



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de
Recursos Humanos

Igor André Figueiredo Oliveira
dezembro | 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

IGOR ANDRÉ FIGUEIREDO OLIVEIRA
RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

dezembro 2012

"A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído." (Confúcio)

ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS

Aluno:

Igor André Figueiredo Oliveira

Nº. 1008398

Empresa Acolhedora:

Bestcenter - formação e consultoria

Rua Deficientes das Forças Armadas,

Lote 8, R/c Esq. – Marzovelos

3510-059 Viseu

Telefone: 232 418 463 / Fax: 232 429 910

Telemóvel: 962 611 447

E-mail: geral@bestcenter.pt

Web/Site: www.bestcenter.pt

Skype: Bestcenter.geral

Duração do estágio:

Início: 15 Novembro 2010

Conclusão: 5 Fevereiro 2011

Tutor de estágio:

Dr. Nuno Miguel dos Santos Barros Lourenço

Orientadora de estágio no Instituto Politécnico da Guarda:

Prof. Maria José Valente

Agradecimentos

É com muita satisfação que expresso mais profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer todo o apoio dos meus pais que batalharam para me proporcionar o melhor trajecto na minha vida universitária e que sempre me deram o seu apoio. Um especial agradecimento à minha namorada e melhor amiga que foi presença constante em todo o meu percurso universitário, na sua ajuda sentimental e profissional e na sua dedicação incondicional.

Aos amigos e companheiros que fiz durante este percurso, quero agradecer a boa companhia e a boa disposição nos bons momentos que a vida académica nos proporcionou. Um especial obrigado pela amizade, força, ajuda e conselhos.

À Professora Maria José Valente, orientadora deste relatório, agradeço o apoio, paciência, motivação, na partilha do seu saber e as valiosas contribuições para que este trabalho fosse possível.

Queria, também, agradecer a todos os professores do Curso de Gestão de Recursos Humanos pelos conhecimentos técnicos, científicos e conduta que me permitiram concluir a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

O meu, muito obrigada a todos!

PLANO DE ESTÁGIO

Formação

- ↯ Recrutamento e Selecção de Formadores;
- ↯ Apoio à abertura, avaliação e encerramento de Acções de Formação;
- ↯ Apoio na elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos;
- ↯ Tratamento estatístico de dados dos Dossiers Técnico-Pedagógicos.

Comunicação

- ↯ Contribuir para a elaboração do manual de atendimento telefónico;
- ↯ Divulgação de acções de formação.

Recrutamento & Selecção

- ↯ Elaboração do Manual de Acompanhamento a Acções de Formação;
- ↯ Recepção, inserção, enquadramento e arquivo de currículos;
- ↯ Actualização e desenvolvimento de uma nova bolsa de formadores.

RESUMO DO TRABALHO DESENVOLVIDO

O presente relatório de estágio surge no âmbito da unidade curricular em contexto de trabalho, integrada no curso de Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico da Guarda, que decorreu no período compreendido entre 15 de Novembro de 2010 e 5 de Fevereiro de 2011.

Ao longo dos 3 meses de estágio, as actividades desenvolvidas tiveram como finalidade concluir o respectivo Curso de Gestão de Recursos Humanos.

O meu estágio teve lugar na empresa Bestcenter, formação e consultoria, desenvolve a sua actividade profissional nas áreas dos estudos, consultoria e formação profissional, sendo que os seus principais clientes são câmaras municipais, organizações públicas e privadas, clientes individuais, com localização nas regiões norte e centro do país.

Com a entrada na Bestcenter e com a pretensão de iniciar o estágio curricular, foi elaborado um plano de estágio, proposto este, pelo orientador da Bestcenter. As actividades indicadas neste plano de estágio baseiam-se essencialmente na área da formação essencialmente na área da formação. Elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógico; Tratamento Estatístico de Dados dos Dossiers Técnico-Pedagógicos; Receção, Inserção Enquadramento e Arquivo de currículos de formadores; Desenvolvimento de uma nova bolsa de formadores e Elaboração de um “Manual de Acompanhamento a Ações de Formação”. Outra actividade desenvolvida foi a apoio na abertura, avaliação e encerramento de Ações de Formação. Apesar de esta actividade não estar contida no plano de estágio, ela foi incluída por iniciativa própria.

O estágio na Bestcenter foi bastante gratificante, na medida em que foi possível pôr em prática conhecimentos teóricos adquiridos, bem como desenvolver novas competências, como a autonomia na realização de tarefas e o desenvolvimento de outras como o relacionamento interpessoal e a adaptação a novos ambientes.

Índice

Elementos Identificativos -----	III
Agradecimentos -----	IV
Plano de estágio -----	V
Resumo do Trabalho Desenvolvido -----	VI
Índice Geral -----	VII
Índice de Figuras -----	VIII
Índice de Anexos -----	IX
Glossário de Siglas -----	IX
Introdução -----	1
1. Caracterização da organização -----	2
1.1. Bestcenter -----	3
1.2. Visão, Missão e Valores -----	4
1.3. Estrutura Funcional -----	5
1.3.1. Direcção Operacional -----	6
1.3.2. Direcção de Inovação e Projectos -----	6
1.3.3. Direcção Financeira -----	7
1.3.4. Parcerias -----	8
2. Áreas de Negócio -----	9
2.1. Consultoria -----	9
2.2. Formação e Desenvolvimento Profissional -----	11
2.2.1. Vantagens da formação profissional para as Pessoas -----	11
2.2.2. Vantagem da Formação para as empresas -----	12
2.2.3. Etapas da Metodologia da Formação -----	13
2.2.4. Formação Intra-Empresa -----	14
2.2.5. Formação para Activos - Empresas e Administração Pública Local e Central -----	15
3. Área/Espaço de Trabalho -----	16
4. Actividades desenvolvidas -----	19
<i>Software Bestgest</i> -----	19
4.1. Recrutamento e Selecção -----	20

4.2. Acompanhamento de Acções de Formação (aberturas, acompanhamentos e encerramentos) -----	22
Formação em Gestão da Formação -----	23
4.3. Elaboração e Organização de Dossiês Técnico-Pedagógicos -----	24
4.4. Tratamento Estatístico dos Dossiês Técnico-Pedagógicos -----	25
4.5. Elaboração de Manuais -----	27
4.6. Desenvolvimento de uma Nova Bolsa de Formadores -----	28
4.7. Organização do Tempo de Trabalho -----	29
4.8. Higiene e Segurança no Trabalho -----	31
4.9. Análise Swot -----	32
4.9.1. Análise Interna -----	32
4.9.2. Análise Externa -----	33
Reflexão Final -----	34
Bibliografia -----	35
Anexos -----	36

Índice Figuras

Figura 1 - Organograma da Bestcenter -----	5
Figura 2 - Parcerias -----	8
Figura 3 - Espaço de trabalho - Departamento Operacional e Comercial -----	16
Figura 4 - Espaço de trabalho - Departamento Financeiro -----	16
Figura 5 - Espaço Área de lazer -----	16
Figura 6 - Software Bestgest -----	19

Índice Quadros

Quadro 1 - Oportunidades e Ameaças -----	32
Quadro 2 - Pontos Fortes e Pontos Fracos -----	32

Índice Anexos

Anexo I - Ficha de Identificação do Formador -----	37
Anexo II - Folha de sumário e presenças -----	41
Anexo III - Estrutura dossiê técnico-pedagógico para formação financiada -----	43
Anexo IV - Programa de formação do curso -----	46
Anexo V - Cronograma da ação de formação -----	50

Anexo VI - Ficha de recursos audiovisuais -----	52
Anexo VII - Metodologias de divulgação, recrutamento e seleção -----	48
Anexo VIII - Metodologias de acompanhamento de avaliação -----	58
Anexo IX - Ficha de identificação da equipa pedagógica -----	61
Anexo X - Ficha de identificação de formandos -----	63
Anexo XI - Ficha de avaliação do formador -----	65
Anexo XII - Ficha de avaliação do processo formativo -----	67
Anexo XII I - Ficha de avaliação contínua dos formandos -----	70
Anexo XIV - Ficha de avaliação da aprendizagem -----	72
Anexo XV - Fichas de justificação de falta -----	74
Anexo XVI - Procedimento de reclamação -----	76
Anexo XVII - Ficha de reclamação -----	80
Anexo XVIII - Ficha de registo de reclamação -----	82
Anexo XIX - Ficha de ocorrência -----	84
Anexo XX - Ficha de desistência -----	86
Anexo XXI - Ficha de registo de acompanhamento -----	88
Anexo XXII - Manual de Acompanhamento -----	90

Glossário de Siglas

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

POPH - Programa Operacional Potencial Humano

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

CT - Código do Trabalho

SGSST - Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho

CAP - Certidão de Aptidão Profissional

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IPG - Instituto Politécnico da Guarda

INTRODUÇÃO

O presente relatório trata-se, tal como o nome refere, de relatar todo o percurso por mim realizado no âmbito do estágio curricular.

Deste modo pretende-se descrever e demonstrar as actividades e práticas, em que participei com o objectivo de contactar e conhecer de forma mais real e concreta as funções de um Gestor de Recursos Humanos.

Este relatório está repartido fundamentalmente em dois capítulos: o primeiro capítulo centra-se na caracterização da Bestcenter, mencionando o objectivo da sua criação, o seu crescimento, o seu conceito de negócio, assim como a sua missão e valores. Já no segundo capítulo, é feita a apresentação e descrição das actividades realizadas durante o estágio.

O final do relatório prende-se com uma sucinta conclusão acerca dos três meses de estágio.

1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Bestcenter, é um grupo empresarial constituído por duas empresas – Vertiriva Lda. com sede em Viseu e Domínio Vivo Lda. com sede no Porto. O grupo desenvolve a sua actividade nas áreas dos estudos, formação e consultoria. Com uma intervenção focalizada prioritariamente nas regiões Norte e Centro do país, está orientado para a prestação de serviços de formação profissional e de consultoria para a gestão, adaptados às necessidades do mercado organizacional.

Para a minha integração na Bestcenter tornou-se fundamental conhecer os princípios pelos quais esta se rege, nomeadamente, os valores, objectivos, visão; bem como são implementados. Assim, o desenvolvimento das minhas competências pessoais e profissionais, neste período, vão ao encontro dos princípios da Instituição pretendendo contribuir para a qualidade dos serviços prestados.

1.1. Bestcenter

Constituída em 2003, a Bestcenter assume-se como uma empresa de formação profissional que desenvolve as suas intervenções formativas de acordo com as necessidades do tecido empresarial e do mercado de trabalho.

Tem uma equipa técnica de projectos que procura soluções de formação e consultoria à medida das organizações. Quer, sempre, fazer melhor, de forma a consolidar a imagem de excelência e a merecer a confiança dos seus clientes. Pretende, também, apoiar as organizações a conseguirem modelos de gestão actuais, que conduzam ao aumento da produtividade e ao reforço da capacidade competitiva.

A Bestcenter deseja também potenciar competências e capacidades individuais, para facilitar a integração e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Os actuais e futuros clientes desta empresa são a razão do compromisso permanente com a qualidade.

O seu Lema assenta:

A Bestcenter quer estar sempre ao lado das empresas e das pessoas. Desde já...

1.2. Visão, Missão e Valores

Visão

Estar um passo à frente do futuro no desenvolvimento de soluções de formação e consultoria

Missão

Prestação de serviços de formação e consultoria, inovadores e de elevado rigor técnico, baseados na competência dos nossos colaboradores, adaptados às necessidades e expectativas dos clientes, de forma a assegurar a sua total satisfação e fidelização, garantindo a remuneração dos investimentos dos sócios.

Valores

A Bestcenter pauta a sua actuação pelos seguintes valores:

- Excelência nos serviços
- Ética nos negócios
- Credibilidade no mercado
- Respeito pelas pessoas

Política da Qualidade

A política da qualidade da Bestcenter compreende a Visão, Missão e Valores da empresa, determina o comprometimento em cumprir os requisitos e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade, para que os interessados nos seus serviços vejam satisfeitas as suas necessidades.

1.3. Estrutura Funcional

A Bestcenter é constituída por diversos departamentos. Em termos estruturais organiza-se em três áreas funcionais, a Direção Operacional, a Direção de Inovação e Projectos, e a Direção Financeira. Cada uma destas áreas integra uma equipa de profissionais, distribuída pela estrutura organizacional, abaixo ilustrada.

O meu estágio foi realizado na Direção Operacional desta empresa:

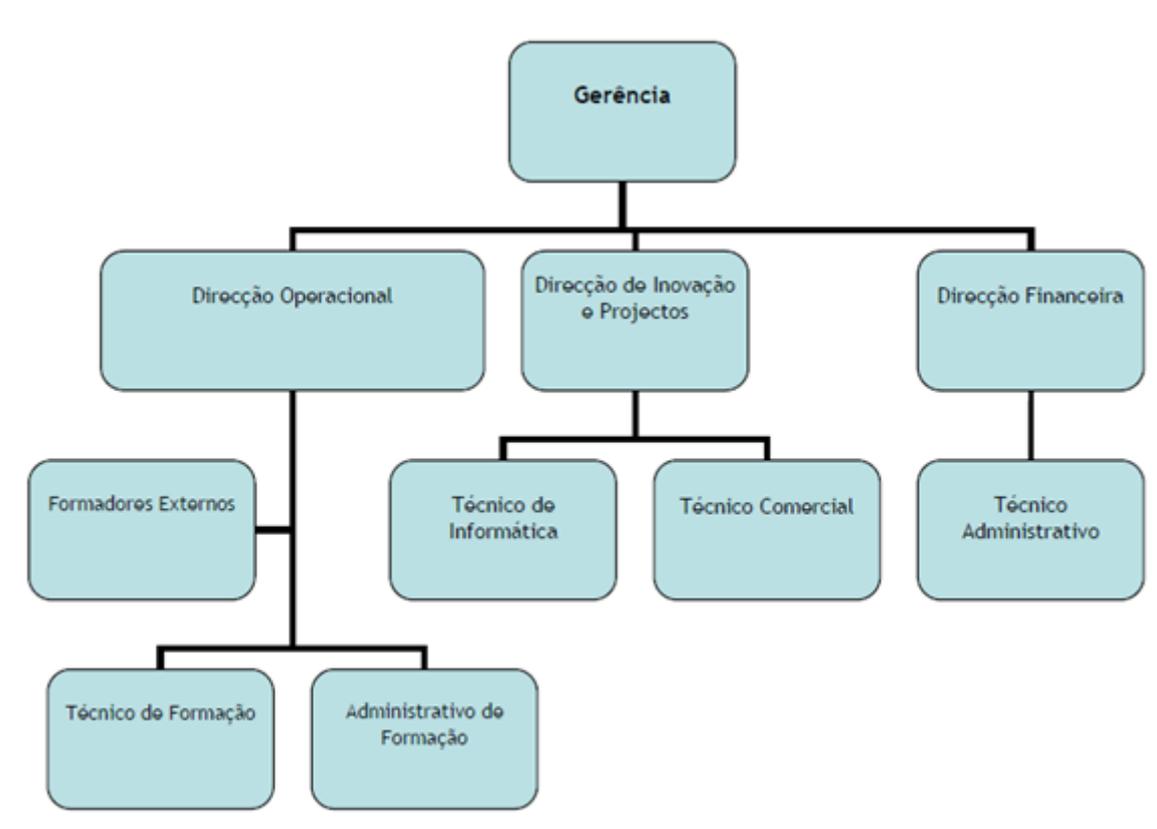


Figura 1 – Organograma da Bestcenter

Fonte: Vertiriva 2010

As principais responsabilidades relativas a cada departamento estão centradas no desenvolvimento das seguintes tarefas:

1.3.1. Direcção Operacional

- Estratégia e planeamento: participar na definição da estratégia da empresa, da política da qualidade e respectivos objectivos;
- Gestão técnico-pedagógica, processual e administrativa: efectuar a gestão técnico-pedagógica, processual e administrativa de todas as actividades formativa e de consultoria prosseguidas pela empresa. Efectuar os contactos com as diferentes entidades oficiais responsáveis pela homologação/ autorização dos projectos enquadrados na actividade da empresa;
- Candidaturas: elaborar a componente técnico-pedagógica dos projectos internos e de clientes a candidatar a financiamento, de acordo com os procedimentos regulamentares determinados pelos programas e tipologias aos quais são submetidos o Efectuar os contactos com as diferentes entidades oficiais responsáveis pela gestão dos projectos, na componente técnico-pedagógica
- Recursos Humanos: coordenar os processos de diagnóstico de necessidades de formação e de avaliação de desempenho dos colaboradores da equipa.

