

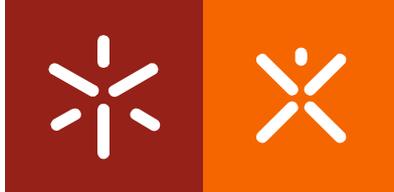


**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Carla Sofia Silva Veloso

**Desde o acolhimento até à  
Avaliação de Desempenho, numa  
Empresa de Formação e  
Soluções Empresariais**





**Universidade do Minho**

Instituto de Educação

Carla Sofia Silva Veloso

**Desde o acolhimento até à  
Avaliação de Desempenho, numa  
Empresa de Formação e  
Soluções Empresariais**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação  
Área de Especialização em Formação, Trabalho e  
Recursos Humanos

Trabalho Efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Guilherme Rego da Silva**

## **DECLARAÇÃO**

Nome: Carla Sofia Silva Veloso

Endereço eletrónico: [carlasofiaveloso@live.com.pt](mailto:carlasofiaveloso@live.com.pt)

Título do Relatório de Estágio: Desde o Acolhimento até à Avaliação de Desempenho, numa empresa de Formação e Soluções Empresariais

Orientador: Doutor Guilherme Rego da Silva

Ano conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE/TRABALHO

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

*O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.*

*Caminhando e semeando, no fim terás o que colher*

Cora Coralina

Não conseguiria ter chegado aqui se não fossem vocês. Não existem palavras suficientes para descrever a enorme e eterna gratidão que sinto por vos ter na minha vida e por me tornarem, a cada dia que passa, numa pessoa realizada.

Aos meus pais, por terem tornado possível este meu percurso académico. A ti, mãe, por me teres apoiado sempre, mesmo quando quem mais precisava de apoio eras tu. A ti, pai, por me teres ensinado o que é ter responsabilidade.

A ti, meu amigo, meu avô, por seres a estrela que olha por mim todos os dias.

Aos meus amigos que batalharam comigo ao longo destes meses e em especial para aqueles que, como eu, estão a escrever as suas dissertações, relatórios de estágio ou teses. Em particular, a vocês, Alexandra e Edgar, por me acompanharem e me darem força todos os dias para completar este desafio!

Ao meu orientador, Doutor Guilherme Rego da Silva, por estar sempre disponível para mim, mesmo quando eu não cumpria com as datas estipuladas.

A toda a equipa da Open Space, por me receberem de braços abertos e por me terem ensinado o máximo que conseguiram. A ti, Filipa Vieira, por me teres aceite como tua pupila, por me acompanhares ao longo do processo e por teres tido imensa paciência comigo. A ti, Filipa Braga, por seres a garra em pessoa. A vocês, meninas da formação, por me fazerem sentir bem recebida e acarinhada. A vocês, meninas da contabilidade, por me mostrarem que com sacrifício tudo se consegue.



# DESDE O ACOLHIMENTO ATÉ À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, NUMA EMPRESA DE FORMAÇÃO E SOLUÇÕES EMPRESARIAIS

Carla Sofia Silva Veloso

Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2018

## RESUMO

A gestão de recursos humanos é um tema que tem ganho cada vez mais destaque na nossa sociedade, quer a nível nacional, como a nível mundial. Uma má gestão dos colaboradores pode influenciar negativamente as empresas e é contra isto que os gestores de recursos humanos pretendem batalhar ao criar uma sinergia entre todos que trabalham no mesmo espaço.

Apesar de algumas ideologias apresentadas poderem ser interpretadas como ligeiramente utópicas, queremos acreditar que um dia essa realidade possa ser aplicada ao quotidiano empresarial, pois uma boa gestão de recursos humanos corresponderá a um produto final repleto de qualidade.

Neste trabalho falo um pouco sobre a existência da gestão dos recursos humanos e sobre os processos aplicáveis ao desenvolvimento dos mesmos. Visto ter sido desenvolvida uma abordagem próxima à de um estudo de caso, foram desenvolvidos certos dispositivos necessários aos recursos humanos, como um Manual de Acolhimento, um Manual de Funções e um projeto-piloto de Avaliação de Desempenho, aliados às técnicas de análise documental, entrevistas e observação não-participante.

**Palavras-Chave:** acolhimento, funções, recursos humanos, formação



**FROM RECEPTION TO EVALUATION OF PERFORMANCE, IN A TRAINING COMPANY AND BUSINESS SOLUTIONS**

**Carla Sofia Silva Veloso**

**Master in Education - Area of Specialization in Training, Work and Human Resources**

**Minho's university**

**2018**

**ABSTRACT**

Human resources management is a topic that has gained increasing prominence in our society, both nationally and globally. Poor management of employees can negatively influence companies and this is what human resource managers intend to do by creating a synergy between all those working in the same space.

Although some ideologies presented may be interpreted as slightly utopian, we want to believe that one day this reality can be applied to everyday business, because a good human resources management will correspond to a final product full of quality.

In this paper I talk a little about the existence of human resources management and the processes applicable to their development. Since an approach close to that of a case study has been developed, certain human resource devices have been developed, such as a Handbook for Reception, a Role Manual and a pilot project for Performance Evaluation, combined with the techniques of documentary analysis, interviews and non-participant observation.

**Key words:** reception, functions, human resources, training



## Índice

Índice de Gráficos .....	XI
Índice de Tabelas .....	XIII
Índice de Figuras .....	XV
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	XVII
Introdução.....	1
I. Enquadramento Contextual do Estágio.....	5
II. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio.....	13
1. Recursos Humanos e a sua gestão.....	13
2. Avaliação de Desempenho.....	17
2.1. Autoavaliação .....	29
3. Educação <i>versus</i> Formação Profissional .....	30
3.1. Educação formal, não-formal e informal .....	33
3.2. A Formação.....	35
4. Competências .....	37
5. Aprendizagem ao Longo da Vida.....	40
III. Enquadramento Metodológico do Estágio.....	45
IV. Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação .....	53
1. Manual de Acolhimento.....	53
2. Análise e Descrição de Funções .....	54
2.1. Manual de Funções .....	55
3. Autoavaliação de Desempenho .....	56
4. Formação para Pequenas e Médias Empresas.....	62
5. Gestão da Formação .....	67
5.1. Portugal 2020 .....	70
6. Cheque-Formação.....	75
6.1. Candidatura .....	77
V. Considerações Finais .....	79
VI. Bibliografia Referenciada .....	83
VII. Anexos e/ou Apêndices.....	87



## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> Colaboradores da Open Space .....	5
<b>Gráfico 2</b> Percentagem de empregados e desempregados presentes nas formações modulares ....	10
<b>Gráfico 3</b> Resultados referentes às respostas atribuídas no Inquérito de Autoavaliação sobre as Competências Técnicas .....	59
<b>Gráfico 4</b> Resultados referentes às respostas atribuídas no Inquérito de Autoavaliação sobre a Responsabilidade e Compromisso com a Entidade .....	60
<b>Gráfico 5</b> Resultados referentes às respostas atribuídas no Inquérito de Autoavaliação sobre a Capacidade de Trabalho em Equipa .....	61
<b>Gráfico 6</b> Percentagem de empresas por cada entidade promotora .....	67
<b>Gráfico 7</b> Número de formações ministradas pela Open Space .....	68



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> Diferenças entre a Educação e a Formação Profissional.....	32
<b>Tabela 2</b> Grupos de competências superiores de gestão.....	40
<b>Tabela 3</b> Mudança, Educação e Formação.....	43
<b>Tabela 4</b> Níveis de Qualificação.....	69



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Processos da Gestão de Recursos Humanos .....	15
<b>Figura 2</b> Erros comuns na Avaliação de Desempenho .....	22
<b>Figura 3</b> Mensagens-chave do Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida .....	42
<b>Figura 4</b> Técnicas de recolha de dados .....	47
<b>Figura 5</b> Dotações financeiras por Programa e por Fundo.....	72
<b>Figura 6</b> Objetivos Estratégicos do PT2020 .....	73
<b>Figura 7</b> Objetivos específicos para Promover a inclusão social e combater a pobreza .....	74
<b>Figura 8</b> Objetivos específicos para Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral .....	75



## Lista de Siglas e Abreviaturas

- AEP – Associação Empresarial de Portugal
- AEPL – Associação Empresarial de Ponte de Lima
- CCP – Confederação do Comércio Português
- CEVAL – Confederação Empresarial do Alto Minho
- CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações
- DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho
- DLD – Desempregado de Longa Duração
- FPIF – Formação Pedagógica Inicial de Formadores
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- IPSS – Instituição de Solidariedade Social
- JEEC-AN - Jovens Empresários e Empreendedores Católicos - de Ação Nacional
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OT – Objetivos Temáticos
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- PT2020 – Portugal 2020
- SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
- UFCD – Unidade de Formação de Curta Duração



## Introdução

As pessoas são o elemento mais importante quando falamos sobre o mercado do trabalho e nem sempre são tratadas com todo o cuidado e respeito que merecem. Existia antes da Revolução Industrial, e continua a existir na nossa atualidade, um aproveitamento da mão-de-obra barata por parte das empresas para, dessa maneira, ter preços mais competitivos tanto no mercado nacional, como no mercado internacional.

Ter uma equipa com uma boa gestão de recursos humanos torna as empresas mais produtivas e competitivas, mas, por outro lado, uma equipa mal gerida e pouco qualificada gera inconsistências no processo, acabando por prejudicar o relacionamento interno e externo da empresa.

Tendo em conta o grande mercado competitivo da nossa sociedade atual, o gestor terá de estar sempre atento à sua equipa, pois qualquer erro pode ser crucial para o futuro da empresa.

Este relatório tem como objetivo fazer uma descrição de todas as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, integrado no plano curricular do 2º ano do Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, desenvolvido na Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda., entre outubro de 2017 e junho de 2018.

O tema de escolhido para o estágio curricular, para além de estar ligado à área de Recursos Humanos, foi selecionado também por ser algo que, depois de conversar com a diretora de Recursos Humanos da empresa, percebemos que estava em falta na empresa. O desafio que foi proposto, e aceitei de bom grado, foi a criação do Manual de Acolhimento para os novos colaboradores da empresa, do Manual de Funções para controlo interno e também para ser facultado durante o acolhimento de possíveis novos recrutados e de um projeto-piloto de Avaliação de Desempenho, para ser aplicado, primeiramente, às colaboradoras do departamento de Formação Profissional e, futuramente, a todos os colaboradores da Open Space.

Apesar dos dois primeiros elementos – Manual de Acolhimento e Manual de Funções – não estarem diretamente ligados às boas práticas de gestão de recursos humanos, são essenciais no processo de acolhimento de novos colaboradores. Já a Avaliação de Desempenho, apesar de por vezes

ser alvo de resistência junto aos colaboradores das empresas, é um ótimo elemento para os gestores de recursos humanos perceberem quais os pontos em que os colaboradores precisam de desenvolvimento.

O presente relatório está dividido em 5 capítulos, sendo que no primeiro capítulo é feito o enquadramento contextual do estágio, onde é feita uma caracterização detalhada da instituição de estágio, a Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda., dos departamentos que a constituem e dos projetos que foram desenvolvidos.

O segundo capítulo está dedicado ao enquadramento teórico da problemática do estágio, onde falo, no geral, sobre a gestão dos recursos humanos e, dentro deste assunto, mais especificamente sobre a avaliação de desempenho. Faço também um apanhado sobre as diferenças entre a educação e a formação profissional e, dentro deste assunto, falo sobre os tipos de educação existentes e a formação. Para finalizar, faço uma contextualização sobre o termo “competências”.

No terceiro capítulo está apresentado um enquadramento metodológico do estágio, onde estão justificados o paradigma e o método escolhidos, bem como uma explicitação sobre as técnicas de recolha de dados utilizadas ao longo do estágio.

Já no quarto capítulo é feita uma apresentação e discussão do processo de intervenção/investigação, onde falo sobre os resultados obtidos, quer estes fossem previsíveis ou não previsíveis. Relativamente aos resultados previsíveis, faço uma pequena contextualização sobre o Manual de Acolhimento e sobre a Análise e Descrição de Funções, bem como sobre o questionário de Avaliação de Desempenho desenvolvido no estágio.

Sobre os não previsíveis, faço uma descrição das atividades desenvolvidas na empresa que não faziam parte do projeto de estágio, tal como a participação ativa na coordenação de um Programa de Ação-Formação em Pequenas e Médias Empresas, na gestão da formação dos projetos de formação financiada existentes na empresa e na elaboração de uma candidatura a Cheque-Formação. Faço também um pequeno enquadramento sobre o programa de financiamento, chamado Portugal 2020.

O quinto capítulo está dedicado às considerações finais, onde faço uma apresentação sobre o impacto que este estágio teve quer a nível pessoal, como institucional, e reflito sobre os resultados

obtidos e as dificuldades encontradas quer no percurso interventivo, quer na produção do relatório que de seguida se apresenta.

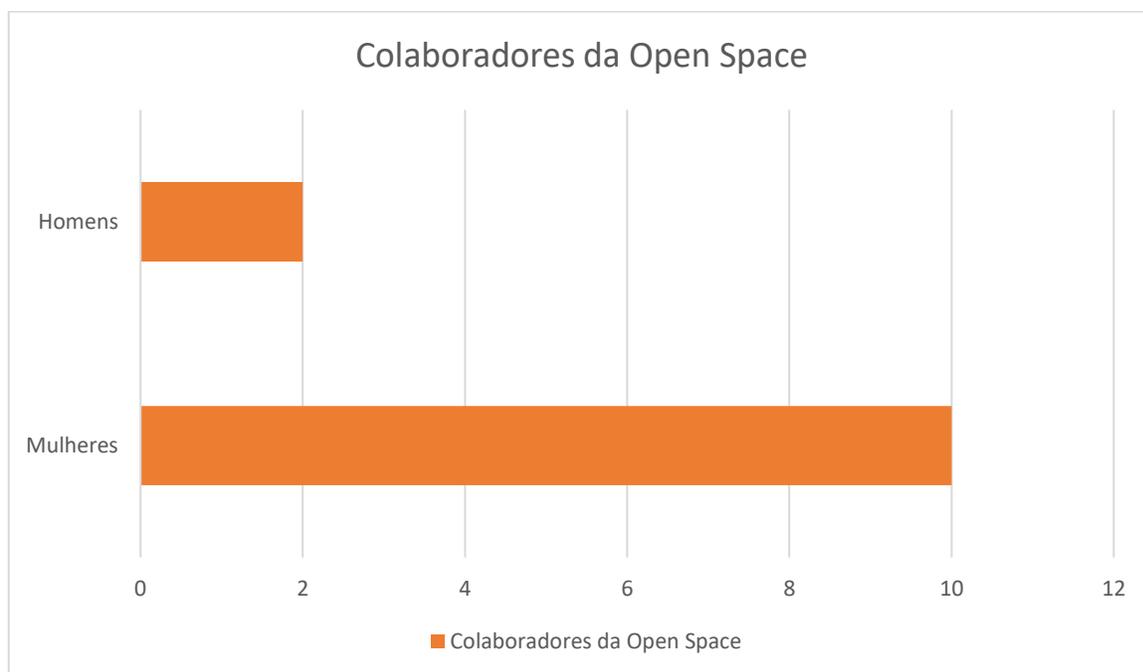


## I. Enquadramento Contextual do Estágio

O local onde o projeto de intervenção e investigação de quatrocentas e cinquenta horas, integrado no plano curricular do segundo ano do Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, decorreu foi numa empresa com o nome de Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda, cuja autorização para o uso do nome da mesma se encontra no anexo I, que fica situada nas margens do rio Lima, em Viana do Castelo.

