – ISSO 1991; Workshop: Iniciação à Pilotagem de Drones; entre outros, dentro das áreas de formação da Konkrets (Konkrets, 2016a).

Para além da formação não financiada, esta entidade dispõe também de modalidades de formação financiada, dependente de fundos europeus e aprovações para a sua execução. No que se refere a este tipo de formação, a Konkrets tem, nos últimos tempos, disponibilizado formação modular certificada; cursos de aprendizagem; vida ativa e cheque formação, introduzindo, recentemente, a modalidade formação-ação.

1.5. Certificações e Homologações

Dada a natureza da sua atividade, a Konkrets, ao longo dos anos, tem vindo a ser progressivamente reconhecida, especialmente como entidade formadora, obtendo a sua autenticação através de um conjunto de certificações e homologações. Neste sentido, de forma a amplificar a sua oferta formativa, bem como assegurar a melhoria contínua dos serviços prestados, esta entidade procedeu à sua acreditação junto da DGERT, encontrando-se, conseqüentemente, acreditada nos domínios da organização e promoção das intervenções ou atividades formativas e no desenvolvimento/execução de intervenções ou atividades formativas. Para além de ser uma entidade acreditada, a Konkrets é certificada pela AENOR, ISSO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, assumindo assim um compromisso permanente de promover uma formação inovadora e de qualidade, com vista à satisfação dos clientes e beneficiários (Konkrets, s.d).

No que concerne às homologações, atualmente, a Konkrets possui uma oferta formativa homologada pelas seguintes entidades:

	IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional <ul style="list-style-type: none">• Formação Pedagógica Inicial de Formadores (90 Horas)
---	--

	<p>ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança e Higiene do Trabalho – Trabalhador Designado (35 Horas) • Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho Nível IV (590 Horas)
	<p>FNACC – Federação Nacional das Associações dos Comerciantes de Carne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higiene e Segurança Alimentar para o Setor das Carnes (Formação Inicial – 15 Horas) • Higiene e Segurança Alimentar para o Setor das Carnes (Formação Contínua – 15 Horas)
	<p>IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação Inicial de Motoristas de Transporte Coletivo de Crianças (35 Horas)
	<p>OF – Ordem dos Farmacêuticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing na Saúde (24 Horas)
	<p>OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributação do Rendimento das Sociedades (30 Horas)
	<p>DGADR – Direção-Geral de Agricultura e de Desenvolvimento Rural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos (35 Horas) • Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos com equipamento de pulverização manual (25 Horas) • Atualização em aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos (14 Horas)

Quadro 2: Oferta formativa da Konkrets e respetivas homologações (Konkrets, 2016b).

1.6. Público-alvo

A atividade formativa desenvolvida pela Konkrets procura envolver diferentes públicos-alvo, nomeadamente, empresas e um público em geral, como elementos ativos, empregados ou desempregados, no âmbito da formação contínua; jovens e adultos que pretendem frequentar formação inicial; licenciados ou técnicos qualificados e empresários que pretendam desenvolver competências no âmbito de programas de formação (Konkrets, s.d).

No que concerne às empresas, é desenvolvida tanto uma formação intraempresa, como interempresa. A intraempresa é, essencialmente, focada na resposta às necessidades de formação detetadas numa determinada empresa ou organização, a pedido da mesma, sendo destinada aos seus trabalhadores. Por outro lado, a formação interempresa pretende responder às necessidades de formação detetadas num conjunto de empresas ou organizações, de um determinado setor económico, ou numa determinada área de formação transversal a várias empresas ou organizações, a pedido destas, ou em resultado de diagnósticos de necessidades de formação.

Quanto ao restante público, inicialmente mencionado, a sua seleção surge como consequência de um diagnóstico de formação realizado na área dos concelhos da Lousã e de Coimbra, bem como atendendo a transformações de natureza económica, social e legislativa, que culminam em carências no conhecimento e na aquisição de competências.

1.7. Recursos Físicos

No que se refere aos recursos físicos, a Konkrets para além do edifício sede, na Lousã, dispõe de três polos de formação na região Centro, estando dois deles situados na vila da Lousã e um terceiro em Coimbra.

Na organização/delegação localizada em Coimbra, existem vários escritórios, salas de formação, uma zona de trabalho em equipa, uma zona de refeições e dois WC. No que respeita às infraestruturas situadas na sede, na Lousã, este espaço está preparado e organizado para o acesso a pessoas portadoras de deficiência, dispondo de uma sala de formação, uma sala de convívio, uma sala de espera e dois WC. O Pólo de Formação 1, também na Lousã, é constituído por salas de formação, um escritório, uma sala de convívio/mediateca, receção, sala de espera, arquivo e dois WC. Por último, o Pólo de Formação 2, igualmente na Lousã, é composto por uma sala de formação equipada com material tecnológico (área têxtil), arquivo e dois WC (Konkrets, 2016b).

1.8. Recursos Humanos

Como temos vindo a esclarecer, a Konkrets é uma entidade com alguma abrangência no que respeita às suas áreas de atuação. De uma forma geral, toda a sua atividade exige um quadro profissional abrangente e competente, para a coordenação formal das ações, o que pressupõe, por sua vez, a diferenciação de funções, que culmina

na construção de uma estrutura hierárquica, organizada de acordo com as funções que cada colaborador desempenha.

Neste momento, a Konkrets apresenta um quadro de pessoal permanente composto por nove colaboradores, com idades compreendidas entre os 27 e os 39 anos. A nível interno, fazem parte desta entidade um gerente; um gestor de qualidade; um representante de gestão; um consultor financeiro; dois técnicos de contabilidade, um consultor de marketing; um coordenador geral de formação; um coordenador pedagógico; um administrativo; um coordenador financeiro; um programador de informática; um coordenador de comunicação e multimédia e um técnico oficial de contas. Para além dos que anteriormente foram mencionados, a empresa conta ainda com a colaboração regular de aproximadamente 50 colaboradores, a contrato de prestação de serviços, pertencentes na sua maioria ao departamento da formação profissional (KonKrets, 2016b).

Para uma melhor compreensão da estrutura organizacional da Konkrets, apresentamos o organograma que se segue.

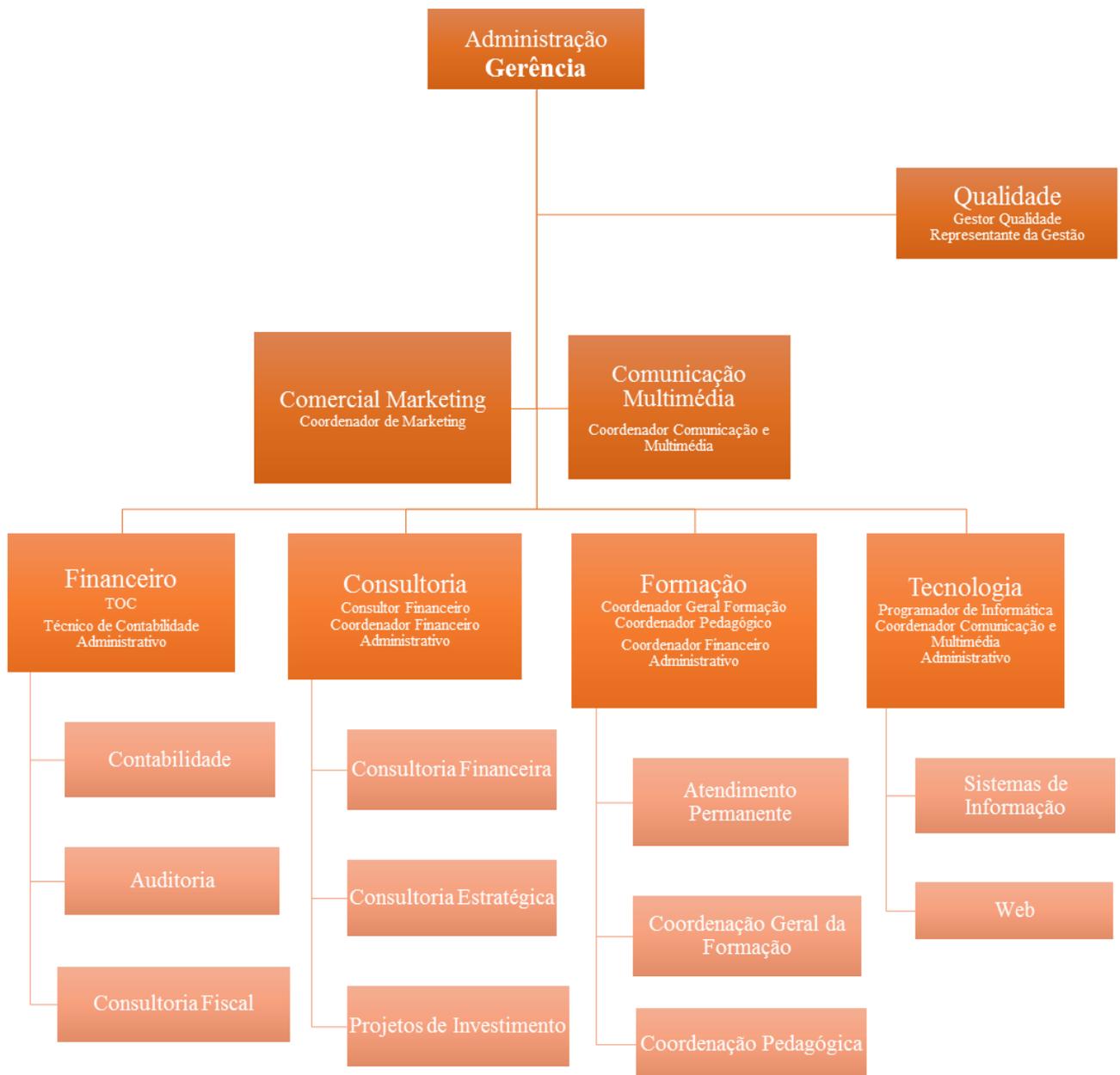


Figura 1: Organograma da Estrutura Organizacional da Konkrets (Konkrets, 2016b).

Depois de apresentada a estrutura organizacional da empresa, importa para este trabalho destacar a ação dos elementos que constituem o departamento de formação profissional, nomeadamente do coordenador geral de formação, do coordenador pedagógico, do coordenador financeiro e do administrativo. A liderança deste departamento cabe ao coordenador geral de formação que tem como responsabilidades desenvolver, organizar e melhorar o sistema de formação, reportando à gerência a operacionalidade do sistema. Assume funções como a definição da política de formação; a gestão e coordenação geral da formação; garante o planeamento, execução de atividades e avaliação do respetivo plano de atividades; bem como a planificação da atividade formativa, calendarização das intervenções, prevendo os meios físicos, os recursos humanos e financeiros a afetar e criando regulamentos de funcionamento; gere os recursos afetos à formação e assegura que as práticas formativas decorrem de acordo com os requisitos do sistema de certificação implementado.

O coordenador pedagógico é um outro elemento crucial. É responsável por coordenar, executar, e melhorar o sistema de formação, reportando ao coordenador geral de formação a operacionalidade do sistema. Assume funções como apoiar a gestão da formação e a gestão pedagógica da mesma; mantém a articulação com o gestor da formação, com a equipa de formadores na fase de conceção; acompanha pedagogicamente os formandos e os formadores na fase de execução da ação; resolve questões pedagógicas e organizativas das ações; elabora diagnósticos de necessidades de formação; desenvolve ações de promoção da formação, através do contacto direto e dos meios de divulgação adequados; acompanha a conceção e elaboração dos suportes didáticos para a formação; assegura o enquadramento e a orientação técnica e/ou pedagógica dos recursos humanos afetos; assegura a correta utilização de ferramentas de gestão da formação; executa a manutenção dos DTP's de cada ação; aplica modelos e instrumentos de avaliação da formação aos diversos agentes; responsabiliza-se pela gestão da bolsa de formadores e participa nas ações de melhoria contínua, decorrentes dos resultados dos questionários de satisfação.

O coordenador financeiro tem como responsabilidades planear, implementar e melhorar o sistema financeiro e contabilístico dos projetos de formação profissional e projetos de investimento, reportando ao gerente a operacionalidade do sistema. Assume funções como fornecer informação para o coordenador pedagógico acerca dos valores disponíveis para formandos (bolsas, subsídios de alimentação, de deslocação, subsídios

de deslocação para formadores, entre outros); efetuar a gestão de financiamentos, referentes a cada projeto de formação; recolher documentos de contabilidade geral, afetos aos projetos de formação para respetiva imputação; elaborar pedidos de reembolso e saldos de projetos de formação; participar em auditorias financeiras a projetos de formação e controlar a execução financeira de projetos de formação.

Ao administrativo, neste departamento, cabe a responsabilidade de manter o atendimento permanente e a execução dos trabalhos administrativos. Assume funções de atendimento permanente ao público, presencial, por telefone ou por e-mail; recebe e reencaminha toda a correspondência; procede à expedição da correspondência efetuando o seu registo; confere e fatura recibos; executa tarefas de apoios à gestão de recursos humanos; arquiva e organiza documentação diversa, nomeadamente registos de receção; e executa tarefas relacionadas com o expediente geral da empresa (Konkrets, 2016b).

1.9. Parceiros Estratégicos de Atuação

Importa ainda mencionar os parceiros estratégicos com que a Konkrets atua, nomeadamente, a Escola Profissional da Lousã; a Associação Concretizar e a Webway, que embora não sejam elementos agregados à empresa, são considerados elementos estratégicos e promotores de grande visibilidade para esta entidade, decorrendo deste facto a necessidade de os mencionar. Ainda assim, neste trabalho, importa destacar com maior detalhe a ação da Escola Profissional da Lousã, uma vez que a mesma se afirma como um novo desafio abraçado pela gerência da Konkrets, bem como destacar a ação da Associação Concretizar, que desenvolve grande parte da sua atividade na área da intervenção social.

- Escola Profissional da Lousã

A aquisição da Escola Profissional da Lousã surge com o objetivo ampliar a oferta formativa, com especial incidência nas artes e na tecnologia, procurando tornar este novo projeto numa referência regional. Para a concretização deste objetivo, a EPL dedica-se de forma continuada, a disponibilizar à população em idade escolar um tipo de ensino maioritariamente prático, em contexto de sala de aula, mas sobretudo em situações contextualizadas, como a formação em contexto de trabalho. Esta formação permite a realização de estágios de dupla certificação, paralelamente ao diploma de conclusão da escolaridade obrigatória (9.º ano), do ensino secundário (12.º ano) ou de profissional certificado, os formandos recebem, ao concluir o curso de formação, um certificado de

aptidão profissional, sendo-lhes reconhecido a categoria profissional de grau II, III ou IV (Konkrets, 2016a).

No que respeita à oferta formativa, atualmente, a EPL disponibiliza seis cursos, concretamente, técnico de comunicação; marketing, relações públicas e publicidade; técnico de gestão e programação de sistemas informáticos; técnico de design; técnico de multimédia; técnico de informática de gestão e um CET, correspondente ao curso desenvolvimento de produtos multimédia. Importa mencionar que as alterações ocorridas na oferta formativa apresentada pela EPL se pautam pelas necessidades e exigências do mercado de trabalho, não desvalorizando os interesses e expectativas dos jovens (Konkrets, 2016a).

- Associação Concretizar

A Associação Concretizar é uma entidade de desenvolvimento local privada e sem fins lucrativos, fundada em junho de 2009 e sediada na Lousã.

Esta Associação promove o desenvolvimento de ações sociais, numa lógica de cidadania, inclusão, desenvolvimento social, igualdade de oportunidades, educação e formação profissional, empreendedorismo e inserção na vida ativa. Pretende, sobretudo, proporcionar a pessoas e/ou grupos (infância, juventude, população ativa, comunidade educativa, população idosa, de risco, excluídos, desinseridos), residentes no concelho da Lousã, um conjunto de respostas integradas e individualizadas, tendo em vista a promoção do seu desenvolvimento e bem-estar, mediante um processo de descoberta e de valorização das suas capacidades e possibilidades, cooperando de forma dinâmica com agentes locais, oficiais e particulares. Por outro lado, esta entidade tem como finalidades o apoio às diversas associações, entidades e instituições de solidariedade social cuja ação se foca no acompanhamento de públicos-alvo específicos e diferenciados; promoção de ações tendentes à materialização crescente da responsabilidade social das empresas; dinamização de ações de desenvolvimento social conducentes à proteção do ambiente e à promoção do empreendedorismo (Associação Concretizar, 2016).

No que se refere aos valores pelos quais a ação da Associação Concretizar se pauta, podemos destacar alguns eixos basilares como a solidariedade; a pessoa; o trabalho em equipa e a parceria; a ética; a confiança e a credibilidade; a iniciativa e o dinamismo; a qualidade e a responsabilidade na resposta social (Associação Concretizar, 2016).

Quanto a objetivos estratégicos orientadores, a Associação propõe-se, com o apoio dos seus associados/as e entidades parceiras, a desenvolver e disponibilizar respostas sociais de forma a:

- Promover políticas educativas inclusivas, que contribuam para a melhoria da qualidade das aprendizagens, para o combate ao insucesso e para a prevenção do abandono escolar precoce;
- Fomentar a corresponsabilização da comunidade na inclusão de crianças, jovens e adultos;
- Desenvolver redes integradas de apoio conducentes à otimização dos serviços prestados;
- Assegurar uma gestão rigorosa e transparente dos recursos humanos e patrimoniais (Associação Concretizar, 2016).

Entre os domínios de intervenção da Associação Concretizar devemos enfatizar ações que procuram:

- Promover a educação/formação como um direito inalienável de todas as pessoas, entendido como um instrumento de emancipação que permita promover em permanência o desenvolvimento pessoal, a coesão cultural e social e a participação cívica;
- Fomentar e incentivar projetos de desenvolvimento local, nomeadamente através da organização de cursos de formação profissional e apoio à constituição de empresas;
- Promover e estimular as capacidades próprias, culturais e sociais das comunidades empresariais locais, visando a responsabilidade social das empresas;
- Desenvolver iniciativas de formação, culturais, desportivas e outras, destinadas à comunidade no âmbito nacional, regional ou local, em todas as faixas etárias, autonomamente ou em parceria com outras entidades;
- Promover iniciativas que visem a divulgação das realidades ambientais e culturais, incrementando o interesse das pessoas em geral por estes assuntos;
- Promover a realização de Simpósios, Colóquios, Seminários e Congressos sobre vastas temáticas do interesse do público em geral, tais como: saúde, segurança, igualdade de género, direito, empreendedorismo e economia (Associação Concretizar, 2016).

A Associação Concretizar está certificada como entidade formadora pela DGERT, desde 2015, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2013, de 26 de junho, em seis áreas de educação e formação. Integra ainda a bolsa de Entidades Formadoras Externas dos Cursos de Aprendizagem, no âmbito do processo de seleção de entidades formadoras externas do IEFP (Associação Concretizar, 2016).

Neste contexto, a Associação encontra-se credenciada enquanto Entidade Prestadora de Apoio Técnico, através de um protocolo de cooperação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional. Como Entidade Prestadora de Apoio Técnico, está habilitada a prestar apoio na criação e consolidação de projetos, nomeadamente na criação do próprio emprego ou empresa, no âmbito de medidas e programas de apoio ao empreendedorismo promovidas pelo IEFP.

Para uma melhor e maior articulação entre diversos organismos, a Associação dispõe de protocolos e parcerias, quer formais, quer informais, com associações empresariais; associações sem fins lucrativos; instituições particulares de solidariedade social (IPSS); cooperativas agrícolas; autarquias locais; escolas e empresas (Associação Concretizar, 2016).

2. Projeto de Estágio Curricular

Depois de conhecida a Konkrets, e toda a atividade que a mesma desenvolve, particularizando a ação do departamento de formação profissional, importa neste capítulo darmos a conhecer os objetivos gerais e específicos do estágio curricular que desenvolvemos nesta entidade, bem como o conjunto de atividades desenvolvidas nesse contexto.

O referido estágio curricular concretiza-se depois da celebração de uma parceria entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e a Konkrets – Empresa de Consultoria e Formação Profissional. A celebração desta parceria traduz-se no desenvolvimento de um trabalho colaborativo entre o orientador académico, a estagiária e o orientador no local de estágio, de forma a possibilitar o desenvolvimento de um trabalho rigoroso e, acima de tudo, frutuoso, capaz de gerar experiências enriquecedoras, tanto a nível teórico, como a nível prático para o futuro desempenho de uma atividade profissional na área em questão.

O desenvolvimento das atividades, realizadas sobretudo no departamento de formação profissional, desenrolou-se em diversos locais, nomeadamente, na sede da empresa, na delegação de Coimbra e nas instalações da Konkrets na Lousã, traduzindo-se num total de 896 horas, distribuídas por 32 horas semanais, correspondentes a 9 meses.

2.1. Objetivos e Atividades

Para o desenvolvimento de um trabalho coerente e consistente, surgiu a necessidade de definir linhas orientadoras que se traduzem na definição de objetivos, gerais e específicos, que assim definem a trajetória do trabalho a desenvolver. Para a definição desta trajetória, procurou-se perceber qual a atividade que a Konkrets desenvolvia ao nível da formação, para uma posterior consciencialização acerca das necessidades que a mesma apresentava e para que se pudesse, inicialmente, perceber qual o papel do técnico superior das Ciências da Educação no departamento de formação desta entidade.

Após a referida análise e em diálogo com o orientador académico tornou-se possível delinear o plano de estágio, permitindo este uma maior organização e orientação do trabalho a desenvolver durante este período.

Deste modo, foram definidos no projeto de estágio, os objetivos gerais, específicos, bem como um conjunto de atividades que permitiram a sua operacionalização no âmbito do desempenho da função de coordenador pedagógico da formação, como apresentado no quadro que se segue.