1.3.2. Direcção de Inovação e Projectos

- Estratégia e planeamento: participar na definição da estratégia da empresa, da política da qualidade e respectivos objectivos;
- Gestão comercial: gerir toda a actividade comercial desenvolvida pela empresa, nas áreas da formação, consultoria e *software* de gestão;
- Gestão técnico-pedagógica: efectuar o acompanhamento técnico-pedagógico dos cursos/projectos desenvolvidos fora dos centros de formação internos, em articulação com o Director Operacional: sessões de apresentação/abertura,

- Acompanhamento e aferição das necessidades e nível de satisfação dos formandos/clientes, individuais e colectivos, em relação ao serviço prestado
- Software de gestão: gerir o acompanhamento e assistência aos clientes do Bestgest;
- Candidaturas: - Projectos internos: propor, em articulação com restantes responsáveis de departamento, plano de formação a candidatar. Projectos de clientes: efectuar levantamento de plano de formação a candidatar junto dos clientes e recolher todos os elementos informativos necessários à instrução da candidatura;
- Recursos Humanos: coordenar os processos de diagnóstico de necessidades de formação e de avaliação de desempenho dos colaboradores da equipa.

1.3.3. Direcção Financeira

- Estratégia e planeamento: participar na definição da estratégia da empresa, da política da qualidade e respectivos objectivos;
- Gestão contabilística, financeira e legal: gerir as vertentes contabilísticas, financeiras e legais da actividade desenvolvida pela empresa
- Infra-estruturas, logística e compras: gerir as infra-estruturas, logística e compras, de forma a assegurar as condições e recursos materiais necessários ao desenvolvimento da actividade;
- Recursos Humanos: gerir as componentes legal e regulamentar relacionadas com os recursos humanos;
- Software de gestão: acompanhar o processo de I&D do Bestgest;
- Candidaturas: componente financeira dos projectos internos e de clientes a candidatar a financiamento. Efectuar os contactos com as diferentes entidades oficiais responsáveis pela gestão dos projectos, na componente contabilístico-financeira;
- Recursos Humanos: coordenar os processos de diagnóstico de necessidades de formação e de avaliação de desempenho dos colaboradores da equipa.

Fonte: Manual de Acolhimento da Bestcenter

1.3.4. Parcerias

As parcerias visam a cooperação entre diferentes organizações a fim de proporcionar benefícios mútuos entre as partes envolvidas. São instrumentos facilitadores e otimizadores para alcançar o sucesso organizacional.



Figura 2 – Parcerias
Fonte: Adaptado de Vertiriva 2010

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

A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, abreviadamente designada por D.G.E.R.T., é um serviço central da administração directa do Estado que tem por missão apoiar a concepção das políticas relativas ao emprego, formação e certificação profissional e às relações profissionais, incluindo as condições de trabalho e de segurança, saúde e bem-estar no trabalho, cabendo-lhe ainda o acompanhamento e fomento da contratação coletiva e a prevenção de conflitos coletivos de trabalho.

POPH- Programa Operacional Potencial Humano

O POPH é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrito no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) para período 2007-2013.

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013. O QREN assume como grande desígnio estratégico, a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.

Áreas de Negócio

Direccionado para os mercados organizacional, sectorial e público em geral, a Bestcenter visa a prestação de um conjunto integrado de serviços, com enfoque para:

- **Consultoria**
- **Formação Profissional**

2.1. Consultoria

As ofertas de serviços da Consultoria contemplam soluções completas para ajudar os líderes empresariais na escolha da melhor estratégia e no aprimoramento da gestão de processos, tecnologias, projectos, pessoas e riscos.

São prestados serviços estruturados de consultoria nas seguintes áreas:

- Certificação da Qualidade;
- Certificação do Ambiente;
- Certificação da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- Gestão de Recursos Humanos.

Certificação da Qualidade

Esta certificação consiste em apoiar as organizações na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), desenvolvendo o processo através do envolvimento partilhado de toda a organização. Através de uma metodologia validada de intervenção, desenhada e operacionalizada por uma equipa alargada de especialistas. A Bestcenter implementa um SGQ conducente à posterior certificação através do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 (A Norma NP EN ISO 9001:2008 especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos ou serviços que satisfaçam, tanto os requisitos dos seus clientes, como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes).

Certificação do Ambiente

A Bestcenter apoia as empresas na certificação ambiental, através do referencial normativo NP EN ISO 14001:2004 (os requisitos definidos nesta norma possibilitam a implementação do Sistema de Gestão Ambiental, considerando, para além das exigências legais, outras neste âmbito, que sejam subscritas pela organização). Este sistema visa promover a melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações, através da definição das orientações necessárias à criação e implementação de ferramentas de gestão para identificação dos aspectos ambientais significativos e controlo dos respectivos impactos, prevenção da poluição e melhoria contínua).

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Apoio na implementação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), de acordo com o referencial normativo OHSAS 18001:1999 / NP 4397:2001 (esta norma tem como base a identificação, avaliação e controlo de riscos). Este referencial inclui uma série de controlos e requisitos que facilitam à empresa o cumprimento da legislação aplicável, implementando processos de melhoria contínua, através da prossecução de um conjunto estruturado de metodologias de intervenção, nas áreas da consultoria e da formação profissional, que se complementam.

Gestão de Recursos Humanos

Para uma gestão mais concisa faz-se um Diagnóstico Organizacional, este permite identificar eventuais disfuncionamentos/ problemas ao nível da gestão, tais como:

- Análise dos problemas e apresentação de um quadro de medidas solução;
Implementação das ações;
- Acompanhamento e avaliação dos resultados da intervenção organizacional.
- Condução de processos de recrutamento e seleção de trabalhadores;
- Prestação de serviços de descrição e análise de funções;
- Apoio na implementação de processos de avaliação de desempenho;
- Apoio na implementação de sistemas de comunicação organizacional.

2.2. Formação e Desenvolvimento Profissional

Nos dias que correm começa a haver cada vez mais preocupação com as questões relacionadas com a formação. As organizações, para se tornarem e manterem competitivas têm hoje, mais que nunca, de apostar no seu potencial humano. A formação deverá ser encarada enquanto “ferramenta” de melhoria para atingir um determinado estágio da organização, e não como o objectivo de formação em si mesmo, de natureza mais abstracta. Por conseguinte, a componente de formação estabelece uma mais-valia no suporte aos objectivos de desenvolvimento da organização, apresentando-se como a plataforma através da qual a organização prepara os seus recursos humanos. Desta participação da formação no seio da organização resulta naturalmente uma maior eficácia do processo formativo, nomeadamente na assimilação e aplicação dos conhecimentos adquiridos, e um mais franco envolvimento e reconhecimento da organização no mesmo.

2.2.1. Vantagem da formação profissional para as Pessoas:

- Contribui para a valorização profissional das pessoas;
- Contribui para a introdução de novos conhecimentos nas organizações;
- Ajuda a progredir mais rapidamente na carreira;
- Contribui para aumentar a auto-confiança e a auto estima dos colaboradores;
- Contribui para uma maior proatividade e dinamismo;
- Contribui para estimular as pessoas.

(Fonte: <http://www.pi-co.com/index.php/pt/artigos/90-formacao>)

Neste momento, e, segundo o artigo 125º do Código de Trabalho (CT), as empresas devem reservar um determinado número de horas anuais para efeitos de formação dos colaboradores, quer seja através de cursos financiados ou não.

2.2.2. Vantagem da Formação para as empresas:

- A actualização dos conhecimentos e capacidades dos funcionários permite uma melhor utilização das novas tecnologias;
- Os funcionários podem tornar-se mais flexíveis à medida que aumentam o seu leque de competências;
- Os funcionários adquirem capacidades e conhecimentos actualizados com vista a aplicar esta especialização de forma produtiva na empresa;
- A qualificação profissional permite aos funcionários assumirem mais responsabilidades;
- A empresa poderá atrair funcionários de um nível superior, a partir do momento em que se sabe que faculta formação e desenvolvimento ao seu pessoal;
- A satisfação dos clientes aumenta, como resultado da existência de funcionários com melhor formação na empresa;
- A margem de lucro aumenta.

(Fonte: <http://www.pi-co.com/index.php/pt/artigos/90-formacao>)

Cada vez mais, a formação numa empresa é necessária se não imprescindível. Com toda a concorrência existente, as empresas tem de estar na frente das novidades e aptas para executar com qualidade todo o tipo de trabalho que lhes compete. Mas para a formação ter os frutos pretendidos, é importante que a empresa e os funcionários percebam a importância desta, para que seja útil e não um desperdício de tempo e dinheiro.

Apostar na formação é sem dúvida o caminho a seguir!

2.2.3.

Etapas da Metodologia da Formação

As etapas de metodologia da formação descrevem a forma como todo o processo de gestão da formação é feita.

Etapa 1 – Esta etapa tem como objectivo conhecer as expectativas em relação à acção, adaptar a formação às reais necessidades da empresa/instituição cliente e verificar as especificidades existentes. Trata-se de:

- ↯ Analisar o caderno de encargos e recolher os elementos específicos (contexto da empresa, expectativas da hierarquia, objectivos profissionais e pedagógicos);
- ↯ Elaborar o programa exacto da acção de formação e definir claramente a mensagem a passar ao grupo;
- ↯ Escolher a metodologia mais adequada assim como as ferramentas a utilizar em função dos formandos, dos objectivos e da temática da acção;
- ↯ Escolher o método de avaliação;
- ↯ Seleccionar os formadores em função das suas competências e expertise do tema da formação;
- ↯ Definir o grupo de formandos e as modalidades práticas de organização.

Etapa 2 – Realização da acção de formação:

- ↯ A formação é realizada nas datas e local definidos em conjunto.

Etapa 3 – Avaliação da acção de formação:

- ↯ Avalia-se cada formação no fim da mesma com um questionário para medir a satisfação de cada formando em relação à acção e ao formador. O formador também avalia a acção.

A análise dos questionários recolhidos assim como a avaliação do formador são transmitidos ao cliente num relatório de avaliação incluído no Dossier Técnico-pedagógico. Este dossier inclui todos os documentos relativos a acção de formação.

Enquanto entidade formadora acreditada pela DGERT – Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, a **Bestcenter** disponibiliza uma oferta alargada de opções formativas, concebidas de forma a corresponder às suas necessidades de desenvolvimento profissional ou dos colaboradores da sua organização:

- Formação intra-empresa
- Formação para empresas/activos empregados:
 - Formação para a administração pública local;
 - Formação para a administração pública central;

2.2.4. Formação Intra-Empresa

Soluções de formação adaptadas às necessidades reais das empresas. A partir de intervenções de consultoria conduzidas por uma equipa de técnicos e consultores especialistas, da Bestcenter, é possível identificar as áreas de intervenção e conceber os respectivos planos anuais de formação, capazes de suprir as necessidades de formação dos trabalhadores e apoiar a empresa na concretização das suas estratégias de negócio.

2.2.5. Formação para activos - Empresas e Administração Pública Local e Central

Anualmente, são concebidos planos de formação que visam apoiar as empresas e os organismos públicos no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. No âmbito desses planos, são realizados cursos nas seguintes áreas temáticas:

- Assuntos Jurídicos;
- Ciências Informáticas;
- Ciências Sociais e do Comportamento;
- Comercial e Marketing;
- Contabilidade e Finanças;
- Desenvolvimento Pessoal;
- Gestão e Administração;
- Informática para Utilizadores;
- Línguas Estrangeiras;
- Qualidade e Ambiente;
- Segurança, Higiene e Saúde;
- Serviços de Transporte.

3. Área/Espaço de Trabalho

Área de Trabalho/Espaço “Open Space”

O “Open Space” surgiu em oposição ao sistema tradicional de trabalho “à porta fechada”, em gabinete, e, foi a solução encontrada para promover o melhor funcionamento das empresas, em que, os vários níveis da organização se fundem e organizam essencialmente por questões funcionais. Este sistema elimina barreiras físicas e psicológicas entre os vários níveis hierárquicos no interior da empresa, contribuindo para uma metodologia de trabalho mais optimista, incentivando a coesão entre as equipas.

Nas imagens abaixo está o resultado da forma como se organiza o espaço Bestcenter, que conta ainda com uma sala de reuniões, um escritório e uma zona de atendimento de clientes, além de um Centro de Formação, espaço alusivo à realização de acções de formação, localizado nas proximidades dos escritórios da Bestcenter.



Figura 3 - Espaço de trabalho - Departamento Operacional e Comercial

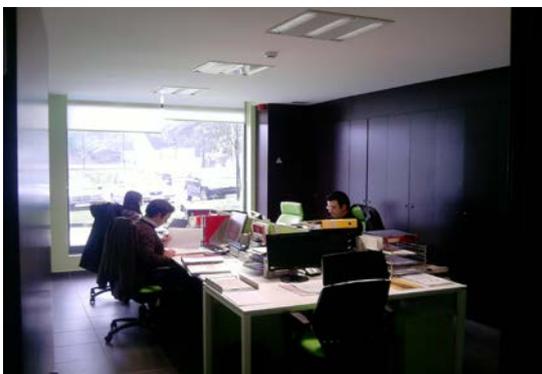


Figura 4 – Espaço de trabalho - Departamento Financeiro



Figura 5 - Área de lazer

Fonte: Elaboração Própria

Os objectivos das organizações que optam pelo espaço de trabalho “*open space*” são de ordem diversa.

Este tipo de organização comporta vantagens e desvantagens, referidas em seguida:

Principais vantagens:

- a) Optimizar o espaço disponível;
- b) Reduzir custos (espaço, posto de trabalho, ar condicionado, electricidade...);
- c) Facilitar a comunicação e o espírito de equipa criando maior proximidade;
- d) Promover o trabalho em equipa e ajudar os gestores na coordenação das equipas;
- e) Evitar as diferenças de estatuto entre elementos da mesma equipa;
- f) Aproximar as hierarquias dos colaboradores.

É um facto que existem várias vantagens, mas as desvantagens podem ser muitas caso não se tenham em atenção alguns princípios elementares de sã convivência em grupo.

Principais desvantagens:

- a) Falta de privacidade;
- b) É encarado como uma perda de “status” face a um gabinete;
- c) Exposição, distracção do colaborador e conseqüente redução da produtividade.