Esta empresa detém duas salas destinadas à ministração de formação, que têm como nome Hydra e Vela. Dentro do escritório podemos encontrar uma mascote, uma gata com uns olhos verdes e pelo preto, de nome Zuca, que anda pelas mesas dos/as colaboradores/as e gosta de fazer parte da equipa.

O gráfico que se segue representa o número de colaboradores da instituição de estágio e a sua distribuição consoante o género.



*Gráfico 1* Colaboradores da Open Space

Nesta cidade, banhada pelo mar e protegida pelo monte, vivem cerca de 85445 habitantes<sup>1</sup>, sendo que aproximadamente 49% (41585 habitantes) desta população faz parte da designada população ativa, que é representada por todos os indivíduos que desempenhem atividades remuneradas ou os que, embora não estejam empregados, se encontrem à procura de emprego. Já relacionado com a escolaridade desta população, encontramos que, em 2011, por volta de 11% da mesma é analfabeta e apenas 14,2% frequentou o ensino superior. Dentro destas percentagens, 12,5% é a percentagem de desempregados.

Esta empresa está implementada no seio de Viana do Castelo desde 2007 e conta com o *slogan* “Open Space, Formamos Valor!” para se fazer conhecer. “O funcionamento da Open Space está assente numa política onde os valores de responsabilização, transparência, melhoria contínua e ética se assumem como fundamentais”<sup>2</sup>.

A Open Space é certificada como entidade formadora pela DGERT desde o dia 26 de fevereiro de 2014 em diversas áreas de educação e formação, tais como: desenvolvimento pessoal, formação de professores e formadores de áreas tecnológicas, audiovisuais e produção dos media, comércio, contabilidade e fiscalidade, gestão e administração, secretariado e trabalho administrativo, enquadramento na organização/empresa, ciências informáticas, metalurgia e metalomecânica, eletricidade e energia, indústrias alimentares, saúde – programas não classificados noutra área de formação, serviços de apoio a crianças e jovens, trabalho social e orientação, turismo e lazer, serviços de transporte, segurança e higiene no trabalho. Desde o dia 7 de julho de 2015 passou também a ser certificada na área de produção agrícola e animal e do dia 27 de janeiro de 2016 em indústrias do têxtil, vestuário, calçado e couro, desporto e proteção de pessoas e bens.

Os colaboradores desta empresa preocupam-se com a satisfação total dos clientes, daí a sua estratégia e os seus serviços “com elevados padrões de qualidade” serem orientados para esse fim. Para além destes pontos, a empresa quer “responder com qualidade técnica e pedagógica às necessidades formativas dos mercados (...), preparando os ativos e desempregados com competências adequadas aos desafios colocados aos setores alvo”.

---

<sup>1</sup> Segundo dados disponibilizados pelo INE (Instituto Nacional de Estatísticas) relativo aos Censos de 2011.

<sup>2</sup> A presente referência e as próximas que aparecem sem indicação da fonte correspondem a referências retiradas do Manual de Acolhimento da Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

Para contextualizar um pouco os colaboradores, antes de falar das suas funções dentro desta empresa, é de salientar que toda a equipa detém o Certificado de Competências Pedagógicas, estando habilitados a dar formação em qualquer área, e a sua maioria é também certificada na Especialização em Igualdade de Género, que faz parte da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não-Discriminação – Portugal + Igual (ENIND) e a “preocupação central desta estratégia é a eliminação dos estereótipos, plasmada nos três Planos de Ação através de medidas concretas a prosseguir no primeiro período de execução até 2021: Plano de ação para a igualdade entre mulheres e homens (PAIMH); o Plano de ação para a prevenção e o combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica (PAVMVD) e o Plano de ação para o combate à discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género, e características sexuais (PAOIEC)” (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2018).

Apesar da dinâmica da empresa ser de entreaajuda e de funcionarem todos como uma equipa, os serviços da mesma dividem-se entre quatro departamentos, nomeadamente: Projetos de Investimento, Contabilidade, Recursos Humanos e Formação.

A atuação do primeiro departamento a ser apresentado, de Projetos de Investimento, é dividida entre quatro colaboradores e este é conhecido pela marca de *Partners4Life*, que “surgiu para ajudar as organizações a serem competitivas, para acrescentar valor às suas atividades e prestar serviços necessários por forma a assegurar a concretização dos seus objetivos”. Caracterizam-se por serem uma equipa de profissionais altamente qualificados, com *know-how* suficiente para acompanhar o cliente nas diversas fases inerentes a um projeto de investimento e, acima de tudo, pretendem sempre estabelecer com o cliente uma relação de confiança a longo prazo.

Estes colaboradores desempenham uma função de consultoria perante os clientes da Open Space e a sua capacidade de resposta é elevadíssima, visto estes serem capazes de elaborar, executar e acompanhar candidaturas a fundos comunitários que possam alavancar um negócio num mundo global, de elaborar estudos e planos de negócios à medida e com base nas necessidades da organização, de analisar e acompanhar a parte financeira das organizações clientes de forma a dar resposta aos desafios com que as mesmas se deparam e de executar consultoria fiscal.

Os projetos de investimento elaborados por este departamento foram, na sua maioria, no âmbito do Projeto Norte 2020, que é um fundo destinado para o comércio ou para a indústria, e do PDR 2020 – Programa de Desenvolvimento Rural –, que é destinado à parte agrícola ou para o financiamento de projetos de turismo rural.

Desde outubro de 2017 a junho de 2018, estes colaboradores realizaram cerca de 30 candidaturas. Entre estas encontram-se as candidaturas a Formação Financiada para ativos e desempregados, para desempregados de longa duração<sup>3</sup> e capacitação para a inclusão da Open Space e de entidades parceiras.

Já as responsabilidades do departamento de Recursos Humanos são divididas por três colaboradores e os serviços disponibilizados aos clientes da Open Space vão desde o auxílio no recrutamento e seleção de novos colaboradores, ao desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho específico a cada realidade empresarial como auxílio no sistema de gestão de desempenho, à estimulação de um clima organizacional positivo e construtivo, ao amparo técnico na construção de um instrumento de análise da política de remunerações da empresa e clarificação das tarefas inerentes a cada função e respetivas responsabilidades através da criação de um instrumento atualizado.

Quanto aos serviços prestados pelo departamento de Contabilidade, que conta com quatro colaboradores para serem executados, divergem entre o apoio na constituição e início de atividade da empresa, a organização e execução da contabilidade da empresa – segundo as normas legais e os princípios contabilísticos vigentes –, o acompanhamento e análise periódica da evolução da situação da empresa à medida das necessidades de cada atividade, a elaboração e envio de todas as declarações fiscais, bem como o aviso dos respetivos e, não menos importante, o processamento de salários, entrega de declarações de remunerações à Segurança Social e aviso de pagamento.

Estes afazeres desenvolvem-se no âmbito da prestação de serviços a cerca de 30 empresas, desde cooperativas, a associações, sociedades por quotas ou unipessoais, a empresários em nome

---

<sup>3</sup> “O conceito de desempregado de longa duração engloba os trabalhadores disponíveis para o trabalho e à procura de emprego que há mais de doze meses se encontrem desempregados e inscritos nos centros de emprego, assim como as pessoas com idade não inferior a dezoito anos, disponíveis para o trabalho e em situação de procura de primeiro emprego, que se encontrem inscritas nos centros de emprego há mais de doze meses” (ECONOMIAS, 2016)

individual ou entidades de poder local. Para auxílio à gestão destes dados, este departamento utiliza o TOCOnline, que “é um sistema de Gestão que facilita a comunicação com o Contabilista e simplifica os processos de Faturação das Empresas e Profissionais liberais” (TOCOnline, 2017). Toda a informação das empresas pode estar concentrada numa só plataforma, tornando assim o tratamento dos seus dados mais eficaz.

Relativamente ao Departamento de Formação, este é constituído por cinco colaboradoras da empresa, que dividem entre si a coordenação de diversos projetos de formação, tais como: Formação Modular para Empregados e Desempregados, Formação Modular para Desempregados de Longa Duração, Capacitação para a Inclusão, Formação-Ação de PME (Pequenas e Médias Empresas) e, dentro dos mesmos moldes, o projeto Dinamizar, e Formação Não Financiada (por exemplo, Formação Pedagógica Inicial de Formadores, entre outras).

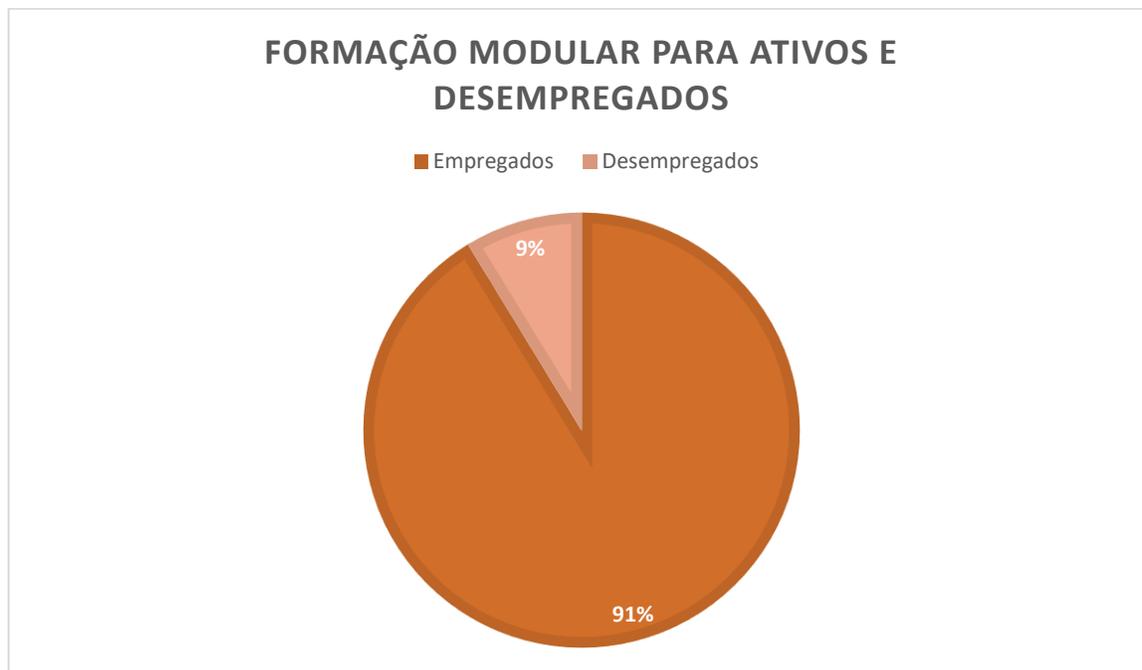
A gestão desta formação é feita através de uma plataforma denominada Mestre Clique, que foi criada por uma empresa de nome MESTRECLIQUE – Sistemas de Informação, Lda. Com a existência desta plataforma, a gestão da formação torna-se mais simples, pois nela é possível fazer a criação automática da documentação inerente à formação, tais como as fichas de inscrição dos formandos, contratos de formação, cronogramas, entre outros.

Explicitando o conceito de formação financiada, esta é desenvolvida junto de diversos públicos, sendo algumas especializadas para empregados com qualquer tipo de escolaridade e desempregados com escolaridade superior ao 12º ano e outras para Desempregados de Longa Duração.

Desde outubro de 2017 a junho de 2018, na Open Space e em variadas empresas parceiras, foram realizadas cerca 172 ações de Formação Modular para Empregados e Desempregados, que correspondem a aproximadamente 82533 horas de formação ministradas. Participaram nestas ações cerca de 3291 ativos e 314 desempregados. O projeto supracitado pretende “potenciar a empregabilidade da população ativa, designadamente dos empregados e desempregados e, incluindo os que se encontram em risco de desemprego, através do aumento da sua adaptabilidade por via do

desenvolvimento das competências requeridas pelo mercado de trabalho” (Aviso nº POISE-24-2016-04<sup>4</sup>).

O gráfico que apresento de seguida representa a percentagem de empregados e desempregados presentes nas formações modulares ministradas quer na Open Space, quer em entidades parceiras ao longo da execução do projeto.



**Gráfico 2** Percentagem de empregados e desempregados presentes nas formações modulares

Entre novembro de 2017 e maio de 2018 decorreram, na Open Space, cerca de 96 ações de formação, que corresponde a 53167 horas de formação ministradas, e são destinadas a desempregados de longa duração que, como está supracitado, têm como obrigatoriedade estarem inscritos no Instituto de Formação e Emprego Profissional há mais doze meses. Estas ações foram ministradas a 100 formandos com idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos e este projeto pretende “promover a inclusão de públicos que se encontram há mais tempo afastados do mercado de trabalho, com baixas qualificações, que passam por processos de desmotivação e de perda de

---

<sup>4</sup> Concurso para Apresentação de Candidaturas para Formação Modular para Empregados e Desempregados.

competências, dificultando a sua participação na vida ativa e a integração em medidas ativas de emprego para desempregados, o que promoveria um regresso mais célere e sustentado ao mercado de trabalho” (Aviso N.º POISE-31-2018-05)<sup>5</sup>.

Já sobre o Programa de Formação PME, que tem como associação a Associação Empresarial de Portugal, é um programa direcionado não só para pequenas e médias empresas, mas também para microempresas, “é um projeto conjunto de formação-ação, enquadrado no Sistema de Incentivos às empresas no âmbito da Qualificação e Internacionalização do COMPETE 2020, que pretende contribuir para o reforço de competências dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como os trabalhadores das empresas” (Associação Empresarial de Portugal, 2018).

Na presente edição, que iniciou em abril de 2017, a Open Space colabora com duas entidades promotoras da Associação Empresarial de Portugal, que são a Confederação Empresarial do Alto Minho e a Associação Empresarial de Ponte de Lima. Estas entidades, em conjunto, prestam serviços de consultoria e formação, no âmbito do projeto Formação PME, a aproximadamente 95 entidades beneficiárias.

O projeto Dinamizar, que “incide sobre os fatores imateriais de competitividade das empresas, tendo como ponto de partida o reconhecimento de que as principais debilidades de que enferma o tecido das micro e pequenas empresas do comércio e serviços estão relacionadas com a qualificação dos seus ativos e com aspetos organizacionais das mesmas” (Confederação do Comércio e Serviços Portugal, 2018), tem como organização responsável a Confederação do Comércio Português, futuramente referida como CCP, e como entidade promotora a Associação Jovens Empresários e Empreendedores Católicos – de Ação Nacional, de sigla JEEC-AN, que dispensa os seus serviços a 12 empresas no Norte, apesar da sua ação se estender de Norte a Sul do país.

O meu trabalho ao longo dos nove meses de estágio nesta empresa centrou-se no departamento de Formação, onde aprendi como se procede à criação de uma turma de formação e acompanhei todo o seu processo, desde a abertura da primeira sessão até à emissão dos certificados

---

<sup>5</sup> Concurso para Apresentação de Candidaturas para Formação Modular para Desempregados de Longa Duração

dos formandos. Colaborei no recrutamento e seleção de formadores para as ações ministradas na empresa e em entidades parceiras, que consistiu em analisar os *curriculum vitae*, quer entregues espontaneamente na Open Space, quer através da sua inscrição no *website*, para garantir que o melhor candidato estava a ser selecionado para uma entrevista a realizar, antes do arranque da ação de formação. Auxiliei na coordenação do projeto de Formação PME, desde a organização dos dossiers técnico-pedagógicos da consultoria e da formação ao auxílio das relações laborais dos formadores com os responsáveis pelas entidades beneficiárias.