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Atividades
1. Coordenar ações de formação financiada e não financiada	1.1. Desenvolver os procedimentos relativos à organização da atividade formativa da KonKrets;	<ul style="list-style-type: none"> Análise do Guia de Conceção de Cursos e do Manual de Qualidade da Atividade Formativa.
	1.2. Utilizar a plataforma interna de gestão da formação (Webforma);	<ul style="list-style-type: none"> Análise do perfil académico e/ou profissional dos candidatos à bolsa de formadores, para posterior seleção e recrutamento; Contratação de formadores; Seleção e recrutamento de formandos; Inserção da informação necessária, relativa a formações já terminadas e novas formações.
	1.3. Utilizar a plataforma SIGO;	<ul style="list-style-type: none"> Estudo do Manual de apoio à utilização da plataforma SIGO; Inserção de cursos; novas ações de formação; dados relativos ao perfil dos formandos; classificações finais dos percursos formativos e emissão de certificados de formação, de acordo com os passos previstos no respetivo manual.
	1.4. Elaborar documentos para os Dossiers Técnico-Pedagógicos;	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração dos documentos para os Dossiers Técnico-Pedagógicos que acompanham os percursos formativos e sua respetiva organização, como definido pelo índice criado pela KonKrets.
	1.5. Preparar recursos materiais e logísticos	<ul style="list-style-type: none"> Preparação dos recursos pedagógicos a fornecer a cada formando no início da

	para ações de formação a decorrer;	<p>formação, e sua respetiva organização em pastas individuais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização do espaço físico, de acordo com os objetivos previstos para a formação; • Verificação do funcionamento dos equipamentos a utilizar.
	1.6. Acompanhar o desenvolvimento de percursos formativos;	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de sessões de abertura e encerramento de percursos formativos
	1.7. Analisar o impacto das ações de formação;	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de questionários de avaliação, acerca do impacto da formação nos formandos pós formação; • Análise dos dados recolhidos através dos questionários de avaliação; • Realização de relatórios de avaliação das ações de formação.
	1.8. Utilizar a plataforma Netforce;	<ul style="list-style-type: none"> • Conceção de ações de formação; • Elaboração da calendarização das mesmas; • Associação dos formandos às respetivas ações de formação; • Inserção da avaliação dos formandos.
	1.9. Planificar ações de formação;	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarização de ações de formação; • Elaboração de programas de formação; • Realização de processos de homologação; • Gestão de orçamentos de formação; • Inserção dos dados relativos às formações na plataforma interna para posterior divulgação das respetivas ações de formação no site da empresa; • Elaboração de propostas de formação intraempresa.

<p>2. Acompanhar o processo de elaboração de candidaturas a projetos co-financiados</p>	<p>1.1 Reconhecer como se desenvolve o processo de elaboração de candidaturas ao programa operacional PO ISE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados estatísticos relativos ao público-alvo e à zona de abrangência da candidatura; • Elaboração de diagnósticos de necessidades; • Elaboração da Análise SWOT • Seleção de planos curriculares de acordo com as necessidades anteriormente evidenciadas; • Delineamento das metodologias a adotar durante a intervenção; • Adequação de recursos técnicos e financeiros à intervenção.
--	--	--

Quadro 3: Projeto de Estágio Curricular

Capítulo II

1. Enquadramento Teórico

Depois de conhecido o projeto desenvolvido durante o estágio curricular, importa neste segundo capítulo apresentar o enquadramento teórico, fundamental para enquadrar e compreender a temática sobre qual versam as atividades desenvolvidas durante esse período.

Primeiramente, enquadrámos o surgimento da formação profissional, bem como o seu processo de crescimento e desenvolvimento em Portugal. Em seguida explicitaremos o que se entende por formação profissional, remetendo para os seus objetivos e pressupostos, de acordo com a legislação específica. Posteriormente, abordamos a formação profissional nas empresas portuguesas, fazendo referência à legislação que regulamenta a formação contínua nestes contextos. Salientar-se-á também o papel desempenhado pelo gestor da formação nas empresas, bem como os diversos impactos causados por esta formação. Remeter-se-á ainda para a formação profissional financiada, abordando algumas políticas europeias, nomeadamente a Europa 2020 e o Portugal 2020, seguindo-se uma sucinta apresentação de dois dos 16 Programas Operacionais vigentes no período 2014-2020, especificamente o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE) e o Programa Operacional Capital Humano (PO CH).

1.1. Formação Profissional em Portugal

Em sentido lato, podemos considerar que a formação profissional vem de recuadas séculos medievais, especialmente das oficinas dos mesteiros, contudo, seria na época contemporânea, no rescaldo da Revolução Francesa, com a progressiva difusão da Revolução Industrial e com o conjunto de transformações que lhes estão inerentes, nos campos ideológico, político, económico, social, demográfico, científico e tecnológico, que a sua importância e necessidade se afirmariam em maior escala. No mundo atual, marcado por uma crescente globalização e uma cada vez maior difusão das tecnologias da informação e comunicação, a chamada sociedade da informação e do conhecimento, a necessidade de uma melhor formação, tendente a uma maior especialização e tradutora de mais qualificação, aumenta ao ritmo a que o mercado de trabalho se expande e a competição se amplifica.

As alterações provocadas por estes fatores têm também profundos reflexos na economia, estimulando uma crescente inovação e ditando novas formas de organização do trabalho e novas necessidades educativas, tanto ao nível da aprendizagem permanente, como da formação contínua (Batarrita, 2002). Neste contexto, requer-se, de forma cada vez mais assertiva, que o trabalhador seja capaz de responder de forma ativa e eficaz aos desafios lançados por estas alterações, adaptando-se às novas exigências.

Pelo anteriormente referido, importa neste momento ressaltar o que se entende por formação profissional e especificar quais os seus objetivos e domínios, de acordo com a legislação específica, que aponta para este tipo de formação. A formação profissional desenvolve ações de iniciação profissional, qualificação profissional, aperfeiçoamento profissional e reconversão profissional, podendo, ainda ser organizada de forma recorrente. Neste sentido, no que diz respeito aos seus destinatários, estes podem ser aqueles que tenham concluído a escolaridade obrigatória; os que não concluíram a escolaridade obrigatória até à idade limite desta; bem como os trabalhadores que visem o aperfeiçoamento ou a reconversão profissionais (Lei de Bases do Sistema Educativo, 2005).

Nesta perspetiva, podemos referir que a formação profissional se estrutura segundo um modelo institucional e pedagógico bastante flexível, o que permite integrar alunos com níveis de formação e características diferenciadas, sendo que a conclusão com aproveitamento de um módulo ou curso confere direito à atribuição da certificação correspondente (Lei de Bases do Sistema Educativo, 2005).

Importa, ainda, salientar que a organização dos cursos de formação profissional deve estar adequada às necessidades conjunturais nacionais e regionais de emprego, podendo apresentar módulos de duração variável e combináveis entre si, visando a obtenção de níveis profissionais sucessivamente mais elevados (Lei de Bases do Sistema Educativo, 2005).

Quanto ao funcionamento dos cursos e módulos, este pode ser realizado segundo várias formas institucionais, como através da utilização de escolas de ensino básico e secundário; de protocolos com empresas e autarquias; de apoios a instituições e iniciativas estatais e não estatais; da dinamização de ações comunitárias e de serviços à comunidade; da criação de instituições específicas (Lei de Bases do Sistema Educativo, 2005).

O Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), faz também referência à formação profissional, através da publicação do decreto-lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro. O artigo 3.º deste documento entende a “educação e formação profissional ou a formação profissional” enquanto “formação com o objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais”.

Em sentido mais abrangente, a formação profissional pode ser entendida como um conjunto de atividades planeadas, produzidas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e mudança contínua das atitudes, competências e conhecimentos necessários para o desempenho das atividades inerentes à função de cada indivíduo (Hacard-Verpoort & Sousa, 2014).

Como pudemos perceber, existem diversas formas de perceber e compreender a formação profissional, no entanto todas elas remetem para objetivos comuns, nomeadamente para o aperfeiçoamento das qualificações e para a crescente melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores, tornando-os indivíduos mais ativos, motivados e capazes de responder às exigências que as novas tecnologias e o atual mercado de trabalho incitam.

1.2. Formação Profissional nas Empresas Portuguesas

As alterações a que anteriormente aludimos originaram uma complexidade crescente de desafios e novas exigências no seio do mercado de trabalho, assumindo particular importância e premência ao nível das empresas.

De acordo com Pineda (2002), existem dois tipos de relações entre educação e trabalho. A primeira tem por base a preparação dos indivíduos para exercer uma profissão, uma vez que esta atividade requer uma educação e preparação prévia para o exercício de uma atividade laboral. A segunda relação, de acordo com a mesma autora, refere-se às crescentes mudanças que a atividade laboral tem sofrido dentro das organizações, resultante das mudanças económicas, sociais e culturais.

Os fenómenos de mudança, a que nos temos vindo a referir, tendem a afetar e desafiar as empresas e, particularmente, o trabalho que nelas se desenvolve, levando a que, não raras vezes, se coloque em dúvida a qualificação e a preparação dos trabalhadores para o desenvolvimento das suas atividades. Neste sentido, a formação profissional deve desempenhar um papel crucial na resposta às exigências do mercado de

trabalho, dado que a sua finalidade é, como vimos, preparar e formar previamente os profissionais para se adaptarem às mudanças que ocorrem no local de trabalho; proporcionar uma formação contínua que possibilite a atualização constante dos profissionais das empresas; desenvolver e estimular as suas competências; e, de forma mais abrangente, procurar o desenvolvimento constante das empresas em torno da mudança (Pineda, 2002).

Perante este quadro, que muito espelha as dinâmicas da sociedade atual, podemos colocar em destaque o lugar que a formação desempenha nas organizações, sendo entendida como um processo sistemático, impulsionado e gerido por uma organização e dirigido aos seus colaboradores. Esse processo tem sobretudo o objetivo de desenvolver competências e capacidades dos colaboradores, particularmente, os seus conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar os objetivos planeados pela organização, tendo em linha de consideração os interesses e motivações profissionais e pessoais dos seus colaboradores (Pineda, 2002).

Segundo Caetano (2007, citado por Santos, Silva & Caetano, 2014, p.1) “a formação, enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”. Atualmente, percebe-se que, na grande maioria das vezes, o sucesso das empresas depende da aposta na formação profissional, sobretudo procurando uma maior qualificação dos seus recursos humanos, capazes, no seu coletivo, de inovar de forma cada vez mais eficaz e, conseqüentemente, fazer face à competitividade que marca o mundo em que vivemos, com o objetivo de alcançar uma melhor performance organizacional.

Conforme Puerta (2002), para além de proporcionar o desenvolvimento de competências, a formação também desempenha um papel crucial na origem e sustentação da cultura de uma empresa, com isto significando que a formação é também um elemento gerador e transmissor de cultura. Nesta perspetiva, a formação proporcionada por cada empresa dita um conjunto de valores, comportamentos, normas, políticas, regras, rituais e relacionamentos internos e externos que estão diretamente relacionados com os objetivos e valores que cada uma privilegia. A par do anteriormente referido, mas não menos importante, devemos igualmente considerar a formação como agente de mudança, uma vez que esta se reveste de uma estratégia crucial para o desenvolvimento das organizações, tanto a curto, como a longo prazo. Assim, o sucesso das organizações está

dependente da sua capacidade para adotar, rápida e eficazmente, mudanças fundamentais para que se consigam adaptar às mudanças exigidas pelo mundo moderno, facto que será tanto mais possível e eficaz, quanto mais prévia e eficiente for a estratégia formativa.

Resultado desta tendência, a atual legislação portuguesa, plasmada no Código do Trabalho (lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro), enuncia no seu artigo 130.º, os objetivos da formação profissional, nomeadamente, a “qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação”; a “formação contínua dos trabalhadores da empresa”; a “qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego”; a “reabilitação profissional de trabalhador com deficiência”; e, por último, a “integração sociocultural de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção”.

Nesse sentido, no artigo 131.º da mesma lei, determina-se que, relativamente à formação contínua, o empregador deve “promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa”; “assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa, ou a concessão de tempo para a frequência de formação por iniciativa do trabalhador”; “organizar formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes”; “reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador”.

Este artigo, prevê também que o trabalhador deve usufruir, em cada ano, de um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua, sendo que caso seja contratado a termo, por período igual ou superior a três meses, deverá usufruir de um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano. A referida formação pode ser proporcionada pelo empregador, por entidade formadora certificada ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente, dando origem à emissão de certificados e ao registo na Caderneta Individual de Competências, nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

No que concerne às horas destinadas à formação contínua, de acordo com referida lei, para o regime trabalhador estudante são contempladas horas de dispensa do trabalho para a frequência de aulas e para a prestação de provas de avaliação, bem como ausências

relacionadas com processo de reconhecimento, validação e certificação de competências. Deste modo, a entidade empregadora deve ainda assegurar, em cada ano, formação contínua a, pelo menos, 10% dos trabalhadores da empresa. Conforme o artigo 133.º, no respeitante às áreas de formação contínua, as mesmas são determinadas por acordo ou, aquando a sua inexistência, pelo empregador, devendo coincidir com a atividade desenvolvida pelo trabalhador.

Deve ressaltar-se também a importância e o papel desempenhado pelas empresas inovadoras na resposta contínua à competitividade e à inovação, através da aposta no conhecimento, procurando desenvolver processos e produtos diferenciados, com vista a alcançar oportunidades e soluções para os problemas despoletados em contexto empresarial. De facto, o papel e a importância da formação contínua, é ainda maior neste contexto, uma vez que no seio destas empresas o conhecimento adquire grande centralidade, o que por sua vez culmina na necessidade de uma aprendizagem contínua e de um trabalho de equipa responsável, com vista a melhores resultados. Esses pressupostos traduzem-se em exigências ao nível do conhecimento e das capacidades e atitudes pessoais, factos que tornam a formação contínua um recurso estratégico para o reforço dessas competências (Batarrita, 2002).

De acordo com o que acima referimos, a formação pode assumir um duplo papel, contribuindo tanto para o desenvolvimento do indivíduo, na medida em que permite desenvolver e alargar as suas competências, bem como adequar o seu perfil às atividades e mudanças que lhe são exigidas; como para o desenvolvimento organizacional, uma vez que permite às empresas adquirir e manter uma maior visibilidade no mercado, já que passam a poder contar com a colaboração de profissionais melhor qualificados, facto que se tende a traduzir em melhores resultados.

1.3. Gestão da Formação nas Empresas

Até ao momento, temos vindo a expor e a clarificar alguns pressupostos inerentes ao setor empresarial e, particularmente, às necessidades formativas que se desenvolvem no seio das empresas. Embora se revelem elementos cruciais para o desenvolvimento do processo formativo, não constituem elementos únicos para que o mesmo decorra de forma eficaz, uma vez que a realidade organizacional se revela complexa e, como tal, requer exigências, dinâmicas e mecanismos próprios.

Conforme Hacard-Verpoort & Sousa (2014), adotando a lógica de gerar desenvolvimento organizacional de forma eficiente, para consequentemente gerar melhores resultados, requer-se a persecução de um princípio que passa pela existência de uma política e uma gestão efetiva da formação, apostando-se na existência de práticas estabelecidas e sistematizadas para promoverem a sua melhoria contínua.

Assim sendo, ressalta-se a necessidade e a importância de realizar uma gestão da formação contínua, uma vez que é a partir desta prática que o processo formativo culminará em melhores resultados. Ainda assim, esta prática revela-se tanto mais eficaz quando se tem em consideração a política da empresa, isto é, se atende aos princípios, aos valores e à missão da mesma, não sendo menos importante ter-se em linha de conta aquilo que se pretende transformar e qual a estratégia a adotar para que essa mudança ocorra. Desta forma, pensar em gestão da formação é pensar em todos os processos que ocorrem antes, durante e após a realização das ações de formação, ou seja, na sua fase de planificação; na fase de processo, durante o decorrer da ação de formação; e na fase final, já depois da sua realização, momento em que se contempla a avaliação inerente ao processo formativo. Neste sentido, para qualquer processo formativo, importa considerar um conjunto de passos estruturados, capazes de orientar todo o processo, assim como adequá-lo às necessidades reais, tanto organizacionais, como individuais.

Devemos salientar que a gestão da formação “é um processo que visa pensar em missões e não em tarefas, de comando do processo e colocação sob controlo de sistemas em vez de gestão administrativa” (Meignant, 2003, citado por Hacard-Verpoort & Sousa, 2014, p. 132), assumindo-se como um processo estruturado que exige a contemplação de um conjunto de passos que devem ser seguidos para melhorar e adequar a formação às necessidades efetivas, tanto ao nível geral da organização, como ao nível individual dos seus colaboradores. Os colaboradores devem ser elementos estimulados e incentivados para a mudança, pois unicamente nesta perspetiva, a formação, e particularmente a mudança, será benéfica e capaz de atingir objetivos e resultados competitivos.

1.3.1. Fases do Processo de Formação nas Empresas

Face ao anterior contexto, Hacard-Verpoort & Sousa (2014) consideram a gestão da formação como um sistema que se divide nas seguintes fases:

1. Diagnóstico de necessidades de formação;
2. Elaboração do plano de formação;

3. Ação de formação;
4. Avaliação da formação.

A fase de diagnóstico das necessidades de formação tem como objetivo obter uma visão geral da situação atual da organização e agrupar os elementos interessados, bem como estabelecer uma comunicação com eles, a fim de se alcançar um acordo acerca dos aspetos a melhorar através da formação. Esta fase inicial requer a identificação concreta das necessidades de formação, a partir do contributo dos vários setores da organização, para permitir uma concretização em atividades formativas.

O plano de formação refere-se a uma “tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” (Meignant, 2003, citado por Hacard-Verpoort & Sousa, 2014, p. 134). A elaboração de um plano de formação deve emergir de um conjunto de necessidades detetadas na fase inicial, de diagnóstico de necessidades, mas deve contemplar também a gestão estratégica. O plano de formação deve assim espelhar as orientações estratégicas da empresa e os planos anuais e de curto prazo, para uma melhor e real adequação à situação da organização. Uma correta elaboração deste plano deve englobar um conjunto de ações de formação, programadas para o período definido, bem como o local das ações, a entidade formadora, o horário e a duração, devendo prever o seu cumprimento de forma dinâmica e flexível.

A terceira fase refere-se à concretização da ação de formação e tem como propósito colocar em prática o que foi definido nas fases anteriores, como forma de propiciar a transformação nas atitudes e nas competências do público-alvo da ação. O desenvolvimento de uma ação de formação é, na maioria das vezes, apoiada pelo plano de formação anteriormente elaborado, o que implica ter em consideração todos os aspetos que o mesmo contempla, particularmente no que respeita à preparação das ações, à execução e monitorização das mesmas.

A última fase refere-se à avaliação da formação. Nesta fase é possível realizar um balanço das ações de formação, a partir da comparação entre aquilo que era pretendido e aquilo que foi objetivamente alcançado. Assim, é possível obter um *feedback* acerca da eficácia da formação, permitindo verificar se as ações decorreram de acordo com o que fora planeado, bem como se os resultados desejados foram atingidos. Neste sentido, de acordo com os parâmetros de avaliação de Kirkpatrick, considerados por Hacard-

Verpoort & Sousa (2014), a avaliação da formação acrescenta informações importantes a diversos níveis, nomeadamente ao nível das reações, da aprendizagem, do comportamento e dos resultados dos membros do público-alvo da formação.

Sucintamente, o nível das reações reporta para a medida de satisfação dos formandos relativamente à formação, sendo consideradas as suas opiniões face ao processo formativo. O nível da aprendizagem remete para os conhecimentos e para as competências desenvolvidas, assim como para as atitudes alteradas. O nível do comportamento procura perceber se os formandos utilizam os conhecimentos adquiridos na formação em contexto de trabalho, assim como se as ações de carácter prático contribuíram para melhorar a eficácia do trabalhador. Por último, o nível dos resultados que pretende perceber se o investimento na formação foi proporcional à mudança no comportamento organizacional, no âmbito dos resultados operacionais.

1.3.2. Gestor da Formação nas Empresas

Depois de clarificado o processo de gestão da formação, que ocorre em contexto interno de cada organização, importa agora destacar o papel desempenhado pelo gestor da formação nesse contexto, especificando a sua atividade, bem como a forma como a mesma contribuirá para uma melhor gestão da formação.

A premência na aposta da formação, a que nos temos vindo a reportar, levou a que se pensasse o processo formativo de forma mais detalhada, considerando-o composto por um conjunto de fases cíclicas que, para a sua operacionalização, requerem a atividade do gestor da formação, recurso humano que atualmente adquire grande visibilidade no seio das empresas, face às necessidades de mudança sentidas.

Segundo Mata & Barbero (2002), o gestor da formação desempenha um papel privilegiado na promoção do processo de mudança nas organizações, concretizando-o através da organização detalhada da formação e considerando diversos elementos, como a análise das situações em transformação; a planificação e resolução de problemas; a vinculação entre formação e experiência e a rentabilização da capacidade de adaptação flexível e de aprendizagem dos recursos humanos. Para além destes elementos, o gestor deve considerar a informação, a comunicação e o conhecimento como valores reais, o capital intelectual e a persecução de novos objetivos para a inovação contínua, a par da cultura profissional e da qualidade e de uma estratégia de planificação e avaliação institucionais capazes de gerar melhores resultados.

O gestor desempenha um papel privilegiado na gestão de recursos, assumindo-se como agente diretivo responsável pelo sistema de formação e aprendizagem, capaz de planificar de forma a fazer face às necessidades formativas, assim como antecipar a análise das necessidades formativas para posterior planificação, de forma a que os recursos humanos se encontrem constantemente adaptados às mudanças, que possam advir de diversos setores. Assim, de acordo com Mata & Barbero (2002), o gestor da formação deve estimular uma cultura de formação e de aprendizagem na organização, transmitindo a necessidade e a importância que adquire a aprendizagem ao longo de toda a vida.

Numa perspetiva geral, o gestor da formação deve gerir capacidades, competências e conhecimentos dos recursos humanos, bem como detetar, motivar e rentabilizar, individual e coletivamente, as possibilidades de aprendizagem, especialmente quando surge uma necessidade de mudança, uma vez que, nestes casos, a formação se reveste de uma estratégia que facilite a adaptação (Mata & Barbero, 2002). No seu sentido ideal, o gestor deve ser capaz de liderar o processo formativo em toda a sua dimensão, adotando uma atitude de observação e aprendizagem contínua, interna e externa à organização, de forma a conhecer e interpretar a realidade, para perceber a necessidade de planificar, adotar e gerir mudanças através da formação.