A Bestcenter rege-se ainda por regras de cortesia e comportamento são elas:

- a) Dever ter consideração pelos colegas. É expectável que todos demonstrem respeito mútuo uns pelos outros para que exista harmonia;
- b) Permitir estar acessível para os colegas mas adoptando sinais claros sempre que não se pretende ser incomodado e que se pode precisar de concentração;
- c) Manter a secretária arrumada tendo em mente que o espaço é partilhado por diversas pessoas. Reduzir ao indispensável os objectos pessoais. Evitar deixar, ao fim do dia de trabalho, documentos/processos/contactos visíveis e acessíveis a quem circula;
- d) Ser cuidadoso com as conversas que se mantêm, não esquecendo o vocabulário, o tom e o volume de voz que utiliza. Ao falar alto está-se a perturbar/interromper os demais colegas e a divulgar de si mais informação do que certamente pretende;
- e) Não gritar para chamar um colega que está na ponta oposta da sala;
- f) Identificar profissionais que mantêm temas confidenciais ou clientes que apreciam discrição. Nestes casos, atende-se ou faz-se uma chamada a partir de uma sala de reuniões;
- g) Nunca causar distração aos outros colaboradores. Por exemplo: deixar o telefone tocar demasiadas vezes ou não o reencaminhar para o responsável quando há uma ausência; ter o telefone com um toque demasiado alto; ter o telemóvel com toque alto e não em modo silêncio; fazer refeições sentado à secretária...
- h) Usar a diplomacia caso se tenha ouvido indevidamente uma conversa – o ideal é esquecer-se o assunto de imediato! E nunca demonstrar ter escutado ou fale sobre o assunto com terceiros.

Este entendimento e cumprimento global das regras, facilitará certamente o convívio entre todos.

4. Actividades desenvolvidas

Integração - *Software BestGest*

A Bestcenter tem na sua rede informática instalado o *Software BestGest*, conforme ilustra a imagem abaixo representada. Para o desenvolvimento de funções no departamento Operacional, departamento onde fui inserido no início ao estágio, foi necessário a aprendizagem do mesmo.

Entidade Formadora	Site	Modalidade	Curso	Curso Nº	Acção Nº	Centro	Horas
Bestcenter	28	Curso	Especialização em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho		1	Viseu	
Bestcenter		Curso	A Entrevista de Avaliação de Desempenho		1	C. M. Albergaria-a-Velha	
Bestcenter		Curso	A Entrevista de Avaliação de Desempenho		2	C. M. Albergaria-a-Velha	
Bestcenter		Curso	Turismo Desportivo		1	C. M. Tondela	
Bestcenter		Curso	SIADAP - Definição de Objectivos		1	C.M. Nelas	
Bestcenter		Curso	Indicadores Económicos		1	C. M. Mortágua	
Bestcenter		Curso	Implementação do SIADAP		1	C.M Sátão	
Bestcenter		Curso	Implementação do SIADAP: Questões Emergentes		1	C.M. Nelas	
Bestcenter		Curso	Chefia e Liderança		1	C. M. Tondela	
Bestcenter		Curso	Elaboração de Contratos - Diversos Modelos		1	Viseu	
Bestcenter	38	Curso	Controlo Estatístico do Processo		1	Viseu	
Bestcenter		Curso	Papel do Avaliado no SIADAP		25	C.M Sátão	
Bestcenter		Curso	Implementação do SIADAP: Questões Emergentes		1	C. M. Albergaria-a-Velha	
Bestcenter		Curso	Implementação do SIADAP: Questões Emergentes		2	C. M. Albergaria-a-Velha	
Bestcenter		Curso	Técnicas de Atendimento ao Público		1	Bestcenter	
Bestcenter		Curso	Gestão do Relacionamento Interpessoal		1	Prioridade	
Bestcenter		Curso	Gestão de Conflitos		1	C. M. Vouzela	
Bestcenter	47	Curso	Formação Pedagógica Inicial de Formadores		10	Vertiriva	
Bestcenter	46	Curso	Formação Pedagógica Inicial de Formadores		11	Viseu	

Figura 6 – Software BestGest
Fonte: Adaptado de BestGest

Este programa é a base de funcionamento da maior parte da organização. Grande parte do trabalho é desenvolvido. É uma mais-valia pelas suas funcionalidades.

Trata-se de um *software* de apoio à gestão das actividades formativas. Ao permitir a parametrização e simplificação de toda a actividade do processo formativo, permite gerir com eficiência, rapidez e redução de recursos, financeiros e humanos.

4.1. Recrutamento e selecção

O recrutamento e selecção é uma actividade que permite às empresas a reformulação dos meios humanos de que necessita e desta forma colmatar as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que deverá existir na organização (Caetano e Vala, 2002). Assume, assim, um dos principais momentos da gestão de recursos humanos (Marques e Cunha, 1996).

O recrutamento e selecção, embora constituam um processo contínuo, são termos diferentes com fronteiras entre si.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair os candidatos para as vagas que se pretendem ocupar. Este processo para ser eficaz, deve ser feito em número suficiente para fornecer mais opções no processo seguinte, o de selecção dos candidatos.

Portanto, depois do recrutamento procede-se à selecção. Esta consiste na escolha e tomada de decisão de qual o candidato que ocupará a vaga a preencher. Procurando de, entre todos os candidatos, aqueles que mais se adequam às vagas disponíveis.

-

Recrutamento e selecção de formadores

Constantemente a bolsa de formadores da Bestcenter é actualizada através de várias fontes de recrutamento nomeadamente:

- ↘ Candidatos de recrutamentos anteriores;
- ↘ Universidades e Escolas;
- ↘ Anúncios no site da Bestcenter;
- ↘ Serviços do Estado;
- ↘ Mercado informal;
- ↘ Sites de Procura de Emprego.

A primeira triagem dos candidatos é accionada a partir da divulgação da oferta de formação e da respectiva recepção das candidaturas. Este processo advém de exigências pré-estabelecidas e critérios provenientes do perfil do candidato a formador¹ onde consta a formação académica e profissional, formação pedagógica, experiência pedagógica e profissional do mesmo.

Desta análise estão reunidas as condições para seleccionar os formadores candidatos à bolsa de formadores. Este processo de avaliação dos candidatos é realizado pelo coordenador pedagógico.

Na fase seguinte os candidatos são convocados para a fase da entrevista, com o objectivo de avaliar as competências específicas, relacionadas com a função de formador.

Após a análise das entrevistas, é feita uma nova selecção onde se selecciona o candidato que melhor esse enquadra no perfil desejado.

Neste mote, pude dar o meu contributo, na procura de formadores através da análise de currículos de recrutamentos anteriores, a fim de verificar se haviam candidatos que correspondessem ao perfil desejado. A pesquisa em sites destinados à procura de emprego foi outra fonte à qual recorri para efectuar esta análise.

¹ (Anexo I - Ficha de Identificação do Formador)

4.2. Acompanhamento de Acções de Formação (aberturas, acompanhamentos e encerramentos)

Para um melhor enquadramento na organização e compreensão da área da formação foi-me possível fazer o acompanhamento de algumas acções ministradas pela Bestcenter.

A abertura de uma acção de formação é fulcral para o desenvolvimento desta. É nesta fase, que se proporciona a interacção, dá-se a conhecer toda a dinâmica da formação e estabelece-se a relação de confiança entre a equipa, formando e formador. A sessão de abertura fica finalizada com o desejo de boa sorte aos formandos e a introdução do formador, para que, se dê início à primeira sessão da acção de formação.

O acompanhamento a acções de formação, desde que sejam de curta duração, nem sempre acontece. Caso as acções sejam de longa duração, o coordenador da equipa pedagógica responsável por essas acções, dirige-se ao local onde as mesmas decorrem. Este acompanhamento tem como fim de esclarecer quaisquer dúvidas que surjam no decorrer das acções de formação.

No final do período da formação, a fim de podermos diagnosticar e analisar os pontos fracos da mesma, e caso necessário recorrer à sua correção com o intuito de melhorar a qualidade da formação, há que proceder à avaliação da acção de formação. Para o efeito é entregue aos formandos, um questionário que pretende avaliar a respetiva reacção/satisfação com a acção de formação em si. São-lhes apresentadas questões relativamente aos conteúdos programáticos, métodos utilizados, aos formadores e a apreciação global do curso e, ainda, um questionário que pretende obter a opinião dos formandos acerca da Bestcenter, nomeadamente quanto à sua imagem, instalações, prestação de serviços, atendimento e eficácia.

↪ **Formação em Gestão da Formação**

Enquanto entidade formadora, a Bestcenter dispõe de formação interna. O decorrer do meu estágio coincidiu com algumas formações internas, nomeadamente uma relacionada com o *software* Bestgest, Microsoft Outlook e outra formação relacionada com a gestão da formação, portanto usufruí de formação a estes a este dois níveis.

4.3. Elaboração e Organização de Dossiers Técnico-pedagógicos

Com a pretensão de ficar a conhecer o tipo de formação oferecida pela Bestcenter a elaboração de dossiers técnico-pedagógicos foi uma das primeiras tarefas propostas pela empresa para executar.

Esse dossiê técnico-pedagógico, reúne toda a informação respeitante a cada acção de formação: referência do curso, nome e número da acção de formação, o programa da formação e as avaliações, assim como a acreditação da entidade; os documentos do formador; os documentos dos formandos; material didáctico; folhas de presenças e de sumários; relatórios das avaliações feitas durante a formação; cópias dos certificados de formação de cada formando.

4.4. Tratamento estatístico dos Dossiers Técnico-pedagógicos

Esta etapa tem como objectivo contabilizar os dados do processo de tratamento de cada acção de formação, relativamente à gestão de presenças, faltas e processos de avaliação dos formandos. Este processo é realizado pela Bestcenter.

Os dados dos formandos eram tratados através do dossier técnico-pedagógico, (por exemplo: sexo, idade e habilitações académicas) depois de recolhidos em cada acção de formação, eram incluídos no programa informático (Bestgest), com a finalidade de se proceder à contagem e transferência para percentagens. Esta acção permite obter a caracterização da turma de cada acção de formação.

O processo das faltas era verificado através das folhas de presenças de cada sessão², para cada dia e hora respectivos com o intuito de se proceder à contagem do número de faltas, caso estas existissem.

Já o processo de avaliação contabiliza todas as respostas dos questionários de avaliação. Coloca-se no programa informático, por forma a que se possa finalizar com a elaboração dos respectivos gráficos.

² (Anexo II - Folha de sumário e presenças)

Este processo tem como objectivo aplicar o tratamento estatístico da avaliação global feita pelo formador, que advém da avaliação dos formandos e, que contempla a avaliação da reacção/satisfação e avaliação da qualidade da formação.

Nesta área, dei o meu contributo no tratamento estatístico dos dados que gerava a conclusão da avaliação global da formação.

Após terminar a elaboração dos dossiers técnico-pedagógicos são arquivados e devidamente identificados.

↪ **Exemplo da estrutura de um dossiê técnico-pedagógico para formação financiada ³:**

Separador 0

Cartaz de Financiamento Publico

Separador 1

Programa de formação do curso (Anexo IV)

Cronograma da acção de formação (Anexo V)

Ficha de recursos audiovisuais (Anexo VI)

Metodologias de divulgação, recrutamento e seleção (Anexo VII)

Metodologias de acompanhamento de avaliação (Anexo VIII)

Cópia de despacho de acreditação

Diversos

Separador 2

Ficha de identificação da equipa pedagógica (Anexo IX)

Currículo e CAP de coordenador pedagógico

Currículo e CAP de formadores

Separador 3

Ficha de identificação de formandos (Anexo X)

Cópia de certificados de formação profissional

³ (Anexo III - Estrutura dossiê técnico-pedagógico para formação financiada)

Separador 4

Folha de sumário e presenças (Anexo II)

Ficha de justificação de falta

Separador 5

Ficha de avaliação do formador (Anexo XI)

Ficha de avaliação do processo formativo (Anexo XII)

Separador 6

Fichas de avaliação da formação

Separador 7

Ficha de avaliação contínua dos formandos (Anexo XIII)

Ficha de avaliação da aprendizagem (Anexo XIV)

Trabalhos/testes realizados pelos formandos

Separador 8

Fichas de justificação de falta (Anexo XV)

Procedimento de reclamação (Anexo XVI)

Ficha de reclamação (Anexo XVII)

Ficha de registo de reclamação (Anexo XVIII)

Ficha de ocorrência (Anexo XIX)

Ficha de desistência (Anexo XX)

Ficha de registo de acompanhamento (Anexo XXI)

Separador 9

Documentação de apoio

Relatório de avaliação

4.5. Elaboração de Manuais⁴

Durante o meu estágio foi-me proposta a elaboração de um “manual de atendimento telefónico” e um “manual de acompanhamento de acções de formação”. O primeiro manual foi elaborado com a participação de toda a equipa da Bestcenter e após a minha saída, ainda, ficou em processo de finalização. Quanto ao segundo “manual de apoio a acompanhamento de acções de formação” a estrutura do mesmo foi efectuada da seguinte forma:

- ↪ Introdução (Enquadramento, Vantagens de um Processo de Formação, Procedimentos relativos à realização da acção de formação nomeadamente Constituição da Equipa Pedagógica, Selecção e Orientação de Formandos, Perfil do formador/outros profissionais e Instalações);
- ↪ Acompanhamento da Acção de Formação onde inclui Abertura (Documentação Informativa, espaços e Instrumentos Afectos às Actividades Formativas e Esclarecimento de Questões Diversa) e ainda o Acompanhamento (Avaliação da acção e cumprimento progressivo dos objectivos pedagógicos, Cumprimento da Estrutura Programática do Curso, Adequação dos equipamentos e recursos pedagógicos às características e condições de execução da formação, Cumprimento do Cronograma, Adesão, reacções e nível de satisfação dos formandos, Sumários e Presenças, Esclarecimento de Questões Diversas);
- ↪ Encerramento (Avaliação da Formação e dos Formadores, Certificação da Formação, Dossiê Técnico-Pedagógico, Análise de Satisfação e Melhoramentos, Esclarecimento de Questões Diversas);
- ↪ Conclusão.

⁴ (Anexo XXII – Manual de Acompanhamento a Acções de Formação)

4.6. Desenvolvimento de uma nova Bolsa de Formadores

A Bestcenter possui uma base de dados dos seus formadores. No decorrer do meu estágio foi-me proposto desenvolver e melhorar uma nova bolsa de formadores para uso interno. A proposta tinha como fundamento, ser prática e funcional.

A minha proposta para uma melhor rapidez e melhor funcionamento da mesma, foi integrar a base de dados relativa aos formadores no *software* Bestgest, uma vez que estava disponível numa base de armazenamento interna da Bestcenter. A integração no Bestgest facilitaria assim a procura de informação. Esta implementação iria trazer benefícios ao nível da pesquisa de formadores, uma vez que, inserindo o nome da formação à qual se pretendia formador ou formadores. O *software* Bestgest iria assim predispor de uma lista completa de todos os nomes disponíveis na bolsa de formadores aptos à realização da formação pretendida.

Outra base de dados na qual trabalhei foi a base de dados de emissão dos certificados de formação, na qual fazia a actualizações diárias das informações dos formandos que tinham terminado a formação, e posteriormente procedia à emissão e envio do certificado de formação.