Foi ao conhecer a dinâmica desta empresa e da sua jovem equipa, que tem as suas idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos, que escolhi o meu tema, que tem como objetivo auxiliar a receção de novos colaboradores, através da criação do Manual de Acolhimento e Manual de Funções, e colaborar na avaliação do desempenho profissional de quem desempenha funções de colaborador.

Como esta é uma empresa que trabalha, maioritariamente, com a parte burocrática dos processos ou projetos que tem em mão, podemos aqui encontrar um objeto de estudo também na área da Sociologia das Organizações, que é um ramo da sociologia cujo desenvolvimento inicial se deve a Max Weber, e “trata de investigar padrões de inter-relacionamento nas organizações” (Mansur, 2015).

## II. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

Aquando do início do estágio, em outubro de 2017, deparei-me com a falta de diversos elementos necessários ao bom funcionamento do departamento de Recursos Humanos, tais como: Manual de Acolhimento, Manual de Funções e questionário de Avaliação de Desempenho. Identificada a problemática, foram necessárias as 450 horas do estágio do Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na empresa para encontrar uma solução.

Para tentar responder às necessidades da melhor forma possível, foi necessário, ao longo do estágio e da redação deste relatório, fazer uma pesquisa sobre os elementos a serem desenvolvidos, que está presente, resumidamente, nos parágrafos que se seguem.

### 1. Recursos Humanos e a sua gestão

“A forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 54) é uma das afirmações presentes na introdução ao capítulo 1 no Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos, que tem como título “O que é a gestão de pessoas/recursos humanos?”. Este período remete-nos para a importância dos recursos humanos para a longevidade das empresas e para o modo como a sua gerência pode influenciar o destino das mesmas.

A gestão de recursos humanos só começou a ser vista como uma disciplina científica e como uma profissão há relativamente pouco tempo e quem contribuiu para a sua formalização foram Max Weber, Frederick Taylor e Henry Fayol. E, “apesar de a definição de gestão não colher unanimidade, pode dizer-se, de uma forma simples, que se refere à capacidade de fazer com que as organizações funcionem” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 56).

Existem diversos processos que têm de ser considerados quando falamos em gestão de pessoas, tal como: “a determinação das necessidades de Recursos Humanos (planeamento de RH);

a atração de potenciais novos membros (recrutamento); a sua escolha e contratação (seleção); a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras); a avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho); a retribuição e motivação (compensação); a criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho) (Cunha, *et al.*, 2012, p. 59). Todas as práticas existentes na gestão de recursos humanos podem influenciar o comportamento e as atitudes dos colaboradores/as, daí a necessidade de tentar ser o mais justo possível. Se um/a colaborador/a não se sentir confortável com a forma como está a tratado/a, o mesmo irá ter uma produtividade menor, fazendo com que o rendimento da empresa acabe por baixar.

A gestão dos recursos humanos tem a sua origem no início do século XX e é uma “consequência das profundas transformações decorrentes da revolução industrial” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 65). Antes da Revolução Industrial, “não existiam gestores, muito menos gestores de pessoal, cabendo aos proprietários e seus familiares «pôr a coisa a funcionar», baseando-se na intuição e na experiência adquirida e, sobretudo, na imposição da disciplina” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 66).

Gil (2009) afirma que foi Frederick Taylor que desenvolveu o sistema de Administração Científica através da observação dos operários, que não produziam tanto quanto podiam. Taylor acreditava que ao distribuir determinadas funções, mecânicas e repetitivas, pelos operários, faria com que a produção fosse maior.

Existem determinados processos que são aplicados em praticamente todas as empresas com uma gestão de recursos humanos atualizada, tais como:



**Figura 1** Processos da Gestão de Recursos Humanos

- **Recrutamento:** é o processo de captação de colaboradores para as empresas. Este tipo de recrutamento pode ser *interno*, que é quando a vaga é ocupada por um colaborador interno (como por exemplo, um colaborador que sobe de técnico de formação para coordenador de formação), ou *externo*, que é quando o recrutamento é feito na comunidade externa à empresa (este tipo de recrutamento é feito através de anúncios em jornais ou na *web*, agências de emprego, escolas, entre outros).
- **Seleção:** é por este processo que os selecionados na parte do recrutamento vão passar. Neste método de recursos humanos, existe uma “filtragem” inicial, isto é, é tido em conta os currículos dos candidatos, bem como as suas qualificações, para depois passarem a uma fase de entrevistas para, mais tarde, ser selecionado o candidato ou candidatas ideais para o cargo.
- **Acolhimento e integração:** processo aplicado depois da seleção do colaborador e dá-se no primeiro dia de trabalho do mesmo. É-lhe fornecida toda a documentação e informações necessárias ao desenvolvimento do seu novo cargo.

- **Avaliação de desempenho:** é um processo que permite medir a qualidade dos serviços prestados à empresa pelo colaborador e tem como objetivo a criação de projetos de melhoria do desempenho do colaborador, caso isso seja necessário. Normalmente este processo é feito através de entrevistas individuais, aplicação de inquéritos ou observação não-participante.
- **Formação:** a formação é um processo que capacita os colaboradores com competências técnicas a serem aplicadas ao seu local de trabalho. Este processo é aplicado com o intuito de melhorar as capacidades do colaborador e pretende ser contínuo, ou seja, é aplicado mais do que uma vez ao longo da carreira do colaborador.
- **Descrição e análise de funções:** é o processo que permite descrever e analisar, como o próprio nome indica, as funções existentes na empresa. Normalmente, com esta informação, é produzido um manual para poder auxiliar os colaboradores a entenderem quais as suas atribuições no cargo. Este manual pode servir também para auxílio na altura da Avaliação de Desempenho.

Atualmente e, no caso português, vemos que a gestão de recursos humanos “tem experimentado uma forte e rápida evolução, em particular após a adesão à União Europeia e à moeda única. Estes (...) acontecimentos, juntamente com a globalização dos mercados e o desenvolvimento tecnológico, suscitaram um conjunto de desafios às empresas portuguesas, que exaltam a competitividade e o papel que as pessoas desempenham no aumento da competitividade organizacional” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 82).

Apesar da gestão de recursos humanos não estar presente na cultura organizacional portuguesa desde o início e de ter as suas diferenças relativamente aos outros países da Europa, esta assemelha-se ao modelo anglo-saxónico em diversos pontos, “das quais se salienta a utilização maioritária de sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 89). Também começamos a assistir, como nos outros países, à adoção, por parte dos gestores, de uma comunicação livre e direta com os colaboradores, sem ser necessário recorrer aos sindicatos. Contudo, o que mais se assemelha aos outros países é o

investimento na formação dos colaboradores e no desenvolvimento das competências, tanto técnicas como sociais, dos mesmos.

“É ainda notória a introdução de processos de gestão de desempenho, aplicáveis a diferentes categorias de membros da organização” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 89). Posto isto, a avaliação de desempenho surgiu como “elemento de gestão de pessoas” (Caetano & Vala, 2000, p. 359) no início do século XXI.

## 2. Avaliação de Desempenho

Segundo António Caetano e Jorge Vala (2000, p. 359), “(...) a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização”. Posto isto, a avaliação do desempenho consiste na constante análise do comportamento do colaborador na função que exerce na organização, pois permite melhorar o trabalho da organização e dos colaboradores e situar os problemas na supervisão de pessoal.

“A avaliação do desempenho profissional, como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização, emergiu como uma componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada (...) (e.g., Latham e Wexley, 1981)” (Caetano, 1996, p. 1)

A Avaliação do Desempenho tem outras finalidades, tais como: adequar o trabalhador à função/cargo; definir políticas e decisões relativas ao gerenciamento dos recursos humanos da empresa; promoções, serve de suporte à política de promoção; melhorar a integração e o desenvolvimento do mesmo; estimula a produtividade; *feedback* da impressão ao próprio avaliado; decisões em transferências, dispensas, etc.; formação e desenvolvimento; melhoria das relações humanas entre superior e subordinados.

“McGregor (1957) considera que os principais objetivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo

uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, às remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional” (Caetano & Vala, 2000, p. 360)

Os objetivos essenciais da avaliação do desempenho passam por permitir condições de apreciação do potencial humano no sentido de delimitar a sua completa aplicação, fornecer oportunidades de aprofundamento do conhecimento pessoal e condições de participação a todos os membros da organização tendo em vista, por um lado, os objetivos organizacionais e, por outro, os objetivos individuais.

Já dentro das fontes de avaliação de desempenho, podemos encontrar: a avaliação pela chefia direta, a autoavaliação, a avaliação pelos colegas, a avaliação pelos subordinados e a avaliação pelas múltiplas fontes/avaliação de ‘360 graus’.

Em relação à avaliação pela chefia direta, Chiavenato considera que a avaliação de desempenho é “responsabilidade de linha e deve ser suplementada pela assistência do órgão de *Recursos Humanos* e de seu *staff*” (1988, p. 192). Isto é, para este autor, a chefia é “quem possui as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 127). Esta forma de avaliação “pode implicar que a avaliação fique sujeita a muitos erros de cotação, apresentando níveis muito reduzidos de fidelidade e de validade” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 127)

Em relação à autoavaliação, tal como o próprio nome indica, é a fonte de avaliação em que é o próprio colaborador a realizar a sua avaliação. Esta avaliação, que foge às práticas tradicionais, surgiu com McGregor em 1957 e é considerada, por Meyers (1991), “benéfica pois altera o papel da chefia neste processo (de juiz a conselheiro), aumenta a probabilidade de desenvolvimento de planos de ação e objetivos que resultam do acordo entre avaliado e chefe e satisfaz ambas as partes no processo de avaliação” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 127).

Relacionada com a avaliação pelos colegas, Latham e Wesley (1981, *in* Caetano, 1998) explicam que a “avaliação de desempenho pode ser feitas pelos colegas que trabalham diretamente com o avaliado” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 128). É visto desta maneira porque os

autores consideram que, sendo estes colegas diretos quem mais interage com o avaliado, conseguem melhor avaliar os seus comportamentos e atitudes. Já Murphy e Cleveland (1991, *in* Caetano, 1998) consideram que esta forma de avaliar é desvantajosa pela influência que as relações sociais (negativas ou positivas) têm na avaliação.

A avaliação pelos subordinados é muito pouco comum, pois está desadequada em relação aos estilos de gestão da maioria das empresas. Caetano (1998), “salienta ainda a possibilidade de os subordinados poderem distorcer as avaliações por receio de represálias” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 128).

Por último e em relação à avaliação de ‘360 graus’, consiste num colaborador ser “avaliado pelo círculo de pessoas que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização. Isto é, pelos superiores hierárquicos, o próprio, colegas, subordinados, clientes e fornecedores.” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 128). Esta forma de avaliação “tem como vantagem a possibilidade de o avaliado poder receber *feedback* sobre o seu desempenho, tendo em consideração diversas perspetivas, o que lhe pode permitir melhorar o seu desempenho” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 128).

Existem, também, métodos de avaliação de desempenho, sendo estes divididos em: métodos tradicionais e métodos contemporâneos. Dentro do primeiro podemos encontrar: métodos da escala gráfica, método da escolha forçada, método de pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, método de comparação aos pares, método de frases descritivas, método da autoavaliação, método de avaliação por resultados, método de avaliação por objetivos e métodos mistos. Já no segundo, encontramos: método de avaliação por competências.

O método da escala gráfica “trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de *fatores de avaliação* previamente definidos e graduados” (Chiavenato, 1988, p. 196) e é o método “mais utilizado, divulgado e simples” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 129). Este método tem como vantagens o facto de permitir “aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples; permitir uma visão integrada e resumida dos *fatores de avaliação* (...); e proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro da avaliação, simplificando-o enormemente” (Chiavenato, 1988, p. 199). Já como desvantagens encontramos o facto de “não

permitir muita flexibilidade ao avaliador (...); sujeita a distorções e interferências pessoais dos avaliadores (...); tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações; e necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores (...)" (Chiavenato, 1988, p. 199).

O método da escolha forçada "consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de *frases descritivas* de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual" (Chiavenato, 1988, p. 199). Este método apresenta "resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (*halo effect*); a sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores" (Chiavenato, 1988, p. 201).

O método de pesquisa de campo é "feito pelo chefe, com assessoria de um especialista em avaliação de desempenho" (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 130).

Já o método dos incidentes críticos é "uma técnica sistemática, por meio da qual a chefia direta analisa e regista os factos positivos e os factos negativos a respeito do desempenho dos seus colaboradores. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas" (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 130).

Em relação ao método de comparação aos pares, o título remete-nos para a sua definição, pois este consiste em comparar, dois a dois, os colaboradores da empresa.

Existe também o método de frases descritivas, que é "um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala apenas as frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal "+" ou "s") e aquelas que realmente demonstram o oposto do seu desempenho (sinal "-" ou "n")" (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 130).

No método da autoavaliação, o colaborador passa por um processo de autoanálise crítica e sincera, pois este será mais capaz de analisar as suas características de desempenho do que outrem.

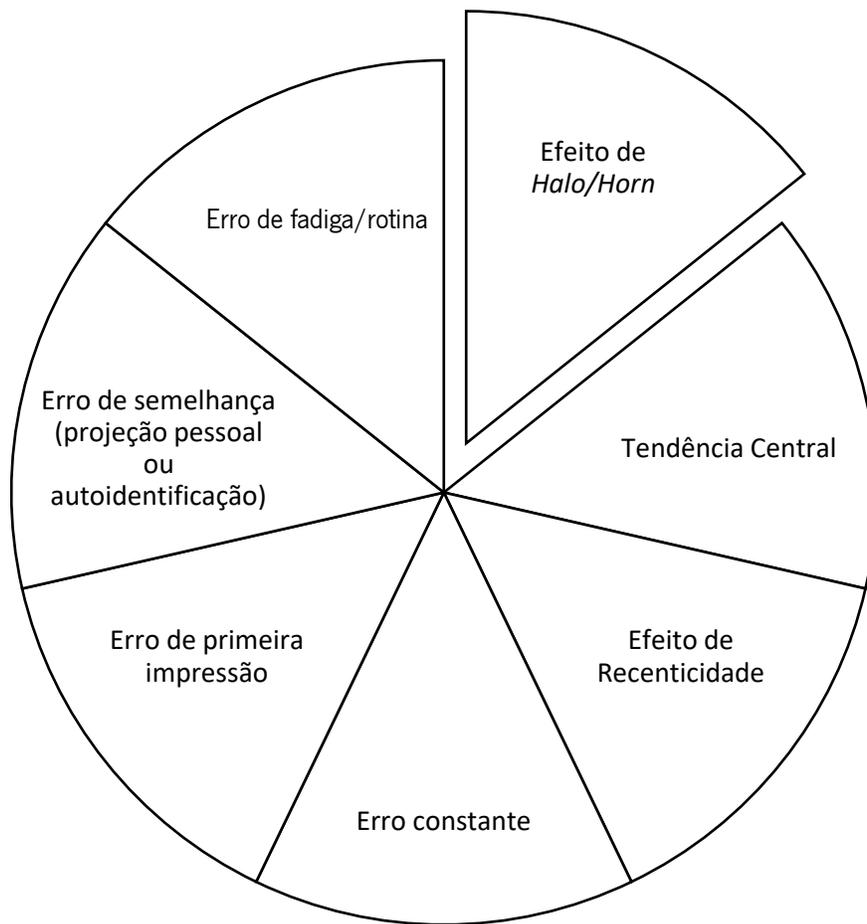
O método de avaliação por resultados "baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados" (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 130). Já as conclusões sobre estes pontos "permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador" (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 130).