Os elementos responsáveis pela gestão deste processo gerem um conjunto de mudanças na organização, surgidos com a deteção de problemas que podem estar, mais ou menos diretamente, relacionados com os processos de formação. Assim, é num contexto onde impera a necessidade de mudança, a resolução de problemas e a tomada de decisão, que o gestor desempenha o seu papel de forma privilegiada, através da análise da realidade educativa da organização, como instituição que aprende e ensina; do diagnóstico e análise das necessidades de formação, gerais e específicas dos colaboradores; e da estimulação dos seus conhecimentos, recursos educativos e competências, suscetíveis de rentabilização por parte da empresa. Para além disto, o gestor é o elemento responsável pela elaboração dos planos de formação e pela seleção, planificação e desenvolvimento dos programas internos e externos, assim como pela adoção de medidas relativas à formação com outras organizações.

Por conseguinte, a atividade de gestão dita um conjunto de tarefas a desenvolver, nomeadamente a definição de objetivos, modelos e estratégias de formação; a seleção de modalidades de formação; a seleção e diagnóstico dos destinatários, bem como a

definição dos métodos, das técnicas e dos recursos educativos; a participação, monitorização e controlo das ações; a estimação de custos e benefícios; a avaliação dos processos e do compromisso com os resultados de aprendizagem, bem como a resolução de problemas com implicações formativas (Mata & Barbero, 2002).

Para que o delinear do plano de gestão da formação seja o mais eficiente possível devem observar-se as circunstâncias dos problemas e as consequências desejadas para a formação. Nesse sentido, devem ter-se em consideração as causas dos problemas encontrados, o processo de mudança que visa a sua superação, bem como quais as pessoas afetadas e qual o seu papel na organização, com o objetivo de planejar mais eficazmente a formação que se pretende implementar. Devem também valorizar-se as soluções e analisar-se todas as alternativas possíveis, tendo por referência um tempo e um espaço definidos, para posteriormente avaliar as condições da organização e para planificar a ação a partir das decisões tomadas. Por fim, revela-se também crucial aplicar a decisão formativa e avaliar as suas consequências, pelo que o gestor deve avaliar os efeitos da ação de formação, bem como o plano de gestão, desde as suas respostas até à resolução de problemas, analisando os resultados da formação e de toda a aprendizagem resultante do processo (Mata & Barbero, 2002).

1.4. Impactos da Formação Profissional

Depois de abordarmos os principais elementos inerentes à formação profissional e, sobretudo, à formação que se desenvolve em contexto empresarial, importa agora ressaltar, com mais detalhe, os impactos que a mesma encerra.

Devemos, antes de mais, alertar que quando nos referimos a impactos, estamos a remeter-nos para o processo de avaliação e para a transferência da formação/aprendizagem que o processo formativo envolve. Portanto, estamos neste momento a refletir acerca dos resultados da formação, quer a curto, como a longo prazo. A curto prazo referimo-nos aos resultados finais da formação, através da análise dos efeitos das ações e da relevância das mesmas para a organização, enquanto a longo prazo, atentamos naqueles que se referem à transferência das aprendizagens da formação para o contexto em que se desenvolve a atividade laboral, ou seja, no contexto em que existe a possibilidade de aplicar os conhecimentos, as competências e as atitudes adquiridas na formação.

Antes de procurarmos detalhar os impactos desse processo, considerámos ainda pertinente destacar, em primeiro lugar, o processo de avaliação e de transferência das aprendizagens, uma vez que estes se revestem de elementos cruciais para percebermos e avaliarmos a eficácia de qualquer processo formativo, visto que a análise dos impactos advém da análise das fases de avaliação e de transferência de qualquer processo formativo.

Nesta perspetiva, e depois de referidas as duas fases a que aludimos anteriormente, devemos detalhar alguns impactos gerados pela formação profissional, sendo que os mesmos podem ser analisados a partir de diversos prismas, seguindo uma ordem crescente, nomeadamente, a nível individual, a nível das empresas e grupos, e a nível social, uma vez que a aposta na formação profissional não culmina apenas em benefícios para o indivíduo, neste caso o trabalhador, mas também, de uma forma mais geral, nas empresas ou grupos sociais, onde esses trabalhadores se inserem, assim como na economia e na sociedade, cada vez mais qualificada e adaptada a novas exigências.

Segundo o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP, 2011), podemos identificar alguns benefícios da formação profissional, plasmados na figura 2.

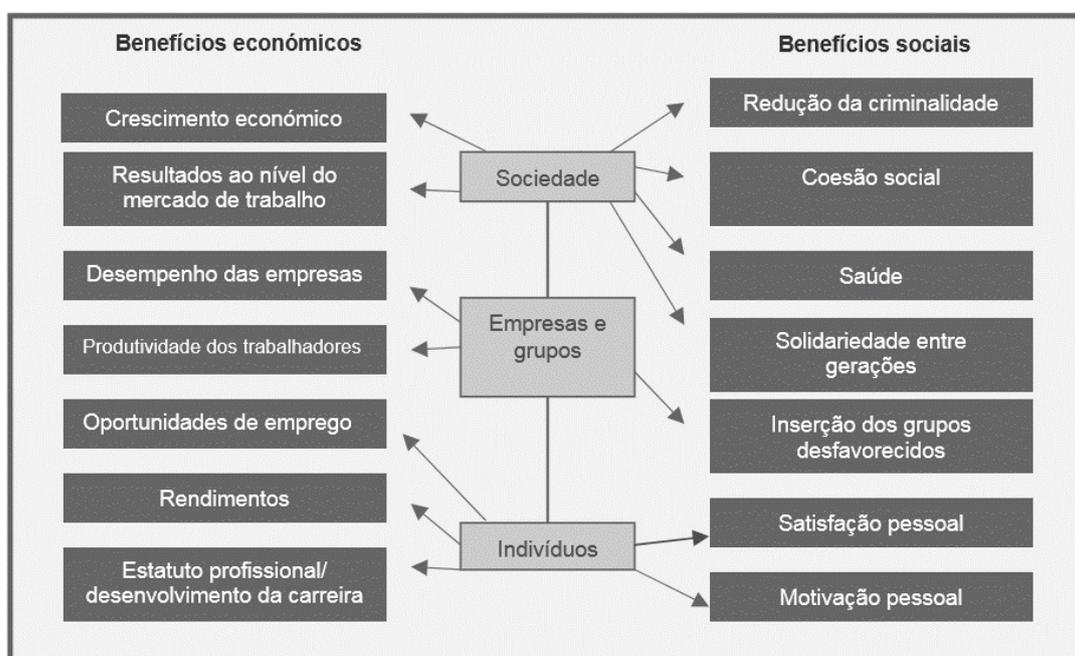


Figura 2: Tipos de Benefícios proporcionados pela Formação Profissional (CEDEFOP, 2011).

A nível individual podemos referir que o facto de a formação proporcionar um conjunto de novos conhecimentos, competências e atitudes proporcionará uma maior e

melhor adaptação a novas e complexas atividades em contexto de trabalho, circunstância que poderá culminar em novas oportunidades de emprego, com melhores remunerações e, conseqüentemente, num melhor estatuto profissional/desenvolvimento da carreira. A par destes benefícios ainda se faz sentir um aumento da motivação e da satisfação pessoal.

No que se refere às empresas e grupos sociais, a formação poderá estar relacionada com o desempenho profissional dos trabalhadores e, concludentemente, com o aumento da sua produtividade, bem como a da empresa, o que, por sua vez, culmina no aumento da competitividade das empresas, facto que proporciona um maior crescimento económico. Por outro lado, a formação também contribui para a integração de indivíduos que pertencem a grupos sociais desfavorecidos, uma vez que a formação disponibilizada pela empresa lhes pode permitir a aquisição de conhecimentos e competências que de uma outra forma não lhes seria acessível, fator que gera maior capacidade de adaptação destes indivíduos a novas responsabilidades.

Somam-se ainda os impactos que a formação poderá desempenhar na sociedade. Em termos económicos poderá relacionar-se com o aumento dos resultados ao nível do mercado de trabalho e, conseqüentemente, com o crescimento económico na sua generalidade. Para além destes, podemos destacar alguns benefícios sociais decorrentes dos anteriormente referidos, como uma maior coesão social, uma vez que como foi já referido, a formação profissional se assume como uma oportunidade acessível a indivíduos com baixas qualificações, fator tendente à redução da criminalidade, bem como a um maior nível de saúde e a uma maior solidariedade entre as gerações.

Para concluir, importa referir que para analisar os benefícios de um processo formativo é crucial ter em consideração os vários prismas de análise, nomeadamente o individual, da empresa ou grupo e, por fim, num nível mais geral, o da sociedade. Por outro lado, a maximização dos benefícios da formação implica a avaliação das necessidades e a sua preparação prévia, a motivação dos formandos, a planificação e a implementação da ação de formação, a sua respetiva avaliação e, por último, a transferência da formação, processos já abordados anteriormente e dos quais a eficácia e a eficiência da formação dependem (Santos, Silva & Caetano, 2014).

1.5. Políticas Europeias de Formação Profissional: Portugal 2020

Importa agora destacar o papel desempenhado pelo quadro comunitário Portugal 2020, que incentiva e permite a adoção de algumas modalidades de formação profissional, bem como especificar quais os seus principais objetivos e prioridades de intervenção, para posteriormente percebermos a operacionalização da formação profissional em Portugal.

É num contexto de crise económica, responsável pelo aprofundar das fragilidades estruturais da economia europeia, bem como pelo impacto e intensificação dos desafios a longo prazo, nomeadamente, com a globalização, com o aumento da pressão sobre os recursos naturais e com o crescente envelhecimento da população que surge a necessidade de reunir esforços para redefinir as estruturas da economia europeia. Para esse fim, a União Europeia (EU) e os seus Estados-Membros lançaram, em 2010, a implementação de uma nova estratégia, denominada Europa 2020. Esta estratégia aposta num crescimento inteligente, através do investimento na educação, na investigação e na inovação sustentável, bem como num desenvolvimento inclusivo, dando especial destaque à criação de emprego e à redução da pobreza. A referida estratégia tem também como objetivo definir medidas que promovam uma política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial, necessária para apoiar, estimular e assegurar um novo período de crescimento da União Europeia (Comissão Europeia, 2013).

Deste modo, a nova estratégia Europa 2020, é constituída por um conjunto de programas operacionais, com o objetivo de estruturar as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento fundamentais para promover o desenvolvimento dos territórios comunitários menos desenvolvidos, como é o caso de Portugal.

Para esse efeito, foi realizado um acordo entre a Comissão Europeia e Portugal, no âmbito da política comunitária de coesão económica e social, o denominado Portugal 2020, prevendo-se a criação de um novo quadro de apoio comunitário, designado Quadro Estratégico Comum (QEC), que visa a aplicação de fundos comunitários europeus em território português no período 2014-2020 e que veio substituir o Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), pertencente à anterior estratégia, que funcionou durante a vigência do anterior Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), em vigor entre 2007-2013.

Este novo quadro comunitário agrupa na sua atuação cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, nomeadamente, o Fundo Europeu de Desenvolvimento

Regional (FEDER); o Fundo de Coesão (FC); o Fundo Social Europeu (FSE); o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADR) e o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP), através dos quais se consagra uma política de desenvolvimento económico, social e territorial, seguindo as prioridades da Estratégia 2020 que se encontram alinhadas com um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

De acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (ADEC) (2014), os objetivos do programa que até ao momento temos vindo a falar, passam por:

- Estimular a produção de bens e serviços transacionáveis e a internacionalização da economia;
- Reforçar o investimento na educação e formação;
- Reforçar a integração das pessoas em risco de pobreza e o combate à exclusão social;
- Reforçar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono;
- Reforçar a capacidade de gerar valor acrescentado pelo setor agroflorestal e por último apoiar o programa da reforma do Estado (ADEC, 2014, s./p.)

Portanto, o Programa Portugal 2020 veio dar respostas e soluções viáveis aos problemas que assolavam o país num contexto de crise e de algumas fragilidades estruturais. Este programa, surge com um plano de financiamento capaz de auxiliar a sociedade e o crescimento da economia portuguesa, através da sua estruturação e implementação que aposta em quatro domínios temáticos fundamentais:

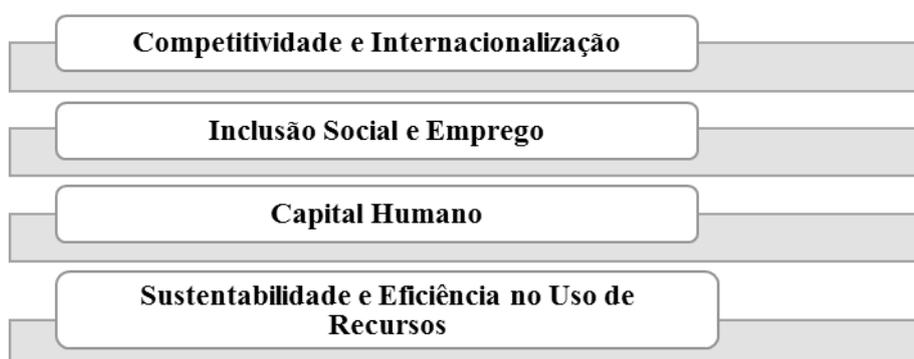


Figura 3: Domínios Temáticos do Programa - Portugal 2020 (ADEC, 2014).

Conforme a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (2014, s.p), o domínio *competitividade e internacionalização* visa o reforço da investigação, o desenvolvimento

tecnológico e a inovação; a melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade; o reforço da competitividade das PME e dos setores agrícolas das pescas e da agricultura; a promoção de transportes sustentáveis e o reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e a eficácia da administração pública. Na perspetiva de desenvolvimento e crescimento, o domínio seguinte, *inclusão social e emprego*, procura centrar a sua atuação na promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego, bem como apoiar a mobilidade dos trabalhadores e promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação. Da mesma forma, o domínio *capital humano*, centra a sua ação na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e aprendizagem ao longo da vida. Por último, o domínio *sustentabilidade e eficácia no uso de recursos* procura apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono; promover a adaptação a alterações climáticas e a prevenção e gestão dos riscos, bem como preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos.

O novo quadro procura operacionalizar estes domínios, e a sua respetiva aposta, através de um total de dezasseis programas operacionais, dos quais importa destacar o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE) e o Programa Operacional Capital Humano (POCH) onde se inserem as modalidades de formação com que nos cruzámos ao longo do estágio curricular.

1.5.1. Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POI SE)

Uma das prioridades de intervenção dos fundos comunitários neste período encontra-se direcionada para o combate à pobreza e à exclusão social, bem como para a consequente promoção da inclusão social e do emprego. O Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, determina que se criem Autoridades de Gestão, através de resoluções do Conselho de Ministros, para gerir, acompanhar e executar os Programas Operacionais, o que no caso deste Programa veio a acontecer pela resolução n.º 73-B/2014, de 16 de dezembro, que criou a Estrutura de Missão do PO ISE (poise.portugal2020, 2017).

A missão deste Programa passa por apoiar ações que promovam uma maior inclusão social e um melhor emprego em Portugal, através da promoção da melhoria das qualificações, de uma taxa de emprego elevada e da luta contra a pobreza e exclusão social. A sua visão passa por ser um parceiro decisivo e de confiança para construção de

um Portugal mais inclusivo, com mais e melhores empregos, através de valores fundamentais como a integridade, a confiança e a inovação.

Num âmbito mais geral, o PO ISE concentrará a sua intervenção em três objetivos fundamentais, nomeadamente:

- Na “melhoria do ajustamento do mercado de trabalho, promovendo uma melhor transição para o emprego e a criação líquida de emprego para desempregados, especialmente daqueles com mais dificuldades de reinserção”;
- Numa aposta na “aprendizagem ao longo da vida de forma a dotar os adultos e as pessoas em situação de vulnerabilidade, particularmente os desempregados, de novas competências, mais apropriadas ao padrão produtivo em que muitas empresas se especializam, possibilitando igualmente a mobilidade profissional e setorial, designadamente através da aposta na reconversão dos desempregados e das pessoas em risco de desemprego”;
- No “reforço da eficácia, pertinência, adequação e operacionalização das políticas ativas de emprego, nomeadamente, as de proximidade com as autarquias e outras instituições locais”(Portugal 2020, 2014, p. 12)

Para a concretização dos objetivos anteriormente mencionados, este Programa Operacional contempla quatro eixos prioritários, a saber:

- (1) Promover a Sustentabilidade e a Qualidade do Emprego;
- (2) Apoiar a Iniciativa Emprego Jovem;
- (3) Promover a Inclusão Social e Combater a Pobreza e a Discriminação
- (4) Prestar Assistência Técnica (poise.portugal2020, 2017).

O eixo 1 procura promover a sustentabilidade e a qualidade de emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores através do investimento no acesso ao emprego (8.i); na integração profissional (8.ii); na igualdade de género (8.iv); na adaptabilidade dos trabalhadores (8.v) e na modernização do mercado de trabalho (8.vii). O eixo 2 visa o aumento da qualificação e integração no mercado de trabalho dos jovens NEET¹, através

¹ Jovem que não se encontra a trabalhar, nem a estudar ou a frequentar qualquer tipo de formação.

do investimento na integração profissional (8.ii). Por seu turno, o eixo 3 procura promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação através do investimento na inclusão ativa (9.i); na igualdade de oportunidades (9.iii); no acesso a serviços sustentáveis (9.iv) e no empreendedorismo social (9.v). Já o eixo 4 procura garantir o apoio necessário à gestão, acompanhamento, avaliação e comunicação do Programa Operacional (poise.portugal2020, 2017).

Para este trabalho, importa salientar com maior detalhe o eixo 1, nomeadamente o vetor correspondente à adaptabilidade dos trabalhadores (8.v), que visa sobretudo melhorar a empregabilidade da população ativa, através da aposta na formação modular para empregados e desempregados. Esta formação procura responder às necessidades de qualificação dos trabalhadores de micro e pequenas empresas, no contexto de processo de mudança organizacional e do processo de reestruturação, com vista ao aumento da produtividade e da competitividade dessas empresas, bem como aumentar as competências e qualificações dos ativos empregados. Esta aposta pretende ainda reforçar a qualidade das medidas ativas de emprego para desempregados, de forma a proporcionar um regresso mais sustentado ao mercado de trabalho. Prevê-se também um investimento na modalidade Vida Ativa para desempregados, através da frequência em percursos de formação modular, ajustados ao seu perfil e necessidades; de formação prática em contexto de trabalho; de processo de reconhecimento, validação e certificação das competências adquiridas ao longo da vida, por vias formais ou informais, na vertente profissional ou de dupla certificação.

Por último, com vista a melhorar a empregabilidade da população ativa, o eixo 1 investe na tipologia Cheque-Formação, que procura reforçar a qualificação e a empregabilidade, através da atribuição de apoio financeiro às entidades empregadoras e aos ativos empregados e desempregados, que frequentam percursos de formação ajustados e direcionados às necessidades das empresas e do mercado de trabalho (poise.portugal2020, 2017).

Esta medida foi criada pela Portaria n.º 229/2015, de 3 de agosto, e constitui uma modalidade de financiamento direto de formação a atribuir aos cidadãos inscritos na rede de Centros de Emprego e de Centros de Emprego e Formação Profissional do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2015). Neste sentido, a medida Cheque-Formação pretende sobretudo reforçar a qualidade e a rapidez das medidas ativas de emprego, especialmente no que se refere à qualificação profissional, procurando assim:

- “Contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas, através do reforço da qualificação profissional dos seus trabalhadores, em especial dos menos qualificados;
- Potenciar a procura da formação por parte dos desempregados e dos ativos empregados;
- Incentivar os percursos de aprendizagem ao longo da vida, bem como o desenvolvimento pessoal dos ativos empregados e dos desempregados;
- Corresponsabilizar as entidades empregadoras, os ativos empregados e desempregados na procura de respostas de formação que promovam a melhoria dos desempenhos profissionais;
- Potenciar o ajustamento entre a procura e a oferta da formação, imprimindo uma nova dinâmica nos operadores de formação” (IEFP, 2015, p. 4).

De acordo com o Regulamento Específico desta medida, são considerados beneficiários da formação:

- (1) **Ativos empregados**, com idade superior ou igual a 16 anos, independentemente do seu nível de qualificação, cujas candidaturas podem ser apresentadas pelos próprios ou pelas respetivas entidades empregadoras;
- (2) **Desempregados inscritos no IEFP**, há pelos menos 90 dias consecutivos, com idade igual ou superior a 16 anos, detentores do nível 3 e 6 de qualificação. Neste caso a formação a apoiar deve corresponder ao definido no Plano Pessoal de Qualificações (PPQ), obtido na sequência de um processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) (IEFP, 2015).

Por último no que se refere à organização e operacionalização deste tipo de formação acrescenta-se que a mesma é ministrada por uma Entidade Formadora Certificada, pela Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), ou por entidades que, pela sua natureza jurídica ou âmbito de atuação, não careçam de certificação como entidade formadora, caso contemplem nos diplomas as devidas autorizações. A formação ministrada deve, portanto, basear-se em unidades de formação de curta duração (UFCD) que contemplem referenciais de formação de nível 2 ou 4, de acordo com Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) (IEFP, 2015).

1.5.2. Programa Operacional Capital Humano (PO CH)

O POCH, aprovado pela Comissão Europeia a 12 de dezembro de 2014, procura, essencialmente, responder às fragilidades e necessidades encontradas no âmbito da educação/formação e qualificações. O investimento no domínio temático “Capital Humano” é estratégico para Portugal, procurando-se através deste, colmatar as fragilidades existentes, nomeadamente, ao nível das desigualdades sociais; da economia; dos indicadores de produtividade; da escolarização; bem como da especialização competitiva da economia. Neste sentido, a operacionalização do POCH surgiu através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-B/2014, de 16 de dezembro (poch.portugal2020, 2017).

De acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (2014), as suas preocupações e, conseqüentemente, prioridades de intervenção são ao nível das qualificações dos jovens/adultos; da qualidade e eficácia do sistema de educação/formação; bem como ao nível do ajustamento das qualificações das pessoas com o mercado de trabalho. Nesta perspetiva, o POCH apresenta um conjunto de medidas com o objetivo de ultrapassar as fragilidades existentes a estes níveis, que sobretudo permanecem visíveis no nosso país. Os objetivos deste Programa Operacional passam por:

- “Garantir a melhoria do nível de qualidade nas qualificações adquiridas;
- Melhorar o sucesso escolar e reduzindo o abandono;
- Promover a igualdade, a coesão social e o desenvolvimento pessoal e da cidadania;
- Reforçar a competitividade económica do país” (ADEC, 2014).