4.7. Organização do tempo de trabalho

~ Férias

Os trabalhadores da Bestcenter têm direito, em cada ano, ao gozo dos seguintes dias de férias, em conformidade com o previsto no Código do Trabalho:

- Contrato de trabalho a termo certo – até 6 meses: 12 dias úteis;
- Contrato de trabalho a termo certo – até 12 meses: 22 dias úteis;
- Contrato de trabalho sem termo: 22 dias úteis.

Para além dos dias de férias a que os colaboradores têm direito e que estão estipulados no Código de Trabalho, a Bestcenter permite que os seus colaboradores gozem de um dia de férias no dia do seu aniversário.

A fim de se organizar o ano de 2011, procedi à verificação do mapa de férias para verificar se todos os colaboradores tinham gozado os dias que estavam estipulados no ano 2010, os dias de férias que transitaram para o ano 2011 foram adicionados ao mapa desse ano, pois segundo o art. 215º do C.T. as férias podem, porém, ser gozadas no primeiro trimestre do ano civil seguinte, em acumulação ou não com as férias vencidas no início deste, por acordo entre empregador e trabalhador.

~ Faltas

O colaborador em caso de necessidade de faltar, deverá informar o gestor da qualidade dessa intenção, bem como indicar o seu motivo. Em situações de faltas imprevistas, o colaborador deverá informar a empresa com a brevidade possível. Em qualquer das situações, deverá ser apresentado comprovativo da ausência ao trabalho, sob pena de a falta ser considerada injustificada. Para efeitos de classificação das faltas (justificadas ou injustificadas), devem ser consideradas as tipologias previstas no Código do Trabalho. As faltas justificadas eram organizadas em ficheiros informáticos e nesse seguimento procedi a inserção das faltas dos colaboradores durante o meu período de estágio.

Avaliação de Desempenho

A Bestcenter tem formalmente implementado um processo de avaliação de desempenho que visa avaliar o desempenho do colaborador durante um período de tempo (normalmente um ano), nas seguintes dimensões: comportamental (com base em ficha de avaliação de desempenho) e cumprimento de objectivos (com base nos objectivos quantificados definidos para o período). É atribuído um prémio de desempenho, na proporção directa do nível de desempenho apurado.

Este processo já estava implementado na empresa, portanto e infelizmente, não tive oportunidade de me debruçar mais nesta área, dado que é uma área bastante atractiva e de alguma complexidade.

4.8. Higiene e Segurança no Trabalho

É certo que hoje prevalece a ideia de que a produtividade é também ela afectada, também, por situações que decorrem de uma adaptação correcta ou não, do trabalhador ao ambiente envolvente ao seu local de trabalho. Assim, a higiene e a segurança são duas actividades que estão intimamente relacionadas com o objectivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores da Empresa. A higiene do trabalho propõe-se combater, dum ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os factores que podem afectar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afectar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador), educando os trabalhadores a utilizarem medidas preventivas.

No decorrer do meu estágio, no final do ano 2010 a Bestcenter como empresa sensível a este tema presenteou os seus colaboradores com um seguro de saúde e pôde verificar a satisfação dos mesmos com este mesmo seguro. Enquanto matéria fulcral do departamento de Recursos Humanos, procedi assim ao levantamento e actualização de novos dados relativos a cada colaborador da Bestcenter com a finalidade de serem enviados à empresa responsável pela implementação do seguro de saúde.

4.9. Análise SWOT

Durante o período de estágio debruçei-me em duas análises complementares, a interna e a externa que permitiu fazer a análise Swot desta empresa. Esta análise relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente. A análise interna assim como a análise externa são fatores essenciais para o sucesso da empresa.

4.9.1. Análise Interna

A análise interna permite detetar os pontos fortes e os pontos fracos que o quadro seguinte descreve:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização (Centro e Norte do País); ▪ Recursos humanos qualificados; ▪ 1ª Empresa no sector da formação com selo LAC – Loja Amiga do Cliente; ▪ Certificação de Qualidade; ▪ Entidade formadora acreditada pela DGERT; ▪ Página Web (muito informativa); ▪ Bestgest (software de gestão e formação exclusivo da Bestcenter); ▪ Dispõe de instalações exclusivas para formação; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição recente da organização; ▪ Consultoria (aposta reduzida nesta atividade); ▪ Inexistência de um departamento relacionado exclusivamente aos recursos humanos;

Quadro I - Pontos Fortes e Pontos Fracos
Fonte: Elaboração Própria

4.9.2. Análise externa

É necessário haver uma grande capacidade de interação com o meio envolvente para a empresa garantir o seu sucesso e a sua continuidade.

Segue-se a apresentação de um quadro e a respetiva explicação das oportunidades e ameaças que mais se relacionam com a empresa.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">▪ Existência de oportunidade de mercado (interior norte e centro do país);▪ Valorizar os Recursos Humanos das Organizações;	<ul style="list-style-type: none">▪ Concorrência na área da formação;▪ Área da consultoria pouco explorada

Quadro II - Oportunidades e Ameaças
Fonte: Elaboração Própria

Reflexão Final

Durante a realização do estágio na Bestcenter desenvolvi um vasto conjunto de competências, no entanto, como infelizmente o tempo de estágio é curto, muitas outras ficaram por adquirir.

Das competências adquiridas são de evidenciar: **o sentido de responsabilidade e de ética profissional**. No mundo profissional a ética é uma palavra-chave. Durante o estágio na Bestcenter foi colocada ao meu dispor toda a informação disponível na empresa, no entanto, umas das principais recomendações que me foi dada foi a necessidade de sigilo profissional acerca desta informação. **A capacidade de adaptação/ utilização de novas tecnologias** foi outra competência adquirida. O estágio na Bestcenter, possibilitou-me a experiência de poder contactar com o *Bestgest*, um sistema que gere a gestão de formações.

Outra competência adquirida foi a **autonomia na realização de tarefas**. Nem sempre é possível ter uma pessoa ao nosso lado para nos auxiliar na realização das tarefas, ser autónomo é outra competência bastante relevante na prática empresarial. Outra competência relevante foi a **capacidade de adquirir conhecimentos relativos à profissão**. No IPG, durante o curso adquirimos muita informação, no mundo profissional é necessário adquirir informação relevante à função desempenhada de forma rápida e eficaz para que possamos produzir resultados.

Das competências que já possuía e que aprofundei na Bestcenter são de destacar: a capacidade de comunicação, a capacidade de adquirir/assimilar rapidamente novos conhecimentos, a facilidade de adaptação a novo ambiente, a capacidade de relacionamento interpessoal, de comunicar facilmente com as pessoas da empresa.

Este período de estágio foi bastante positivo e gratificante, para mim representou o primeiro contacto com o mundo empresarial, portanto foram muitos os conhecimentos que adquiri. No entanto, o conhecimento é algo que vamos aprendendo ao longo da nossa vida, de forma gradual.

Bibliografia

- ↪ Caetano, A., & Vala, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas. 2ª Edição, Lisboa: RH Editora.

- ↪ Marques, C.; Cunha, M.P. (1996), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Sites Consultados:

- ↪ <http://www.bestcenter.pt/>, acessido durante o período de estágio.
- ↪ <http://www.pi-co.com/index.php/pt/artigos/90-formacao>.
- ↪ <http://www.poph.qren.pt/>, acessido durante o período de estágio.

Outras Referências:

- ↪ Manual de Acolhimento da Bestcenter.
- ↪ Manual das Funções da Bestcenter.
- ↪ Manual da Qualidade da Bestcenter.
- ↪ Anexos cedidos pela Bestcenter.

Anexos

Anexo I
Ficha de Identificação do Formador
(Imp. 119/02)


FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO FORMADOR

Imp119|02


IDENTIFICAÇÃO DO FORMADOR

Nome _____

Morada _____ Localidade _____

Código Postal _____ Tel. _____ Fax _____

Telemóvel _____ E-mail _____

B.I. _____ Data _____ Arquivo _____

Estado Civil _____ Nacionalidade _____ Data Nasc. _____

Carta de Condução: Sim |__| Não |__| Viatura Própria: Sim |__| Não |__|

HABILITAÇÕES ACADEMICAS

Curso	Estabelecimento de Ensino	Data da Conclusão	Nota Final

HABILITAÇÕES PROFISSIONAIS

Curso de Formação Profissional	Instituição	Ano de Realização	Classif.

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL DE FORMADORES / CONTINUA DE FORMADORES

Curso de Formação Inicial / Contínua	Instituição	Ano de Realização	Classif.

 formação e consultoria	FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO FORMADOR	Imp119 02 
---	---	--

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL (se este espaço for insuficiente, utilize a folha anexa para o efeito)

Empresa / Organismo	Função	Anos (de...a...)

EXPERIÊNCIA PEDAGÓGICA (se este espaço for insuficiente, utilize a folha anexa para o efeito)

Curso / Módulo de Formação	Instituição	Duração	Ano

SITUAÇÃO FISCAL

 Sujeito passivo de IVA (à taxa de 21%) Sim Não

 Retenção na fonte (à taxa de 20%): Sim Não

Data: ____ - ____ - ____ Assinatura: _____

Autorizo a utilização dos meus dados pessoais, endereços e contactos pelo Sistema de Acreditação do IQF, para efeitos de eventual auscultação sobre a formação ministrada/que venha a ministrar. (assinalar com x)
 Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a serem tratados informaticamente pela entidade, sendo garantido o total respeito pela sua conservação e sigilo, assim como o seu acesso para efeitos de correcção.

A preencher pelos serviços

Documentos Arquivados	
Fotocópia do Bilhete de Identidade	
Fotocópia do Cartão de Contribuinte	
Fotocópia do Certificado de Habilitações	
Fotocópia do Certificado de Aptidão Pedagógica	
Fotografia	
Data da recepção:	- -

Anexo II
Folha De Sumários e Presenças
(Imp. 017/04)

 bestcenter formação e consultoria	Imp017 04
FOLHA DE SUMÁRIO E PRESENÇAS	
	

Nome do curso	Ação N.º:
----------------------	------------------

Módulo	Data
---------------------	-------------

Sumário:	N.º horas: T B PCT
-----------------	--

N.º	Nome dos Formandos	Rubrica
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		

Identificação do Formador	Rubrica do Formador

Anexo III
Estrutura Do Dossier Técnico Pedagógico
(Imp. 158/04)

	ESTRUTURA DO DOSSIER TECNICO-PEDAGOGICO Activos - Clientes	Imp158 04
		

Curso	Acção N.º: x
-------	--------------

	Lista de Controlo	
	Organização	Coordenação
SEPARADOR 0		
Cartaz de financiamento do curso pelo Estado Portugues e FSE		
SEPARADOR 1		
Programa de formação do curso (Imp060)		
Cronograma da acção de formação (Imp040)		
Ficha de recursos audiovisuais (Imp031)		
Met. de divulgação, recrutamento e selecção (PT27)		
Met. de acompanhamento e avaliação (PT26)		
Copia de despacho de acreditação		
Diversos		

SEPARADOR 2		
Ficha de identificação da equipa pedagógica (Imp048)		
Curriculo e CAP de coordenador pedagógico		
Curriculo e CAP de formadores		
SEPARADOR 3		
Ficha de identificação de formandos (Imp011)		
Copia de certificados de formação profissional		
SEPARADOR 4		
Folha de sumario e presenças (Imp017)		
Ficha de justificação de falta (relativas a faltas dadas pelos formandos)		
SEPARADOR 5		
Ficha de avaliação do formador (Imp020)		
Ficha de avaliação do processo formativo (pelo formador) (Imp022)		
SEPARADOR 6		
Fichas de avaliação da formação (Imp021)		
SEPARADOR 7		
Ficha de avaliação continua dos formandos (Imp023)		
Ficha de avaliação da aprendizagem (Imp024)		
Trabalhos / testes realizados pelos formandos		
SEPARADOR 8		

	ESTRUTURA DO DOSSIER TECNICO-PEDAGOGICO Activos - Clientes	Imp158 04
		

SEPARADOR 8

Fichas de justificação de falta (original) (Imp018)
 Procedimento de reclamação (PT01)
 Ficha de reclamação (Imp005)
 Ficha de registo de reclamação (Imp006)
 Ficha de ocorrência (Imp025)
 Ficha de desistência (Imp154)
 Ficha de registo de acompanhamento (Imp214)

SEPARADOR 9

Documentação de apoio
 Relatório de avaliação

Assinatura

--	--

NOTAS

- Nas situações em que não sejam aplicados os documentos identificados na tabela supra, assinalar com ‘--’ os campos da Lista de Controlo
- A classificação de *documentos não aplicados* decorre da interpretação dos diplomas jurídicos que regulamentam a formação profissional financiada e/ou da decisão da coordenação pedagógica
- O dossier técnico-pedagógico só poderá ser considerado encerrado quando assinados nos campos correspondentes à Organização e à Coordenação

Anexo IV
Programa De Formação
(Imp. 060/04)



N.º Curso

Data Concepção

N.º Rev. 00

1. Identificação do Curso

Primeiros Socorros

2. Área Temática de Formação

862 - Higiene e Segurança no Trabalho

3. Destinatários

Profissionais em exercício de funções na área de especialização do curso ou novos profissionais que pretendam a aquisição de competências na área.

4. Objectivos Gerais

xxx

5. Objectivos Específicos

Em termos de competências específicas, pretende-se que no final do curso os formandos sejam capazes de:

-

6. Estrutura programática

-

Nota: Esta estrutura programática poderá ser alvo de ajustamentos se considerado oportuno e justificado por parte da coordenação pedagógica do curso.

7. Duração

(-)	N.º Horas	(+)

8. Metodologias de formação

Os temas serão introduzidos através de uma breve explanação teórica por parte do formador, com base nos métodos expositivo e interrogativo. Complementarmente, os assuntos serão trabalhados pelos formandos, através da realização de exercícios práticos e que percorrem os temas abordados em cada sessão de



formação. O desenvolvimento de actividades de natureza mais prática, permitirão contribuir para potenciar e reforçar a capacidade de autonomia e de auto-aprendizagem/pesquisa dos formandos.

9. Modalidades e formas de organização da formação

- Modalidade: formação contínua
- Forma de organização: presencial

10. Equipa pedagógica

Perfil do formador:

- Habilitações académicas: formação de base e/ou complementar na área temática
- Experiência pedagógica: experiência pedagógica anterior (preferencial)
- Experiência profissional: experiência profissional relevante na área (preferencial)
- Portador de Certificado de Aptidão Profissional de Formador

11. Metodologias de acompanhamento e avaliação

O sistema de acompanhamento a prosseguir durante a acção de formação tem como objectivos verificar:

- A conformidade na execução e o cumprimento progressivo dos objectivos pedagógicos;
- As alterações provocadas no nível de conhecimento e aprendizagem dos formandos;
- O cumprimento da planificação e respectiva estrutura programática definida para o curso;
- A adequação das metodologias formativos às necessidades e expectativas dos formandos;
- A adequação dos equipamentos e recursos pedagógicos às condições de execução da formação;
- O cumprimento do cronograma estabelecido e a assiduidade dos formandos e formadores;
- A adesão, reacções e nível de satisfação das expectativas iniciais dos formandos e formador em relação à actividade formativa.