Resumindo o método de avaliação por objetivos, entendemos que é estabelecido um objetivo a alcançar, num determinado período de tempo, negociado entre o gestor e o colaborador. Então, periodicamente, “o gestor e o colaborador devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 131).

Já os métodos mistos são bastante comuns, pois existem “organizações que se caracterizam pela sua complexidade” e, posto isto, recorrem “a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 131).

Relacionado com os métodos contemporâneos de avaliação de desempenho encontramos, então, o método de avaliação por competências, que tem como ponto central a ideia de que o colaborador sabe identificar as suas “próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 131), pois ele é o avaliador mais capaz de identificar o que é melhor para si.

Podemos, então, identificar alguns erros comuns na Avaliação de Desempenho, considerados como “distorções que involuntariamente se podem fazer ao avaliar pessoas, pois este é um dos passos mais importantes para reduzir a subjetividade na avaliação” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 133), tais como:



**Figura 2** Erros comuns na Avaliação de Desempenho

Fonte: (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 133)

- **Efeito de *Halo/Horn*** – Tendência para alargar, a todo o desempenho, aspetos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do colaborador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores (efeito de *Halo*) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um colaborador, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os fatores (efeito de *Horn*).
- **Tendência Central** – Tendência para atribuir a nota média. O avaliador adota, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou evita classificações elevadas receando comprometer-se futuramente.
- **Efeito de Recenticidade** – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador. O avaliador tende a lembrar preferencialmente as situações

que aconteceram recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação.

- **Erro constante (Complacência/Rigor excessivo)** – Os avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação baixos, e os avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho elevados difíceis de atingir.
- **Erro de “primeira impressão”** – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. (...).
- **Erro de semelhança (projeção pessoal ou autoidentificação)** – Propensão a avaliar o colaborador à semelhança de si próprio. Assim, o avaliador julga mais favoravelmente os colaboradores que se identificam consigo (...).
- **Erro de fadiga/rotina** – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação.

Concluindo, a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no que concerne aos objetivos do trabalhador e da empresa. É utilizada de modo a entender os pontos fortes e fracos dos colaboradores, com o intuito de melhorar os fracos e desenvolver os fortes.

Ao longo da leitura que fiz cheguei à conclusão que existem diversos sistemas e métodos para ser possível avaliar o desempenho de um colaborador de uma empresa, mas depois de entrar em contacto com o ambiente laboral da empresa onde o meu estágio irá decorrer, cheguei à conclusão que a melhor fonte de avaliação será a autoavaliação.

Na Open Space, apesar de existirem 3 sócios-gerentes, sente-se na empresa um ambiente muito liberal, em que cada colaborador tem a sua função e a consegue exercer sem necessitar obrigatoriamente de linhas de orientação por parte dos superiores. Para além disto, existe um espírito de entreatajuda dentro dos departamentos e até mesmo entre departamentos diferentes. Em tempos de crise, como a aproximação de uma data limite para a entrega de algum projeto ou tarefa, todos são capazes de unir forças para concluir a tarefa.

Foi ao conhecer o ambiente descrito no parágrafo anterior que produzi o questionário de autoavaliação presente nas páginas seguintes, onde é pretendido que as colaboradoras se autoavaliem conforme as suas competências técnicas, a sua responsabilidade e compromisso com a entidade e capacidade de trabalho em equipa.

Nome do colaborador:		
Departamento:	Função:	Data de admissão:
Habilitações literárias:	Data da avaliação:	
Nome da chefia direta:		

*De seguida, para cada categoria, atribua um número de acordo com a escala de avaliação:*

1 – Insuficiente	2 – Satisfatório	3 – Bom	4 – Excelente
------------------	------------------	---------	---------------

<i>Competências técnicas</i>	<i>Autoavaliação</i>	<i>O que posso melhorar?</i>	<i>Como posso melhorar?</i>
Detém o conhecimento, a experiência e a habilidade para o exercício da sua função			
Executa a sua função com qualidade e no tempo previsto			
É organizada/o e responsável na execução das suas tarefas e nos documentos e materiais que utiliza no seu trabalho			
Procura evoluir profissionalmente, tentando sempre aperfeiçoar o seu trabalho			
Antecipa-se, não deixando acontecer falhas no seu trabalho			
Tem capacidade de se adaptar a novos métodos e procedimentos de trabalho			

<i>Competências técnicas</i>	<i>Autoavaliação</i>	<i>O que posso melhorar?</i>	<i>Como posso melhorar?</i>
Tem autonomia no exercício da sua função			
Recebe bem os clientes e faz a sua integração na entidade			
Reporta à entidade ocorrências que sejam relevantes no exercício da sua função			
Esforça-se para superar os objetivos estabelecidos, levando em consideração os recursos, prazos e a qualidade			
Tem capacidade de lidar com problemas, imprevistos e com pressão			
Trata todos com simpatia, respeito e educação, independentemente da hierarquia, cultivando um clima de harmonia e cooperação na entidade			
Respeita a privacidade, intimidade e individualidade dos clientes			
<b>Observações do avaliador:</b>			

<i>Responsabilidade e compromisso com a entidade</i>	<i>Autoavaliação</i>	<i>O que posso melhorar?</i>	<i>Como posso melhorar?</i>
Pontualidade			
Assiduidade			
Respeita os princípios da ética e deontologia da sua profissão e assegura a confidencialidade dos documentos e informações			
Respeita os valores e os princípios da entidade			
Zela pelos materiais e pelo espaço da entidade			
Colabora na prevenção de acidentes no interior e exterior da entidade			
Age conforme a normas de gestão da qualidade			
Tem equilíbrio emocional em situações de emergência e outras situações críticas			
<b>Observações do avaliador:</b>			

<i>Capacidade de trabalho em equipa</i>	<i>Autoavaliação</i>	<i>O que posso melhorar?</i>	<i>Como posso melhorar?</i>
Interage e mantém o bom relacionamento com os seus pares, superiores e outras equipas contribuindo para o trabalho das áreas.			
Motiva os seus colegas de equipa e restantes colaboradores			
Tem capacidade de gerir conflitos			
Comunica de maneira clara e precisa. E ouve os outros, demonstrando compreensão e sensibilidade			
Consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele			
<b>Observações do avaliador:</b>			

*Outros comentários que sejam pertinentes:*

Assinatura do avaliado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura da chefia direta: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## 2.1.Autoavaliação

A fonte da avaliação de desempenho selecionada para o meu estágio foi a autoavaliação. Este tipo de avaliação começou a ser “fundamentada, nos anos cinquenta, no quadro do movimento das neo-relações humanas por McGregor (1957)” (Caetano, 1996, p. 75)

Segundo António Caetano, a primeira vez que esta forma de avaliação foi utilizada remete-nos para os anos sessenta, “efetuada por Meyer e colaboradores na General Electric” (p. 76). Esta foi utilizada “em função da entrevista de avaliação, que se baseava nas apreciações feitas pelos subordinados e que se traduzia numa comunicação nos dois sentidos” (Caetano, 1996, p. 76). Conclui-se, então, que as chefias consideraram a autoavaliação “mais satisfatória e construtiva do que as avaliações tradicionais” (Caetano, 1996, p. 76), que os colaboradores se mostraram “menos defensivos; e de a discussão ter conduzido a melhoria no desempenho” (Caetano, 1996, p. 76)

Douglas McGregor, em 1957, publica um artigo na *Harvard Business Review* com o título de “An uneasy look at performance appraisal”, que nos vem falar sobre as vantagens, diferenças e desvantagens desta forma de avaliação de desempenho.

De acordo com McGregor (1957), citado por Caetano (1996), a autoavaliação “apresenta diversas vantagens relativamente às práticas tradicionais” (p. 76). Em primeiro lugar, este tipo de avaliação, para além de permitir ao colaborador uma maior introspeção acerca das suas capacidades, torna-o “um agente ativo e não um objeto passivo” (Caetano, 1996, p. 76). Segundo, “a ênfase da avaliação incide mais sobre o futuro do que sobre o passado, tornando-se assim num meio para um fim *construtivo* (p. 92)” (Caetano, 1996, p. 76). Por último, o que é avaliado é o “desempenho (...), diminuindo a tendência para se apreciar a personalidade do subordinado” (Caetano, 1996, p. 76)

Tal como McGregor afirma, uma das principais diferenças da autoavaliação para os métodos usualmente utilizados é “o facto de assumir que o indivíduo sabe ou pode saber mais do que qualquer outra pessoa acerca das suas próprias capacidades, necessidades, forças, fraquezas e objetivos (p. 92)” (Caetano, 1996, p. 76)

Em relação aos problemas psicométricos associados ao processo da autoavaliação, depois de Heneman (1974) comparar a autoavaliação com a avaliação pelo chefe constatou-se que “as auto-

cotações possuíam menos leniência, restrição de amplitude e halo do que as cotações pelos superiores (p. 638) e só parcialmente obteve validade convergente e discriminante entre os dois tipos de cotação” (Caetano, 1996, p. 77).

Já Meyer (1991) considera que a “avaliação tradicional (...) está a tornar-se *anacrónica* na nossa cultura (p. 71), é altamente autoritária e inscreve-se na abordagem de gestão tradicional (...), mas é incompatível com um estilo de gestão orientado para o envolvimento dos colaboradores” (Caetano, 1996, p. 80) e “sustenta que a autoavaliação é, de longe, preferível à avaliação feita pela chefia” (Caetano, 1996, p. 80)

Em relação às desvantagens, Meyer (1991) considera que o que “diz respeito à probabilidade de inflacionamento (efeito de leniência) da autoavaliação (...) pode (...) ser minimizada orientando-a para o desenvolvimento profissional do avaliado” (Caetano, 1996, p. 80)

António Caetano resume, então, que “a autoavaliação revela diversas vantagens, salientando-se a participação e o envolvimento do subordinado nos processos organizacionais, a maior satisfação, quer do subordinado quer do chefe, e a melhoria do desempenho. As desvantagens dizem essencialmente respeito à sua incompatibilidade com a burocratização da estrutura e do funcionamento das organizações” (Caetano, 1996, p. 81).

### 3. Educação *versus* Formação Profissional

O conceito de educação sempre esteve intimamente ligado ao conceito de formação, apesar destes conceitos terem as suas diferenças.

Relativamente à educação, podemos entendê-la como:

*«o conjunto de ações e de influências tendentes a desenvolver e cultivar no indivíduo aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e um comportamento que visa o desenvolvimento global da sua personalidade, a sua integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva dessa sociedade»* (Nogueira e Rodrigues, sem data, p. 8). O conceito, na literatura, surge associado a um desenvolvimento geral *«do conhecimento, de valores e da capacidade de compreensão requeridos para os caminhos da vida [sic]»* (Walker, 1987, p. 19) e, enquanto

processo, é definido como sendo «*contínuo e de longo prazo*» (Hager e Laurent, 1990, p. 53)” (Cruz, 1998, p. 21 e 22).

Podemos encontrar várias definições para o conceito de educação, mas todas elas nos remetem para a necessidade do desenvolvimento das várias características do ser humano, quer elas sejam de cariz pessoal ou social.

Para René Hubert (1996, p.94),

“a educação é o conjunto das ações e das influências exercidas voluntariamente por um ser humano num outro, em princípio por um adulto num jovem, e orientadas para um fim que consiste na formação, no jovem, de toda a espécie de disposições que correspondem aos fins a que é destinado quando atinge a maturidade”.

Estas influências podem, então, ocorrer a vários níveis, daí a existência de três tipos de educação, isto é, de três situações educativas: formal, não-formal e informal.

Já relacionado com o conceito de formação, este é associado, na atualidade, com a ideia de formação académica (ligado aos estudos, quer estes se limitem ao ensino secundário ou incluam o ensino superior) ou formação profissional. Também a formação se divide em três tipos: específica (para quem se está a estrear na vida profissional), ocupacional (pode ser opcional e destina-se a quem está desempregado, mas quer voltar a fazer parte do mundo do trabalho) e contínua (para quem quer melhorar as suas capacidades e adquirir, se possível, novas e mais evoluídas competências).

Em 1975, a Organização Internacional do Trabalho, através da Recomendação nº 150 (que foi substituída, em 2004, pela Recomendação sobre a Valorização dos Recursos Humanos – R195), considerava que a

“formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades dos indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou coletivamente.”

Para além disto, refere que a “formação profissional de cada País deve responder às necessidades dos adolescentes e adultos ao longo da vida, em todos os sectores da economia e a todos os níveis de qualificação profissional e de responsabilidade”.

O conceito de formação profissional aparece, então,

“associado a «processos de aprendizagem que visam o desempenho de tarefas vocacionais» (Walker, 1987, p. 19). Essas aprendizagens são, de um modo geral, «planeadas pela organização» (Wexley, 1984, p. 519) e têm por objetivo o «desenvolvimento sistemático de atitudes, conhecimentos e competências que configuram padrões comportamentais necessários ao desempenho adequado de tarefas» (Latham, 1988<sup>a</sup>, p. 548). As tarefas serão desempenhadas em contexto profissional (Goldstein, 1991).” (Cruz, 1998, p. 22)

Segundo Cruz (1998, p. 22), Scott e Meyer distinguiram educação de formação profissional em quatro pontos principais (objetivos, quadro cognitivo, relações professor-aluno e relação entre os alunos):

	Educação	Formação Profissional
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem como fim</li> <li>• Utilidade futura</li> <li>• Compreensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem como meio</li> <li>• Utilidade presente</li> <li>• Resultados</li> </ul>
Quadro cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teórico</li> <li>• Orientado para o sujeito</li> <li>• Ênfase nos conceitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prático</li> <li>• Orientado para o problema</li> <li>• Ênfase nas práticas</li> </ul>
Relação professor-aluno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professor ativo/aluno passivo</li> <li>• Alunos dependentes</li> <li>• Diferenças entre os estudantes minimizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professor e alunos ativos</li> <li>• Alunos independentes</li> <li>• Diferenças entre os estudantes acentuadas</li> </ul>
Relação entre os alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação proibida</li> <li>• Aprendizagem só a partir do professor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação encorajada</li> <li>• Aprendizagem de uns com os outros</li> </ul>

**Tabela 1** Diferenças entre a Educação e a Formação Profissional  
(Fonte: Cruz, 1998, p. 23)

### 3.1. Educação formal, não-formal e informal

Quando falamos em educação, não encontramos uma definição unânime sobre ela devido ao seu carácter complexo e abrangente. Contudo, este conceito, normalmente, está associado a um espaço onde existe transmissão de aprendizagens e conhecimentos.

Para melhor a poder definir, existem três conceitos vizinhos, mas que cada um tem o seu significado próprio, que são: educação formal, não formal e informal. Estes conceitos estão presentes no nosso quotidiano e muitas vezes não nos apercebemos da sua existência.