Conhecidos os objetivos e fragilidades, importa agora mencionar, com maior detalhe, as medidas estratégicas inerentes ao POCH, que, de acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (2014), consistem em:

- “Reduzir o abandono escolar precoce e o insucesso escolar no ensino básico/secundário;
- Aumentar a certificação de competências e reforçar a população com o ensino superior;

- Aumentar a participação dos adultos em atividades de educação e formação;
- Aumentar a qualidade e eficiência do sistema de educação/formação nas suas diferentes componentes e níveis de ensino;
- Melhorar o ajustamento entre a formação /educação lecionada e a procura de qualificações pelo mercado de trabalho”.

Para a operacionalização dos objetivos e medidas estratégicas, anteriormente mencionadas, este Programa contempla cinco eixos prioritários:

- (1) “Promoção do sucesso educativo, combate ao abandono escolar e reforço da qualificação para a empregabilidade;
- (2) Reforço do ensino superior e da formação avançada;
- (3) Aprendizagem, qualificação ao longo da vida, e reforço da empregabilidade;
- (4) Promoção da qualidade e da inovação do sistema de educação e formação;
- (5) Assistência Técnica” (PO CH, 2014, pp. 19-20).

Dos eixos anteriormente mencionados, importa para este trabalho destacar, com maior detalhe, o eixo 3, através do qual se procuram aumentar as qualificações ao longo da vida, proporcionando melhores condições de empregabilidade, centrando a sua prioridade de intervenção nos grupos de jovens e adultos sem ensino secundário completo e/ou sem qualificação profissional. Neste eixo enquadram-se ações como os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) e o processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC); cursos de aprendizagem; cursos de educação e formação de adultos (EFA) e cursos de ensino recorrente (poch.portugal2020, 2017).

De entre estas ações importa salientar que os cursos de aprendizagem surgiram com a Portaria n.º 1497/2008, de 19 de dezembro, que veio regular as condições de acesso, organização e gestão do funcionamento, a avaliação e a certificação dos cursos. Os cursos de aprendizagem são cursos de formação profissional inicial, em alternância, dirigidos a jovens, privilegiando a sua inserção no mercado de trabalho e permitindo o prosseguimento de estudos, que se orientam pelos seguintes princípios:

- “Intervenção junto de jovens em transição para a vida ativa e dos que já integram o mercado de trabalho sem uma habilitação de nível secundário ou equivalente, com vista à melhoria dos níveis de empregabilidade e de inclusão social e profissional;
- Reconhecimento do potencial formativo da situação de trabalho, através de uma maior valorização da intervenção e do contributo formativo das empresas, assumindo-as como espaços de formação, geradores de progressão das aprendizagens;
- Regime de alternância, entendido como a interação entre a formação teórica e a prática e os contextos em que as mesmas decorrem, sendo a formação prática, realizada nas entidades de apoio à alternância, distribuída de forma progressiva ao longo do curso” (IEFP, 2016, pp. 2-3).

De acordo com o Regulamento Específico, os cursos de aprendizagem destinam-se a jovens com idades inferiores a 25 anos, com o 9.º ano de escolaridade, sem conclusão do ensino secundário. Podem ser desenvolvidos pelos centros de formação profissional da rede do IEFP, por outras entidades responsáveis pela área de formação profissional, bem como por outras entidades formadoras públicas e privadas certificadas, tendo como referência o Catálogo Nacional de Qualificações. (IEFP, 2016).

Por fim, os cursos de aprendizagem contemplam uma forte interação entre as diversas componentes, e os contextos de formação, reconhecendo à situação de trabalho um elevado potencial formativo e atribuindo à alternância uma sucessão de contextos de formação, que articulados entre si promovem a aquisição de competências que se podem desdobrar em formação sociocultural; formação científica; formação tecnológica e formação prática em contexto de trabalho (IEFP, 2016).

Capítulo III

1. Atividades Desenvolvidas

Depois de conhecido o projeto de estágio curricular, e toda a fundamentação que o sustenta e justifica, damos neste capítulo a conhecer o descritivo de um conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito desse projeto (cf. quadro 3).

De uma forma geral, as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular, assumiram uma natureza diversificada e enriquecedora, uma vez que foi possível contactar com as diversas fases que compõem o ciclo formativo, surgindo também a oportunidade de desenvolver tarefas de natureza diversa, no que concerne às diferentes fases que envolvem o processo de coordenação da formação profissional.

No desenvolvimento das atividades, as funções a desempenhar foram de coordenação geral da formação e, sobretudo, de coordenação pedagógica da formação, enquadrando-se, essencialmente, nas modalidades formação autofinanciada; cheque-formação e cursos e de aprendizagem.

Como anteriormente deixámos expresso, as atividades que desempenhámos no âmbito da coordenação geral e da coordenação pedagógica da formação passaram por diagnosticar, planear, organizar, promover, acompanhar e avaliar as diversas fases inerentes ao processo formativo. No âmbito de todas estas fases, foi possível elaborar diagnósticos de necessidades de formação; apoiar a elaboração de todo o processo de formação, nomeadamente no recrutamento de formadores, seleção de formandos, elaboração de cronogramas e acompanhamento de percursos formativos; apoiar a elaboração de planos de formação específicos para clientes; gerir plataformas internas e externas; apoiar a validação pedagógica dos currículos, conteúdos, planos de sessão, materiais didáticos e instrumentos de avaliação e apoiar na elaboração de candidaturas a projetos co-financiados.

Apresentamos agora o descritivo pormenorizado das atividades desenvolvidas no âmbito destas funções, partindo dos objetivos gerais e específicos anteriormente apresentados.

1. COORDENAR AÇÕES DE FORMAÇÃO FINANCIADA E NÃO FINANCIADA

1.1. Desenvolver os procedimentos relativos à organização da atividade formativa da KonKrets

- a) Análise do Guia da Conceção de Cursos e do Manual de Qualidade da Atividade Formativa

A fase inicial do estágio curricular foi dedicada à leitura e análise de dois documentos importantes, o Plano Anual de Atividades Formativas e o Manual da Qualidade da Atividade Formativa. O Plano Anual de Atividades Formativas apresenta-nos a entidade formativa, bem como as suas atividades desenvolvidas até ao momento. Este documento dedicado à apresentação da entidade, remetia-nos para algumas informações pertinentes, como a descrição dos serviços; as certificações e homologações; a política de qualidade; as principais parcerias de colaboração e os recursos humanos e físicos. Num segundo momento permitiu-nos também inteirar da caracterização do ambiente externo, ou seja, fazer a análise demográfica dos concelhos de abrangência da atividade formativa, bem como para a análise SWOT e para a contextualização da política económica e social. Por último, remete-nos para os objetivos estratégicos e linhas de orientação, para os recursos financeiros, para o plano formativo de 2016 e, finalmente, para a avaliação do plano anual de atividades.

O segundo documento analisado, o Manual da Qualidade da Atividade Formativa, permitiu-nos perceber quais as condições para uma entidade pertencer ao Sistema de Gestão da Atividade Formativa, de acordo com as normas da Qualidade. Para a concretização de tal objetivo procura uma descrição pormenorizada das informações mencionadas no documento anteriormente referido, com as devidas atualizações.

A leitura e análise destes dois documentos revelou-se pertinente numa fase inicial da atividade de estágio, uma vez que permitiu enquadrar a estrutura e abrangência da entidade, bem como especificar toda a atividade desenvolvida até ao momento, facto que se revelou benéfico para o desenvolvimento e contextualização de futuras atividades de carácter prático.

1.2. Utilizar a plataforma interna de gestão da formação (Webforma)

b) Recrutamento e Seleção de Formandos e Formadores

A divulgação de ações de formação, com recurso à utilização de plataformas informáticas de organização e gestão da formação, são fundamentais para a difusão de informação e, conseqüentemente, para a procura de formação dos clientes. Neste sentido, uma das tarefas a desenvolver passa por recrutar e selecionar os formandos e formadores, assegurando a adequação das respetivas competências aos referenciais de formação a desenvolver.

Relativamente ao processo de inscrição dos formandos em ações de formação, o mesmo é efetuado em duas fases distintas, primeiramente, é efetuada uma pré-inscrição, fase que constitui a demonstração de interesse do formando em integrar determinada ação de formação, e numa segunda fase, que deverá ocorrer oito dias antes do início da ação, realiza-se a inscrição efetiva. Para efetuar a pré-inscrição, o cliente interessado deve fazê-lo por meio eletrónico, através do *site* da Konkrets, que diretamente encaminha os dados para a plataforma informática interna de apoio à organização e gestão da formação (Webforma). Como meio alternativo, os interessados podem também solicitar aos serviços administrativos da Konkrets, a respetiva ficha para a inscrição, que deverão preencher, na totalidade, para posterior entrega.

É, portanto, com base nestas pré-inscrições que é definido o número de formandos interessados em determinada ações de formação. Quando o número de formandos é considerado suficiente para a ação ter início, os formandos, inicialmente pré-inscritos, são contactados e avisados do início da ação. A inscrição formaliza-se, posteriormente, através do preenchimento da ficha de inscrição, bem como através do cumprimento das formalidades inerentes à frequência de ações de formação. Para além da ficha de inscrição, devidamente preenchida e assinada, esta deverá ser acompanhada dos seguintes documentos: fotocópia do documento de identificação; fotocópia do documento que contém o número de identificação fiscal; fotocópia do certificado de habilitações e valor referente à formalização da inscrição, se exigido, ou valor do primeiro pagamento estipulado para o curso.

No caso dos formadores, o processo de inscrição deve ser efetuado na plataforma interna de apoio à organização e gestão da formação (Webforma),

especificamente na bolsa de formadores, onde devem associar os documentos necessários à sua inscrição, nomeadamente: documento de identificação; número de identificação fiscal; certificado de habilitações; currículo *vitae*; ficha curricular e certificado de competências pedagógicas.

Em caso de percurso formativo financiado, no que concerne à metodologia de seleção, a Konkrets adota critérios rigorosos, visto que a constituição do grupo é, sem dúvida, um fator que influencia, significativamente, o resultado final do processo formativo. Assim, para que o processo de recrutamento e seleção seja desenvolvido, com vista à correta caracterização dos destinatários, é considerada a seguinte metodologia:

- 1.º Preenchimento do formulário eletrónico de pré-inscrição, através do *site* da Konkrets, ou preenchimento da ficha de inscrição, junto dos recursos administrativos;
- 2.º Análise das necessidades educativas e perfil;
- 3.º Decisão e seleção dos formandos, tendo em consideração o perfil individual e a respetiva adequação aos objetivos do curso;
- 4.º Comunicação ao formando da sua seleção.

De forma geral, o processo de recrutamento e seleção do formando é realizado pelo coordenador de formação, após análise e avaliação das pré-inscrições que constam na plataforma interna. É ao coordenador que cabe determinar quais os candidatos que reúnem as condições de frequência, face aos critérios de seleção exigidos para a ação de formação em causa. Posteriormente, os candidatos são selecionados e contactados para lhes ser comunicado o resultado da seleção.

No caso de a formação ser desenvolvida em contexto externo, a seleção dos formandos decorre do diagnóstico de necessidades de formação desenvolvido pela empresa requerente, sendo, na maioria das vezes, realizada pelos elementos dos departamentos de recursos humanos, em função das necessidades dos colaboradores, da urgência da formação ou mesmo da disponibilidade temporal dos mesmos. No entanto, para a frequência de ações de formação, este público deve também cumprir as formalidades requeridas, já anteriormente mencionadas, quer no que toca à ficha de inscrição, quer à entrega da documentação.

Relativamente ao processo de seleção e recrutamento de formadores, deverá ser desenvolvido através das inscrições que constam na bolsa de formadores na Webforma. Esta plataforma permite-nos filtrar os formadores por áreas de formação, facto que nos facilita o processo, visto que nos permite pesquisar, diretamente, o formador que desejamos para determinada área de formação. Durante este processo, devemos ter ainda em consideração:

- 1.º Habilitações académicas;
- 2.º Experiência formativa;
- 3.º Experiência profissional;
- 4.º Concelho de residência;
- 5.º Avaliação de desempenho em ações anteriores;
- 6.º Posse de certificado de competências profissionais (CCP);
- 7.º Em casos específicos, outras habilitações, de acordo com a legislação em vigor.

Após a análise e avaliação do perfil profissional dos formadores candidatos à bolsa, procedemos ao contacto telefónico para comunicar a respetiva seleção, assim como para perceber a disponibilidade do formador para ministrar sessões de formação, na calendarização definida. Se do contacto telefónico resultar um *feedback* positivo, agendamos uma reunião presencial com o formador para que possamos definir, detalhadamente, todas as questões relativas à ação de formação pretendida, nomeadamente, questões contratuais, metodologias e estratégias a desenvolver nas sessões, bem como caracterizar o público com o qual vai trabalhar.

Durante o período de estágio foi possível contactar e operacionalizar o processo de recrutamento de formandos e formadores. Inicialmente, procedíamos a uma gestão das pré-inscrições, em suporte digital, de cada ação/curso a iniciar. Quando o número de formandos era suficiente para iniciar a ação, era comunicado ao gestor, ou coordenador da formação, para se dar início às formalidades que um processo formativo exige. Após verificadas as condições de acesso e as formalidades exigidas, contactávamos telefonicamente os interessados, a fim de solicitar a documentação necessária para o preenchimento da ficha de inscrição, bem como informar acerca da data de início e horário da formação. Caso não se reunissem o número mínimo de pré-inscritos para

iniciar a ação de formação, os pré-inscritos eram igualmente contactos para serem informados do adiamento da ação/curso.

Foi ainda possível contactar e operacionalizar o processo de recrutamento e seleção de formadores, sempre que era necessário contratar um formador externo à equipa da empresa. Como dissemos, a gestão da seleção e recrutamento do formador era feita através da plataforma interna. Nesta plataforma, através da bolsa de formadores, seleccionávamos o formador, de acordo com a área de formação pretendida, bem como tendo em consideração os requisitos anteriormente mencionados. Após este processo, contactávamos, telefonicamente, o formador, a fim de lhe comunicar a seleção, aquilo que era pretendido, bem como perceber a disponibilidade do mesmo para a ação/curso em questão. Caso a formação a ministrar exigisse condições específicas, ou em caso de preferência do formador, era agendada uma reunião presencial entre o formador e o gestor ou coordenador.

c) Inserção da Informação dos Percursos Formativos na Plataforma Interna
(Webforma)

Utilizar as funcionalidades da plataforma interna (Webforma) de apoio à organização e gestão da formação foi também um dos objetivos desenvolvidos ao longo do estágio curricular.

A Webforma é uma plataforma interna digital de apoio à gestão da formação profissional, que procura a partilha de informação e a criação de uma comunidade *online* entre formandos, formadores e coordenadores, estando estruturada em três espaços fundamentais:

Formações – espaço interligado com o *backoffice* do *website* corporativo da Konkrets, que permite a divulgação das ações de formação, bem como das pré-inscrições nas mesmas;

Fóruns – espaço de debate e partilha de ideias, com fóruns de discussão para cada área temática;

Chat – espaço de conversação, do qual os utilizadores podem usufruir, para uma interação em tempo real.

Esta plataforma, através da disponibilização de fóruns, que promovem a interacção; da conversação através de *chat*'s; da partilha de ideias/opiniões e práticas; da

disponibilização de materiais diversos, que permitem o contacto entre formandos e formadores, sem a necessária e tradicional presença física, poderão contribuir para o desenvolvimento de uma consciência coletiva, assim como para o desenvolvimento de competências interpessoais, capazes de apreciar e valorizar o que de melhor os “outros fazem”, permitindo uma aproximação ao *benchmarking* livre.

Pelo que dissemos, verifica-se, facilmente, que a Webforma é um importante recurso que visa a simplificação da realização de grande maioria dos processos relacionados com a formação profissional, quer seja financiada ou não financiada, permitindo uma gestão organizada dos processos, assim como um controlo da informação inerente a cada um deles.

Esta plataforma assume-se, portanto, como um recurso bastante utilizado durante o período de estágio curricular, quer no que diz respeito à inserção de dados relativos a ações de formação já desenvolvidas, quer no que diz respeito à filtragem de dados relativos a potenciais interessados em desenvolver processos formativos.

Para cada uma das ações de formação a serem desenvolvidas, existe um conjunto de informações a serem inseridas e geridas na referida plataforma. Assim, através da Webforma, numa primeira fase, foi possível gerir pré-inscrições *online* de formandos interessados em ações de formação divulgadas no *site* e inscrições de formadores inscritos na bolsa de formadores, também divulgada no *site*, uma vez que as manifestações de interesse, realizadas no *site* da Konkrets, têm acesso direto à Webforma. Para além destas tarefas, numa segunda fase, foi também necessário criar projetos de formação; cursos e, posteriormente, criar e gerir ações de formação, bem como associar formandos e formadores a essas ações. Num terceiro momento, elaboraram-se calendarizações para cada uma das ações de formação e geriram-se espaços e equipamentos afetos a essas ações. Por último, foi inserida a grelha de avaliação, ou seja, as classificações atribuídas individualmente aos formandos, em determinado percurso formativo, bem como os resultados dos questionários, que permitem aferir a eficácia desses percursos (avaliação da satisfação dos formandos e do(s) formador(es); avaliação de desempenho do formador e avaliação da transferência e impacto da formação).

Para além de outras funcionalidades disponíveis pela Webforma, estas foram as utilizadas com maior predominância ao longo deste período. Devemos deixar claro que esta plataforma auxilia a gestão e a organização da atividade formativa disponibilizada

pela Konkrets e surge, para além do DTP, como um elemento de registo digital das informações mais importantes associadas aos percursos formativos.

1.3. Utilizar a plataforma SIGO

d) Utilização da Plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa)

Foi inicialmente realizado um estudo prévio do manual de apoio à utilização da plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa), com o objetivo de perceber as funcionalidades da plataforma, bem como as suas especificidades.

A plataforma SIGO é uma importante ferramenta de acesso reservado, onde as entidades formadoras registam os percursos de qualificação desenvolvidos pelos adultos, para posterior emissão dos certificados e diplomas daí decorrentes. Coordenada pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, gere os percursos de qualificação de dupla certificação de adultos e as redes nacionais de ofertas de educação-formação. Nesta perspetiva, gere as ações de formação no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), assim como as modalidades de formação e qualificação profissional não inseridas no CNQ.

Entre os cursos passíveis de registo na plataforma SIGO devem destacar-se os Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) – Portaria n.º 230/2011; as Formações Modulares (FM) – Portaria n.º 230/2011; a Formação em Competências Básicas (FCB) – Portaria 1100/2010; Português para Falantes de Outras Línguas (POFL) – Portaria n.º 1262/2009 e Outra Formação Profissional não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações (OFP) – Portaria n.º 474/2010.

Ao longo do percurso formativo, esta plataforma atua especialmente nos domínios da organização, desenvolvimento e avaliação, ou seja, permite definir a programação modular, cronológica e física da realização de cada ação, permitindo a gestão da informação relativa a determinado percurso formativo e assegurando meios de consulta e pesquisa dessa informação. Para além destas funcionalidades, a plataforma SIGO garante ainda a identificação de todos os intervenientes nas ações, quer eles sejam elementos pessoais ou profissionais, assim como a identificação dos elementos pedagógicos envolvidos nas ações, nomeadamente formandos, formadores e coordenadores, que

acompanham todo o percurso formativo até ao processo de avaliação e posterior certificação.

Durante o período de estágio curricular surgiram muitas oportunidades para explorar as funcionalidades e especificidades da plataforma SIGO, uma vez que cada ação de formação desenvolvida era passível de registo, avaliação e certificação nesta ferramenta. As tarefas desenvolvidas passaram por registar os cursos relativos a ações já desenvolvidas, ou seja, numa primeira fase era necessário criar o curso para, posteriormente, criar a ação de formação relativa a esse curso.

Para criar o curso era necessário digitar um código atribuído pela entidade formadora, uma designação, a área de formação relativa à ação de formação pretendida, os objetivos da ação de formação e, por fim, selecionar a opção “Exige Nota Final”. Em seguida era importante adicionar módulo, selecionar o tipo de avaliação requerida, bem como adicionar o número total de horas do módulo. Para registar e criar a ação de formação do respetivo curso e módulo é necessário adicionar a modalidade de formação inerente ao percurso formativo, podendo ser “Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA); Outra Formação Profissional (OFP); Formação Modular Certificada (FMC) e Cursos de Aprendizagem (CA)”. Depois de selecionada a modalidade de formação, para completar o registo, é importante digitar novamente a área de formação e o curso e selecionar a opção “Exige Nota Final”.

Caso a formação decorra em local externo também deve ser selecionada essa opção e referenciar, especificamente, o local. Posteriormente, é necessário colocar a data de início e de fim da ação; o respetivo regime de funcionamento e de financiamento e, por último, os objetivos da respetiva ação. Após estes processos concluídos, importa associar a ação de formação ao curso e módulo já inicialmente criado e colocá-la em estado de funcionamento, para que se inicie o registo e inscrição dos formandos.

Relativamente ao registo e inscrição dos formandos, primeiramente, é necessário perceber se a pessoa já se encontra registada na plataforma SIGO, facto que se verifica ao selecionar a opção “Formandos e Inscrições” e ao digitar o número de identificação do formando e selecionar “pesquisar”. Se o registo for encontrado, apenas é necessário verificar se este se encontra atualizado, de acordo com a documentação que atualmente apresenta, e proceder a uma nova inscrição e, posteriormente, associá-lo à ação de formação registada. Caso o formando ainda não se encontre registado, é necessário

proceder ao seu registo através da opção “Adicionar Formando” e aí ter-se-á que preencher um formulário com um conjunto de informações pessoais, para, posteriormente, se proceder à sua associação na respetiva ação de formação.

Após o registo e associação de todos os formandos a determinada ação de formação, segue-se a inserção da informação relativa à avaliação de cada um dos formandos, através do separador “Certificação”, que só se encontra disponível após colocar a ação em estado de “Funcionamento”. Insere-se, individualmente, a classificação de cada um dos formandos, acompanhada da data de término da ação, para posterior emissão do certificado de formação. Depois da emissão de todos os certificados poderá atribuir-se um estado de “Concluída” à respetiva ação.