No âmbito da avaliação, poderão ser consideradas as seguintes dimensões de análise:

- Avaliação de expectativas
- Avaliação de diagnóstico
- Avaliação da aprendizagem (quantitativa) - com base na realização de trabalhos e/ou testes
- Avaliação contínua (qualitativa)
- Avaliação de desempenho do formador
- Avaliação da formação

A classificação final é atribuída tendo por referência os resultados obtidos nos seguintes níveis de avaliação:

- Avaliação da aprendizagem (quantitativa) - com uma ponderação de 60% para a classificação final
- Avaliação contínua (qualitativa) - com uma ponderação de 40% para a classificação final



12. Recursos Audiovisuais e Pedagógicos

Estarão disponíveis para utilização os seguintes recursos audiovisuais:

- Computador portátil
- Projector multimédia e tela
- Retroprojector
- Quadro branco, marcadores e apagador
- Televisor
- Leitor de vídeo e/ou DVD

Na execução da acção de formação, será facultada aos formandos documentação de apoio com o desenvolvimento de todos os temas abordados durante a formação, de forma a permitir-lhes um acompanhamento mais rigoroso sobre os assuntos abordados, bem assim a sua consulta posterior.

Anexo V
Cronograma Da Ação De Formação
(Imp. 158/042)



Gestão de Resíduos em Obra

Imp040|02

CRONOGRAMA DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO



Acção n.º 1 Total de horas do curso: 8 Local de realização da acção: Scropulumba
 Data de início: 06-11-2008 Data de fim:18-11-2008 Horário de funcionamento: 17:00 às 19:00 N.º Horas por Sessão: 2h

Curso / Módulo	N.º Horas	Novembro																															Formador			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
estão de Resíduos em Obra	8																																			

Legenda



Dias de Formação



Dias sem Formação



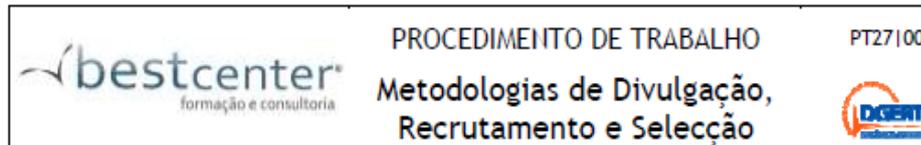
Anexo VI
Ficha de Recursos Audiovisuais
(Imp. 031/01)

 bestcenter formação e consultoria	FICHA DE RECURSOS AUDIOVISUAIS	Imp031 01 
---	---------------------------------------	--

Nome do curso	Acção N.º: 1
---------------	--------------

<i>N.º</i>	<i>Identificação do Recurso</i>	<i>Disponível</i>	<i>Não Disponível</i>
1	Quadro branco, marcadores e apagador	x	
2	Computador portátil	x	
3	Computadores para formandos	x	
4	Impressora	x	
5	Projector de vídeo	x	
6	Retroprojector	x	
7	Televisão	x	
8	Leitor de vídeo	x	
9	Tela de projecção	x	
10	Sistema Áudio	x	
11			
12			

Anexo VII
Metodologias de Divulgação, Recrutamento e
Seleção
(PT 27/00)



1. Introdução

O presente procedimento visa estabelecer as metodologias de divulgação e de recrutamento e selecção de formandos e formadores enquadrados em intervenções formativas.

2. Recrutamento e Selecção de Formandos

Modalidade: entidade promotora

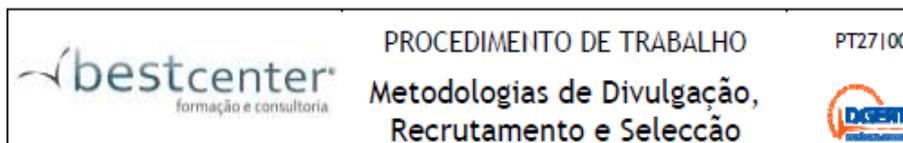
O recrutamento dos formandos poderá ser conduzido através da adopção de uma ou mais das seguintes metodologias, consoante os públicos-alvo aos quais se dirija a intervenção formativa:

- Publicação de anúncios na imprensa nacional, regional e/ou local;
- Distribuição de panfletos (*mailing*) com informação sobre as acções de formação a desenvolver, com indicação dos objectivos, estrutura programática, destinatários, local e datas de realização (de início e fim);
- Distribuição do plano de formação entre as organizações locais e regional;
- Envio de material de divulgação para os centros de emprego locais e/ou contacto directo com os técnicos, no sentido de facultar informação sobre o curso a realizar e o eventual recrutamento de formandos em situação de desemprego aí inscritos;
- Disponibilização de informação no site da Bestcenter - www.bestcenter.pt -, facultando a inscrição dos potenciais formandos interessados através do preenchimento de uma ficha de inscrição aí disponível.

Quando, através dos mecanismos de recrutamento implementados, os candidatos se deslocam à Bestcenter ou solicitam informação complementar, a formalização da sua inscrição é feita através do preenchimento de uma ficha de inscrição, com a identificação dos seus dados pessoais e situação profissional.

Após a identificação de todos os candidatos e sempre que reúnam os critérios de frequência (pré-seleccionados), poderão, nas situações em que seja considerado necessário por parte da coordenação pedagógica (nomeadamente quando tal situação seja legalmente imposta), ser convocados para uma entrevista, individual ou em grupo.

Nos casos em que o número de candidatos seja superior ao número de vagas disponível, e quando a selecção não possa ser feita seguindo o critério preferencial da ordem de inscrição, centraremos a selecção na identificação das competências e experiências pessoais e profissionais, das aptidões e capacidades para a frequência da acção, bem assim no critério da mais valia da formação no



desenvolvimento pessoal e profissional do candidato, potenciador da melhoria do seu desempenho profissional.

Quando, por razões de organização da formação, for considerada desnecessária qualquer entrevista de selecção, o critério final de selecção é centrado na ordem cronológica de recepção das inscrições dos formandos.

Para os activos, são considerados os seguintes critérios de selecção:

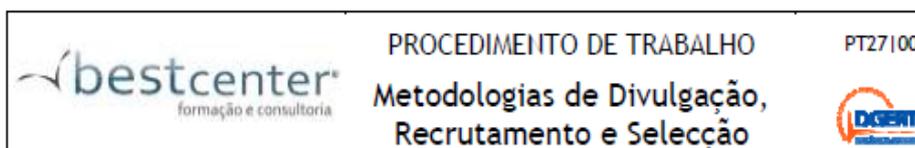
- *Situação profissional:* activos;
- *Habilitações literárias:* escolaridade obrigatória ou nível de escolaridade exigida para frequência de cada curso;
- *Igualdade de oportunidades:* no processo de selecção, procuraremos promover a igualdade de sexos, assegurando a selecção equilibrada de formandos dos sexos feminino e masculino, sempre que tal se revele possível.

Para desempregados, são considerados os seguintes critérios de selecção:

- *Situação profissional:* desempregados;
- *Habilitações literárias:* escolaridade obrigatória ou nível de escolaridade exigida para frequência de cada curso;
- *Igualdade de oportunidades:* no processo de selecção, procuraremos promover a igualdade de sexos, assegurando a selecção equilibrada de formandos dos sexos feminino e masculino, sempre que tal se revele possível.

Modalidade: entidade formadora

Nesta modalidade, é da exclusiva responsabilidade do promotor a indicação dos formandos a integrar em formação. Não obstante, poderá a Bestcenter participar no processo de selecção se nesse sentido for manifestada vontade do promotor, bem como propor a frequência da acção de formação por colaboradores cujo perfil de competências e/ou necessidades justifiquem a sua participação na acção.



3. Recrutamento e Selecção de Formadores

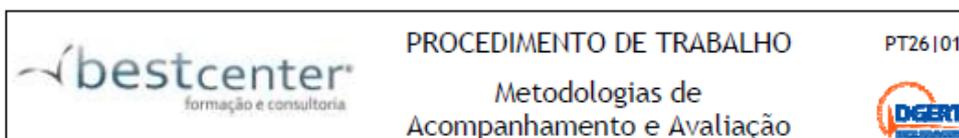
O recrutamento dos formadores baseia-se quer no recurso à bolsa interna de formadores, quer no contacto com outros formadores regulares da Bestcenter, a quem é solicitada a referência de outros formadores, quer ainda na publicação de anúncios na imprensa escrita. Em qualquer situação, a execução das acções de formação é assegurada por formadores que, estando devidamente certificados ao abrigo da legislação em vigor - portadores de Certificado de Aptidão Profissional de Formador -, disponham de conhecimentos teóricos e práticos sobre as temáticas a abordar.

A selecção dos formadores é feita a partir da análise das suas competências técnicas e pedagógicas, assente nos seguintes elementos:

- **Habilitações escolares:** são seleccionados formadores com habilitações preferencialmente de nível superior, com formação de base ou complementar (nomeadamente decorrente de formação profissional), enquadrada na área temática a abordar no curso de formação;
- **Experiência pedagógica:** a experiência pedagógica anterior é considerada como um critério relevante no processo de análise e selecção;
- **Experiência profissional:** a experiência profissional relevante na área em que centrarão a sua intervenção formativa é considerada critério preferencial.

Motivo da Revisão do Documento
Criação do documento

Anexo VIII
Metodologias de Acompanhamento de Avaliação
(PT 26/01)



1. Introdução

O presente procedimento visa estabelecer as metodologias a prosseguir no âmbito das actividades de acompanhamento e avaliação das acções de formação.

2. Metodologias de Acompanhamento

O sistema de acompanhamento tem como objectivos verificar:

- A conformidade na execução e o cumprimento progressivo dos objectivos pedagógicos;
- As alterações provocadas no nível de conhecimento e aprendizagem dos formandos;
- O cumprimento da planificação e respectiva estrutura programática definida para o curso;
- A adequação das metodologias formativas às necessidades e expectativas dos formandos;
- A adequação dos equipamentos e recursos pedagógicos às condições de execução da formação;
- O cumprimento do cronograma estabelecido e a assiduidade dos formandos e formadores;
- A adesão, reacções e nível de satisfação das expectativas iniciais dos formandos e formador em relação à actividade formativa.

A responsabilidade pelo acompanhamento é partilhada entre a coordenação da formação [com base em contactos e reuniões estabelecidas com os formadores e formandos] e o(s) formador(es) afecto(s) à acção.

3. Metodologias de Avaliação

No que respeita à avaliação, tem como finalidade validar os conhecimentos, capacidade e aptidões adquiridas e/ou desenvolvidas pelos formandos ao longo do percurso de formação. Poderão ser considerados, mediante proposta da coordenação pedagógica, os seguintes níveis de avaliação:

- *Avaliação de expectativas iniciais*
- *Avaliação diagnóstica*
- *Avaliação da aprendizagem*
- *Avaliação qualitativa contínua*
- *Avaliação de desempenho do formador*
- *Avaliação da formação*

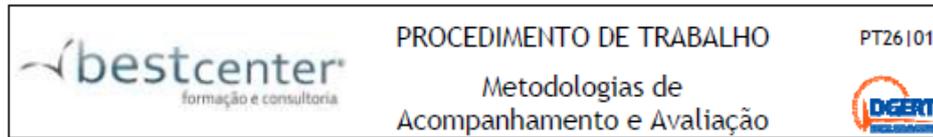
Em cada um dos níveis de avaliação, são prosseguidos, sempre que possível dois momentos:

- a) Um modular, realizado no final de cada módulo de formação;
- b) Um global, realizado no final da acção de formação.

A avaliação modular permite a recolha de informação sobre a acção de formação, nas várias dimensões de análise, proporcionando-nos o seu tratamento progressivo e a tomada de decisões que venham a revelar-se necessárias, de forma a que seja assegurada a eficiência da intervenção formativa.

Avaliação de expectativas iniciais

A avaliação de expectativas iniciais, a realizar na primeira sessão da acção ou no início de cada módulo (nos casos em que o curso esteja organizado por módulos temáticos), tem por finalidade avaliar o nível de



interesse e de oportunidade percebido pelos formandos em relação a um conjunto de aspectos relacionados com os assuntos de formação que irão ser abordados.

Avaliação diagnóstica

No início de cada acção ou módulo de formação, será realizada pelo respectivo formador uma avaliação de diagnóstico, com o objectivo de aferir o nível de conhecimentos e competências já adquirido pelos formandos, por via da experiência ou formação, sobre as temáticas a abordar.

Avaliação da aprendizagem

Relativamente à avaliação da aprendizagem, consiste num processo de verificação, em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando no domínio cognitivo (conhecimentos, capacidades e aptidões adquiridas), operadas durante a acção de formação, face aos objectivos pedagógicos previamente definidos.

Avaliação qualitativa contínua

Ao nível da avaliação de reacção, é prosseguida uma avaliação contínua dos formandos, com base num conjunto de parâmetros comportamentais. A sua avaliação é considerada na atribuição da classificação final, sendo-lhe atribuído um coeficiente de ponderação a considerar na avaliação global.

Avaliação de desempenho do formador

Visa avaliar o desempenho do formador, na óptica dos formandos, e é realizada no final da acção, do módulo ou sempre que haja substituição de Formador.

Avaliação da formação

A avaliação da formação visa recolher informação sobre o nível de satisfação dos formandos face à formação frequentada, com base num conjunto de parâmetros sobre a acção de formação e as condições em que decorreu, sendo solicitada no decorrer e/ou final da intervenção formativa.

As metodologias prosseguidas e instrumentos adoptados relativamente à avaliação do formando são, essencialmente, reuniões periódicas com os principais agentes envolvidos na execução da formação (coordenador pedagógico, formadores e formandos) e a aplicação de fichas de avaliação aos formandos, bem assim provas e exercícios, no decorrer e no final da acção de formação, e que incidem sobre as dimensões atrás identificadas.

A avaliação final resultará da classificação obtida ao longo da acção de formação, sendo considerados diferentes coeficientes de ponderação, consoante a natureza do curso, as orientações da coordenação ou orientações processuais ou regulamentares externas.