A educação formal, para além de ser o termo mais conhecido e utilizado, é a que muitos autores reconhecem como sendo o tipo de educação mais fiel. Segundo Moacir Gadotti (2005, p. 2) , que é um pedagogo brasileiro, a educação formal define-se por ter “objetivos claros e específicos e é representada principalmente pelas escolas e universidades. Ela depende de uma diretriz educacional centralizada como o currículo, com estruturas hierárquicas e burocráticas, determinadas em nível nacional, com órgãos fiscalizadores dos ministérios da educação”.

Compreendemos então que a educação formal é, como o seu próprio nome indica, uma educação com maior formalidade, isto é, que é regulada por um ministério com as suas leis determinantes. Esta educação está presente nas escolas e, no caso português, existe a escolaridade obrigatória, em que o aluno terá de permanecer na escola até completar os 18 anos ou até obter um diploma conferente do nível secundário (12º ano).

Em Portugal, a escolaridade obrigatória é exercida com base na seguinte legislação: Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto, Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro, Decreto-Lei n.º 176/2012, de 2 agosto, Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho e Despacho n.º 5048-B/2013, 12 de abril.

“Suponhamos uma determinada situação escolar, no contexto da sala de aula, onde se confrontam simultaneamente o currículo oficial, o estatuto formal do professor e as disposições normativas-legais, por um lado, e o modo como são geridas as interações entre professor e alunos, o modo como está organizado o espaço, o modo como se processa a aprendizagem, por outro lado. Inserindo-se a escola num modo predominantemente formal, torna-se evidente que as suas atividades recobrem uma série de características que ultrapassam largamente o cânone burocrático-formal do currículo, sendo previsível a construção de um percurso paralelo de aprendizagens proporcionadas por vivências e experiências de tipo não formal e informal ocorridas no quotidiano da organização escolar” (Torres & Palhares, 2008, pp. 101-102).

O que estes dois autores nos querem fazer ver é que, nas escolas, não encontramos apenas a educação formal e burocrática, mas também conseguimos identificar a aplicação da educação não-formal e informal, pois se apenas fosse aplicada a educação formal, então os alunos não teriam capacidade de compreender alguns assuntos sem os exemplos dados através de vivências ou da partilha de determinadas aprendizagens que poderão ter ocorrido fora da sala de aula.

No caso da educação não-formal, La Belle (1982, p. 161) define-a como “toda a atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro do sistema formal para oferecer tipos selecionados de ensino a determinados subgrupos da população”.

Este tipo de educação começou a ganhar visibilidade na década de 1970 com a crise nos processos educativos, ou a “crise da escola”, que para as “mentes progressistas, residia no seu anacronismo, no seu apego ao passado. Para os conservadores, a crise era produto da sua massificação, da presença nos bancos escolares de uma população culturalmente despreparada para frequentá-la e cumprir as suas exigências. Para uma esquerda ortodoxa, a crise era intrínseca à escola burguesa, reprodutora de desigualdades sociais e inculcadora de ideologias estranhas aos “interesses históricos” dos trabalhadores” (Barroso, 2008, p. 34).

Já Gadotti (2005, p. 2), define a educação não-formal como sendo “mais difusa, menos hierárquica e menos burocrática. Os programas de educação não-formal não precisam necessariamente seguir um sistema sequencial e hierárquico de progressão. Podem ter duração variável, e podem, ou não, conceder certificados de aprendizagem” e diz-nos que este tipo de educação está presente em vários locais, não estando limitada a sua existência às escolas. Gadotti (2005, p. 2) diz-nos também que “uma das características da educação não-formal é sua flexibilidade tanto em relação ao tempo quanto em relação à criação e recriação dos seus múltiplos espaços”.

No caso da educação informal, podemos ver que esta é considerada como a educação mais antiga que existe e há ainda quem a defina como a “escola da vida”, pois este é o tipo de educação que está presente na nossa socialização primária, isto é, uma aprendizagem que desenvolvemos em casa, com os nossos pais e avós e é através dela que adquirimos competências de socialização, conhecimentos e habilidades para aplicar na relação com os outros.

Rogers (2010, p. 1) define a educação informal como sendo

“o processo de aprendizagem ao longo da vida pelo qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, competências, atitudes e perspectivas a partir das experiências quotidianas e da exposição ao seu meio; em casa, no trabalho, nos tempos livres, com base no exemplo e nas atitudes de familiares e amigos, em viagens, lendo jornais e livros ou ouvindo rádio, vendo filmes e televisão. Geralmente, a educação informal não é organizada e é frequentemente vivida de uma forma não sistematizada. Contudo, é responsável pela grande maioria das aprendizagens que uma pessoa produz ao longo da sua vida (...)”.

Em forma de conclusão, percebemos que estes três tipos de educação estão sempre presentes na vida dos indivíduos e, de certo modo, acabam por se completar.

### 3.2.A Formação

A formação e a educação, juntamente com a aprendizagem ao longo da vida, fazem parte dos pontos principais na nossa sociedade do conhecimento. Porém, ao contrário da educação, a formação costuma ser associada ao desenvolvimento de competências técnicas para serem aplicadas no mercado de trabalho, quer para melhoria dos conhecimentos, quer como forma de evoluir na carreira.

Segundo Correia (2010, p. 23), “A crise económica dos anos 1970 não trouxe uma mudança significativa no modelo cognitivo estruturador das relações entre formação e trabalho: a sequencialidade continuou a ser estruturadora das relações temporais e a exterioridade moldou as relações entre os espaços da formação e do trabalho.”

Na nossa sociedade atual, a formação é cada vez mais encarada como algo necessário e se antes as empresas acreditavam que era um gasto dispensável, agora vêm-na de outra forma, pois acreditam que irá tornar os trabalhadores mais competentes no desempenho da sua função. Para além disto, a formação passou também a ser uma obrigatoriedade presente no Artigo 131º, no Código do Trabalho:

*1 – No âmbito da formação contínua, o empregador deve:*

*a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;*

*b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;*

*c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;*

*d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.*

*2 – O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.*

*3 – A formação referida no número anterior pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.*

*4 – Para efeito de cumprimento do disposto no n.º 2, são consideradas as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.*

*5 – O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa.*

*6 – O empregador pode antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efetivação da formação anual a que se refere o n.º 2, imputando-se a formação realizada ao cumprimento da obrigação mais antiga.*

*7 – O período de antecipação a que se refere o número anterior é de cinco anos no caso de frequência de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências, ou de formação que confira dupla certificação.*

*8 – A formação contínua que seja assegurada pelo utilizador ou pelo cessionário, no caso de, respetivamente, trabalho temporário ou cedência ocasional de trabalhador, exonera o empregador, podendo haver lugar a compensação por parte deste em termos a acordar.*

*9 – O disposto na lei em matéria de formação contínua pode ser adaptado por convenção coletiva que tenha em conta as características do sector de atividade, a qualificação dos trabalhadores e a dimensão da empresa.*

*10 – Constitui contraordenação grave a violação do disposto nos n.º 1, 2 ou 5.*

A formação passou a ser vista como um processo que aumenta as capacidades dos colaboradores e torna os departamentos onde eles estão inseridos mais produtivos, favorecendo assim a competitividade em termos monetários entre empresas. Como é referido por Saraiva e Maia (1999, p. 2), “a formação é considerada como essencial para todos na mobilização de capacidades para as

novas situações, é finalmente e cada vez mais o meio organizacional de referência para a aquisição e o desenvolvimento de competências”.

Já o contacto com o contexto profissional, como é o caso do estágio curricular desenvolvido, permite ao indivíduo arrecadar conhecimentos e experiências que completam o conhecimento teórico adquiridos nas escolas e torná-los-á mais aptos para a sua inserção no mercado de trabalho.

Surge, então, o conceito de “formação em contexto de trabalho” que, segundo Silva (2002, p. 2), “é um dispositivo formativo utilizado de forma generalizada em cursos onde se pretende aliar a formação escolar à prática em situações reais e onde a aprendizagem, ou parte dela, decorre em contextos de trabalho reais”.

Matthews (1999) defende a ideia de que as educações formal e informal estão presentes no local de trabalho, pois é aqui que adquirimos diversas aprendizagens, ou o conhecido *know-how*, através das tarefas inerentes à função desempenhada pelo colaborador.

Silva (2002, p. 2) afirma que a “formação em contexto de trabalho envolve a aprendizagem em situações de trabalho reais. A aprendizagem realizada é descrita como “informal” (Marsick & Watkins, 1990; Misko, 1996; Guthrie & Barnett, 1996) e resulta das solicitações do próprio trabalho a realizar e não de conteúdos académicos pré-determinados”.

#### **4. Competências**

O termo “competência” tem a sua origem na palavra latina *competentia* e, segundo a Infopédia, remete-nos para a “qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções; aptidão”, mas não existe consenso relativamente à sua definição por, muitas vezes, ser confundida com “conhecimentos e capacidades, traços de personalidade ou outros atributos” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 549).

“O conceito de competência tem vindo a ser utilizado em diversos domínios disciplinares, tendo emergido no campo da psicolinguística, a partir do trabalho desenvolvido por Chomsky, na década de 1960. A psicologia, a ergonomia, as ciências da educação, a sociologia, a economia e a

gestão de recursos humanos são os principais domínios em que este conceito tem sido analisado, contribuindo para a sua compreensão do longo das últimas décadas” (Pires, 2005, p. 263).

Segundo “Aubret *et al.* (1993: 19/20) cada um destes campos disciplinares tem contribuído para uma clarificação específica deste conceito, de acordo com três níveis de análise:

- O nível individual – através da psicologia, da ergonomia e das ciências da educação;
- A nível do grupo e do significado social da avaliação – através da sociologia e da psicologia social;
- O nível da utilização na empresa – através do direito, da microeconomia e das ciências da gestão.” (Pires, 2005, p. 263).

Contudo, o

“conceito gestor de competência emergiu quase simultaneamente nas áreas da gestão estratégica e da Gestão de Recursos Humanos. Mas registam-se algumas diferenças quanto aos níveis de análise. Enquanto a gestão estratégica se interessa pelas competências organizacionais (a um nível macro), a GRH debruça-se sobre as competências individuais (nível micro) e, em menor grau, sobre as coletivas (nível meso)” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 549).

Outra definição de competência “estende o âmbito ao nível coletivo, representando uma competência como

«um conjunto de dimensões OBSERVÁVEIS de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos INDIVIDUAIS, bem como capacidades COLETIVAS da equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a ELEVADO DESEMPENHO e permitem à organização obter VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL» (Athey e Orth, 1999, p. 216)” (Cunha, *et al.*, 2012, pp. 549-550).

Segundo Cunha, *et al.* (2012), Richard Boyatzis (1982) identificou cinco grupos de categorização de competências. “Esta matriz (...) obviamente direcionada a gestores, serviu de ponto de partida para um extenso trabalho desenvolvido por consultores e investigadores” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 551), mas estas “diferenciam-se das competências «liminares» que correspondem ao nível de trabalho minimamente aceitável” (Cunha, *et al.*, 2012, p. 552). Os grupos são os seguintes:

Grupo	Descrição	Competências
<b>Gestão da ação e dos objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de fazer que as coisas aconteçam, relativamente a um objetivo, ou de forma consistente com um plano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com o impacto; preocupação com o <i>status</i> e reputação</li> <li>• Uso de conceitos para diagnóstico: identificação e reconhecimento de padrões com base em informação diversa, e sua utilização para interpretação dos acontecimentos</li> <li>• Orientação para a eficiência: preocupação em fazer melhor</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de ativar as pessoas através da comunicação de objetivos e planos, estimulando o interesse e o envolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualização: Desenvolver um conceito que descreve um padrão ou uma estrutura num conjunto de facto</li> <li>• Autoconfiança: saber o que se está a fazer e sentir que se está a fazer bem</li> <li>• Uso de apresentações orais: fazer apresentações verbais eficazes, quer em situação de um para um, quer nas que envolvem muitas pessoas</li> </ul>
<b>Gestão de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de gerir a coordenação de grupos de pessoas que trabalham juntas em prol dos objetivos da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de poder socializado: usar formas de influência para criar alianças, redes, coligações e equipas</li> <li>• Gestão do processo do grupo: estimular outros a trabalharem eficazmente em situação de grupo</li> </ul>
<b>Atenção ao outro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturidade e posse de uma visão equilibrada de acontecimentos e pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividade percetual: ser relativamente objetivo, evitando o preconceito</li> <li>• Autocontrolo: ser capaz de inibir necessidades ou desejos pessoais em prol das necessidades organizacionais</li> </ul>

Grupo	Descrição	Competências
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Energia e adaptabilidade: ser capaz de trabalhar muitas horas e ter a flexibilidade para se adaptar às mudanças na vida e na envolvente organizacional.</li> </ul>
Direção de subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de transmitir <i>feedback</i> de forma construtiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direção de subordinados: competências para desenvolver os outros.</li> </ul>

**Tabela 2** Grupos de competências superiores de gestão

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (Cunha, *et al.*, 2012, pp. 551-552)

Existem também formas de desenvolvimento das competências adquiridas, que podem ser de maneira formal, não-formal ou informal, dependendo dos contextos, pois

“as competências desenvolvem-se (...) tanto em situações formais de educação/formação – na escola, nas universidades, nos organismos de formação, etc. – em situações não-formais – nas empresas, sindicatos, comunidades, etc. – e em situações informais – no quotidiano, na vida familiar, associativa, política, profissional, social, etc. (...) As competências desenvolvem-se de uma forma progressiva, contínua ou descontínua, ao longo do percurso de vida da pessoa” (Pires, 2005, p. 304).

“Witorski (1998) – que também defende que a noção de competência ainda se encontra em construção, pois ainda não existe um discurso teórico estabilizado que permita definir os atributos da competência – reconhece que este conceito se situa no cruzamento de três campos: o percurso de socialização e da biografia do sujeito, o campo da experiência profissional e o campo da formação. As competências desenvolvem-se assim na interseção desses domínios. Também Le Boterf (1997) reconhece que as competências se constroem a partir da educação formal, da atividade profissional e da experiência social e de vida” (Pires, 2005, p. 305).

## 5. Aprendizagem ao Longo da Vida

O tópico referido anteriormente remete-nos para a aprendizagem ao longo da vida, que “sempre foi uma realidade, sempre fez parte integrante do processo de desenvolvimento do homem, mas nunca foi tão valorizada como no atual contexto da Sociedade do Conhecimento, defensora de

que a riqueza da sociedade reside nas competências e nos conhecimentos das pessoas” (Pires, 2005, p. 99).

A verdade é que sempre existiu esta tendência para o indivíduo “aprender até morrer”, pois não era só nas escolas ou nas universidades que as competências eram desenvolvidas, mas também nos respetivos contextos de trabalho, a ler livros ou até mesmo a ver televisão. Agora com a introdução das novas Tecnologias de Informação e Comunicação no quotidiano dos indivíduos, esta aprendizagem torna-se cada vez mais simples e mais próxima de cada um e o próprio indivíduo sente a necessidade de se cultivar e de aprender mais. A aprendizagem é um processo que nunca termina, porque nunca seremos capazes de saber tudo.