1.4. Elaborar documentos para os Dossiers Técnico-Pedagógicos

e) Elaboração e Organização de Dossiers Técnico Pedagógicos (DTP’s)

Os *dossiers* técnico-pedagógicos (DTP’s) são elementos essenciais em qualquer percurso formativo, uma vez que espelham todo um percurso formativo e encerram um conjunto de informações que podem ser consultadas em qualquer circunstância. Este recurso abrange um conjunto de documentos relativos à entidade formadora; à equipa pedagógica; a formadores; a formandos e, inclusivamente, documentação e materiais relativos ao próprio desenvolvimento e execução da atividade formativa. Neste sentido, a produção e organização de toda a documentação de apoio aos percursos formativos revelam-se pertinentes, uma vez que permite à entidade formadora ter um controlo direto sobre a realização e desenvolvimento de ações de formação, bem como deter nestes recursos um histórico fidedigno das mesmas, disponível para consulta da própria entidade formadora, bem como para consulta de auditores, caso existam auditorias ao departamento de formação profissional.

Podemos, portanto, comprovar a importância que os DTP’s assumem na formação, através do Guia da Certificação das Entidades Formadoras, que refere, que cada entidade formadora

“deve dispor de meios e instrumentos adequados à recolha permanente de informação relacionada com a execução de ações, tendo em vista o controlo e posterior avaliação dos resultados, e assegurar o seu registo, organização e tratamento sob a forma de um dossier técnico-pedagógico por cada ação de formação”. (Instituto para a Qualificação, 2016, p. 55).

Relativamente à estrutura do *dossier* técnico-pedagógico, embora esta possa assumir um carácter livre, visto que cada entidade formadora pode decidir relativamente à organização do *dossier* a ser desenvolvido, o mesmo deve respeitar e responder aos requisitos legalmente exigidos.

De acordo com a Portaria n.º 273/2013, de 20 de agosto, artigo n.º 76, as entidades formadoras devem realizar um *dossier* técnico-pedagógico por cada ação de formação, que deve por sua vez englobar um conjunto de informações:

- “a) Programa de formação, que inclua informação sobre objetivos gerais e específicos, destinatários, modalidade e forma de organização da formação, metodologias de formação, critérios e metodologias de avaliação, conteúdos programáticos, carga horária, recursos pedagógicos e espaços;
- b) Cronograma;
- c) Regulamento de desenvolvimento da formação;
- d) Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados;
- e) Identificação do coordenador, dos formadores ou de outros agentes;
- f) Fichas de inscrição dos formandos, ou lista nominativa em caso de designação por entidade de segurança privada;
- g) Registo e resultado do processo de seleção, quando aplicável;
- h) Registo do processo de substituição, quando aplicável;
- i) Contratos de formação com os formandos e contratos com os formadores, quando aplicável;
- j) Planos de sessão;
- k) Sumários das sessões e registos de assiduidade;
- l) Provas, testes e relatórios de trabalho e estágios realizados, quando aplicável;
- m) Registos e resultados da avaliação da aprendizagem;
- n) Registo da classificação final, quando aplicável;
- o) Registo e resultado da avaliação de desempenho dos formadores, coordenadores e outros agentes;
- p) Registo e resultados da avaliação de satisfação dos formandos;
- q) Registos de ocorrências;

- r) Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos;
- s) Relatório final de avaliação da ação;
- t) Relatórios de acompanhamento e de avaliação de estágios, quando aplicável;
- u) Resultados do processo de seleção de entidades recetoras de estagiários, quando aplicável;
- v) Atividades de promoção da empregabilidade dos formandos, quando aplicável;
- w) Relatórios, atas de reuniões ou outros documentos que evidenciem atividades de acompanhamento e coordenação pedagógica;
- x) Documentação relativa à divulgação da ação, quando aplicável.”

Tendo em consideração a necessidade e a referida obrigatoriedade, durante o período de estágio foi possível produzir e organizar este recurso para diferentes modalidades de formação, nomeadamente para formação profissional (público final); cheque-formação e cursos de aprendizagem. A sua elaboração pressupõe o preenchimento de todos os *templates*, já definidos pela entidade formadora, relativos aos DTP's de cada uma das modalidades de formação referidas.

Para percebermos como se organiza o *dossier* técnico-pedagógico na Konkrets, apresentado e organizado de acordo com uma *checklist*, devemos lembrar que nele constam todas as informações relativas a cada ação de formação, apresentando a seguinte estrutura:

Parte I - Caracterização da Ação

- a) Regulamento Interno;
- b) Publicidade e Divulgação utilizada, quando aplicável;
- c) Programa de Formação, documento onde consta a área da formação, unidade e duração da mesma; objetivos gerais e específicos; modalidade e forma de organização da formação; destinatários; conteúdos programáticos; metodologias utilizadas e avaliação; recursos pedagógicos e equipamentos;
- d) Cronograma;
- e) Seleção das Instalações Formativas;
- f) Caracterização da Ação e Identificação da Coordenação, a descrição do local onde decorrerá a formação; a data de início e de término da

mesma; bem como a identificação da equipa formativa, nomeadamente do coordenador pedagógico e do(s) formador(es).

Parte II – Equipa Formativa

- a) Identificação dos Formadores - seguido da respetiva documentação, nomeadamente: currículos *vitae*; n.º de identificação civil e n.º de identificação fiscal; certificado de habilitações literárias e certificado de competências pedagógicas (CCP).
- b) Grelha de Seleção dos Formador(es), que compreende a análise curricular, a experiência profissional e a disponibilidade em termos de horários, deslocação, adaptação ao grupo, bem como estratégias e metodologias;
- c) Controlo de Documentos de Formador(es);
- d) Contrato de Prestação de Serviços do Formador(es);
- e) Ficha de Avaliação de Desempenho de Formador(es), preenchido pelo coordenador da ação de formação.

Parte III – Formandos

- a) Listagem de Formandos;
- b) Ficha de Inscrição, acompanhada dos documentos de identificação pessoais, nomeadamente, fotocópia do cartão de cidadão e certificado de habilitações;
- c) Grelha de Seleção do Formando;
- d) Controlo de Documentação dos Formandos;
- e) Contrato de Formação, com os formandos, individualmente, ou com as empresas.

Parte IV – Desenvolvimento

- a) Registos de Sumários e Presenças;
- b) Planos de Sessão;

Parte V – Avaliação

- a) Grelha de Avaliação dos Formandos pelo Formador;
- b) Avaliação da Satisfação pelo Formando;
- c) Avaliação da Satisfação pelo Formador;
- d) Avaliação do Impacto da Formação;

- e) Relatório Resumo – Avaliação da Qualidade do Curso

Parte VI – Outros Documentos/Acompanhamento

- a) Relatório de Ocorrências, quando aplicável;
- b) Relatório de Acompanhamento;
- c) Documentação de Apoio (manuais, fichas de trabalho, provas de avaliação);
- d) Documentação de Avaliação;
- e) Mapa de Assiduidade;
- f) Listagem de Equipamentos;
- g) Mapa de Entrega de Certificados;
- h) Certificados SIGO (*Print Screen*), acompanhados das respetivas cópias.

Após a descrição exaustiva dos elementos constituintes e necessários à produção e organização dos *dossiers* técnico-pedagógicos, podemos concluir que estes são recursos cruciais em cada uma das ações de formação desenvolvidas pela Konkrets, uma vez reúnem em si um conjunto de informação sobre cada ação de formação, bem como acerca dos intervenientes na mesma. Da realidade experienciada concluimos que esta é uma tarefa burocrática que exige, portanto, o cumprimento das regras e requisitos formais, quer sejam definidos, externamente, pela legislação, quer sejam definidos, internamente, pela empresa. A execução desta atividade passou por organizar, elaborar e atualizar DTP's em diversas áreas e modalidades de formação, facto que permitiu perceber a abrangência de atuação da empresa, bem como perceber as destriças existentes entre as diferentes modalidades desenvolvidas.

1.5. Preparar recursos materiais e logísticos para ações de formação a decorrer

- f) Preparação de Recursos Técnico-Pedagógicos/Gestão da Logística

Quando um percurso formativo inicia, a entidade formadora responsabiliza-se por produzir e organizar os recursos pedagógicos necessários à formação, assim como, na maioria das vezes, procura assegurar a gestão logística dos espaços e equipamentos necessários. Antes do início de qualquer percurso formativo, foi, portanto, necessário produzir e organizar os *kit's* para os formandos, pastas de formação nas quais devem constar o cronograma e o programa relativos à formação em questão; folhas em branco e

uma caneta. Além destes elementos ainda deve ser considerado o espaço físico onde decorre a formação, devendo ser asseguradas todas as condições relativamente ao mesmo, nomeadamente a organização e disposição da sala; a verificação da funcionalidade do videoprojector e outros equipamentos necessários; bem como as condições de iluminação.

1.6. Acompanhar o desenvolvimento de percursos formativos

g) Abertura e encerramento de ações de formação

Ao longo deste percurso, numa fase inicial, foi possível observar sessões de abertura e encerramento de percursos formativos, surgindo, posteriormente, a oportunidade de realizar, de forma autónoma, essas mesmas sessões. A sessão de abertura é uma tarefa a desempenhar sempre pelo gestor ou coordenador da formação, no primeiro dia em que determinado percurso formativo se inicia, com o objetivo de dar as boas vindas e saudar os formandos, em nome da entidade formadora, bem como contextualiza-los acerca da formação a ser ministrada, comunicando os objetivos e a estrutura da mesma. Neste primeiro dia de formação, o gestor ou coordenador da formação deverá também entregar o *dossier* técnico pedagógico ao formador, elemento que acompanha todo o percurso formativo, assim como entregar um *kit* de formação, a cada um dos formandos. De forma a garantir as formalidades exigidas, o gestor ou coordenador deverá garantir que as fichas de inscrição dos formandos fiquem completamente preenchidas, bem como os contratos de formação relativos a cada um dos formandos e formador, para além de controlar a documentação entregue pelos formandos.

A sessão de encerramento é igualmente tarefa a desempenhar pelo gestor ou coordenador da formação, no dia em que determinado percurso formativo termina. Esta sessão tem como objetivo perceber, junto dos formandos e formador, qual o balanço do percurso formativo, nomeadamente, quais os pontos fortes e fracos destacados, bem como quais as oportunidades de melhoria para uma próxima ação de formação. Neste sentido, são passados questionários de satisfação, quer aos formandos, quer ao formador, a fim de avaliar, posteriormente, a eficácia da formação. O coordenador, deve ainda assegurar uma breve supervisão do *dossier* técnico pedagógico, de forma a garantir o preenchimento e entrega de todos os documentos, bem como de todos os materiais necessários, afetos a determinada formação.

1.7. Analisar o impacto das ações de formação

h) Análise do impacto e transferência de ações de formação

Seis meses após o término de um determinado percurso formativo é necessário perceber qual o impacto e transferência da formação no desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos. Com o objetivo de analisar esse impacto, procede-se ao contacto telefónico ao público que frequentou essas ações de formação, por forma a perceber, através de um questionário (cf. anexo II), um conjunto de informações, nomeadamente:

- Qual a situação profissional quando frequentou a formação;
- Qual a iniciativa da frequência da formação;
- Se a formação que frequentou trouxe benefícios para o desenvolvimento pessoal;
- Se a situação profissional se alterou depois da frequência na formação, no caso de desempregados, ou se foi útil para a reintegração no mercado de trabalho;
- Se a formação trouxe benefícios para o desenvolvimento profissional;
- Qual o grau de melhoria verificado após a frequência na ação;
- No desempenho das funções, em que domínios foram verificadas melhorias;
- Quais os benefícios que a formação trouxe a nível profissional;
- Sugestões de melhoria/observações

Na impossibilidade de realizar um contacto telefónico aos formandos era desenvolvido um questionário *online* que, posteriormente, era remetido por *email*. Após a recolha de todos os dados pretendidos era desenvolvido um relatório acerca de determinado percurso formativo, que espelhava um conjunto de informações, tendo por base as questões mencionadas. Depois de salientadas as questões de maior relevância no relatório, o mesmo era anexado ao *dossier* técnico-pedagógico que acompanhou o respetivo percurso formativo.

1.8. Utilizar a plataforma NEFORCE

i) Conceção de ações de formação

A plataforma NETFORCE é um portal para a formação e certificação de formadores e outros profissionais, constituindo-se numa aplicação informática,

disponibilizada e gerida pelo IEFP. Traduz-se, portanto, numa plataforma de acesso ao Sistema de Informação e Formação e Certificação de Formadores, previsto no artigo 9.º da Portaria n.º 214/2011 de 30 de maio, acedida pelas entidades formadoras que desenvolvem ações de “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”, responsabilizando-as pela gestão do processo formativo. A NETFORCE permite a divulgação da bolsa nacional de formadores que possuem certificado de competências pedagógicas (CCP); a divulgação da oferta de cursos de formação pedagógica de formadores; a divulgação da bolsa nacional de entidades formadoras com autorização de funcionamento de cursos de formação pedagógica de formadores; a divulgação dos cursos e estabelecimento do ensino superior que conferem diplomas ou certificados de habilitações reconhecidos, equivalentes ao CCP do formador; a divulgação de ofertas de emprego para formadores e outros profissionais de educação e formação; a autorização para o funcionamento de cursos de formação pedagógica de formadores e de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências pedagógicas; realizar candidaturas para o acesso ao CCP do formador, bem como emitir o respetivo CCP do formador.

As atividades desenvolvidas, neste período, com recurso à plataforma NETFORCE estiveram diretamente relacionadas com o desenvolvimento de ações de “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”, que permitem a atribuição do CCP. Neste sentido, sempre que se reunissem as condições necessárias, neste caso um número mínimo de 8 formandos, a ação deveria ser registada nesta plataforma, cinco dias antes da sua data de início.

Para proceder ao registo da mesma, deve ser selecionada a opção que permite fazer a gestão de ações e, posteriormente, criar a ação. Para que a mesma fique registada deverá ser preenchido um formulário com os seguintes dados: data de início e de fim da ação; duração; número de formandos; contactos; organização da formação; morada do local onde irá decorrer a formação; horário e descrição do mesmo, bem como selecionar e associar um conjunto de módulos à ação que se pretende criar. Em seguida, deverá ser selecionada a equipa pedagógica da respetiva ação, ou seja, devem ser selecionados os formadores, pelo menos dois, e um coordenador que cumpram os requisitos gerais e específicos por módulo, definidos no referencial de formação. Os formadores devem estar validados pelo IEFP a ministrar os módulos que lhes são atribuídos. Ao selecionar os formadores associa-se-lhe, de imediato, os módulos a ministrar.

Depois de selecionada a equipa pedagógica deverá ainda inserir-se a calendarização da ação, que corresponde a um total de 90 horas de formação, devendo especificar o nome do formador; o módulo que lhe está associado; a carga horária; a organização da sessão; a data da sessão e a hora de início e de conclusão da sessão. Este processo deve repetir-se para todas as sessões que compõem a respetiva ação de formação. Após a conclusão dos procedimentos mencionados, a ação de formação é submetida, para que o IEFPP proceda à aprovação do seu início.

Relativamente ao procedimento para a associação dos formandos à respetiva ação de formação, retoma-se, novamente, a opção inicial da plataforma “Gestão das Ações” e seleciona-se a opção “a decorrer” e, posteriormente, no separador “Formandos”, procede-se à inserção dos mesmos. Para o registo de cada um dos formandos são necessários os seguintes dados: nome completo; tipo de documento de identificação e respetivo número; número de contribuinte; telefone; *email*; morada completa. Para finalizar o registo e associação é necessário anexar uma fotocópia documento de identificação e do certificado de habilitações.

Depois de terminada a ação de formação, perfeitas as 90 horas, deverá inserir-se a avaliação relativa a cada um dos formandos, podendo ser inserida até 20 dias depois da ação de formação terminar. Para inserir a classificação dos formandos retomamos, mais uma vez, a opção “Gestão das Ações”, especificamente a opção “Concluídas”, e depois, no separador “Formandos”, procede-se à inserção da avaliação individualizada de cada um dos formandos. As classificações deverão ser atribuídas por cada módulo lecionado, bem como ao Plano Individual de Intervenção (PIP) numa escala qualitativa: Bom (13-15); Relevante (16-18); Excelente (19-20). Depois de todas as classificações inseridas, deve proceder-se à sua submissão final e gravar, para finalizar todo o processo.

1.9. Planificar ações de formação

j) Planificação de Ações de Formação

A planificação e conceção de ações de formação, num primeiro momento, passa por um processo de calendarização, ou seja, de três em três meses eram calendarizadas novas ações de formação. Em seguida, era elaborado o programa formativo relativo a cada uma das ações calendarizadas, onde deveriam constar as seguintes informações: código da área de formação; designação da área de formação; duração da mesma; objetivos gerais; objetivos específicos; modalidade de formação; formas de organização

da formação; destinatários; conteúdos programáticos; metodologias de formação e avaliação; recursos pedagógicos e equipamentos e espaços e equipamentos.

Posteriormente, para cada ação de formação calendarizada e planificada, procedíamos à gestão dos respetivos orçamentos, os quais deveriam contemplar todas as despesas com determinada ação, nomeadamente, o valor a pagar ao formador; os materiais e pedidos de homologação, se necessário, e ainda o valor a atribuir à coordenação da formação. Depois de calculadas todas estas despesas, considerávamos um número mínimo de formandos como obrigatório para que o início de determinada ação de formação fosse considerado viável, tanto para a empresa, como para os formandos interessados. Todas as informações mencionadas, como a calendarização, a planificação das ações de formação e o respetivo orçamento, são inseridas na plataforma interna, que diretamente divulga a respetiva oferta formativa no *site* da empresa.

Para a execução de determinadas ações de formação era exigido a elaboração de processos de homologação. A elaboração destes processos de homologação varia de curso para curso, uma vez que depende das exigências solicitadas pelas entidades que validam as respetivas homologações. Neste sentido, surgiu a oportunidade de elaborar o processo de pedido de homologação para a ação de formação “Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos – Módulo II”, para o qual foi necessário preencher um conjunto de formulários pré-definidos pela entidade que homologa o curso, a Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR). O primeiro relativo à identificação dos formadores; o segundo à comunicação prévia de realização da ação; o terceiro referente à calendarização da ação e o quarto relativo ao plano de sessões práticas de campo.

No seguimento da planificação de ações de formação, foi ainda possível planificar propostas de formação intraempresa. A preparação de propostas desta natureza baseia-se num serviço de formação à medida, nos termos das necessidades de formação demonstradas pelo cliente e de acordo com as especificidades solicitadas, que advêm da análise de necessidades de formação desenvolvida pelo cliente ou pela entidade formadora. A planificação destas propostas pode assumir duas formas. Pode ter por base os problemas e necessidades existentes, resultantes da análise de necessidades desenvolvida pelo cliente, e, nesse caso, a entidade formadora autonomamente especifica a área de formação; ou através da comunicação da área de formação específica e, a partir daí, desenvolve-se a proposta. Cada proposta é desenvolvida num *template* específico, definido pela entidade formadora, onde devem constar as seguintes informações: nome

do cliente; nome e apresentação geral da entidade formadora, nomeadamente os contactos, a atividade, a missão, visão e valores. Num segundo momento procede-se à especificação da proposta, nomeadamente à especificação do serviço a prestar, ou seja, do número de horas; da área de formação, bem como das condições de preparação e realização da formação. Num terceiro momento, é apresentada a metodologia de trabalho, fazendo referência à calendarização das sessões de formação, à equipa de coordenação pedagógica, à qualificação e experiência profissional dos formadores, ao material didático e à emissão de certificados. Num quarto momento, é apresentada a proposta financeira, ou seja, o orçamento que vai permitir que a entidade formadora execute a formação pretendida. Neste momento são definidos os objetivos pretendidos para o percurso formativo, bem como os conteúdos a eles associados e, por último, em termos financeiros, é apresentado um valor final, onde devem estar contempladas despesas com o número de horas prestadas pelo formador, materiais e respetivo iva.

Num último momento são apresentadas as condições de pagamento definidas pela entidade formadora, bem como a confidencialidade e regras de comunicação da adjudicação da respetiva proposta.

2. ACOMPANHAR O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE CANDIDATURAS AO PROGRAMA OPERACIONAL PO ISE

2.1. Reconhecer como se desenvolve o processo de elaboração de candidaturas ao programa operacional PO ISE

a) Preparação do processo para a elaboração de candidatura

Numa fase inicial, de colaboração na elaboração de candidaturas a projetos co-financiados, foi possível apoiar os elementos do departamento de formação profissional na recolha, análise e interpretação de dados estatísticos relevantes que justificassem o público-alvo do projeto, bem como da zona de intervenção que o mesmo pretendia abranger.

Numa fase mais avançada, surgiu a oportunidade de elaborar uma candidatura de forma autónoma, centrada na temática “Capacitação para a Inclusão”. A elaboração de uma candidatura é desenvolvida em *template* próprio, definido pela entidade formadora, sendo que nele constam os campos obrigatórios exigidos.

Para a elaboração da candidatura proposta, procede-se, primeiramente, à caracterização que envolve a recolha, análise e interpretação de dados estatísticos disponíveis no PORDATA (Base de Dados de Portugal Contemporâneo), Instituto Nacional de Estatística (INE) e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), de determinada região. No caso específico, relativos à qualificação da população; ao número de desempregados de longa duração; ao número de beneficiários de rendimento social de inserção; ao índice de envelhecimento e às áreas profissionais emergentes. A análise destes dados permite sistematizar a matriz de pontos fortes e áreas de melhoria, oportunidades e ameaças que caracterizam a região de abrangência do projeto, o que facilita a definição de objetivos e resultados a alcançar. São ainda explicitados os fatores que constituem o conteúdo inovador da operação, ou seja, é explicitada a pertinência e a importância deste projeto fase ao diagnóstico populacional da região.

Em seguida, na fase de acompanhamento da operação, são descritas as metodologias a utilizar no acompanhamento da operação, com vista a garantir o cumprimento das metas e a concretização dos resultados, bem como a avaliação da mesma. São apontadas as prioridades e temáticas alvo de intervenção, que neste caso em particular, foram a promoção da igualdade entre homens e mulheres, a igualdade de oportunidades e não discriminação e a inovação social.

Relativamente aos critérios de seleção, podemos destacar a coerência entre o diagnóstico de necessidades apresentado e a estratégia de intervenção desenhada pela entidade beneficiária. Nesta fase, são definidas as estratégias de intervenção, isto é, todas as fases que compõem o projeto, quer numa fase inicial, quer numa fase intermédia, pelo envolvimento nos planos curriculares, quer numa fase de envolvimento de sessões formativas, quer ainda numa última fase de reintegração social. Nesta etapa pode também destacar-se a conformidade dos planos curriculares com as necessidades particulares dos destinatários do projeto. Remetemos aqui, mais uma vez, para a necessidade do percurso formativo seguir de acordo com as necessidades encontradas na fase inicial de diagnóstico.