Motivo da Revisão do Documento

Alteração do âmbito das actividades formativas a que se aplica este procedimento

Anexo IX
Ficha De Identificação Da Equipa Pedagógica
(PT 27/00)

 bestcenter® formação e consultoria	FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPA PEDAGÓGICA	Imp037 02  DGERT INSTITUTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
--	--	--

curso de	Ação N.º:
----------	-----------

Coordenador Pedagógico:

Modulo	Formador

Anexo X
Ficha De Identificação Dos Formandos
(Imp.011/04)

	FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS FORMANDOS	Imp011 01 
---	---	--

Nome do curso	Acção N.º:
---------------	------------

N.º	Identificação do Formando	B.I.	Habilitações Literárias	Morada (Localidade)	Telefone	Telemóvel
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

	FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS FORMANDOS	Imp011 01 
---	---	--

16						
17						
18						



Anexo XI
Ficha De Avaliação Do Formador
(Imp. 020/04)

 bestcenter [®] formação e consultoria	Imp020 04 FICHA AVALIAÇÃO DO FORMADOR 
--	--

Nome do curso	Acção N.º: x
---------------	--------------

Módulo	Formador
--------	----------

CAMPOS DE ANALISE		NIVEIS DE ANALISE			
		1	2	3	4
1	Conhecimentos técnicos da temática				
2	Estrutura e ritmo da sessão				
3	Interesse e aplicabilidade dos temas				
4	Equilíbrio entre teoria e prática ¹				
5	Seleção do material didáctico				
6	Adequação dos métodos e técnicas pedagógicas				
7	Interação com o grupo				
8	Postura perante os formandos				
9	Clareza das intervenções				
10	Esclarecimento de dúvidas				
11	Motivação do grupo				
12	Gestão do tempo				
13	Pontualidade e assiduidade				

Escala de avaliação: 1 Insuficiente | 2 Suficiente | 3 Bom | 4 Muito Bom

¹ - Se a sua avaliação neste campo de análise for de níveis 1 ou 2, preencha o campo abaixo:

Excessivamente teórica Excessivamente prática

Observações

Assinatura (facultativa): _____

Anexo XII
Ficha De Avaliação Do Processo Formativo
(Imp. 022/02)

 formação e consultoria	FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO	Imp022 02
		

Condução Defensiva	Acção N.º: 12
---------------------------	---------------

Módulo: - - - - -	Formador:
-------------------	-----------

Nota: Sempre que a classificação atribuída seja inferior a 4, deverá identificar, no espaço Observações, as razões que justificam a avaliação, de forma a que possamos empreender as correcções necessárias.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS DE ANÁLISE					
	1	2	3	4		
O programa de formação foi (interesse e aplicabilidade dos temas)...	<i>Desajustado</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente ajustado</i>
Observações:						

A carga horária afectada ao curso / módulo foi...	<i>Insuficiente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente ajustada</i>
Observações:						

As metodologias de avaliação propostas pela entidade foram...	<i>Inadequadas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente adequada</i>
Observações:						

A dimensão e homogeneidade do grupo era...	<i>Desadequada</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente adequada</i>
Observações:						

 formação e consultoria	FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO	Imp022 02 
---	---	--

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS DE ANÁLISE					
	1	2	3	4		
Os recursos audiovisuais de suporte foram...	<i>Insuficientes</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente adequada</i>
Observações:						
A disponibilização da documentação de apoio foi...	<i>Deficiente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente ajustada</i>
Observações:						
Ao longo da formação, o apoio dado pelo coordenador foi...	<i>Insuficiente</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Muito Bom</i>
Observações:						
As condições físicas da sala de formação eram...	<i>Inadequadas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Totalmente adequada</i>
Observações:						

Sendo um dos nossos valores a “Excelência nos Serviços”, gostaríamos que nos pudesse apresentar algumas propostas de melhoria, de forma a melhor podermos corresponder às suas expectativas e às dos nossos formandos.

Assinatura: _____

Anexo XIII
Ficha de Avaliação Contínua Dos Formandos
(Imp. 023/06)

 <p>bestcenter formação e consultoria</p>	<p>FICHA DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA DOS FORMANDOS</p>	<p>Imp023 06</p> 
--	--	--

Curso Nome do curso	Módulo	Acção N°:
---------------------	--------	-----------

CAMPOS DE ANÁLISE		Adaptação	Motivação	Participação	Cooperação	Espírito de Equipa	Relaciona-mento Interpessoal	Aquisição e Aplicação Conhecimentos	Mobilização de Competências	Assiduidade	Pontuali-dade	Classifica-ção Final
NOME DO FORMANDO												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												

<p>Escala de Avaliação: 1 (<= 49% 0-9 valores) - <u>Insuficiente</u> 2 (50-69% 10-14 valores) - <u>Suficiente</u> 3 (70-89% 15-18 valores) - <u>Bom</u> 4 (>=90% 19-20 valores) - <u>Muito Bom</u></p>	<p>Identificação do Formador</p> <p>XXX</p>	<p>Rubrica do Formador</p> <p>_____</p>
---	--	--

Anexo XIV
Ficha de Avaliação Da Aprendizagem
(Imp. 024/04)

	FICHA DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	Imp024 04
		

Curso	Acção N.º:
-------	------------

Módulo	Data
--------	------

N.º	Nome dos Formandos	Classificação	
		Percentual (%)	Qualitativa
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

Escala: 1 (<= 49% | 0-9 valores) - Insuficiente | 2 (50-69% | 10-14 valores) - Suficiente | 3 (70-89% | 15-18 valores) - Bom | 4 (>=90% | 19-20 valores) - Muito Bom

Nota: Anexar os testes e/ou trabalhos realizados, devidamente corrigidos, classificados e rubricados

Identificação do Formador	Rubrica do Formador

Anexo XI
Ficha de Justificação De Falta
(Imp. 018/03)

 FICHA DE JUSTIFICAÇÃO DE FALTA formação e consultoria	Imp018 03 
---	--

Nome do curso	Acção N.º:
---------------	------------

Módulo	Formador
Identificação do Formando	

Para efeitos de justificação de falta ao curso, declaro que faltei no(s) dia(s) ____ - ____ - ____
 ____ - ____ - ____ e ____ - ____ - ____, pelo(s) seguinte(s) motivo(s):

_____, ____ de _____ de 200__

Anexa documento comprovativo? SIM NÃO

Assinatura: _____

A preencher pela **BestCenter**

Parecer:

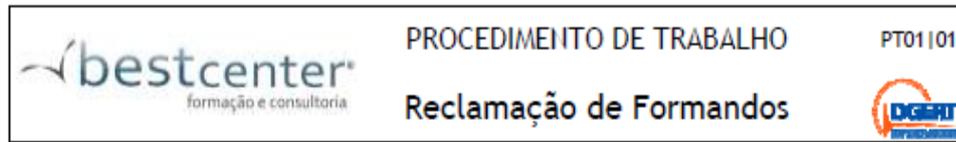
FALTA JUSTIFICADA FALTA NÃO JUSTIFICADA

Coordenação Pedagógica

Data: ____ - ____ - ____

Assinatura: _____

Anexo XVI
Procedimento De Reclamação
(PT 01/01)



1. Introdução

O presente procedimento visa estabelecer a metodologia a prosseguir pelos clientes e utentes dos serviços de formação para a apresentação de reclamações.

2. Enquadramento

No desenvolvimento da nossa actividade, procuramos actuar no respeito pelas normas legais em vigor, através da prossecução de uma conduta exemplar no respeito pelos interesses e direitos das pessoas, individuais ou colectivas, com quem nos relacionamos, pautando a nossa actividade por princípios de lealdade, ética e correcção. Só com base nesta forma de actuar nos será possível o reconhecimento e credibilidade que procuramos no mercado da formação.

Ora, neste campo, entendemos fundamental assegurar aos nossos clientes e formandos a manifestação da sua vontade, a livre expressão da sua satisfação ou insatisfação com os serviços de formação prestados pela Bestcenter. Neste sentido, estão instituídos procedimentos próprios que garantem a qualquer formando o direito de apresentação de reclamações quando entendam ter motivos para o fazer, sendo assegurado o devido tratamento, bem como uma resposta num prazo máximo de 7 dias úteis. Salientar, ainda, que incentivamos os nossos formandos a assumir uma posição crítica, activa sobre toda a actividade formativa em que estão envolvidos, seja de forma formal, através do preenchimento do respectivo formulário, seja oralmente junto do formador, da equipa de coordenação pedagógica ou, em última instância, junto da gerência da empresa.

3. Descrição do procedimento

Estão previstas as seguintes formas de apresentação de reclamação:

- i. Preenchimento da Ficha de Reclamação - Imp005 no próprio local de formação;
- ii. Preenchimento da Ficha de Reclamação - Imp005 nas instalações da Bestcenter;
- iii. Contacto telefónico com a empresa, formalizada a reclamação através do preenchimento da Ficha de Reclamação - Imp005 pelos serviços de apoio.

Na primeira sessão de apresentação, o coordenador faculta informação a todos os formandos sobre os procedimentos a seguir para apresentação de eventuais reclamações, os canais internos que são seguidos no seu tratamento e análise, bem como os prazos máximos para a tomada de decisão e resposta ao formando. Para além desta informação oral transmitida aos formandos no dia de apresentação, ela consta no Manual do Formando, onde é enquadrado o tema e se remete para este

 bestcenter® formação e consultoria	PROCEDIMENTO DE TRABALHO Reclamação de Formandos	PT01 01 
--	--	--

PT, disponível no dossier técnico-pedagógico do curso existente no local de formação e acessível aos formandos.

Preenchimento da Ficha de Reclamação no local da formação

O formando solicita ao formador um exemplar da Ficha de Reclamação - Imp005 disponível no dossier técnico-pedagógico. Após o seu preenchimento, o formador destaca a vinheta da parte inferior da ficha e entrega-a ao formando como elemento de prova. Complementarmente, o formador toma nota na Ficha de Registo de Reclamações - Imp006, também disponível no dossier técnico-pedagógico, aí se mantendo até ao final da acção de formação. Em seguida, a ficha de reclamação é remetida (via postal) para as instalações da Bestcenter ou entregue pessoalmente. Uma vez recepcionada, é-lhe atribuída um código (n.º da acção, acrescido de n.º de ordem) e registada na Ficha de Registo Global de Reclamações - Imp007. Seguidamente, a reclamação é entregue ao Coordenador Pedagógico a quem compete analisar e emitir uma resposta num prazo máximo de 7 dias úteis. A decisão da empresa em relação à reclamação apresentada é remetida via postal, devidamente fundamentada, ao formando. A Ficha de Reclamação - Imp005 é mantida arquivada até ao final da acção de formação, momento em que é transferida para o respectivo dossier técnico-pedagógico.

Preenchimento da Ficha de Reclamação nas instalações da Bestcenter

Um procedimento alternativo passa pela apresentação de reclamação directamente nas instalações da Bestcenter. É disponibilizada ao formando uma Ficha de Reclamação - Imp005 para que nela formalize a sua reclamação. O destacamento da vinheta e o registo dos números de ordem é conforme no ponto atrás descrito. Ao mesmo tempo, é dada informação sobre a reclamação ao respectivo formador, de forma a possibilitar o seu registo na Ficha de Registo de Reclamações - Imp006 disponível no dossier técnico-pedagógico. O tratamento da reclamação é, também, como atrás referido.

Em alternativa ao procedimento descrito atrás, as reclamações dos clientes poderão ser registadas no Livro de Reclamações. O tratamento a seguir é em conformidade com o estipulado no Dec-Lei 156/2005, de 15 de Setembro e alteração introduzida pelo Dec-Lei 371/2007, de 06 de Novembro

 bestcenter® formação e consultoria	PROCEDIMENTO DE TRABALHO Reclamação de Formandos	PT01101 
--	---	--

Contacto telefónico com a Bestcenter

O formando tem ainda a possibilidade de apresentar uma reclamação através de contacto telefónico com a empresa. Em termos processuais, a reclamação segue os mesmos trâmites descritos para o procedimento anterior.

No final da acção de formação está previsto o tratamento estatístico das reclamações registadas, assumindo particular relevo a identificação das causas de insatisfação/reclamação apresentadas. Esta análise e tratamento das reclamações constitui uma forma construtiva de introduzir melhorias contínuas, procurando atenuar ou eliminar os factores desviantes que estiveram na base das reclamações.

Motivo da Revisão do Documento:
Inserção do Livro de Reclamações como forma de reclamação

Anexo XVII
Ficha de Reclamação
(Imp. 005/01)

Anexo XVIII
Ficha de Registo de Reclamação
(Imp. 006/01)

 <p>bestcenter[®] formação e consultoria</p>	FICHA DE REGISTO DE RECLAMAÇÃO	Imp006 01 
---	---	--

Nome do curso	Acção N.º: x
---------------	--------------

Registo das Reclamações

N.º	Nome do Formando	Data de Registo	Data Envio p/ BestCenter	Rubrica do Formador
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Anexo XIX
Ficha de Ocorrências
(Imp. 025/02)

 <p>bestcenter formação e consultoria</p>	<p>FICHA DE OCORRENCIAS</p>	<p>Imp025 02</p> 
---	------------------------------------	--

Nome do curso	Acção N.º:
---------------	------------

Módulo	Formador
--------	----------

Principais Ocorrências

- Alteração do local de realização
- Alteração do horário de formação
- Não comparência do formador
- Não comparência dos formandos
- Formandos em número insuficiente
- Inexistência de condições físicas para a realização
- Outras

Descrição da ocorrência

Formador	Formando	Coordenação
Data: ____ - ____ - ____	Data: ____ - ____ - ____	Data: ____ - ____ - ____
Assinatura: _____	Assinatura: _____	Assinatura: _____

Anexo XX
Ficha de Desistência
(Imp. 154/01)

 bestcenter® formação e consultoria	FICHA DE DESISTENCIA	Imp154 01 
--	-----------------------------	--

Nome do curso	Acção N.º:
---------------	------------

Módulo	Formador
Identificação do Formando	

Informo que pretendo desistir da frequência do curso, a partir de ____-____-____, pelo(s) seguinte(s) motivo(s):

_____, ____ de _____ de 200__

Assinatura: _____

A preencher pela **BestCenter**

Parecer (sobre os motivos da desistência):

ACEITE

NÃO ACEITE

Coordenação Pedagógica

Data: ____ - ____ - ____

Assinatura: _____

Anexo XXI
Ficha de Registo de Acompanhamento
(Imp. 0214/00)

	FICHA DE REGISTO DE ACOMPANHAMENTO	Imp214 00
		

Identificação do Curso			
Projecto			
Data	Hora Início	Hora Fim	

1. Assuntos

Abertura de acção de formação

2. Interlocutores / Participantes**3. Descrição da visita de acompanhamento**

<input type="checkbox"/>	Apresentação da Bestcenter e do formador
<input type="checkbox"/>	Apresentação e explicação do programa de formação do curso (nomeadamente objectivos pedagógicos, conteúdos programáticos, duração e cronograma de realização, metodologias de acompanhamento e avaliação da formação, regime de presenças e certificação)
<input type="checkbox"/>	Explicação do sistema de pagamento de subsídios
<input type="checkbox"/>	Recolha de elementos identificativos dos formandos
<input type="checkbox"/>	Distribuição e recolha da ficha de avaliação de expectativas
<input type="checkbox"/>	Entrega do kit individual ao formando
<input type="checkbox"/>	Esclarecimento de questões diversas
<input type="checkbox"/>	Assuntos Diversos

4. Conclusões**5. Encaminhamento**

Sim		Não	
-----	--	-----	--

 <p>bestcenter® formação e consultoria</p>	FICHA DE REGISTO DE ACOMPANHAMENTO	Imp214 00 
---	---	--

Identificação do Curso			
Projecto			
Data	Hora Início	Hora Fim	

1. Assuntos

Acompanhamento à acção de formação

2. Interlocutores / Participantes**3. Descrição da visita de acompanhamento**

<input type="checkbox"/>	Avaliação da conformidade na execução da acção e o cumprimento progressivo dos objectivos pedagógicos
<input type="checkbox"/>	Cumprimento do planeamento e estrutura programática do curso
<input type="checkbox"/>	Adequação dos equipamentos e recursos pedagógicos as características e condições de execução da formação
<input type="checkbox"/>	Cumprimento do cronograma e assiduidade dos formandos
<input type="checkbox"/>	Adesão, reacções e nível de satisfação das expectativas iniciais dos formandos em relação à actividade formativa e ao desempenho do formador
<input type="checkbox"/>	Esclarecimento de questões diversas
<input type="checkbox"/>	Assuntos Diversos