No ano 2000 foi elaborado pela Comissão Europeia um documento, denominado *Memorando Sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida*, que teria como objetivo a “implementação de uma «estratégia de aprendizagem ao longo da vida»” (Pires, 2005, p. 81) e pretendia, também, servir de reforço à necessidade de mudança de ação relativamente às mudanças existentes a nível económico e social.

“Como resultado da consulta desenvolvida com base no Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida, evidenciaram-se reservas relativamente ao enfoque excessivo da dimensão do emprego e do trabalho na aprendizagem ao longo da vida; procurou-se reforçar a integração de aspetos mais latos e abrangentes – tais como a dimensão cultural e espiritual da aprendizagem. Ressaltou-se, assim, a necessidade de alargar o âmbito da definição de aprendizagem ao longo da vida, não a limitando aos aspetos económicos ou à educação de adultos, mas considerando desde a aprendizagem pré-escolar até à aprendizagem pós-reforma, cobrindo integralmente aprendizagem formal, não-formal e informal; os objetivos desta aprendizagem devem integrar a «cidadania ativa, o desenvolvimento individual e a inclusão social», não deixando de fora aspetos relacionados com o emprego; por outro lado, coloca-se a tónica no papel central quem aprende, enfatizando a igualdade de oportunidades e a qualidade e pertinência das oportunidades de aprendizagem. (Pires, 2005, p. 74)

O *Memorando Sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida* contém “seis mensagens-chave” (Pires, 2005, p. 82) que são consideradas importantes para o desenvolvimento deste novo conceito, apresentadas de seguida:



**Figura 3** Mensagens-chave do *Memorando sobre a Aprendizagem ao Longo da Vida*

Fonte: Pires (2005, pp. 82-85)

O conceito de aprendizagem ao longo da vida pode ser interpretado de formas diferentes, conforme a perspectiva em que está a ser analisado. Contudo, Pires prefere partir “de um enfoque educativo, baseado principalmente no contributo de Edwards (1997)” (2005, p. 101).

“Para o autor, a mudança económica, cultural, tecnológica e demográfica com que a sociedade se confronta, tem sido utilizada para promover determinadas prioridades no âmbito de um interesse generalizado na aprendizagem ao longo da vida, e o resultado dos diferentes discursos tem sido extremamente influente na forma como é entendida atualmente a aprendizagem ao longo da vida.” (Pires, 2005, p. 101)

É apresentado, então, um quadro onde estão sintetizadas as principais mudanças e as respostas ao nível da educação/formação:

<b>Mudança</b>	<b>Resposta da educação/formação</b>
<b>Económica</b>	Oportunidades de aprendizagem ao longo da vida relevantes para as “necessidades” da economia para garantir a competitividade
<b>Cultural</b>	Ênfase no indivíduo como consumidor de produtos de educação/formação e uma abordagem de aprendizagem para a “vida”
<b>Tecnológica</b>	Maior oferta científica e tecnológica para todos os grupos etários
<b>Demográfica</b>	Maior diversidade e oferta para os adultos durante o seu espaço de vida

**Tabela 3** Mudança, Educação e Formação

Fonte: Educação e Formação ao Longo da Vida: Análise Crítica dos Sistemas e Dispositivos de Reconhecimento e Validação de Aprendizagens e de Competências (Pires, 2005, p. 101)



### III. Enquadramento Metodológico do Estágio

Foi através dos elementos presentes nos seguintes parágrafos que me foi possível desenvolver o tema proposto durante os nove meses de estágio na empresa descrita no Enquadramento Contextual do Estágio.

Albarello (1997, p. 50) refere que “qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos de investigação, em função do tipo de resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efetuar”.

Contudo, temos de ter em atenção que o presente texto é um relatório de um estágio curricular, que corresponde a uma intervenção num contexto real de trabalho, não tendo um acentuado processo de investigação.

Optei por, ao longo do estágio, utilizar o paradigma compreensivo-interpretativo com um cariz qualitativo, com o objetivo de obter outros pressupostos que me auxiliaram na análise correta e a chegar a uma conclusão. Já relacionado com o método, utilizei o estudo de caso pois este tem como objetivos compreender o contexto em análise e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno estudado, isto é, descrever ou explicitar. As técnicas utilizadas ao longo do estágio passaram por realização de entrevistas semiestruturadas, observação, análise documental e inquéritos por questionário.

Do ponto de vista etimológico, o termo “paradigma” tem origem no grego *paradeigma*, que significa modelo ou padrão a ser seguido em determinada situação.

Thomas Kuhn, no seu livro *A estrutura das Revoluções Científicas* (1962), designou como paradigma as “realizações científicas que geram modelos que, por um período mais ou menos longo e de modo mais ou menos explícito, orientam o desenvolvimento posterior das pesquisas exclusivamente na busca da solução para os problemas por elas suscitados”. Este “cumpre os propósitos de unificar os conceitos, pontos de vista, a pertença a uma identidade comum e o de legitimar a investigação através de critérios de validade e interpretação” (Coutinho, 2013, p. 9)

Posto isto, temos de ter a noção da existência dos três grandes paradigmas de investigação em Ciências Sociais e Humanas, que são eles o paradigma positivista, com um carácter racionalista e de um cariz quantitativo, o paradigma compreensivo-interpretativo, com uma tendência naturalista e cariz qualitativo e, por fim, o paradigma socio-crítico.

Enquanto a metodologia qualitativa começa por apresentar objetivos, procurando a validade de determinados resultados e centra-se na maneira como o investigador interpreta e atribui significado à realidade, a metodologia quantitativa concentra-se na procura, com base em análises abertas, e na descoberta de processos explicativos dos fenómenos em estudo.

Tendo em conta Lakatos, citado em Coutinho (2013, p. 12), “os paradigmas nem sempre competem entre si, os antigos morrem, na maior parte das vezes são «completados» ou permanecem coexistindo com os novos paradigmas”, pode-se afirmar que a minha investigação envolveu tanto os paradigmas de cariz qualitativo, como os de cariz quantitativo, sendo as duas utilizadas com o objetivo de aferir resultados sob diferentes perspetivas através do confronto destes dois paradigmas.

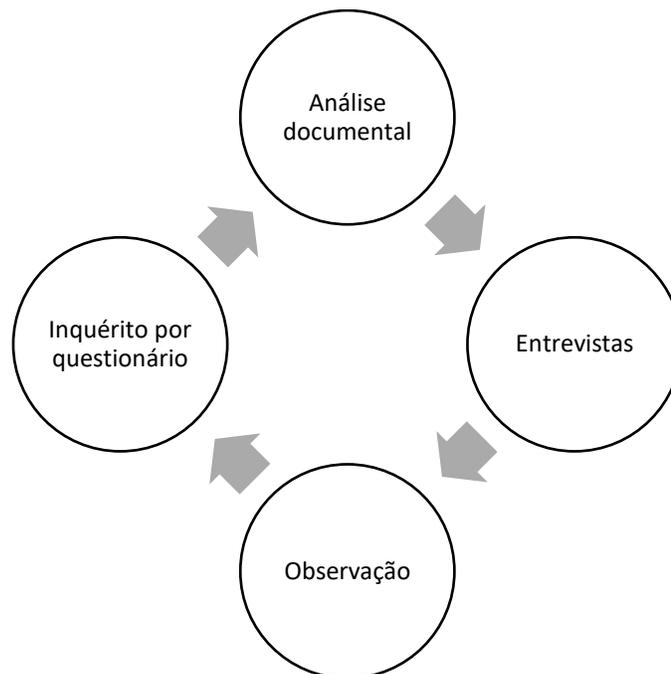
Já em relação aos métodos de investigação, estes entendem-se como diversos sistemas utilizados para obter conhecimentos científicos e orientam para uma determinada investigação, ou seja, proporcionam um caminho para se atingir um fim.

Segundo Bogdan & Biklen (1994, p. 89), “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de acontecimento específico” e, segundo Yin (2005, pp. 32-33), “toma por objetivo um fenómeno contemporâneo no contexto de vida real; o investigador utiliza fontes múltiplas de dados”.

O estudo de caso, segundo João Pedro da Ponte, “visa conhecer uma entidade bem definida como uma pessoa, uma instituição, (...). O seu objetivo é compreender em profundidade o «como» e os «porquês» dessa entidade, evidenciando a sua identidade e características próprias, nomeadamente nos aspetos que interessam ao pesquisador. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (2006, p. 2), daí a escolha deste método de investigação.

Relacionado com as técnicas de recolha de dados, Moresi (2003) define as mesmas como “o conjunto de processos e instrumentos elaborados para garantir o registo das informações, o controlo e a análise de dados”. Entende-se, então, por recolha de dados um procedimento lógico da investigação que tem como objetivo fulcral selecionar técnicas de recolha e tratamento dos dados obtidos para dar resposta às questões de investigação.

Existiu, desde o início do estágio, a necessidade de interligar as técnicas de recolha de dados selecionadas, que são:



**Figura 4** Técnicas de recolha de dados

Uma das técnicas selecionadas é, então, a análise documental e a definição da mesma tem sido exposta por diferentes investigadores e estudiosos do tema. Contudo, diferentes aspetos centrais têm prevalecido ao longo de algumas décadas. Vickery (1970) refere que esta técnica responde a três necessidades informativas, sendo estas ter a noção do que foi feito por outros investigadores, conhecer especificidades de determinados documentos e conhecer, na totalidade, informações relevantes sobre os temas a serem estudados.

Para Carmo & Ferreira (1998), a análise documental é um processo que envolve seleção, tratamento e interpretação da informação existente em documentos (escrito, áudio ou vídeo) com o objetivo de extrair algum sentido. Trata-se de estudar o que se tem produzido sobre uma determinada área para poder “introduzir algum valor acrescido à produção científica sem correr o risco de estudar o que já está estudado, tomando como original o que já outros descobriram.” (Carmo & Ferreira, 1998).

Ao longo do estágio utilizei os documentos da descrição e análises de funções da empresa para conseguir conhecer cada cargo e, dessa maneira, conseguir criar um dispositivo de avaliação de desempenho mais justo e concreto.

Uma vez que, neste plano de trabalhos, não foi suficiente que me fundamentasse apenas na análise documental, também apliquei entrevistas como método de recolha de dados, pois estas funcionam como uma “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (...) dirigida por uma delas com o objetivo de obter informações sobre a outra” (Morgan, 1998, citado por Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

A utilização desta técnica de recolha de dados pressupõe um trabalho dividido em três momentos: planificação, execução e tratamento da informação.

O processo da planificação de uma entrevista requer muita atenção, pois é necessário seleccionar os entrevistados, definir uma lista de questões que irão ser abordadas no decorrer da entrevista e interiorizar o guião da entrevista.

Já na fase da execução da entrevista é essencial explicar como vai ser o procedimento do registo das respostas, assegurar a formulação das questões que permitam o registo de informações “de qualidade”, evitar influenciar as respostas e não me deixar influenciar pelas opiniões do entrevistado ao ponto de esquecer a necessidade de proceder à análise com algum grau de neutralidade científica.

Por último, no tratamento da informação, procedi à transcrição integral das respostas, acompanhada do registo dos pormenores, seleccionar para análise apenas a informação que está diretamente relacionada com os objetivos do estudo e interpretar os dados obtidos.

Existem três tipos de entrevistas: a entrevista estruturada (ou fechada) é um tipo de entrevista muito parecido com um inquérito, pois tem um guião e ordem de perguntas fixas, que não podem ser alteradas ao longo da entrevista, sendo que impõe limites; a entrevista semiestruturada é uma entrevista que possui um guião pré-estabelecido com uma ordem que pode ser alterada consoante se desenrola a entrevista, sendo uma entrevista caracterizada por ser flexível; e, por fim, a entrevista aberta é o tipo de entrevista livre, em que se coloca ao entrevistado um tema e este desenvolve-o como quiser.

No desenvolvimento do meu estudo utilizei, portanto, a entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista tem como vantagem a captação imediata da informação, a possibilidade de negociar conforme as circunstâncias, uma maior flexibilidade e interação direta e uma possibilidade de analisar atitudes do entrevistado.

Apesar da ideia inicial ser entrevistar todos os colaboradores da empresa, apenas foi possível entrevistar dez colaboradores e as suas entrevistas estão presentes neste relatório do anexo II ao anexo XII.

O guião da entrevista foi produzido com o intuito de perceber quais são as funções dos colaboradores e está dividido em cinco partes, sendo que:

- Na Parte I o colaborador é questionado sobre a sua idade, há quanto tempo trabalha na empresa, as suas habilitações académicas e a sua formação profissional.
- Na Parte II a entrevista já gira em volta da identificação do cargo do colaborador, e é quando ele é questionado sobre a designação da sua função, o posicionamento hierárquico da mesma, as principais atribuições e responsabilidades do seu cargo e as tarefas que costuma desempenhar diariamente.
- Na Parte III centro-me nos conhecimentos e competências necessários ao desenvolvimento da função do colaborador e questiono-o sobre os conhecimentos e competências (técnicas/sociais) que devem existir para exercer a sua função, o nível de escolaridade necessário, qual deverá ser o domínio das línguas estrangeiras e o tipo de experiência profissional antes de assumir o seu cargo.

- Na Parte IV questiono o colaborador sobre o seu horário de trabalho: como o define e qual costuma ser.
- Na Parte V a questão é sobre quem o costuma substituir na sua ausência.

Foi com as questões feitas aos colaboradores na entrevista que consegui um melhor resultado na elaboração do Manual de Funções da empresa.

Aliada a esta técnica da entrevista, preferi a utilização de uma técnica de recolha de dados que é conhecida como observação.

Segundo Ludke & André (1986), a observação é uma técnica de recolha de dados que se alia aos sentidos. Como o nome indica, o investigador observa os participantes no seu ambiente natural. Este método pode ser utilizado quer em investigação quantitativa, quer em investigação qualitativa, dependendo do processo utilizado.

Esta técnica pode ser classificada como observação estruturada, que é quando o observador sabe o que procura e, para isso, utiliza instrumentos técnicos específicos para a recolha de dados ou dos fenómenos a observar, ou observação não estruturada, onde o investigador recolhe e regista os factos da realidade sem utilizar meios técnicos especiais.

Já segundo o grau de participação do investigador, a observação pode ser participante ou não-participante. O primeiro tipo de observação é uma técnica “adequada ao investigador que pretende compreender, num meio social, um fenómeno que lhe é exterior e que lhe vai permitir integrar-se nas atividades/vivências das pessoas que nele vivem” (Leitão, 2008). Na observação não-participante, assume-se que o investigador não interage com o objeto do estudo no momento em que realiza a observação.

Posto isto, a observação não-participante foi a melhor opção para adotar ao longo do estágio, visto que dá a hipótese de observar as tarefas diárias dos colaboradores sem interferir diretamente no desempenho das mesmas.

Por último, e para auxiliar ao desenvolvimento da criação do plano da Avaliação de Desempenho utilizei o inquérito por questionário, aplicado às colaboradoras do departamento de Formação da empresa.

Esta técnica de recolha de dados alicerça-se num seguimento de interrogações escritas, de índole pessoal ou profissional, que se destinam a um determinado conjunto de inquirido, onde eles terão de responder com base nas suas vivências ou opiniões.

Como todas as técnicas, esta também passa por fases de preparação e análise, que correspondem a: planeamento do inquérito; preparação do instrumento de recolha de dados; trabalho no terreno; análise dos resultados e apresentação dos mesmos.