É ainda referido o carácter inovador das metodologias previstas na intervenção proposta, apresentando metodologias desbloqueadoras, diferenciadoras e alvo de motivação do público que pretendemos abranger. Revela-se também importante a adequação dos recursos técnicos e financeiros para a concretização do projeto. Desta forma, as necessidades e exigências em termos de espaço físico e de instalações devem

estar devidamente asseguradas, da mesma forma que deve ainda existir um quadro de pessoal técnico qualificado para o desempenho das funções previstas. Devem ainda ser explicitados os mecanismos facilitadores de inserção da população para a qual estamos a desenvolver o projeto no sistema educativo, ou em sistemas de formação que confiram certificação, assim como demonstrar a participação do projeto em redes de cooperação a nível local, regional, nacional e internacional, através das redes de parcerias que dispõem.

Posteriormente, devem ser explicitadas metodologias de acompanhamento e avaliação, assim como os dispositivos de auto-avaliação, que permitem aferir e corrigir as intervenções, revelando-se pertinente a realização de um acompanhamento continuado do projeto, para que se consigam alcançar os objetivos definidos.

Por fim, numa fase final, importa mencionar os resultados alcançados no âmbito de outras operações desenvolvidas da responsabilidade do mesmo beneficiário, querendo isto dizer que, neste tipo de candidaturas, é importante salientar o âmbito dos projetos desenvolvidos até ao momento pela mesma entidade beneficiária.

1.1. Avaliação das Atividades

Depois de descritas as atividades desenvolvidas no período de estágio curricular, importa salientar a influência das mesmas no desenvolvimento das competências pessoais e técnicas durante este período.

Os nove meses de estágio curricular revelaram-se bastante enriquecedores, uma vez que foi possível desenvolver atividades de natureza diversa, abrangendo as diversas fases do percurso formativo, processo que se integra na gestão e coordenação da formação profissional, área em que foi desenvolvido este trabalho e que, futuramente, o técnico superior em Ciências da Educação pode vir a desenvolver a sua intervenção.

O desenvolvimento de todo este trabalho permitiu complementar e colocar em prática grande maioria dos conhecimentos adquiridos em contexto académico, bem como desenvolver e alcançar outras aprendizagens e competências que só em contexto real de trabalho se tornam possíveis de adquirir. Foi um trabalho desenvolvido de forma gradual ao longo do tempo, realizado das tarefas mais simples para as mais complexas, aumentando-se ao longo do tempo o grau de autonomia na execução das mesmas. Um desenvolvimento que teve sempre por base a colaboração do orientador local, bem como dos restantes técnicos do departamento de formação profissional da entidade, o que permitiu que a aprendizagem e a autonomia gerada se assumissem como cada vez maiores.

Para além das competências específicas exigidas e necessárias à gestão e coordenação da formação profissional, como já percebemos anteriormente, tais como diagnosticar; planificar; executar; acompanhar e avaliar, foram ainda desenvolvidas outras competências transversais, importantes para o desenvolvimento e preparação para o mercado de trabalho, sobretudo de índole pessoal e técnica. A autonomia; o trabalho em equipa; a capacidade de relacionamento interpessoal; a capacidade de comunicar de forma clara e concisa; a capacidade de decisão e resolução de problemas; a capacidade de organização; a responsabilidade e respeito pelo outro e a aceitação de críticas, revelam-se elementos cruciais neste percurso para o desenvolvimento holístico das competências.

Conclui-se, portanto, que maioria dos objetivos gerais e específicos inicialmente delineados, foram cumpridos e alcançados com sucesso, revelando-se uma experiência enriquecedora que permitiu o desenvolvimento num todo, evidenciando-se como uma excelente preparação para o mercado de trabalho, uma vez que se conseguiu uma boa

gestão do tempo, de acordo com as tarefas que integram o processo formativo. Ressalve-se, ainda que, era objetivo inicial, experienciar e contactar com projetos que envolvessem modalidades de formação, sobretudo financiada, dados os constrangimentos e apoios financeiros a que estes projetos estão sujeitos, não surgiu a oportunidade durante este período, facto que se espera ver colmatado numa próxima oportunidade.

No entanto para melhor avaliar os objetivos inicialmente propostos, torna-se pertinente expor o feedback do orientador local de estágio (cf. anexo II), constituindo uma oportunidade de crescimento e melhoria, uma vez que as críticas deverão ser encaradas como construtivas, assumindo-se como contributos importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Capítulo IV

1. Investigação

No quarto capítulo damos a conhecer a investigação desenvolvida no âmbito deste trabalho, subordinada ao tema “*O Papel da Formação Contínua nas Organizações – O Carácter Obrigatório das 35 Horas*”. Para uma melhor compreensão da mesma, em seguida, começamos por apresentar uma breve contextualização, aludindo ao seu objetivo. Posteriormente, apresentamos a metodologia adotada, assim como os resultados e conclusões obtidas no final deste trabalho.

1.1. Contextualização

Esta investigação teve como objetivo perceber, junto de elementos que integram o departamento de recursos humanos de diferentes organizações, como é que as mesmas entendem, promovem e disponibilizam a formação contínua, obrigatória, prevista na legislação aplicável (Lei nº7/2009), aos seus colaboradores.

De forma a contextualizar a temática subjacente a esta investigação, torna-se pertinente abordar novamente alguns aspetos já mencionados na Fundamentação Teórica do segundo capítulo.

Tal como já foi referido, a formação tem, atualmente, um impacto significativo no mundo laboral, fazendo parte do dia-a-dia das empresas (Puerta, 2002). Hoje em dia, o emprego para toda a vida na mesma empresa a realizar atividades semelhantes está a desaparecer, sendo feitas novas exigências aos trabalhadores, o que faz com que haja necessidade de uma formação permanente e reciclagem constante ao longo da vida (Batarrita, 2002).

A complexidade do contexto atual exige, assim, às organizações uma adaptação a uma economia global e a um ambiente caracterizado por uma elevada competitividade, aceleração nos processos e dinâmicas tecnológicas, sociais e do conhecimento (Caetano, 2011 cit. por Santos et al., 2014), sendo precisamente a formação fundamental para a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas (Rodrigues, 2014).

Importa referir, também, que são vários os estudos que têm revelado que as atividades de formação apresentam diversos benefícios para o desempenho dos indivíduos e equipas (Aguinis & Kraiger, 2009 cit. por Santos, 2014).

No seguimento do que foi mencionado, torna-se importante fazer referência ao Código do Trabalho, que apresenta uma subsecção relativa à formação profissional. Na

presente lei, estão definidos alguns deveres do empregador no âmbito da formação contínua dos seus colaboradores, que vão no sentido de promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, com vista a melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa; assegurar o direito individual à formação respeitando as 35 horas anuais obrigatórias; organizar a formação na empresa mediante planos de formação anuais ou plurianuais, assegurando o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes; reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelos trabalhadores; assegurar, anualmente, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa (Lei nº7/2009).

Esta formação pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente, dando o direito a um certificado e registo na Caderneta Individual de Competências consoante o Sistema Nacional de Qualificações (Lei nº7/2009).

No que diz respeito ao conteúdo da formação contínua, a área da formação é determinada por acordo ou pelo empregador, coincidindo com a atividade prestada pelo trabalhador. Quando escolhida pelo trabalhador, esta deve ter correspondência com a atividade prestada ou com as tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira (Lei nº7/2009).

Está, ainda, previsto na presente lei que as 35 horas anuais de formação obrigatórias que não sejam asseguradas pelo empregador até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento, devem ser transformadas em crédito de horas em igual número para formação por iniciativa do trabalhador. Este crédito de horas para formação diz respeito ao período normal de trabalho, confere direito a retribuição e conta como tempo de serviço efetivo, cessando passados três anos sobre a sua constituição (Lei nº7/2009).

1.2. Metodologia

Para o desenvolvimento desta investigação, de natureza interpretativa, contámos com a colaboração de 32 organizações, de diversos setores de atividade, com características diversas. A totalidade de organizações envolvidas neste estudo, advêm do vínculo que as mesmas estabelecem com duas empresas de consultoria e formação profissional (empresas A e B), sediadas na região de Coimbra, muito embora algumas das organizações se situem em diferentes áreas do país. Na empresa A contámos com a colaboração de 10 organizações e na B com a colaboração de 22.

Para a recolha da informação que pretendíamos analisar, procedeu-se à realização de um questionário (Anexo III), composto por dezassete questões, de resposta aberta e fechada. A maioria das questões abertas exigiam uma resposta relativamente rápida e as restantes questões fechadas exigiam a seleção de opções, sendo que, em algumas delas, foi utilizada uma escala de 1 a 5: 1-Sempre; 2-Muitas vezes; 3-Às vezes; 4-Raramente e 5-Nunca.

A seleção da amostra, em ambas as empresas, teve por base as relações estabelecidas com as entidades clientes, bem como a recetividade e sensibilização das mesmas para questões relacionadas com a formação contínua. Acresce dizer que a seleção das entidades da empresa A teve, ainda, em consideração o volume de atividade demonstrado até à atualidade.

Para a recolha dos dados, na empresa A, o questionário foi entregue presencialmente nas 10 organizações, sendo que na empresa B, o questionário foi contruído e enviado *online* às 22 organizações, através da ferramenta *Wufoo*.

Destacamos, ainda, que o tratamento e análise dos dados recolhidos através dos questionários realizou-se através do programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

1.3. Apresentação dos Resultados

	Sector de atividade	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Formação	3	9,4	9,4	9,4
	Ação Social	3	9,4	9,4	18,8
	Tecnologia	1	3,1	3,1	21,9
	Hotelaria	1	3,1	3,1	25,0
	Indústria	13	40,6	40,6	65,6
	Consultoria	1	3,1	3,1	68,8
	Contabilidade e Serviços	1	3,1	3,1	71,9
	Mediação de Seguros	1	3,1	3,1	75,0
	Comércio	5	15,6	15,6	90,6
	Transportes	1	3,1	3,1	93,8
	Prestação de Serviços Logísticos	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 1: Setor de atividade da organização

A partir da tabela 1, podemos perceber que as organizações inquiridas pertencem a diversos setores de atividade, nomeadamente aos setores da Formação; Ação Social; Tecnologia; Hotelaria, Indústria; Consultoria; Contabilidade e Serviços; Mediação de Seguros; Comércio; Transportes e Prestação de Serviços Logísticos.

Percebemos também que o setor que apresenta maior representatividade é o da indústria, com uma frequência de 13 organizações e uma percentagem de 40,6%. Em seguida, de acordo com a ordem da representatividade, segue-se o setor do comércio, com 5 organizações, correspondentes a 15,6%. A formação e a ação social, apresentam, cada uma, um total de 3 organizações e uma percentagem de 9,4%. O setor da prestação de serviços logísticos, integra 2 organizações (6,3%). Por último destacamos os setores com menos representatividade, nomeadamente a tecnologia; a hotelaria; a consultoria; a contabilidade e serviços; a mediação de seguros e os transportes, com apenas uma organização por setor, correspondente a 3,1% cada um.

Tipo de organização		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Pública	1	3,1	3,1	3,1
	Privada	28	87,5	87,5	90,6
	Privada sem fins lucrativos	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 2: Tipo de organização

Relativamente ao tipo de organização, a partir dos dados apresentados na tabela 2, podemos perceber que a maioria das organizações inquiridas pertencem ao setor privado (28 organizações num total de 32, correspondentes a 87,5%). Em seguida, com menor representatividade, salientam-se as organizações privadas sem fins lucrativos, com 3 organizações (9,4%), integrando-se uma única no setor público (3,1%).

Tipologia da organização		Frequência	Porcentagem
Válido	Microempresa (Menos de 10 colaboradores)	8	25
	Pequena Empresa (entre 10 e 49 colaboradores)	12	37,5
	Média Empresa (entre 50 e 249 colaboradores)	8	25
	Grande Empresa (250 ou mais colaboradores)	4	12,5
	Total	32	100,0

Tabela 3: Tipologia da organização

No que respeita à tipologia das organizações, podemos constatar, a partir dos dados apresentados na tabela 3, que as que apresentam maior representatividade são as pequenas empresas, nomeadamente, 37,5% do total. De salientar, também, que 16 das organizações inquiridas são micro e médias empresas, correspondendo a um total de 50%.

N.º de colaboradores por organização	N.º de colaboradores que em 2016 frequentaram formação	Porcentagem de colaboradores que em 2016 frequentaram formação	Média de horas de formação por colaborador em 2016	
Válido	9	5	55,6	30
	216	104	48,1	4,35
	140	120	72,9	16
	2	2	100	24
	200	57	28,5	17
	22	13	59	25
	104	38	36,5	10
	220	25	11,4	25
	70	63	90	40
	500	500	100	2
	47	47	100	48
	14	14	100	50
	14	12	85,7	2
	8	0	0	0
	30	24	80	25
	8	8	100	25
	15	15	100	35
	104	25	24	10
	20	15	75	25
	70	7	10	70
	11	11	100	35
	20	20	100	35
	5	5	100	5
	39	32	82	218
	313	270	86,3	32
	150	88	58,7	22
	9	3	33	35
	10	6	60	4
	9	5	55,6	35
	26	2	7,7	25

	250	25	10	20
	300	35	11,7	35
Média	90,4	49,9	61,9	30,8

Tabela 4: Colaboradores que frequentaram formação e média de horas por colaborador em 2016

A partir dos dados apresentados na tabela 4, no que respeita ao número de colaboradores, podemos concluir que o mínimo de colaboradores, nas organizações inquiridas, são 2 e o máximo são 500, verificando-se, conseqüentemente, uma grande variação entre as mesmas. Como podemos constatar, a média de colaboradores nas organizações inquiridas é de 90,4.

No que concerne ao número de colaboradores, que em 2016 frequentaram formação, percebemos que o mínimo é 0 e o máximo são 500, sendo a média de 49,9 colaboradores. Das 32 organizações inquiridas, em 8 delas, 100% dos colaboradores frequentaram formação em 2016. De salientar também, que numa das organizações inquiridas 90% dos seus colaboradores frequentaram formação em 2016, enquanto em 3 se ultrapassam os 80% e 4 estão acima dos 50%. Importa, ainda, referir, que a média de colaboradores, que em 2016 frequentaram formação, foi de 61,9%.

Relativamente ao número médio de horas de formação, por colaborador, em 2016, concluímos que numa das organizações inquiridas, dos 8 colaboradores existentes, nenhum frequentou formação. Por outro lado, em 5 das organizações inquiridas, o número médio de horas de formação ultrapassou as 35, sendo a média do número de horas, que os colaboradores das 32 organizações inquiridas frequentaram, de 30,8%.

	Nº de horas de formação	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 35 horas	13	40,6	40,6	40,6
	35 horas	14	43,8	43,8	84,4
	Mais de 35 horas	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 5: Horas de formação, em média, disponibilizadas pelas organizações aos colaboradores

Atendendo ao número médio de horas de formação, disponibilizadas aos colaboradores, a partir dos elementos apresentados na tabela 5, podemos perceber que, num total de 32 organizações, 13 disponibilizam “menos de 35 horas”, correspondente a 40,6%, e 14 disponibilizam “35 horas”, correspondente a 43,8%. Com menor

representatividade destacam-se 5 organizações que disponibilizam, em média, “mais de 35 horas”, correspondente a 15,6%.

Podemos assim concluir que a maioria das organizações disponibiliza, em média, “35 horas” ou “mais de 35 horas”, correspondente a um total de 59,4%, o que significa que 40,6% das organizações contrariam a legislação atualmente em vigor, no que diz respeito ao Código do Trabalho, disponibilizando “menos de 35 horas” de formação aos seus colaboradores.

Motivos para disponibilização de “mais de 35 horas” de formação	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Formação como um investimento para o desenvolvimento dos colaboradores	5	71,4	71,4	71,4
Não respondeu	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Tabela 6: Motivos para as organizações disponibilizarem “mais de 35 horas” de formação

Como podemos observar a partir dos dados da tabela 6, das organizações inquiridas que disponibilizam, em média, aos seus colaboradores “mais de 35 horas” de formação, 5 justificam esta percentagem pelo facto de considerarem a formação como um investimento para o desenvolvimento dos colaboradores.

Motivos para disponibilização de “menos de 35 horas” de formação	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Falta de abertura e sensibilidade da administração	1	7,7	7,7	7,7
Divergência entre as reais necessidades de formação e as necessidades sentidas	2	15,4	15,4	23,1
Falta de disponibilidade	7	52,9	52,9	76
Falta de financiamento	3	23,1	23,1	100,00
Total	13	100,0	100,0	

Tabela 7: Motivos para as organizações disponibilizarem “menos de 35 horas” de formação

Como podemos observar a partir dos dados apresentados na tabela 7, das organizações inquiridas que disponibilizam, em média, aos seus colaboradores “menos de 35 horas” de formação, 7 justificam este facto pela falta de disponibilidade de tempo;

3 organizações pela falta de financiamento sentida e ainda 2 organizações pela falta de abertura e sensibilidade da administração.

Organizações que em 2016 disponibilizaram mais de 35 horas de formação aos seus colaboradores		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	15	46,9	48,4	48,4
	Não	16	50,0	51,6	100,0
	Não respondeu	1	3,1		
	Total	32	100,0		

Tabela 8: Organizações que em 2016 disponibilizaram mais de 35 horas de formação aos seus colaboradores

Relativamente ao número de organizações que, em 2016, disponibilizaram mais de 35 horas de formação aos seus colaboradores, podemos concluir, a partir dos dados apresentados na tabela 8, que das 32 organizações participantes apenas 15 responderam afirmativamente, o que corresponde a 46,9%. Em contrapartida, 16 organizações não disponibilizaram mais de 35 horas de formação aos seus colaboradores (50%). Uma das empresas não respondeu a esta questão, correspondendo à diferença de 3,1%.

Motivos para disponibilização de “mais de 35 horas” de formação em 2016	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Formação como um investimento para o desenvolvimento dos colaboradores	3	20	6,3	6,3
Motivação pessoal	1	6,7	12,5	18,8
Necessidade de formação específica para atualização ou desempenho de novas funções	9	60	60	78,8
Não responderam	2	13,3	13,3	100,00
Total	15	100,0	100,0	

Tabela 9: Motivos para as organizações terem disponibilizado “mais de 35 horas” de formação em 2016

A partir dos dados apresentados na tabela 9, percebemos que das 15 organizações inquiridas que disponibilizaram no ano de 2016 “mais de 35 horas” de formação aos seus colaboradores, 9 organizações justificam esse facto com a necessidade que existiu de uma formação específica para a atualização ou desempenho de novas funções dos colaboradores.

Outras organizações, embora em menor escala (3 organizações), justificaram a frequência dos colaboradores em “mais de 35 horas” de formação por considerarem a

formação como um investimento para o desenvolvimento dos colaboradores e 1 organização por motivação pessoal.

Organizações que recorrem à Formação Autofinanciada		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sempre	8	25,0	25,0	25,0
	Muitas vezes	8	25,0	25,0	50,0
	Às vezes	10	31,3	31,3	81,3
	Raramente	4	12,5	12,5	93,8
	Nunca	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	100,0

Tabela 10: Organizações que recorrem à Formação Autofinanciada para assegurar o cumprimento das 35 horas anuais obrigatórias de formação

Organizações que recorrem a Apoios Comunitários		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sempre	5	15,6	15,6	15,6
	Muitas Vezes	6	18,8	18,8	34,4
	Às Vezes	12	37,5	37,5	71,9
	Raramente	5	15,6	15,6	87,5
	Nunca	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	100,0

Tabela 11: Organizações que recorrem a Apoios Comunitários para assegurar o cumprimento das 35 horas anuais obrigatórias de formação

No que concerne à forma como as organizações conseguem assegurar o cumprimento das 35 horas anuais obrigatórias de formação, podemos constatar, a partir dos valores apresentados na tabela 10, que 16 das organizações inquiridas (50%) recorrem “sempre” ou “muitas vezes” à formação autofinanciada, para assegurar esse cumprimento. Destacam-se ainda 10 organizações, correspondentes a 31,3%, que “às vezes” também recorrem à formação autofinanciada.

De acordo com os dados apresentados na tabela 11, concluímos que 12 das organizações inquiridas (37,5%) recorrem, “às vezes”, a apoios comunitários para assegurar o cumprimento das 35 horas anuais de formação. Para além disso, 18,8% recorrem “muitas vezes” e 15,6% “sempre” aos apoios comunitários.

Organizações que disponibilizam compensação pelo não cumprimento das 35 horas de formação		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	2	15,4	15,4	15,4
	Não	11	84,6	84,6	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Tabela 12: Organizações que disponibilizam alguma forma de compensação aos colaboradores pelo não cumprimento das 35 horas de formação contínua obrigatória

Tipo de compensação pelo não cumprimento das 35 horas de formação	Nº de organizações	Percentagem	Percentagem acumulativa
Compensação financeira	0	0	0
Crédito de horas	2	100,0	100,0
Acumulação/compensação de horas no ano civil seguinte	0	0	100,0
Outra(s)	0	0	100,0
Total	2	100,0	

Tabela 13: Tipo de compensação que as organizações que disponibilizam em média menos de 35 horas de formação dão aos colaboradores pelo não cumprimento das 35 horas obrigatórias

Das 13 organizações que disponibilizam em média menos de 35 horas de formação anualmente aos colaboradores, verificamos com a análise da tabela 12 que apenas 2 têm previsto alguma forma de compensação pelo não cumprimento das horas obrigatórias de formação contínua. Essa forma de compensação é através do crédito de horas, tal como se verifica com a análise da tabela 13.

Por outro lado, 11 dessas organizações não disponibilizam qualquer forma de compensação aos seus colaboradores.