4. Conclusões**5. Encaminhamento**

Sim		Não	
-----	--	-----	--

Rubrica do Técnico	
--------------------	--

	FICHA DE REGISTO DE ACOMPANHAMENTO	Imp214 00
		

Identificação do Curso			
Projecto			
Data	Hora Início	Hora Fim	

1. Assuntos

Encerramento da acção de formação

2. Interlocutores / Participantes**3. Descrição da visita de acompanhamento**

<input type="checkbox"/>	Distribuição e recolha das fichas de avaliação da formação e formador
<input type="checkbox"/>	Análise do nível de satisfação final dos formandos relativamente a actividade formativa e ao desempenho do formador, em comparação com as expectativas iniciais
<input type="checkbox"/>	Recolha de eventuais propostas de melhoria a introduzir em futuras acções de formação
<input type="checkbox"/>	Recolha de elementos informativos dos formandos
<input type="checkbox"/>	Informação sobre o procedimento de entrega dos certificados de formação profissional
<input type="checkbox"/>	Informação sobre o procedimento de pagamento de subsídios
<input type="checkbox"/>	Recolha do Dossier Técnico-Pedagógico
<input type="checkbox"/>	Esclarecimento de questões diversas
<input type="checkbox"/>	Assuntos Diversos

4. Conclusões**5. Encaminhamento**

Sim	Não
-----	-----

Rubrica do Técnico	
--------------------	--

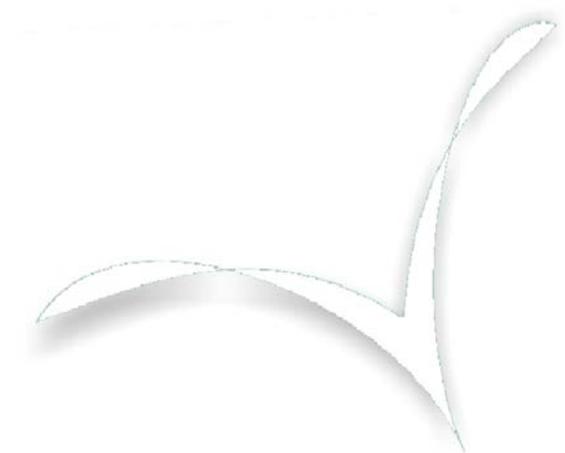
Anexo XXII

Manual de Apoio ao Acompanhamento de Acções de Formação

Índice

Parte 1 - Introdução	3
Enquadramento	4
Vantagens de um Processo de Formação	5
Procedimentos relativos à realização da acção de formação	6
Constituição da Equipa Pedagógica	
Seleção e Orientação de Formandos	
Perfil do formador/outros profissionais	
Instalações	
Parte 2 - Acompanhamento da Acção de Formação	
1. Abertura	13
1.1. Documentação Informativa	
1.2. Espaços e Instrumentos Afectos às Actividades Formativas	
1.3. Esclarecimento de Questões Diversas	
2. Acompanhamento	16
2.1. Avaliação da acção e cumprimento progressivo dos objectivos pedagógicos	
2.2. Cumprimento da Estrutura Programática do Curso	
2.3. Adequação dos equipamentos e recursos pedagógicos às características e condições de execução da formação	
2.4. Cumprimento do Cronograma	
2.5. Adesão, reacções e nível de satisfação dos formandos	
2.6. Sumários e Presenças	
2.7. Esclarecimento de Questões Diversas	
3. Encerramento	21
3.1. Avaliação da Formação e dos Formadores	
3.2. Certificação da Formação	
3.3. Dossiê Técnico-Pedagógico	
3.4. Análise de Satisfação e Melhoramentos	
3.5. Esclarecimento de Questões Diversas	
Parte 3 - Conclusão	26

Introdução



Este Manual visa fortalecer e melhorar a qualidade da formação providenciada pela BestCenter; Tende também ajudar os colaboradores a planejar, iniciar, acompanhar e encerrar as acções de formação.

Enquadramento

Este Manual de visa servir o apoio ao Acompanhamento de Acções de Formação e tem como intuito ajudar as partes envolvidas no processo de formação, nomeadamente colaboradores e coordenadores às necessidades requeridas para implementação dos cursos de acção de formação (abertura de acções de formação, acompanhamento e encerramento de acções de formação).

Sempre que um problema é encarado como carecendo de ter uma resposta formativa, desencadeia-se um processo de diagnóstico das necessidades de formação tendo em vista configurar a acção que o deverá solucionar.

A formação deverá traduzir-se num ajustamento dos desempenhos profissionais esperados aos objectivos definidos pela organização, neste contexto as necessidades de formação são em regra associadas a situações de discrepância detectadas nos postos de trabalho, entre o “desempenho desejado” e o “desempenho verificado”.

Vantagens de um Processo de Formação

A vantagem da Acção-Formação reside principalmente no facto deste tipo de projecto ser traçado em parceria com diferentes tipos de Organização (Organizações publicas e privadas, Câmaras Municipais, Clientes Individuais, etc.).

A formação deverá ser encarada enquanto “ferramenta” de melhoria para atingir um determinado estágio da organização, e não como o objectivo de formação em si mesmo, de natureza mais abstracta. Por conseguinte, a componente de formação estabelece uma mais-valia no suporte aos objectivos de desenvolvimento da organização, apresentando-se como a plataforma através da qual a organização prepara os seus recursos humanos. Desta participação da formação no seio da organização resulta naturalmente uma maior eficácia do processo formativo, nomeadamente na assimilação e aplicação dos conhecimentos adquiridos, e um mais franco envolvimento e reconhecimento da organização no mesmo.

De entre as principais vantagens da implementação de acções de formação relativamente a uma organização podemos sublinhar algumas de maior relevância:

- Qualificações dos seus colaboradores como factor de sucesso do projecto em que se investe, e conferindo ao processo formativo uma função indispensável;
- O facto de se alcançarem não apenas competências, mas também resultados concretos, para incorporação na organização;
- Geração das condições desejadas (suficientemente próximas e convenientemente afastadas dos ambientes funcionais da Organização) para proceder a acções de reconversão dos aspectos organizativos e funcionais;
- Associação entre os ambientes de aprendizagem e o contexto real de desenvolvimento da Organização traduz-se num clima de motivação e rentabilidade;
- Uma maior facilidade (proximidade) para diagnóstico de outras necessidades de formação, de base ou complementares e que podem mais facilmente ser resolvidas através do plano de formação já arquitectado e/ou garantir-se o envolvimento directo da Organização no desenvolvimento do projecto garante-se ainda a sua capacidade para posteriores prolongamentos ou melhoramentos do mesmo, sem dependência de terceiros. Este aspecto de autonomia é, por razões óbvias, fundamental em projectos de melhoria contínua, que de outro modo não poderão ser garantidos se recorrendo apenas à subcontratação de terceiras partes.

Procedimentos relativos à realização da acção de formação

O sucesso de uma formação contempla a implementação de uma sucessão de etapas que são descritas em seguida:

1. Diagnóstico de Necessidades de Formação;
2. Planeamento da formação;
3. Definição de conteúdos programáticos;
4. Calendarização das actividades formativas;
5. Mobilização de recursos humanos, pedagógicos e logísticos;
6. Organização e execução de acções, aplicando metodologias de Formação adaptadas;
7. Acompanhamento e avaliação da formação.

O coordenador técnico-pedagógico e o departamento de formação têm a seu cargo o diagnóstico de necessidades de formação, respectivo planeamento, organização, promoção, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das intervenções formativas. Actuando ainda, na concepção das intervenções, seus programas, instrumentos e respectivos suportes formativos das mesmas.

Constituição da Equipa Pedagógica

Uma acção de formação pressupõe a existência de uma equipa pedagógica constituída por um coordenador, responsável técnico pela globalidade do curso de formação (colaborador) e pelo formador ou grupo de formadores ligados ao desenvolvimento das respectivas acções de formação.

A equipa pedagógica, para além da posse do certificado de aptidão pedagógica de formador, deve possuir um conjunto de condições pedagógicas e experiência formativa adequada, que garantam a qualidade da formação a desenvolver.

Responsabilidades do Coordenador Pedagógico:

- Participar na elaboração e planeamento do plano de intervenção/projecto formativo anual;
- Desenvolver actividades de diagnóstico, planeamento, concepção, promoção/divulgação da formação, sua organização, desenvolvimento e avaliação;
- Promover o recrutamento e selecção dos formandos, garantindo o cumprimento dos requisitos pré-definidos;
- Fomentar as condições de execução física da formação, tendo em conta os recursos materiais e humanos;
- Acompanhar a concepção e elaboração dos materiais didácticos de apoio à formação;
- Acompanhar a formação e verificar a concretização dos programas bem como o cumprimento do regulamento de funcionamento;
- Monitorizar o bom desenvolvimento da formação;
- Supervisionar a criação e manutenção dos Dossiers Técnico-Pedagógicos;
- Fazer emitir e distribuir os certificados de formação no final da acção;
- Redigir propostas de relatórios da formação, integrando os resultados da avaliação e das suas próprias observações e registos durante as várias sessões;
- Mediar eventuais problemas que possam surgir com os formandos e com as equipas técnicas;
- Zelar para que os pagamentos a formandos e formadores sejam realizados atempadamente;
- Conceber e aplicar os modelos e instrumentos de avaliação da formação, em articulação com os Formadores.

Responsabilidades do Técnico ou Colaborador Responsável pela Formação:

- Garantir as condições necessárias à promoção dos projectos formativos;
- Dinamizar processos de diagnóstico em articulação com as Equipas Técnicas;
- Conceber o projecto formativo em articulação com a Coordenação Geral e os Coordenadores de Área de Projecto;
- Planificar a actividade formativa em articulação com a Coordenação Geral;
- Gerir os recursos humanos e materiais afectos à formação;
- Introduzir os ajustamentos necessários, em articulação com a Coordenação Geral, tendo em conta os resultados da avaliação;
- Promover o cumprimento dos objectivos do Plano de Intervenção;
- Promover a Política de Gestão da Qualidade.

Seleção e Orientação de Formandos

A orientação dos formandos para determinada acção/acções de formação conduz a uma selecção natural dos mesmos. O formando é questionado sobre as suas habilitações, objectivos que pretende atingir com a acção de formação e aplicação dos conhecimentos a adquirir. Após análise desta informação, o responsável pelo departamento planeará a formação adequada às características do formando.

Perfil dos formadores/outros profissionais

Os formadores/outros profissionais que integram a equipa pedagógica e intervêm na acção formativa actuam junto de públicos específicos, caracterizados por uma certa heterogeneidade, pelo que se considera que, para além das competências inerentes à profissão, deverá ainda evidenciar aptidões que envolvam o espírito de cooperação, a facilidade de comunicação e relacionamento, a flexibilidade, a tolerância e a capacidade de auto e heterocrítica, bem como a assunção das funções cultural, social, cívica e económica da formação, incentivando à aprendizagem e ao desenvolvimento da maturidade pessoal e profissional dos formandos.

Na selecção dos elementos da Equipa Formativa, particularmente dos formadores, devem assim, ser considerados os seguintes requisitos:

- Nível habilitacional igual ou superior ao nível mais elevado dos elementos do grupo de formação;
- Competência técnica traduzida pelo domínio dos saberes específicos relativos à área de formação visada, e/ou experiência relevante no domínio formativo que o formador se propõe monitorar;
- Certificado de aptidão pedagógico de formador.

Responsabilidades dos Formadores:

- Elaborar referenciais de formação em articulação com a Coordenação;
- Participar na concepção e planificação da formação, definindo objectivos, conteúdos, actividades, métodos pedagógicos, instrumentos de avaliação recursos didácticos e documentação de apoio;
- Elaborar planos de sessão;
- Conduzir o processo de formação, desenvolvendo os conteúdos, estabelecendo e mantendo a comunicação e a motivação dos formandos, gerindo os tempos, os materiais e recursos didácticos necessários;
- Gerir a progressão da aprendizagem realizada pelos formandos, utilizando meios de avaliação formativa e implementando-a;
- Participar nas reuniões de acompanhamento da formação;
- Informar atempadamente o Coordenador/Responsável pela Formação de qualquer imprevisto/desvio;
- Proceder à avaliação final da aprendizagem realizada pelos formandos.

Instalações

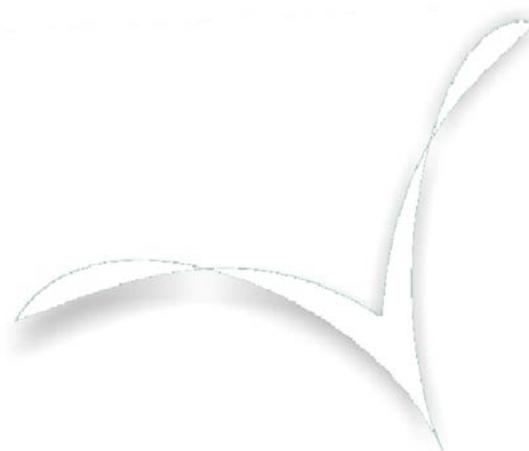
Ao Coordenador Técnico-pedagógico cabe a definição das características das salas de formação, necessárias a uma eficaz execução das acções. Deve ainda averiguar-se, se a entidade requerente da formação dispõe de instalações apropriadas á realização da acção de formação, caso não se verifique, a BestCenter enquanto entidade formadora dispõe de instalações próprias, que estão afectas exclusivamente à formação, assim como todo o material de apoio didáctico a que se necessite recorrer no decurso da acção.

Para o departamento de formação, em regime de exclusividade para as suas acções de formação, está disponível o seguinte equipamento didáctico:

- Quadro branco, marcadores e apagador;
- Computador portátil (formador);
- Computadores para formandos;
- Impressora;
- Projector de vídeo;
- Retroprojector;
- Televisão;
- Leitor de vídeo;
- Tela de vídeo;
- Tela de projecção;
- Sistema áudio.

A requisição de material didáctico para a realização das acções de formação deve ser feita pelo responsável pedagógico da acção. Ao responsável cabe enumerar qual o material necessário à formação.

Acompanhamento da Acção de Formação



1. Abertura

Quando se dá início a uma acção de formação é importante fazer uma descrição sucinta de tudo o que envolva a formação, nomeadamente uma breve apresentação da entidade responsável pela formação, indicação do formador ou formadores que intervêm na acção, o “porquê” da nomeação de cada responsável, explicando as funções e tempo de dedicação à acção, (bem como as respectivas cópias dos contratos de prestação de serviços, curriculum vitae e certificados de aptidão profissional).

Neste ponto deve ainda ser apresentado o nome da acção formativa e descrito o programa, explicando os seus objectivos e cronograma, de modo a garantir a compreensão do “porquê”, do “como”, do “quando” e “para quem”.

Nas acções que se realizem por sessões ou módulos, deve existir um registo da informação discriminada por sessão/módulo em cada um dos pontos (Ficha de Sumário e Presenças):

- Identificação da acção ou módulo leccionado;
- Data e hora da actividade;
- Número de horas da sessão ou módulo;
- Sumário da actividade;
- Identificação dos formandos e respectivas assinaturas;
- Identificação do formador e respectiva assinatura.

A folha de Registo de Sumários/Presenças não pode ser facultada aos formandos e, conseqüentemente, nunca fica na sala.

1.1. Documentação Informativa

Neste ponto, para além da identificação do grupo-alvo a abranger com a acção, deve ser apresentado, para cada uma das formações propostas e aprovadas, o número previsto de destinatários, incluindo informação de cada participante, bem como a identificação dos inscritos, nos casos em que tal é pertinente.