## **IV. Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação**

Ao longo dos nove meses de estágio, desenvolvi três instrumentos fundamentais, ligados à área dos recursos humanos, que estavam definidos como parte do meu relatório desde o final do primeiro ano do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, que vou apresentar nos parágrafos seguintes e são: o Manual de Acolhimento, o Manual de Funções e o inquérito de Autoavaliação de Desempenho.

Contudo, e como o estágio curricular do 2º ano do mestrado foi uma forma de entrar no mercado de trabalho e compreender um bocado a forma como ele funciona, desenvolvi novos conhecimentos relacionados com a área da formação, que irei também expor nos próximos parágrafos.

### **1. Manual de Acolhimento**

O Manual de Acolhimento é “um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 80). A existência do mesmo é necessária para, tal como o nome indica, facilitar o acolhimento de novos elementos numa empresa, quer esteja seja micro, média ou macro.

Este manual costuma conter determinados pontos de apresentação, tais como: uma pequena introdução pelo Diretor ou Sócio-Gerente da entidade, a apresentação da empresa – onde pode conter o historial, a missão, visão e valores, entre outros –, a apresentação dos departamentos e/ou áreas de negócio, uma carta deontológica da empresa – onde são apresentados os direitos e deveres dos colaboradores, a legislação e/ou regulamento aplicável, horário de trabalho e remunerações e/ou regalias –, a forma de funcionamento – utilidades, equipamentos, intranet, entre outros – e um plano de acolhimento, onde estará presente o planeamento do dia em que o novo colaborador integra a equipa.

O manual foi elaborado ao longo do período de estágio, com a supervisão da acompanhante de estágio, e pretende, tal como é mencionado anteriormente, facilitar o acolhimento de novos colaboradores na Open Space.

Por ser um manual onde estão descritos vários pormenores da empresa que apenas são conhecidos por quem faz parte desta equipa, foi necessário entrevistar os vários colaboradores para encontrar a melhor maneira de descrever o funcionamento da empresa e dos departamentos. Também a observação não-participante foi uma grande aliada neste processo, por me dar a possibilidade de estar em contacto com os diversos departamentos e completar os dados já recolhidos durante as entrevistas.

## **2. Análise e Descrição de Funções**

“A Descrição e a Análise de Funções é um processo de Gestão de Recursos Humanos que tende a ser utilizado de forma autónoma e isolado enquanto metodologia analítica de uma função. No entanto, quando utilizado de um modo maximizado e otimizado torna-se numa ferramenta de gestão útil para diversos subsistemas de Gestão de Recursos Humanos, designadamente no Recrutamento e Seleção, no Diagnóstico de Necessidades de Formação, na Avaliação de Desempenho e na Segurança e Higiene no trabalho.” (Correia, 2017)

Para melhor compreendermos este termo, devemos atribuir uma definição a cada tarefa. Posto isto, percebemos que há uma definição própria para a Análise de Funções e uma para Descrição de Funções.

A análise de funções é, então, um “processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 30).

Já a definição de funções “constitui um sumário de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informações sobre condições de trabalho e a relação com outras funções” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 30).

Quando uma análise e definição de funções é feita adequadamente, esta permite-nos ter uma “descrição das principais atividades – o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objetivos); identifica as principais tarefas de uma função; descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades; fornece a importância relativa dos componentes da função” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 30).

Os objetivos da análise e descrição de funções passam por permitir que “a gestão comunique a direção da organização e que os colaboradores percebam onde se enquadram na organização” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 31), mas também conseguem fornecer informações importantes para o recrutamento de novos colaboradores; traçam o perfil do candidato adequado; e, não menos importante, geram “informação fundamental para a avaliação de desempenho” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 30).

## **2.1. Manual de Funções**

Dentro do Manual de Funções existe todo o processo de análise e descrição de funções, mas é apresentado de uma forma simples a quem o ler, daí ser um facilitador no processo de recrutamento de novos colaboradores.

No desenvolvimento deste manual foi crucial a existência de entrevistas com os colaboradores, pois foi através destas que foi possível conhecer a função de cada um e quais eram as suas principais atribuições e responsabilidades.

Durante as entrevistas, e no período de tempo que estive presente na empresa durante o estágio, consegui também perceber como funcionava cada departamento e qual era o papel que cada colaborador desempenhava dentro do mesmo.

No Manual de Funções produzido por mim ao longo do estágio podemos encontrar uma breve apresentação sobre a organização, onde é enumerada a missão, os valores, a política e a estratégica da Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda. e, de seguida, a descrição das funções dentro de cada departamento.

### **3. Autoavaliação de Desempenho**

O questionário de autoavaliação de desempenho serviu como base de apoio para a Diretora de Formação da Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda. proceder ao tratamento dos seus dados e descortinar as necessidades, bem como a maneira de ver os acontecimentos das colaboradoras do departamento de Formação Profissional.

A escala de avaliação, neste inquérito, está configurada entre os valores de 1 a 4, correspondendo o valor 1, que é o mínimo, a um nível Insatisfatório e o valor 4, que corresponde ao máximo, ao nível Excelente. Esta escala foi configurada desta forma para as colaboradoras não cederem à tendência de atribuir um valor considerado intermédio ao seu desempenho. Para além desta avaliação, é também pedido às colaboradoras para identificarem o que podem melhorar no desempenho e como o poderão fazer.

Neste questionário tentamos abordar três pontos importantíssimos no que concerne ao desempenho das colaboradoras na empresa: as competências técnicas, a responsabilidade e compromisso com a entidade e a capacidade de trabalho em equipa.

Dentro das competências técnicas, pedimos às colaboradoras para se autoavaliarem nos seguintes parâmetros: se detém o conhecimento, a experiência e a habilidade para o exercício da sua função; se executam a sua função com qualidade e no tempo previsto; se é organizada e responsável na execução das suas tarefas e nos documentos e materiais que utiliza no seu trabalho; se procura evoluir profissionalmente, tentando sempre aperfeiçoar o seu trabalho; se a colaboradora se antecipa, não deixando acontecer falhas no seu trabalho; se tem capacidade de se adaptar a novos métodos e procedimentos de trabalho; se tem autonomia no exercício da sua função; se recebe bem os clientes e faz a sua integração na entidade; se reporta à entidade ocorrência que sejam relevante no exercício

da sua função; se se esforça para superar os objetivos estabelecidos, levando em consideração os recursos, prazos e a qualidade; se tem capacidade de lidar com problemas, imprevistos e com pressão; se trata todos com simpatia, respeito e educação, independentemente da hierarquia, cultivando um clima de harmonia e cooperação na entidade; e se respeita a privacidade, intimidade e individualidade dos clientes. As respostas a estes pontos variaram entre Bom a Excelente, o que me leva a acreditar que as colaboradoras sabem o seu valor na empresa e conseguem avaliar o seu desempenho justamente.

Referente à responsabilidade e compromisso com a entidade, as colaboradoras são questionadas nos pontos de: pontualidade; assiduidade; se respeita os princípios da ética e deontologia da sua profissão e assegura a confidencialidade dos documentos e informações; se respeita os valores e os princípios da entidade; se zela pelos materiais e pelo espaço da entidade; se colabora na prevenção de acidentes no interior e exterior da entidade; se age conforme as normas de gestão da qualidade; e se têm equilíbrio emocional em situações de emergência e outras situações críticas. Também neste ponto as respostas variaram entre Bom a Excelente, sendo que o Excelente foi utilizado mais vezes. O que as colaboradoras apontaram nesta parte foi o facto de, provavelmente, não terem o equilíbrio emocional necessário numa situação de crise e, para melhorarem este ponto, acreditam que é necessário existir algum exercício de simulacro.

Quanto ao último ponto, que corresponde à capacidade de trabalho em equipa, as questões são: se interagem e mantêm o bom relacionamento com os seus pares, superiores e outras equipas contribuindo para o trabalho das áreas; se motivam os seus colegas de equipa e restantes colaboradores; se têm capacidade de gerir conflitos; se comunicam de maneira clara e precisa e ouvem os outros, demonstrando compreensão e sensibilidade; se conseguem colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele. Neste ponto as respostas são praticamente todas Excelente. Como o departamento de Formação Profissional é constituído por 5 colaboradoras da empresa, estas têm uma enorme relação de entajuda e, mesmo a empresa funcionando com departamentos distintos, também têm capacidade de trabalhar em equipa com os outros departamentos.

Nos gráficos apresentados nas páginas seguintes irei apresentar os resultados dos inquéritos, divididos pelas partes temáticas:

### **Competências técnicas:**

**Questão 1:** Detém o conhecimento, a experiência e a habilidade para o exercício da sua função

**Questão 2:** Executa a sua função com qualidade e no tempo previsto

**Questão 3:** É organizada/o e responsável na execução das suas tarefas e nos documentos e materiais que utiliza no seu trabalho

**Questão 4:** Procura evoluir profissionalmente, tentando sempre aperfeiçoar o seu trabalho

**Questão 5:** Antecipa-se, não deixando acontecer falhas no seu trabalho

**Questão 6:** Tem capacidade de se adaptar a novos métodos e procedimentos de trabalho

**Questão 7:** Tem autonomia no exercício da sua função

**Questão 8:** Recebe bem os clientes e faz a sua integração na entidade

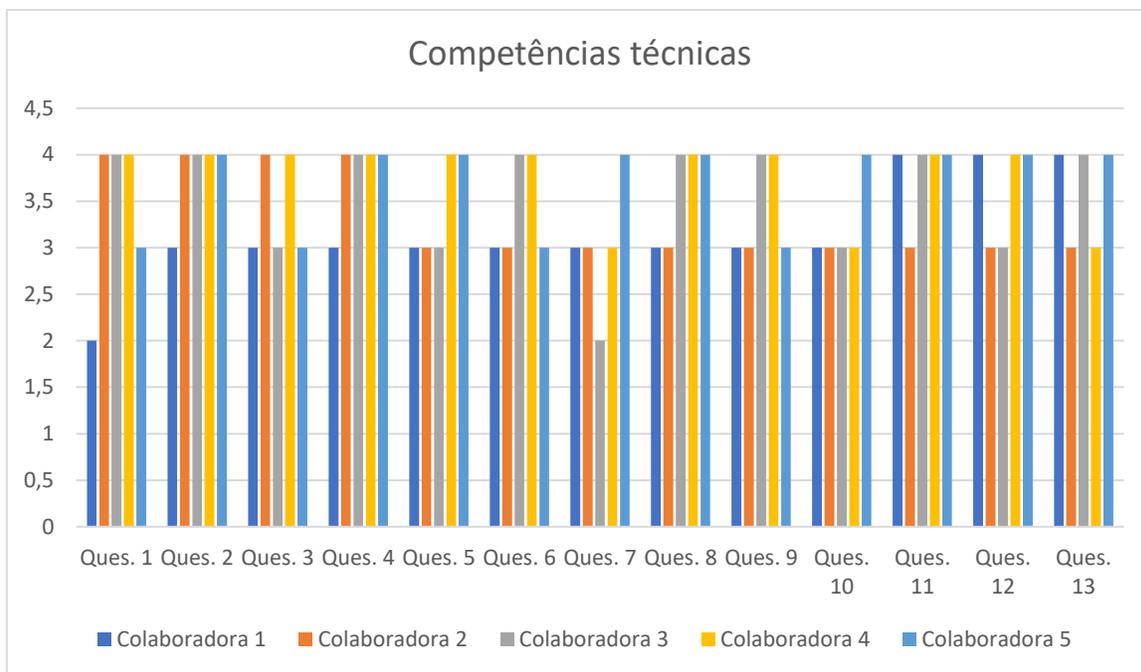
**Questão 9:** Reporta à entidade ocorrências que sejam relevantes no exercício da sua função

**Questão 10:** Esforça-se para superar os objetivos estabelecidos, levando em consideração os recursos, prazos e a qualidade

**Questão 11:** Tem capacidade de lidar com problemas, imprevistos e com pressão

**Questão 12:** Trata todos com simpatia, respeito e educação, independentemente da hierarquia, cultivando um clima de harmonia e cooperação na entidade

**Questão 13:** Respeita a privacidade, intimidade e individualidade dos clientes



**Gráfico 3** Resultados referentes às respostas atribuídas no Inquérito de Autoavaliação sobre as Competências Técnicas

## Responsabilidade e compromisso com a entidade:

**Questão 1:** Pontualidade

**Questão 2:** Assiduidade

**Questão 3:** Respeita os princípios da ética e deontologia da sua profissão e assegura a confidencialidade dos documentos e informações

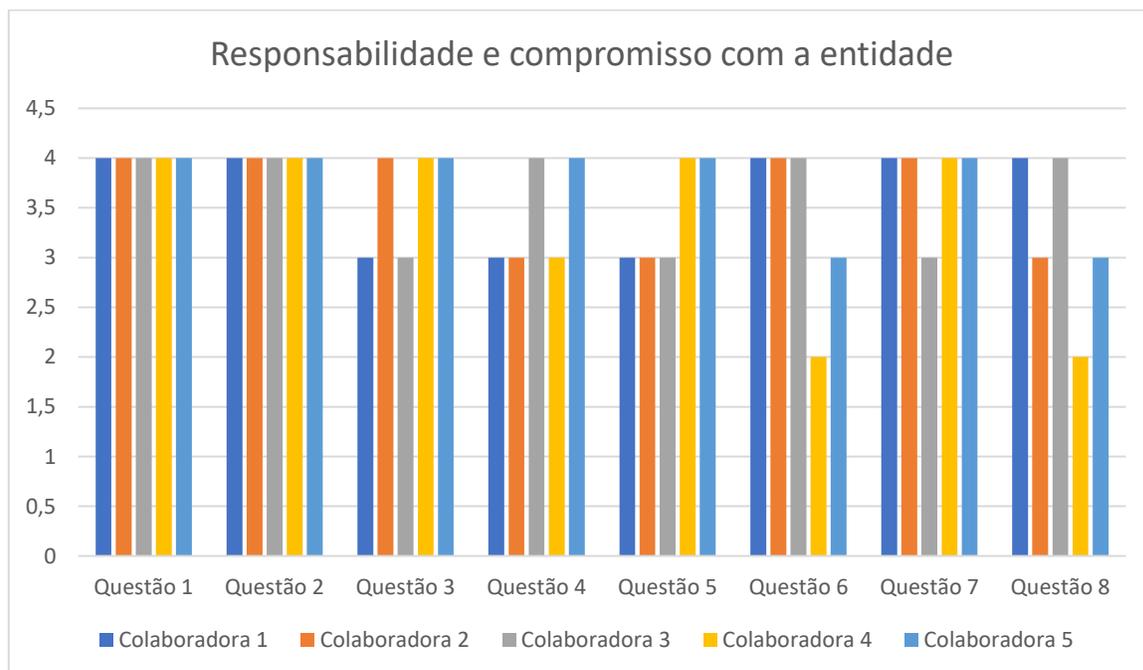
**Questão 4:** Respeita os valores e os princípios da entidade

**Questão 5:** Zela pelos materiais e pelo espaço da entidade

**Questão 6:** Colabora na prevenção de acidentes no interior e exterior da entidade

**Questão 7:** Age conforme a normas de gestão da qualidade

**Questão 8:** Tem equilíbrio emocional em situações de emergência e outras situações críticas



**Gráfico 4** Resultados referentes às respostas atribuídas no Inquérito de Autoavaliação sobre a Responsabilidade e Compromisso com a Entidade