Identificação das necessidades/áreas de formação	Frequência	Percentagem
Auscultação dos colaboradores	20	62,5
Auscultação e reportes dos chefes de departamento	15	46,9
Decisão dos elementos responsáveis dos recursos humanos	17	53,1
Recurso a uma entidade formadora externa	6	18,8
Outra(s)	3	9,4

Tabela 14: Forma como as organizações identificam as necessidades e áreas de formação

No que diz respeito à forma como as organizações inquiridas identificam as necessidades e áreas em que desenvolvem a formação, podemos constatar, a partir dos elementos apresentados na tabela 14, que algumas das 32 organizações inquiridas indicam mais do que uma opção. De ressaltar que 20 organizações, correspondentes a 62,5%, procedem à “auscultação dos colaboradores”; 17 organizações (53,1%) têm em consideração a “decisão dos elementos responsáveis dos recursos humanos” e 15 organizações (46,9%) procedem à “auscultação e reportes dos chefes de departamento”. Em minoria, percebemos que apenas 18,8% recorrem, para o efeito, a uma “entidade formadora externa” e ainda 9,4% recorre a outra opção, nomeadamente, a testes aos colaboradores a fim de se perceber quais as suas reais necessidades de formação.

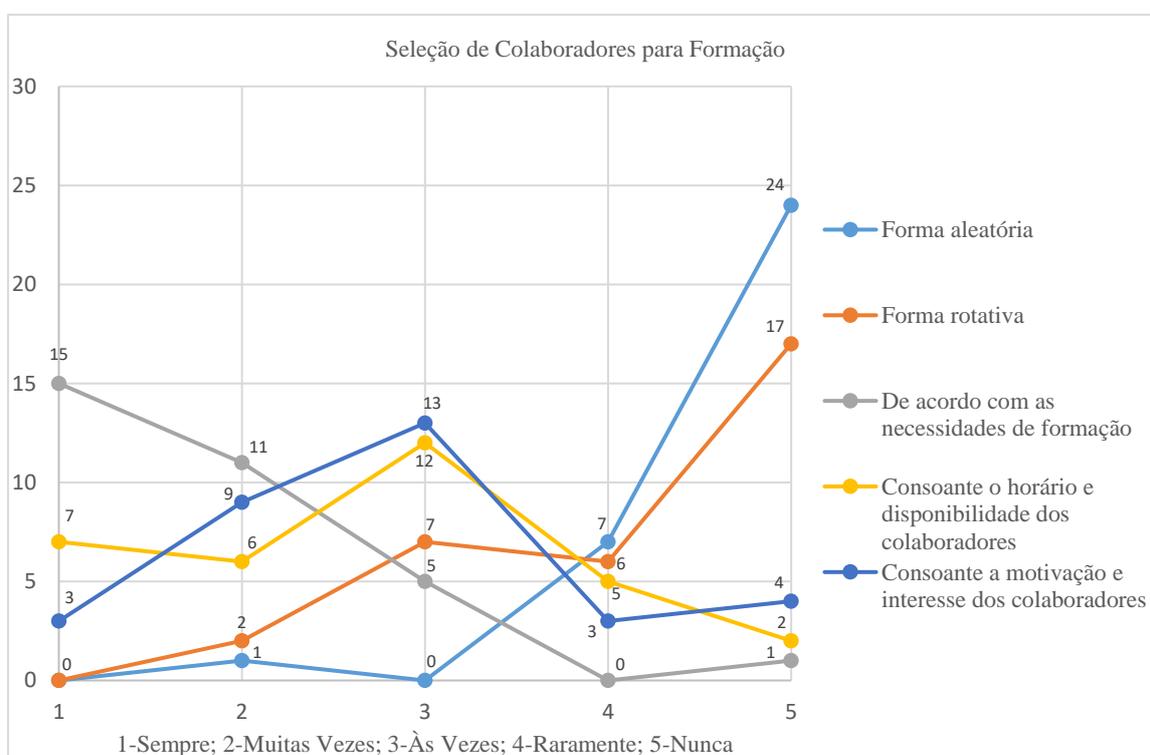


Gráfico 1: Forma como as organizações selecionam os colaboradores que irão frequentar formação ao longo do ano

Como podemos verificar com a análise do gráfico 1, a maior parte das organizações participantes “nunca” seleciona os seus colaboradores para formação de forma aleatória e de forma rotativa: 24 e 17 organizações respetivamente. Comparativamente, 15 organizações referiram selecionar os seus colaboradores “sempre” de acordo com as necessidades de formação.

Para além disso, podemos observar dois picos no gráfico anterior no que diz respeito à seleção consoante o horário e disponibilidade dos colaboradores e consoante a sua motivação e interesse, sendo feita “às vezes” por 12 e 13 organizações respetivamente.

De forma a complementar os dados apresentados no gráfico anterior, importa referir que uma organização manifestou que outra das formas que utiliza para selecionar os colaboradores para formação é “mediante indicação do responsável hierárquico”.

Percentagem de colaboradores selecionados para formação anualmente		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 10%	1	3,1	3,1	3,1
	Entre 10% e 49%	10	31,3	31,3	34,4
	Entre 50% e 99%	13	40,6	40,6	75,0
	100%	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 15: Percentagem de colaboradores selecionados pelas organizações para formação anualmente

No que diz respeito ao número de colaboradores que cada organização participante destaca anualmente para formação, podemos verificar que 31,3% das organizações selecionam entre 10% e 49% dos seus colaboradores, sendo que 40,6% selecionam entre 50% e 99% dos colaboradores. É de referir, ainda, que apenas uma organização seleciona menos de 10% dos seus colaboradores para participarem em formação por ano, enquanto 8 organizações selecionam todos os seus colaboradores.

Contributo da formação para o desempenho na atividade profissional		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sempre	8	25,0	25,0	25,0
	Muitas vezes	14	43,8	43,8	68,8
	Às vezes	8	25,0	25,0	93,8
	Raramente	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 16: Organizações que consideram que a formação contribui para um melhor desempenho na atividade profissional do colaborador

Ao analisar a tabela 16 anteriormente exposta, verificamos que 43,8% das organizações participantes na investigação consideram que a formação contribui “muitas vezes” para um melhor desempenho na atividade profissional do colaborador, enquanto uma minoria de 6,3% considera que raramente isso acontece. Para além disso, 25% das organizações participantes consideram respetivamente que a formação contribui “sempre” e “às vezes” para um melhor desempenho do colaborador.

Concluimos, assim, que nenhuma das organizações considera que a formação “nunca” contribui para melhorar o desempenho laboral dos colaboradores.

Impacto da formação no desempenho da atividade profissional do colaborador	Frequência	Percentagem
Válido Aumento da produtividade	15	46,9
Maior motivação do colaborador	14	43,8
Mudança nos processos de produção	13	40,6
Melhor ambiente laboral	6	18,8
Maior responsabilidade do colaborador	15	46,9
Maior qualidade do trabalho desenvolvido	16	50,0
Maior autonomia na execução das tarefas	11	34,4
Maior rapidez na resolução de problemas	11	34,5
Melhor utilização dos recursos disponíveis	8	25,0
Maior espírito crítico no desenvolvimento da atividade	14	43,8
Aumento da inovação e capacidade competitiva no mercado de trabalho	9	28,1

Tabela 17: Dimensões em que as organizações consideram que a formação tem impacto no desempenho da atividade profissional do colaborador

Com os dados presentes na tabela 17, verificamos que o nível em que as organizações consideram que a formação tem mais impacto no desempenho da atividade profissional do colaborador é a “Maior qualidade do trabalho desenvolvido”, com 50% de respostas. Seguidamente, com uma percentagem de 46,9%, foi selecionado o “Aumento da produtividade” e a “Maior responsabilidade do colaborador”. O nível que foi menos selecionado como um dos que tem impacto no desempenho da atividade profissional do colaborador foi o “Melhor ambiente laboral”, com apenas 18,8%.

Contributo da formação para o desenvolvimento e crescimento da organização	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Sempre	9	28,1	28,1	28,1
Muitas vezes	17	53,1	53,1	81,3
Às vezes	5	15,6	15,6	96,9
Raramente	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabela 18: Organizações que consideram que a formação contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização

Após a análise da tabela anterior, verificamos que a maior parte das organizações participantes na investigação (53,1%) consideram que a formação contribui “muitas vezes” para o desenvolvimento e crescimento da organização, enquanto apenas 3,1% considera que raramente isso acontece. Já 28.1% das organizações e 15,6% consideram que a formação contribui “sempre” e “às vezes”, respetivamente, para o seu desenvolvimento e crescimento.

Assim sendo, concluímos que nenhuma das organizações participantes considera que a formação “nunca” contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Impacto da formação no desenvolvimento e crescimento da organização	Frequência	Percentagem
Válido Aumento da produtividade	14	43,8
Maior motivação dos colaboradores	13	40,6
Mudança nos processos de produção	9	28,1
Melhor ambiente laboral	7	21,9
Maior responsabilidade dos colaboradores	13	40,6
Maior qualidade do trabalho desenvolvido	12	37,5
Maior autonomia na execução das tarefas	11	34,4
Maior rapidez na resolução de problemas	8	25,0
Melhor utilização dos recursos disponíveis	11	34,4
Maior espírito crítico no desenvolvimento da atividade	10	31,3
Aumento da inovação e capacidade competitiva no mercado de trabalho	8	25,0

Tabela 19: Dimensões em que as organizações consideram que a formação tem impacto no desenvolvimento e crescimento da organização

Tal como verificado com a análise realizada na tabela 17, concluímos que também neste caso o nível que foi menos selecionado como um dos que tem impacto no desenvolvimento e crescimento na organização foi o “Melhor ambiente laboral”, com apenas 21,9%. Quanto ao nível em que as organizações consideram que a formação tem mais impacto no desenvolvimento e crescimento na organização, foi o “Aumento da produtividade”, com 43,8% de respostas, seguido da “Maior motivação dos colaboradores” e “Maior responsabilidade dos colaboradores”, com uma percentagem de respostas de 40,6% cada uma.

Aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos na formação		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sempre	6	18,8	18,8	18,8
	Muitas vezes	17	53,1	53,1	71,9
	Às vezes	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 20: Organizações que consideram que os colaboradores têm oportunidade de aplicar os conhecimentos e competências adquiridos na formação em contexto de trabalho

Como demonstram os dados da tabela 20, a maior parte das organizações participantes (53,1%) considera que são muitas as vezes em que os colaboradores têm oportunidade de aplicar os conhecimentos e competências adquiridos na formação em contexto de trabalho, sendo que nenhuma respondeu “raramente” ou “nunca”.

Fatores que interferem na transferência de conhecimento adquirido em formação	Facilitadores		Inibidores		
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	
Válido	Tempo disponível	13	40,6	19	59,4
	Recursos disponíveis	24	75,0	8	25,0
	Aplicabilidade dos conteúdos adquiridos em contexto de formação ao contexto de trabalho	30	93,8	2	6,3
	Disponibilidade e abertura por parte dos colaboradores	11	34,4	21	65,6
	Dinâmica laboral implementada	15	46,9	17	53,1
	Cultura organizacional	18	56,3	14	43,8
	Outro(s)	0	0	1	3,1

Tabela 21: Fatores considerados pelas organizações como facilitadores e inibidores da transferência de conhecimento adquirido em formação para o contexto real de trabalho

Ao analisarmos os dados da tabela 21, podemos concluir que os “Recursos disponíveis”, a “Aplicabilidade dos conteúdos adquiridos em contexto de formação ao contexto de trabalho” e a “Cultura organizacional” foram maioritariamente considerados facilitadores da transferência de conhecimento adquirido em formação para o contexto real de trabalho.

No entanto, os restantes fatores foram maioritariamente considerados como inibidores dessa transferência: “Tempo disponível”, “Disponibilidade e abertura por parte dos colaboradores” e “Dinâmica laboral implementada”.

Importa, ainda, referir que uma das organizações participantes selecionou a opção “outro(s)”, referindo que a própria formação pode ser um inibidor, uma vez que pode despoletar algum receio de que os níveis de exigência aumentem (“Algum receio de que com a formação recebida os níveis de exigência aumentem logo receber formação também é inibidor”).

Recurso a entidades formadoras externas		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sempre	11	34,4	34,4	34,4
	Muitas vezes	10	31,3	31,3	65,6
	Às vezes	8	25,0	25,0	90,6
	Raramente	2	6,3	6,3	96,9
	Nunca	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabela 22: Organizações que recorrem a entidades formadoras externas para prestarem serviços de formação

Motivos da seleção das entidades formadoras		Frequência	Percentagem
Válido	Qualidade nos serviços de formação prestados	17	54,8
	Competência dos formadores	15	48,4
	Competência e desempenho dos elementos da coordenação da formação	10	32,3
	Proximidade/acessibilidade à entidade formadora	11	35,5
	Orçamento mais acessível	4	12,9
	Reputação/Reconhecimento externo da entidade formadora	5	16,1
	Outro(s)	2	5,5

Tabela 23: Motivos pelos quais as organizações selecionam as entidades formadoras

Como podemos verificar na tabela 22, a maior parte das organizações participantes referiu recorrer a entidades formadoras externas para prestarem serviços de formação “sempre” e “muitas vezes”: 34,4% e 31,3% respetivamente. Para além disso, 25% referiu que recorre a entidades externas “às vezes” e 6,3% “raramente”, sendo que apenas uma organização mencionou “nunca” recorrer a esse serviço externo.

No que diz respeito aos motivos que levam à seleção das entidades, tal como demonstram os dados presentes na tabela 23, concluímos que a razão mais mencionada pelas 31 organizações que referiram recorrer a entidades formadoras externas foi “Qualidade nos serviços de formação prestados”, seguida da “Competência dos formadores”. Os motivos menos referidos foram o “Orçamento mais acessível” e a “Reputação/reconhecimento externo da entidade formadora”, tendo sido selecionados apenas por 4 e 5 organizações respetivamente.

Para além disso, 2 das organizações selecionaram a opção “outro(s)”, mencionando que recorrem a entidades formadoras externas devido a “Áreas que não temos enquanto entidade formadora e número de colaboradores por formação” e “Conhecimento específico da área e das necessidades”.

No que diz respeito à última questão presente no questionário “Se tivesse possibilidade de alterar as políticas de formação contínua obrigatória, o que alterava?”, concluímos que a alteração das políticas de formação contínua obrigatória mencionada mais vezes pelas organizações relaciona-se com o número de horas de carácter obrigatório, como por exemplo “Alterava o carácter obrigatório das 35h”.

De uma forma geral, concluímos que, para além da alteração do número de horas e do seu carácter obrigatório, as respostas obtidas sugerem alterações que permitam um maior ajustamento da formação às reais necessidades sentidas, e que aumentem o número de apoios às empresas que promovam formação aos seus colaboradores.

De forma a ilustrar as sugestões anteriormente mencionadas dadas pelas organizações participantes, passamos a enunciar um exemplo de resposta para cada uma:

- “O número de horas por colaborador não deveria ter carácter obrigatório, deveria ser uma decisão da entidade, de acordo com as necessidades de formação observadas”;
- “Deveria ser melhorada a consciência da importância da formação junto dos colaboradores, criando mais mecanismos de apoio e financiamento”.

As organizações sugerem, ainda, não só a criação de condições de modo que a formação não interfira com a produção (revelando alguma dificuldade nesta área e falta de disponibilidade), como também a obrigatoriedade de alguns factos relacionados com o processo de formação em si (avaliação das necessidades de formação e maior conteúdo prático).

Por fim, importa referir que, das respostas obtidas, apenas duas mencionaram que não faziam qualquer alteração nas políticas atuais, considerando que o que está legislado no momento vai ao encontro das suas necessidades.

1.4. Conclusões Finais

Com o estudo realizado, concluímos que a maior parte das organizações participantes disponibilizam em média 35 horas ou mais de formação aos seus colaboradores por ano, o que vai ao encontro do que está definido no código do trabalho, atualmente em vigor. Quanto ao número de colaboradores selecionados para formação anualmente, a maior parte das organizações também age de acordo com o que está estipulado na legislação vigente, uma vez que seleciona 10% ou mais dos seus colaboradores, sendo que uma grande parte das mesmas seleciona entre 50% a 99% dos seus colaboradores, o que vai além da percentagem prevista no código do trabalho.

Apesar das evidências anteriormente mencionadas, importa salientar que das organizações que não cumprem a disponibilização das 35 horas obrigatórias de formação aos seus colaboradores, a maior parte não apresenta nenhuma forma de compensação, o que poderá revelar uma falta de sensibilização das organizações inquiridas para esta situação.

No que diz respeito ao contributo da formação, constatamos que a maior parte das organizações inquiridas percebe que a formação contribui positivamente para o desempenho da atividade laboral do colaborador e para o crescimento e desenvolvimento da organização. Assim, apesar de haver uma percentagem mínima que considera que a formação raramente traz contributos, concluímos que a maior parte das organizações participantes reconhece a existência de benefícios da formação tanto ao nível dos colaboradores como da própria organização. Ainda neste âmbito, importa salientar que a maior parte das organizações considera que os colaboradores têm muitas vezes oportunidade de aplicar os conhecimentos e competências adquiridas na formação em contexto real de trabalho, o que poderá indicar a pertinência das formações realizadas para o desempenho profissional dos colaboradores.

Relativamente à forma como as organizações participantes no estudo asseguram a formação aos seus colaboradores, verificamos que recorrem mais a formação autofinanciada do que a apoios comunitários, o que mais uma vez nos leva a acreditar na existência de sensibilidade por parte das organizações para as questões relacionadas com a formação.

A presente investigação revelou-se bastante pertinente, na medida em que foram obtidas algumas opiniões acerca da política atual de formação contínua obrigatória e sugestões de alteração da mesma, por parte das organizações participantes. Verificamos, com as respostas obtidas, que a maior parte das organizações sente que a política em causa deveria sofrer alterações, o que nos leva a refletir acerca da resposta dada às reais necessidades sentidas pelas organizações.

Concluimos, assim, que as horas de formação estipuladas e o seu carácter obrigatório podem não ir ao encontro das carências existentes em cada organização, sendo que após a análise de todas as respostas dadas, verificamos uma necessidade de autonomia por parte das organizações para decidir o número de horas de formação que realmente precisam para colmatar as necessidades sentidas.

Por fim, seria pertinente a realização de uma investigação com uma amostra mais abrangente, de forma a perceber se os resultados obtidos vão ao encontro dos que foram aqui analisados. Caso isso se verificasse, seria importante fazer uma reflexão crítica mais aprofundada acerca da atual política, com algumas sugestões de alterações que fossem ao encontro das verdadeiras necessidades das organizações.

Conclusão

Após a realização deste trabalho, no âmbito da conclusão do mestrado em Ciências da Educação, sobretudo com uma intervenção especial na formação profissional, em contexto empresarial, podemos concluir que foi possível adquirir diversas competências, nomeadamente, relativas à coordenação pedagógica e gestão da formação profissional. Para além das competências adquiridas ao longo do tempo, também nos foi possível colocar em prática, em diversos momentos deste trabalho, conhecimentos já adquiridos em contexto académico. Este facto tornou-se uma mais valia para o desenvolvimento das tarefas com as quais tivemos oportunidade de contactar, bem como para a consolidação dessas aprendizagens, uma vez que permitiu uma articulação entre a teoria e a prática, facto que, de resto, se pretendia.

Como pudemos perceber, a formação profissional, ao longo do tempo, tem sido encarada como uma oportunidade para a qualificação e requalificação dos colaboradores, dados os constrangimentos atualmente encontrados no mercado de trabalho, que exigem respostas cada vez mais eficazes e proativas. A par das alterações hoje sentidas, surge a necessidade de uma resposta capacitada, de forma a responder eficazmente a essa exigência crescente. Advém deste contexto, a pertinência do estágio realizado, uma vez que este nos permitiu contactar e criar mecanismos de resposta a essas solicitações, nomeadamente, como dizíamos, no desempenho da função de coordenador pedagógico, em contexto de formação profissional.

Neste seguimento, debruçando-nos, especialmente, na formação profissional e, sobretudo, nesse papel da coordenação e gestão pedagógica, percebemos que o estágio realizado foi muito rico em termos de experiências, sendo possível perceber, ao longo do tempo, a versatilidade que o técnico superior em ciências da educação assume nestes contextos. Uma excelente oportunidade para perceber as formalidades e dinâmicas inerentes a este contexto específico, bem como para colocar em prática diversas competências inerentes a este papel, como observar e diagnosticar necessidades para, posteriormente, planificar e implementar atividades e ações de formação; acompanhar processos formativos e avaliar todo esse processo. As competências agora mencionadas, e a especificidade do técnico superior de educação, são cruciais nesta área de intervenção, uma vez que, este devido à sua formação académica, está familiarizado e sensibilizado

para todo o processo que a formação envolve, facto crucial para a eficácia de um ciclo formativo.

No entanto, importa ressaltar, que apesar de todas as competências desenvolvidas pelo mestre em Ciências da Educação, a colaboração e articulação com outros profissionais é essencial, quando efetivamente a temática ultrapassa a sua área de formação.

Para além destas competências específicas, foram ainda desenvolvidas outras habilitações importantes, nomeadamente, algumas outras de carácter transversal a qualquer contexto de trabalho, especificamente, a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de tomar decisões, a capacidade de organização e de ser flexível e, sobretudo, a capacidade de comunicar de forma correta e concisa.

Por último, concluímos que esta experiência se revelou bastante pertinente para terminar o 2.º ciclo de estudos, uma vez que foi capaz de proporcionar, e encerrar em si, um conjunto de competências, tanto de índole teórica, como de índole prática, capazes de preparar o indivíduo para um contexto real de trabalho, nomeadamente, ao nível da coordenação e gestão da formação profissional, surgindo a possibilidade de convivermos realmente com os ensinamentos que presenciaram toda a nossa formação e de nos formar como um todo.

Referências Bibliográficas

ADEC (s.d.). *Portugal 2020: objetivos, desafios e operacionalização*. Acedido em 17 janeiro, 2017, em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%2014.pdf>.

Associação Concretizar (2016). *Informação Complementar à Candidatura ao Programa Operacional Inclusão Social e Emprego*.

Asua Batarrita, B. (2002). Globalización, Sociedad de la Información y Formación de las Organizaciones. In P. Pineda (coord.), *Pedagogía Laboral* (pp. 65-83). Barcelona: Ariel.

Cañizares Puerta, P. (2002). La Formación en las Organizaciones. In P. Pineda (coord.), *Gestión de la Formación en las Organizaciones* (pp. 13-35). Barcelona: Ariel.

CEDEFOP (2011). *Apesar dos inúmeros benefícios que proporcionam, o ensino e a formação profissionais ainda carecem de prestígio*. Tessalónica: CEDEFOP. Acedido em 11 janeiro, 2017 em www.cedefop.europa.eu/files/9061_pt.pdf.