A informação relativa aos participantes de cada acção é cedida mediante o tipo de formação a frequentar. Nos casos em que a formação tenha sido solicitada por uma Organização Cliente, os documentos informativos devem ser disponibilizados pela entidade requerente da formação. No caso da formação ser não financiada, nomeadamente Pós-Graduações e Certificação Profissional, os formandos deverão entregar a seguinte documentação aquando da inscrição no curso de formação:

- Curriculum Vitae;
- Fotocópia do Certificado de Habilitações;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade/cartão do cidadão;
- Fotocópia do Cartão Fiscal de Contribuinte;
- Uma fotografia.

Protecção de Dados Pessoais

Os dados pessoais constantes da ficha de inscrição ou outros documentos relativos à formação, deverão ser processados informaticamente pela BestCenter, garantindo-se a estrita confidencialidade no seu tratamento. Nos termos legais, assegurar-se-á que a informação constante desses dados não seja partilhada com terceiros e seja utilizada apenas para os fins directamente relacionados com o(s) curso(s) em que o/a formando/a se inscreve, respeitando o direito dos/as formandos/as à protecção dos seus dados pessoais.

Na abertura de uma acção de formação há ainda a ter em conta para o bom desenvolvimento da mesma, a existência de **manuais, textos de apoio, recursos pedagógicos e didácticos**.

Todo e qualquer recurso pedagógico e didáctico utilizado no âmbito da acção, afecto na totalidade ou em parte à mesma, deve neste ponto ser apresentado ou referido.

1.2. Espaços e Instalações Afectos às Actividades Formativas

Devem neste ponto ser verificadas as condições das instalações oferecidas á execução da acção de formação, assim como, verificar os meios pedagógicos, equipamentos e materiais didácticos afectos ao desenvolvimento das intervenções formativas são os mais adequados.

Deve também neste ponto ser feito o registo (Folha de Recursos Audiovisuais) do material usado no decorrer da acção de formação.

1.3. Esclarecimento de Questões Diversas

Aos formandos deve ser dada a oportunidade de esclarecer qualquer tipo de dúvidas relativas á formação e ao seu funcionamento.

2. Acompanhamento

O acompanhamento é feito durante o decorrer da acção e tem como objectivo a obtenção de um “feedback” das partes intervenientes na acção, por forma a possibilitar um diagnóstico fiel do processo evolutivo dos formandos, a identificação das dificuldades de aprendizagem eventualmente surgidas, bem como a introdução de medidas correctivas adequadas.

O acompanhamento assume um papel essencial de orientação no processo de aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos.

O acompanhamento da formação é feito pelo coordenador do curso e ou por outro técnico afecto aos serviços que asseguram a formação.

Nesta abordagem ao processo formativo, há pontos a considerar que permitem:

- efectuar um primeiro balanço relativamente à formação desenvolvida;
- corrigir eventuais desvios face ao planeado;
- consolidar os conhecimentos adquiridos;
- fazer uma análise adequada dos conteúdos programáticos, das estratégias pedagógicas, do desempenho do formador e de todo o processo formativo;
- análise de melhorias concretas sobre a acção a decorrer;
- aferir das condições necessárias para a aplicação dos saberes em actividades/tarefas.

Os seguintes pontos permitem quando do acompanhamento uma melhor análise da formação:

2.1. Avaliação da acção e cumprimento progressivo dos objectivos pedagógicos

Neste ponto deve-se analisar a conformidade dos resultados da formação face aos objectivos fixados, nomeadamente ao nível da adesão dos formandos e da aquisição de conhecimentos e competências.

Neste caso, o acompanhamento da acção formativa assume como principal objectivo averiguar se à acção de formação cumpre os pré-requisitos de realização estabelecidos inicialmente para a mesma. Esta avaliação permite ainda situar os formandos em relação aos objectivos pedagógicos pré-estabelecidos e, em certa medida, regular posteriormente o percurso de cada formando no sentido da construção dos saberes pretendidos.

Esta intervenção é, regra geral, efectuada num contexto de formação “à medida”, na qual a preocupação dominante é o ajuste permanente da oferta formativa às necessidades concretas dos respectivos beneficiários.

O que se deve avaliar:

- **Avaliar a Coerência:** Verifica a relação entre as características e componentes do processo formativo.
- **Avaliar a Conformidade:** Verifica se um produto, processo ou serviço cumpre requisitos, prescrições, procedimentos ou normas especificadas.
- **Avaliar a Eficácia:** Verifica em que medida os resultados obtidos reportam aos objectivos previamente estabelecidos.
- **Avaliar a Eficiência:** Verifica em que medida os resultados do processo formativo justificam os recursos mobilizados.
- **Avaliar a Oportunidade:** Verifica em que medida determinado projecto dá resposta atempada às necessidades dos respectivos destinatários.
- **Avaliar a Pertinência:** Verifica em que medida os objectivos de uma intervenção formativa correspondem às necessidades que estiveram na sua origem.
- **Avaliar a Utilidade:** Verifica em que medida os resultados da formação correspondem às necessidades que estiveram na sua origem.

2.2. Cumprimento da Estrutura Programática do Curso

A estrutura programática do curso deve ser analisada a ponto de verificar se está a ser desenvolvida em conformidade com o planeamento inicialmente estabelecido.

Aqui trata-se de averiguar se a estrutura programática é adequada às necessidades concretas dos seus públicos destinatários. Tal objectivo posiciona-nos no contexto de uma avaliação de natureza formativa, que visa cumprir ou introduzir melhorias contínuas nos processos em curso perspectivando alcançar a máxima eficiência nas acções desencadeadas pelos agentes directamente envolvidos na realização da formação.

2.3. Adequação dos equipamentos recursos pedagógicos às características e condições de execução da formação

Aqui pretende-se verificar se as condições oferecidas á execução da acção de formação são as mais adequadas ao seu desenvolvimento, devendo proceder-se à averiguação da utilidade dos recursos pedagógicos e fazer o levantamento da falta de material indispensável a realização da acção.

Nos Casos em que esta situação não se verifique, deve-se proceder ao levantamento das necessidades em falta e comunicá-las á coordenação responsável pelo curso em questão.

2.4. Cumprimento do Cronograma

O cronograma deve ser cumprido tendo em conta o programa previsto do curso e as datas estipuladas para a sua realização.

Face à natureza destes cursos, que exige a leccionação da totalidade das horas previstas para cada itinerário de formação, de forma a assegurar a certificação, torna-se necessário a reposição das aulas não leccionadas. Neste sentido, sugere-se que:

- As horas de formação previstas e não leccionadas por recrutamento tardio dos formadores ou por falta de assiduidade destes sejam recuperadas através do prolongamento da actividade lectiva diária ou semanal, não podendo no entanto ser ultrapassado o limite de 7 horas diárias.
- A gestão da compensação das horas em falta deve ser planeada pelo coordenador da acção.

Qualquer alteração relativamente á mudança da data/hora de uma sessão, deve ser comunicada antecipadamente á coordenação responsável pelo curso a fim de delinear/agendar nova data.

2.5. Adesão, reacções e nível de satisfação dos formandos

Neste ponto pretende-se aferir se as expectativas iniciais dos formandos em relação á actividade formativa e ao desempenho do formador é o mais adequado e em que medida a proposta pedagógica foi ao encontro das expectativas dos formandos, no que toca ao desenvolvimento da acção formativa, visando um eventual melhoramento do seu decorrer.

2.6. Sumários e Presenças

Cada sessão que compõe a acção de formação é acompanhada por uma folha de sumário e presença onde se deve fazer a descrição dos temas que foram abordados no decorrer da mesma. O sumário deve ser preenchido tendo em conta o conteúdo programático do curso previamente estabelecido.

O regime de assiduidade deve ter em conta as exigências da certificação, pelo que se devem adoptar as seguintes orientações:

- As faltas podem ser justificadas ou injustificadas;
- A assiduidade dos formandos é verificada através da assinatura da folha de presenças;
- Os atrasos e saídas antecipadas ou ausências da formação superiores a 15 minutos, face aos horários definidos, carecem de justificação e respectiva autorização e serão contabilizados no regime de faltas.

Em situações de atraso superior a 15 minutos, competirá à entidade formadora a decisão de autorizar ou não o formando a assinar a folha de presenças, tendo como principal critério o nível de frequência dos atrasos.

O registo deverá ser assinado no final de cada sessão pelo responsável (formador), validando assim a informação que contém.

2.7. Esclarecimento de Questões Diversas

Aos formandos deve ser dada a oportunidade de esclarecer qualquer tipo de dúvidas relativas à formação e ao seu funcionamento.

3. Encerramento

Uma vez executada a acção de formação as preocupações passam a estar relacionadas com a qualidade da formação e com a utilidade da mesma para os contextos que eventualmente vai ter utilidade.

Neste ponto da acção de formação o mais importante é fazer uma recolha do “feedback” dos formandos e formadores relativamente á acção de formação.

No encerramento de acções de formação á pontos que devem ser considerados:

3.1. Avaliação da Formação e dos Formadores

A avaliação da acção de formação e do formador é contínua e permanente, baseando-nos para tal, na total compreensão dos conteúdos programáticos e na satisfação do formando, comprovado por fichas de avaliação.

Para esta avaliação são aplicados dois questionários estruturados, (ficha de avaliação da acção de formação e ficha de avaliação do formador) de preenchimento voluntário e anónimo, constituídos essencialmente por questões fechadas. Nestes questionários são utilizadas escalas tipo *Likert/Thurstone* para medir, sobretudo, as opiniões dos formandos face aos temas abordados, à performance dos formadores e à organização da formação.

3.2. Certificação da Formação

A **Homologação de Cursos de Formação** é o reconhecimento pela Entidade Certificadora que um curso de formação tem as condições técnico-pedagógicas que garantem a qualidade da formação.

Os requisitos a que o curso de formação deve obedecer para ser homologado (reconhecido) são especificados pela Entidade Certificadora.

A **Entidade Certificadora** é o organismo com competência para emitir Certificados de Aptidão Profissional relativos a um perfil ou conjunto de perfis profissionais e para homologar os respectivos cursos de formação profissional.

Observações:

Aos formandos cuja avaliação permita concluir, que atingiram os objectivos visados pela formação, será, emitido um Certificado de Formação Profissional, onde constará o respectivo resultado, expresso em menção qualitativa.

Atendendo a que a assiduidade é essencial para a consecução, pelo formando, dos objectivos da formação, a entidade formadora deve garantir a frequência mínima de 95% da carga horária total da formação, no entanto, em situações excepcionais e devidamente justificadas, quando a falta de assiduidade do formando ultrapassar os valores acima referidos, até um limite não superior a 90% da duração total, poderão desenvolver-se os mecanismos de recuperação necessários, tendo em vista o cumprimento dos objectivos de formação inicialmente definidos.

Aos restantes participantes que não tenham atingido os objectivos ou nos casos em que a assiduidade ou faltas exceda os parâmetros estabelecidos ser-lhes-á entregue um Certificado de Frequência Profissional correspondente á formação frequentada assim como o respectivo total de horas que frequentadas.

3.3. Dossiê Técnico-Pedagógico

De acordo com a Portaria n.º 799-B/2000 de 20 de Setembro, art. 18º, as entidades promotoras de cursos de educação e formação de adultos ficam obrigadas a organizar um **Processo Técnico-Pedagógico (DTP)** onde constem os documentos comprovativos da execução do curso nas suas diferentes fases e que deverá estar sempre actualizado e disponível no local onde normalmente decorre a formação. Assim a BestCenter tem por obrigação fazer a elaboração dos respectivos DTP correspondentes às acções que sejam realizadas.

Este processo deverá ser estruturado segundo as características próprias de cada curso.

Observações:

Devem ser compilados no dossiê técnico-pedagógico qualquer documento que evidencie o resultado da acção desenvolvida. Neste ponto o relevante será o de incluir informação que demonstre a aplicação das técnicas ou metodologias na acção.

A avaliação dos participantes sobre a acção, a apresentação de reflexões acerca da forma como decorreu a acção, o resultado de actividades de acompanhamento e avaliação do projecto e as metodologias e instrumentos utilizados devem integrar o dossier técnico-pedagógico neste ponto.

Os certificados de frequência ou de formação profissional são emitidos pela entidade formadora, para certificar que os seus formandos frequentaram a acção de formação, devendo posteriormente ser anexadas as cópias relativas ao tipo de certificação no dossiê técnico-pedagógico.

3.4. Análise de Satisfação e Melhoramentos

Com esta análise pretende-se verificar se o nível de satisfação final dos formandos relativamente à actividade formativa e ao desempenho do formador foi de acordo com as expectativas iniciais de cada formando.

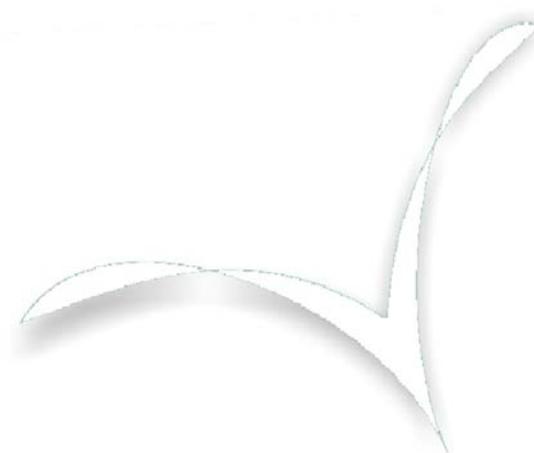
Aos formandos deve ser dada a oportunidade de expor opiniões e de propor eventuais melhorias a introduzir em futuras acções de formação, nomeadamente:

- Sugestões/críticas/recomendações para acções futuras;
- Pontos fortes/pontos fracos da acção;
- Outras acções que gostaria de frequentar;
- Grau de facilidade de transposição para a sua organização dos conhecimentos adquiridos;
- Curso(s) que pensa futuramente empreender, no respectivo contexto de trabalho, no seguimento da acção de formação;
- Impacto esperado do programa na respectiva evolução profissional;
- Barreiras esperadas à aplicação dos “conhecimentos adquiridos” após o regresso ao posto de trabalho;
- Classificação da acção quando comparada com outras acções de formação em que já participou;
- Sugestões para a entidade formadora - temas a suprir; a acrescentar; a aprofundar.
- Averiguar se o formando recomendaria a sessão formativa, na qual participou, a outros colegas de trabalho ou amigos.

3.5. Esclarecimento de Questões Diversas

Aos formandos deve ser dada a oportunidade de esclarecer qualquer tipo de dúvidas relativas à formação e ao seu funcionamento.

Conclusão



A formação deve ser entendida como um instrumento que as organizações utilizam para adquirir competências necessárias ao seu progresso e desenvolvimento.

Certificação

Aos formandos que concluem com aproveitamento os respectivos cursos será entregue um certificado, consoante os casos; aos formandos que tenham obtido aproveitamento numa ou mais componentes de formação, mas não na sua totalidade, deverá ser emitido um certificado de frequência profissional relativo às componentes em que obtiveram aproveitamento com respectivo total de horas de formação frequentadas; sempre que se verifiquem as condições de certificação profissional e de avaliação, os formandos têm acesso ao correspondente certificado de formação profissional.

A emissão do certificado deverá ser feita em acordo com a legislação em vigor.

Finalização

Finalizadas as acções, deve proceder-se ao encerramento dos Dossiês Técnico-Pedagógicos (DTP).

Pretende-se que o curso constitua não somente um processo de consciencialização da riqueza e benefícios obtidos através da aprendizagem formativa, mas também um meio de obtenção de competências facilitadoras da inserção no mercado de trabalho e das vantagens da educação e da formação ao longo da vida.