Comissão Europeia (2013). *Compreender as Políticas da União Europeia: «Europa 2020»: a estratégia europeia de crescimento*. Luxemburgo: Serviço das Comunicações da União Europeia. Acedido em 17 janeiro, 2017 em <http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/Europa2020.pdf>.

Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro. *Diário da República n.º 19/2017, 1.ª Série*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Acedido em 11 fevereiro, 2017, em <https://dre.pt/application/file/a/105808732>.

Decreto-Lei n.º 396/2007, 31 de dezembro. *Diário da República n.º 251 – 1.ª Série*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Acedido em janeiro 2, 2017, em <https://dre.pt/application/file/627926>.

DGEEC (2017). *DGEEC Web Site*. Acedido em 14 março, 2017, em <http://www.dgeec.mec.pt/np4/mefsig/>.

Hacard-Verpoort, S. & Sousa, J. T. (2014). Gestão da Formação: o caso da Lisnave, Estaleiros Navais, SA. In A. Caetano (org.), *Formação e Desenvolvimento Organizacional: abordagens e casos práticos em Portugal* (pp. 129-140). Lisboa: Mundos Sociais.

IEFP (2015). *Regulamento Específico: medida cheque-formação*. Acedido em 4 março, 2017, em https://www.iefp.pt/documents/10181/5148999/2015-10-21_Cheque+Forma%C3%A7%C3%A3o_Regulamento_Espec%C3%ADfico_Vers%C3%A3o+CN.pdf/750bfa3e-ac27-45cd-bbf0-de54379a7510.

IEFP (2016). *Regulamento Específico: cursos de aprendizagem*. Acedido em março 4, 2017, em https://www.iefp.pt/documents/10181/6488057/RE_APZ_2016_Regulamento_especifico.pdf/d5495537-ab51-43a7-bfb1-b84f7a1fa588.

Instituto para a Qualificação (2016). *Guia de Apoio ao Utilizador: Certificação de Entidades Formadoras*. Acedido em março 14, 2017, em http://www.drfp.pt/EmpresasEntidades/Acreditacao/quaisasobrigacoes/Formulrios/Guia_Apoio_Utilizador_anexos_R6.pdf.

KonKrets (2016a). *KonKrets Web Site*. Acedido em novembro 12, 2016, em <https://www.konkrets.pt/>

KonKrets (2016b). *Plano Anual de Atividades Formativas*.

KonKrets (s.d). *Manual de Qualidade da Atividade Formativa*.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Código do Trabalho). *Diário da República, 1.ª Série - n.º 30/2009*. Assembleia da República. Acedido em fevereiro 12, 2017, em <https://dre.pt/application/file/a/602193>.

Lei n.º 49/2005, de 30 de agosto (Lei de Bases do Sistema Educativo). *Diário da República, 1.ª Série - A – N.º 166*. Assembleia da República. Acedido em janeiro 3, 2017, em <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2005/08/166A00/51225138.pdf>

Pineda Herrero, P. (2002). Qué es la Pedagogía Laboral. In P. Pineda (coord.), *Pedagogía Laboral* (pp. 27-41). Barcelona: Ariel.

Portaria n.º 273/2013, de 20 de agosto. *Diário da República, 1.ª Série - A – N.º 159*. Ministério da Administração Interna. Acedido em abril 12, 2017, em http://www.psp.pt/SP_Legislacao/Portaria%20n.%C2%BA%20273-2013%20de%2020%20de%20Agosto.pdf.

PO CH (2014). *PO Capital Humano*. Acedido em 12 fevereiro, 2017 em https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/TEXTOS%20INTEGRAIS%20DOS%20PO/PO_CH_9Dez.pdf.

PO CH (s.d.). *Poch.portugal2020*. Acedido em 20 janeiro, 2017 em <https://www.poch.portugal2020.pt>.

PO ISE (2014). *PO Inclusão Social e Emprego*. Acedido em 12 fevereiro, 2017 em

PO ISE (s.d.). *Poise.portugal2020*. Acedido em 20 janeiro, 2017 em <http://poise.portugal2020.pt>.

Portugal 2020 (s.d.). *Portugal2020*. Acedido em 20 janeiro, 2017 em <https://www.portugal2020.pt/>.

Santos, S. C., Silva, S. A. & Caetano, A. (2014). Introdução: a formação profissional, os seus benefícios e desafios para a investigação e a prática. In A. Caetano (org.), *Formação e Desenvolvimento Organizacional: abordagens e casos práticos em Portugal* (pp. 1-9). Lisboa: Mundos Sociais.

Villar Mata, F. & Lezcano Barbero, F. (2002). El Gestor de la Formación: perfiles y acciones. In P. Pineda (coord.), *Gestión de la Formación en las Organizaciones* (pp. 195-220). Barcelona: Ariel

Anexos

Anexo I - Questionário – Avaliação da Situação dos Formandos Pós Formação



Avaliação da Situação dos Formandos pós formação

Entidade	_____		
Tipologia	_____		
Area de Formação	_____	_____	_____
Curso/ Percurso Form.	_____		
UFCD/ Módulo	_____	_____	_____
Local	_____	Duração	_____ horas

EIXO	_____
Nº PROJETO	_____
ANO	_____

Nome do/a formando/a _____

I - IMPACTO DO ESTÁGIO PROFISSIONAL

	SIM	NÃO
A) FICOU A TRABALHAR NA EMPRESA ONDE REALIZOU O ESTÁGIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) FOI INDICADO PELA EMPRESA ONDE REALIZOU O ESTÁGIO PARA OUTRA HIPÓTESE DE TRABALHO.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se SIM, QUAL _____		
C) SE NENHUMA DESTAS HIPÓTESES DE ADEQUA AO SEU CASO CONCRETO, REFIRA A SUA SITUAÇÃO:		

II - SITUAÇÃO PROFISSIONAL ACTUAL (O PONTO SEGUNTE DEZ SEMPRE RESPEITO AO PERÍODO APÓS TERMINAR DO CURSO)

	SIM	NÃO
A) EMPREGADO.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se SIM, INDIQUE A EMPRESA ONDE ESTÁ A TRABALHAR		
NO CASO DE TER RESPONDIDO AFIRMATIVAMENTE À ALÍNEA A) DO PONTO II, RESPONDA, POR FAVOR, TAMBÉM À ALÍNEA B) DO MESMO PONTO. CASO CONTRÁRIO, PASSE, DE IMEDIATO, PARA A ALÍNEA C) DO PONTO II.		

B) MECANISMO DE INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO (ESTE PONTO DEZ APENAS RESPEITO AOS FORMANDOS INTEGRADOS NO MERCADO DE TRABALHO)

	SIM	NÃO
CONTRATO A TERMO CERTO.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTRATO SEM TERMO.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECIBO VERDE.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTÁGIO PROFISSIONAL.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OUTRA SITUAÇÃO.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qual? _____		

C) SITUAÇÃO PROFISSIONAL DO FORMANDO PÓS FREQUÊNCIA DO CURSO

	SIM	NÃO
À PROCURA DO 1º EMPREGO.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESEMPREGADO HÁ MENOS DE UM ANO (NDLD)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESEMPREGADO HÁ MAIS DE UM ANO (DLD)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anexo II - Grelha de avaliação de competências transversais para os estágios curriculares da FPCE – UC

Grelha de competências transversais para os estágios da FPCE-UC						
I – Insuficiente; S – Suficiente; B – Bom; MB - Muito Bom; E – Excelente						
I – <10; S – 10 a 13; B – 14 a 15; MB – 16 a 17; E – 18 a 20 (valores)						
NA – Não se aplica	I	S	B	MB	E	NA
Competências instrumentais						
1) Comunica com clareza os resultados/conclusões do trabalho desenvolvido, bem como os processos, métodos e raciocínios que lhes estiveram subjacentes.					19	
2) Pesquisa, analisa e sistematiza de forma adequada a informação.					19	
3) Define de forma clara metas e objetivos, baseados na análise das necessidades dos contextos em que participa.					18	
4) Desenvolve planos de acção adequados às metas e objetivos a alcançar.					19	
5) Utiliza, adequadamente, conhecimentos, procedimentos e competências técnicas, da sua área de especialização.					19	
Competências interpessoais						
6) Interage de forma assertiva com a equipa de trabalho, revelando empatia e respeito pelas pessoas.					19	
7) Interage de forma adequada com os utentes/clientes, salvaguardando a sua dignidade e respeito.					19	
8) Interage de forma adequada com profissionais de outras entidades/organizações/instituições.					19	
Competências sistémicas						
9) No plano interno, compreende o conjunto de relações que se estabelecem entre subsistemas/sectores/serviços da instituição/organização onde desenvolve as suas atividades principais, numa lógica integrada.					18	
10) No plano externo, compreende o conjunto de relações que se estabelecem entre a organização/instituição onde desenvolve as suas atividades principais, e as restantes instituições (a nível local, comunitário, regional e nacional), numa lógica integrada.					18	
Outras competências						
11) Comparece assiduamente ao serviço, de acordo com o horário estabelecido com a instituição/organização.					19	
12) É pontual.					19	
13) Assume e desenvolve, de forma responsável, as funções/tarefas que lhe são confiadas.					19	
14) Integra e promove, na prática, a dimensão ética da profissão.					19	
15) Revela consciência crítica sobre práticas/posturas institucionais, profissionais e sociais (articulando conhecimentos teóricos e práticos com responsabilidade pessoal e profissional).					19	
16) Atua de forma proativa, propondo ideias, iniciativas e procedimentos relevantes para a melhoria do funcionamento da instituição/organização.					19	
17) Evidencia capacidade de se distanciar e refletir criticamente sobre as situações.					19	
18) Compreende as necessidades das pessoas/organizações/instituições e propõe ideias/procedimentos inovadores e criativos.					19	
19) Mostra uma atitude de abertura e capacidade de adaptação à mudança.					19	
20) Revela empenho em aprender e aperfeiçoar-se continuamente.					19	

Avaliação em termos genéricos

Ao nível global, e fazendo uma análise genérica ao desempenho da Carolina neste período de tempo, destaca-se sobretudo a sua rápida evolução de aprendizagem, a capacidade de observação técnica para uma rápida assimilação de conhecimentos e transferências destes para a prática e a capacidade de adaptação à equipa e empresa. Ao nível interpessoal, ressalva-se a sua capacidade de relacionamento com todos os elementos da equipa, superiores hierárquicos e clientes da empresa. No que diz respeito ao seu progresso, demonstrou sempre interesse em conhecer a dinâmica de funcionamento da empresa, respondendo de forma diligente e responsável a todas as tarefas solicitadas. Mostrou-se uma pessoa autónoma, com espírito de iniciativa e capaz de responder eficientemente aos desafios que lhe foram sendo colocados.

Avaliação Específica

1. Coordenar Ações de formação financiada e não financiada e não financiada

1.1 Desenvolver os procedimentos relativos à organização de atividade formativa

A Carolina demonstrou capacidade de análise e organização de todo o processo formativo, desde a fase de elaboração dos diagnósticos de necessidades formativas até à avaliação. Desta forma, atendendo aos objetivos definidos para cada ação em particular, foi capaz de gerir eficazmente processos relativos a: diagnóstico de necessidades e planeamento da ação; definição de objetivos pedagógicos e conteúdos programáticos; recrutamento e seleção de formandos e formadores; preparação de recursos (logísticos e pedagógicos), acompanhamento da formação; avaliação da formação; certificação; participação e dinamização de sessões de esclarecimento.

1.2 Utilizar a plataforma interna de gestão da formação (webforma)

A Webforma é uma plataforma de gestão interna da empresa Konkrets, constituindo-se como um recurso de apoio fundamental ao departamento de formação. Nela estão contidas todas as informações relativas aos planos formativos a decorrer, sendo fundamental manter-se em permanente atualização. Anexas à utilização da plataforma estão as seguintes funções: definição do plano curricular, associação e negociação de formadores, associação de formandos, controlo de execução física e respetivos mapas de assiduidade, controlo de documentos de apoio à formação (manuais, fichas de trabalho, testes de avaliação), avaliação da aprendizagem, avaliação do processo formativo). Neste

domínio, a Carolina demonstrou estar totalmente à vontade com todas as ferramentas de trabalho, não apresentando qualquer dificuldade.

1.3. Utilizar a plataforma “Sistema Integrado de Gestão de Ofertas (SIGO)”

A plataforma SIGO é igualmente uma das plataformas de gestão da actividade formativa inerentes ao departamento de formação. Também neste domínio, assumindo as tarefas e funcionalidades próprias da plataforma (criação de módulos e cursos; inserção de novas ações, associação de formandos e formadores, certificação de formandos), a Carolina evidenciou um domínio pleno.

1.3 Utilizar a plataforma Netforce (gestão de cursos de formação pedagógica Inicial de formadores)

O Netforce - Portal para a Formação e Certificação de Formadores e outros profissionais, é uma aplicação informática, disponibilizada e gerida pelo IEFP, I.P., a qual contém o Sistema de Informação de Formação e Certificação de Formadores. Sendo a Konkrets uma entidade autorizada para ministrar cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, a sua gestão assume aqui também destaque, mais concretamente na: divulgação da oferta de cursos; associação de equipa formativa e respetiva homologação; calendarização das ações; associação de formandos; avaliação e submissão da certificação. Também no domínio desta ferramenta, a Carolina não apresentou quaisquer dificuldades.

1.5. Elaborar documentos para os Dossiers Técnico-Pedagógicos

A organização e manutenção do Dossier Técnico Pedagógico pressupõe um conhecimento técnico de um conjunto de orientações, de acordo com as tipologias de formação desenvolvidas. Neste domínio em particular, destacamos que a Carolina numa primeira fase teve a responsabilidade de se inteirar de todos os processos e instrumentos disponíveis. Posteriormente, e de forma autónoma, passou a gerir e organizar este instrumento de trabalho, de forma cuidada e atenta. Esta ação assume ainda especial relevo, visto que todo o processo, para além das especificidades em concreto de acordo com as tipologias, deve ainda obedecer ao que se encontra estipulado na política de qualidade da empresa.

1.6. Preparar Recursos Materiais e logísticos para ações de formação

A preparação de material didático, bem como o aprovisionamento de todas as condições físicas e logísticas fazem parte das funções a desempenhar pela equipa do departamento de formação. Como já foi referido anteriormente, também neste objetivo a Carolina atingiu os resultados expetáveis com distinção.

1.7. Acompanhar o desenvolvimento de percursos formativos

Ao longo destes meses foi proporcionada a oportunidade de monitorizar o desenvolvimento de várias ações de formação. Neste campo, a Carolina evidenciou a sua capacidade de organização, resolução de problemas e relacionamento interpessoal (quer com formadores como também com os formandos). Destaca-se ainda a sua destreza na mediação de conflitos, criando a empatia necessária para gerir eficazmente as situações.

1.8 Analisar o impacto das ações de formação

Complementarmente às tarefas de acompanhamento e monitorização das ações de formação, a Carolina foi igualmente eficiente na dinamização dos diversos momentos de avaliação. Aplicou questionários de avaliação de satisfação a formandos, formadores ficando igualmente sob sua responsabilidade o tratamento estatístico e elaboração dos respetivos relatórios de execução da ação.

Da mesma forma, procedeu eficazmente à emissão de certificados de formação profissional, utilizando para o efeito as plataformas de gestão.

2. Acompanhar o processo de elaboração de candidaturas a projetos co-financiados

2.1. Elaboração de candidaturas aos diversos programas operacionais

A elaboração de candidaturas a fundos comunitários é uma das funções que a coordenação pedagógica assume e com cada vez mais relevo para empresas de formação profissional e consultoras. A Carolina participou em todas as candidaturas que a Konkrets apresentou neste último ano a projetos de formação. Na realização desta atividade demonstrou competências de elaboração e gestão de candidaturas no “Portugal 2020”. Revelou conhecimento e à-vontade com o enquadramento estratégico do quadro

comunitário “Portugal 2020” bem como um excelente entendimento e perceção quanto às especificidades dos diferentes eixos dos Programas Operacionais. Facilmente aliou a fundamentação teórica com as especificidades operacionais práticas do “terreno” tendo demonstrado uma sagaz capacidade de analisar as características do processo de candidatura, os elementos chaves transversais a todas as candidaturas com fundos comunitários, e as técnicas que fazem os projetos e respetivas candidaturas obterem resultados positivos. Consegui de facilmente compreender como se processa a gestão corrente dos projetos, começando pela elaboração das candidaturas, passando pela gestão e acompanhamento da execução da candidatura até a respetiva conclusão.

Anexo III - Questionário da Investigação – O Papel da Formação Contínua nas Organizações



O Papel da Formação Contínua nas Organizações

A presente investigação enquadra-se no âmbito do mestrado em Ciências da Educação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e tem como objetivo perceber, junto de elementos que integram o departamento de recursos humanos de diferentes organizações, como estas entendem, promovem e disponibilizam a formação contínua obrigatória prevista na legislação aplicável. A participação neste estudo é totalmente voluntária. Todos os dados fornecidos pelos participantes têm a garantia de total confidencialidade e serão exclusivamente utilizados para fins estatísticos. A sua colaboração é importante para a investigação que nos propomos realizar, pelo que, desde já, agradecemos a sua colaboração.

1. Setor de atividade da organização _____

2. Tipo da organização

Pública	
Privada	
Privada sem fins lucrativos	

3. Número de trabalhadores da organização _____

4. Durante o ano de 2016, quantos trabalhadores participaram em ações de formação? _____

4.1. Quantas horas em média, por colaborador? _____

5. Por ano, quantas horas de formação, em média, disponibilizam aos colaboradores?

Menos de 35 horas	
35 horas	
Mais de 35 horas	

5.1. Se respondeu “ Mais de 35 horas”, indique os principais motivos:

5.2. Se respondeu “Menos de 35 horas”, indique os principais motivos:

6. No ano de 2016, algum colaborador frequentou mais de 35 horas de formação?

Sim	
Não	

6.1. Se respondeu “Sim” à questão anterior, indique qual a razão:

7. De que forma a organização consegue assegurar o cumprimento das 35 horas anuais obrigatórias de formação?

	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
Formação Autofinanciada					
Recurso a Apoios Comunitários					

8. A organização tem prevista alguma forma de compensação, aos colaboradores, pelo não cumprimento das 35 horas de formação contínua obrigatória?

Sim	
Não	

- 8.1. Se respondeu “Sim”, indique quais:

(pode seleccionar mais do que uma opção)

Compensação financeira	
Crédito de horas	
Acumulação/compensação de horas no ano civil seguinte	
Outra(s) _____	

9. Das seguintes opções seleccione as que mais se enquadram na forma como identificam as necessidades e as áreas em que desenvolvem formação:

(pode seleccionar mais do que uma opção)

Auscultação dos colaboradores	
Auscultação e reportes dos chefes de departamento	
Decisão dos elementos responsáveis dos recursos humanos	
Recurso a uma entidade formadora externa	
Outra(s) _____	

10. Como selecionam os colaboradores que irão frequentar formação ao longo do ano?

	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
Forma aleatória					
Forma rotativa					
De acordo com as necessidades de formação					
Consoante o horário e disponibilidade dos colaboradores					
Consoante a motivação e interesse dos colaboradores					
Outra(s) _____ _____					

11. Habitualmente, quantos colaboradores são destacados para formação, por ano?

Menos de 10%	
10%	
Entre 10% e 49%	
Entre 50% e 99%	
100%	

12. Considera que a formação contribui para um melhor desempenho na atividade profissional do colaborador?

Sempre	
Muitas vezes	
Às vezes	
Raramente	
Nunca	

12.1. Se a sua resposta anterior foi diferente de “Nunca”, em que níveis considera que a formação tem impacto?

(pode seleccionar mais do que uma opção)

Aumento da produtividade	
Maior motivação do colaborador	
Mudança nos processos de produção	
Melhor ambiente laboral	
Maior responsabilidade do colaborador	
Maior qualidade do trabalho desenvolvido	
Maior autonomia na execução das tarefas	
Maior rapidez na resolução de problemas	
Melhor utilização dos recursos disponíveis	
Maior espírito crítico no desenvolvimento da atividade	
Aumento da inovação e capacidade competitiva no mercado de trabalho	
Outro(s) _____	

13. Considera que a formação contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização?

Sempre	
Muitas vezes	
Às vezes	
Raramente	
Nunca	

- 13.1. Se a sua resposta anterior foi diferente de “Nunca”, em que níveis considera que a formação tem impacto?
(pode seleccionar mais do que uma opção)

Aumento da produtividade	
Maior motivação dos colaboradores	
Mudança nos processos de produção	
Melhor ambiente laboral	
Maior responsabilidade dos colaboradores	
Maior qualidade do trabalho desenvolvido	
Maior autonomia na execução das tarefas	
Maior rapidez na resolução de problemas	
Melhor utilização dos recursos disponíveis	
Maior espírito crítico no desenvolvimento da atividade	
Aumento da inovação e capacidade competitiva no mercado de trabalho	
Outro(s) _____	

14. Considera que, normalmente, os colaboradores têm oportunidade de aplicar os conhecimentos e competências adquiridos na formação em contexto de trabalho?

Sempre	
Muitas vezes	
Às vezes	
Raramente	
Nunca	

15. Quais os fatores que considera que, na organização, são facilitadores ou inibidores da transferência de conhecimento adquirido em formação para o contexto real de trabalho?

	Facilitador	Inibidor
Tempo disponível		
Recursos disponíveis		
Aplicabilidade dos conteúdos adquiridos em contexto de formação ao contexto de trabalho		
Disponibilidade e abertura por parte dos colaboradores		
Dinâmica laboral implementada		
Cultura organizacional		
Outra(s) _____		

16. Costumam recorrer a entidades formadoras externas para prestarem serviços de formação?

Sempre	
Muitas vezes	
Às vezes	
Raramente	
Nunca	

- 16.1. Se a sua resposta anterior foi diferente de “Nunca”, quais os motivos que levam à seleção das entidades?
(pode seleccionar mais do que uma opção)

Qualidade nos serviços de formação prestados	
Competência dos formadores	
Competência e desempenho dos elementos da coordenação da formação	
Proximidade/acessibilidade à entidade formadora	
Orçamento mais acessível	
Reputação/Reconhecimento externo da entidade formadora	
Outro(s) _____	

17. Se tivesse possibilidade de alterar as políticas de formação contínua obrigatória, o que alterava?

Obrigado pela sua participação!