## Capacidade de trabalho em equipa

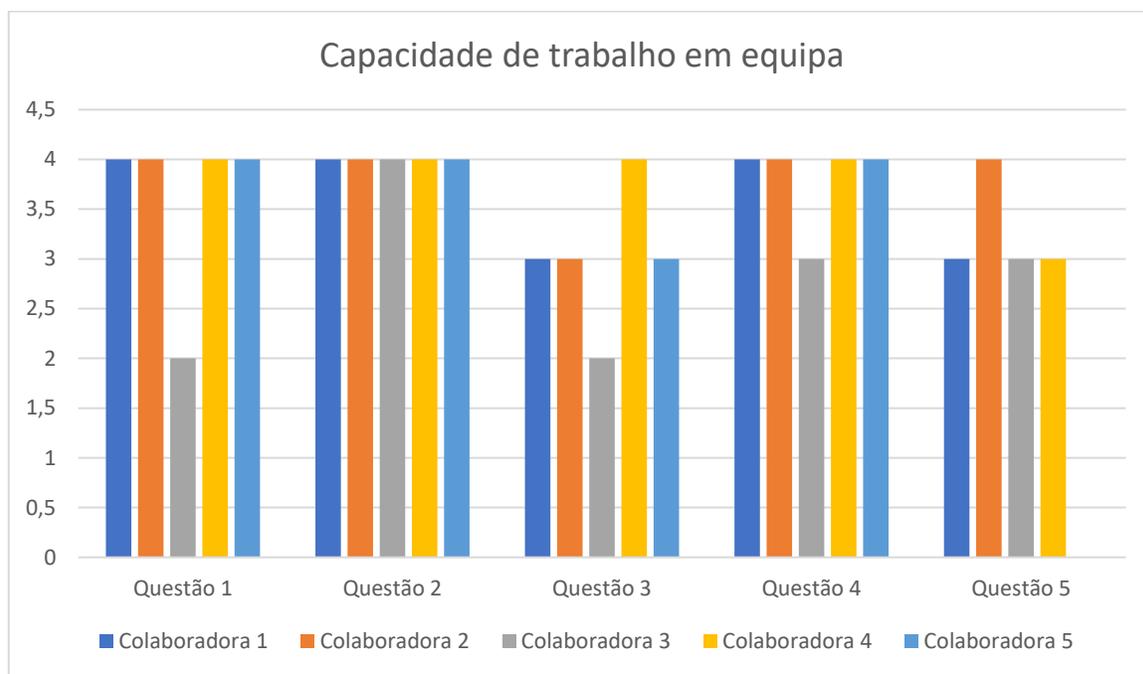
**Questão 1:** Interage e mantém o bom relacionamento com os seus pares, superiores e outras equipas contribuindo para o trabalho das áreas.

**Questão 2:** Motiva os seus colegas de equipa e restantes colaboradores.

**Questão 3:** Tem capacidade de gerir conflitos

**Questão 4:** Comunica de maneira clara e precisa. E ouve os outros, demonstrando compreensão e sensibilidade

**Questão 5:** Consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele



**Gráfico 5** Resultados referentes às respostas atribuídas no Inquérito de Autoavaliação sobre a Capacidade de Trabalho em Equipa

No final de cada ponto a ser avaliado, existe uma secção, como podemos ver no exemplo presente no Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio, onde o avaliador, que neste caso é a Diretora de Formação da Open Space, pode escrever comentários sobre o desempenho das colaboradoras, tanto para elas perceberem o que a avaliadora entende do desempenho delas, como para ser mais fácil, quando for feita a análise dos dados, para a diretora de Recursos Humanos se lembrar dos acontecimentos aquando da aplicação do inquérito.

Mesmo sendo a primeira vez que as colaboradoras preencheram um questionário de autoavaliação de desempenho, não mostraram resistência ao preenchimento do mesmo e colaboraram imenso ao longo do processo.

Visto que a criação deste questionário de autoavaliação de desempenho foi sempre tida como um “projeto-piloto”, isto é, como um ensaio para uma futura aplicação do mesmo a todos os colaboradores da empresa, a disponibilidade e o à-vontade destas colaboradoras em relação ao inquérito irá, com certeza, tornar a implementação desta prática de recursos humanos muito mais simples.

#### **4. Formação para Pequenas e Médias Empresas**

Uma das mais valias que o estágio curricular de 450 horas na Open Space me proporcionou foi a possibilidade de trabalhar, em conjunto com duas colaboradoras da empresa, na coordenação do projeto de Formação para Pequenas e Médias Empresas (PME) de duas entidades promotoras do distrito de Viana do Castelo: a Associação Empresarial de Ponte de Lima (AEPL) e a Confederação Empresarial do Alto Minho (CEVAL).

“O Programa Formação PME é um projeto conjunto de formação-ação, enquadrado no Sistema de Incentivos às empresas no âmbito da Qualificação e Internacionalização do COMPETE 2020, que pretende contribuir para o reforço de competências dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como os trabalhadores das empresas, apoiadas em temáticas associadas à inovação e mudança, através de:

- Aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas;
- Aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação;
- Promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas” (Associação Empresarial de Portugal, 2018).

A intervenção deste projeto é feita segundo o ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) e tem de respeitar a ordenação lógica de cada etapa de intervenção.

A primeira fase corresponde ao Diagnóstico e Definição do Plano de Desenvolvimento, que é através da qual o consultor, através da consultoria, faz um levantamento de necessidades da empresa. Paralelamente, é efetuado o Diagnóstico e Plano de Ação, onde se faz um enquadramento da empresa e se identificam os objetivos a serem alcançados, bem como são enumeradas as medidas de formação necessárias para a mesma em função da caracterização dos seus recursos humanos.

Passado o primeiro ponto, é preciso organizar as equipas de trabalho para, da melhor forma possível, passar à fase da Implementação do Plano de Desenvolvimento. Nesta fase, tanto os consultores, como os formadores, usam os seus conhecimentos para cumprir o plano definido na fase anterior.

Como todos os projetos precisam de ter um Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento, são definidos, ao longo da Implementação, sessões de regulação, para controlar o grau de implementação do projeto, tanto na formação, como na consultoria.

No final do projeto, é então feita uma Avaliação de Resultados/Melhorias Implementadas. Para ser possível avaliar de que forma a empresa evoluiu, é preciso saber se todos os objetivos traçados foram efetivamente alcançados.

Os beneficiários deste projeto são as PME na aceção da Recomendação nº2003/361/CE, da Comissão Europeia de 6 de maio relativa à definição de micro, pequena e média empresa. “Podem beneficiar deste programa empresas até 250 trabalhadores, desde que observem os seguintes requisitos:

- Cumprir as condições necessárias para o exercício da atividade;
- Dispor de contabilidade organizada nos termos da legislação aplicável;
- Manter a situação tributária e contributiva regularizada;
- Apresentar situação líquida positiva;
- Não ser uma empresa em dificuldade;
- Não ser uma empresa sujeita a uma injunção de recuperação, ainda pendente;
- Não ter salários em atraso;
- Ter certificado PME
- Não deter nem ter detido capital numa percentagem superior a 50%, por si ou pelo seu cônjuge, não separado de pessoas e bens, ou pelos seus ascendentes e descendentes até ao 1º grau, bem como por aquele que consigo viva em condições análogas à dos cônjuges, em empresa que não tenha cumprido notificação para devolução de apoios num âmbito de uma operação apoiada por fundos europeus.” (Associação Empresarial de Portugal, 2018).

Segundo o *website* da Associação Empresarial de Portugal, sabemos que as áreas temáticas para os projetos de formação-ação são as seguintes (Apresentação Formação PME, 2018):

Organização e gestão	
Objetivo	Qualificar PME para reforçar a sua competitividade e capacidade de resposta no mercado global
Linhas Orientadoras	Introdução de novos métodos ou novas filosofias de organização do trabalho, reforço das capacidades de gestão, estudos e projetos, redesenho e melhorias de <i>layout</i> , ações de <i>benchmarking</i> , diagnóstico e planeamento, melhoria das capacidades de desenvolvimento e distribuição de produtos, processos e serviços.
Níveis de Impacto	Concretização de inovação organizacional por via da aplicação de um novo método organizacional na prática do negócio ou na organização do local de trabalho.
Público-Alvo	Micro, pequenas e médias empresas (Recomendação n.º2003/361/CE de 6 de maio) que se enquadram no âmbito de atuação setorial do OI-AEP.

Implementação de Sistemas de Gestão (Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho ou Outros)	
Objetivo	Otimizar processos, reduzir não conformidades e ineficiências, aumentar a visibilidade das empresas e credibilizar a sua atuação.
Linhas Orientadoras	Contributo para a implementação de sistemas de gestão da qualidade ou de outros sistemas de gestão não incluídos nas demais temáticas, com vista à sua posterior certificação (seja pelo sistema português da qualidade ou por sistemas internacionais de certificação).
Níveis de Impacto	Aumento da qualidade dos produtos, serviços ou processos de gestão das empresas, implementação de sistemas de gestão pela qualidade total, redução de não conformidades (processo, produtos), certificação de produtos e serviços com obtenção de marcas.
Público-Alvo	Micro, pequenas e médias empresas (Recomendação n.º 2003/361/CE de 6 de maio) que se enquadram no âmbito de atuação setorial do OI-AEP.

Internacionalização	
Objetivo	Desenvolver e aplicar novos modelos empresariais e processos de qualificação das PME para a internacionalização.
Linhas Orientadoras	Conhecimento de mercados externos; criação, desenvolvimento e promoção internacional de marcas; prospeção e presença em mercados internacionais; marketing internacional; nova organização das práticas comerciais; novos métodos de relacionamento externo; certificações específicas para os mercados externos.
Níveis de Impacto	Aumento das exportações, aumento da presença em mercados internacionais, concretização de inovação organizacional por via da aplicação de um novo método organizacional nas relações externas da empresa.
Público-Alvo	Micro, pequenas e médias empresas (Recomendação n.º 2003/361/CE de 6 de maio) que se enquadram no âmbito de atuação setorial do OI-AEP.

Economia Digital	
Objetivo	Desenvolver e aplicar novos modelos empresariais e processos de qualificação das PME para a internacionalização.
Linhas Orientadoras	Desenvolvimento de redes modernas de distribuição e colocação de bens e serviços no mercado; criação e/ou adequação dos modelos de negócios com vista à inserção da PME na economia digital; presença na web; introdução de sistemas de informação aplicados a novos métodos de distribuição e logística.
Níveis de Impacto	Utilização de ferramentas sofisticadas de marketing para ampliação da presença no mercado.
Público-Alvo	Micro, pequenas e médias empresas (Recomendação n.º 2003/361/CE de 6 de maio) que se enquadram no âmbito de atuação setorial do OI-AEP.

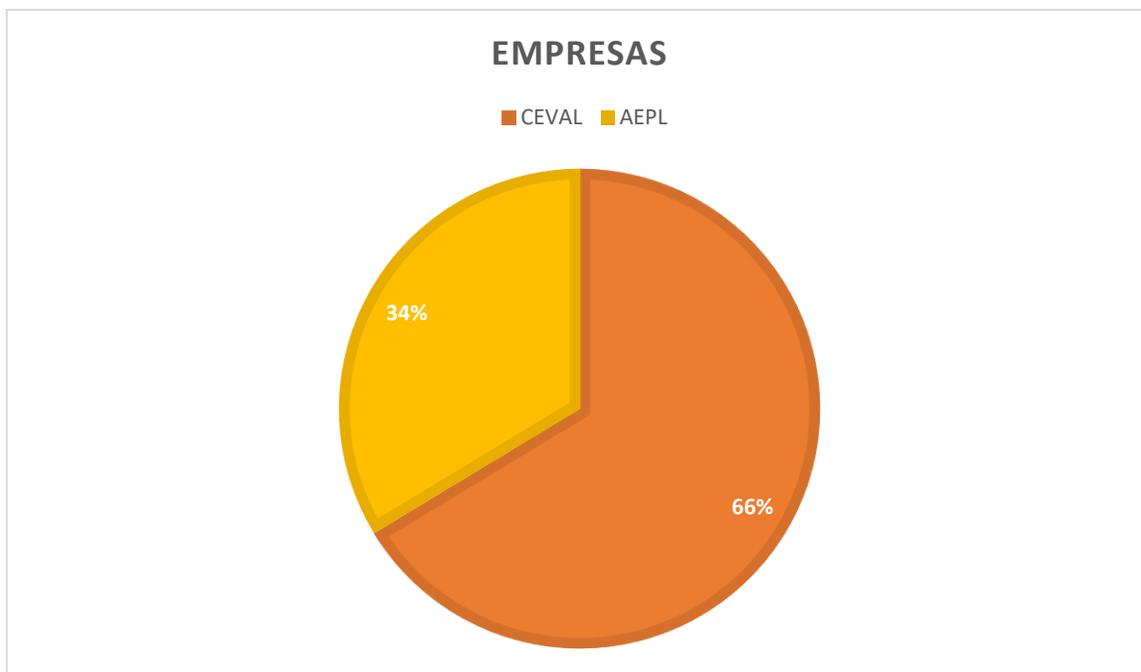
Racionalização/eficiência energética	
Objetivo	Disseminar os princípios de eco-inovação e promover uma cultura de responsabilidade social e ambiental.

Linhas Orientadoras	Incorporação dos princípios da eco-eficiência e da economia circular; certificações de sistemas, serviços e produtos na área do ambiente; obtenção do Rótulo Ecológico e sistema de ecogestão e auditoria (EMAS).
Níveis de Impacto	Utilização mais eficiente dos recursos, redução e reutilização de desperdícios e minimização da extração e do recurso a matérias-primas.
Público-Alvo	Micro, pequenas e médias empresas (Recomendação n.º2003/361/CE de 6 de maio ) que se enquadram no âmbito de atuação setorial do OI-AEP.

Gestão Estratégica	
Objetivo	Capacitar os empresários em novos modelos de negócio e competências de apoio à gestão e à inovação aberta que estimulem as parcerias e a cooperação empresarial.
Linhas Orientadoras	Formação em áreas-chave para a modernização dos estilos de liderança e de gestão; de inovação e de cooperação empresarial.
Níveis de Impacto	Melhorias visíveis no negócio em função de uma aplicação prática de métodos de gestão adequados ao contexto global.
Público-Alvo	Os empresários das PME

Através do trabalho desenvolvido com a CEVAL e a AEPL, foi possível acompanhar este processo de formação em diversas empresas espalhadas pelo norte de Portugal. O meu papel passava, não só pelo lado administrativo do projeto (criação e organização do dossier da consultoria e do dossier técnico-pedagógico, que incluía a preparação dos sumários, das fichas de inscrição dos formandos, inquéritos de satisfação da formação, emissão dos certificados, realização do relatório final da formação, entre outros pontos), como pelo lado de coordenação dos consultores-formadores (fazia a ponte de ligação entre a coordenadora do projeto da entidade promotora e a entidade beneficiária).

Importa também saber o número de empresas por cada entidade promotora. Para isso serve o gráfico que se segue. Relativamente à CEVAL, esta tinha a ser encargo 63 empresas, sejam micro, pequenas ou médias, distribuídas por diversas cidades do norte de Portugal, como por exemplo: Viana do Castelo, Braga, Guimarães e Porto. Já a AEPL levou os seus serviços de consultoria e formação a 32 empresas distribuídas por Ponte de Lima, na sua maioria.



*Gráfico 6* Percentagem de empresas por cada entidade promotora

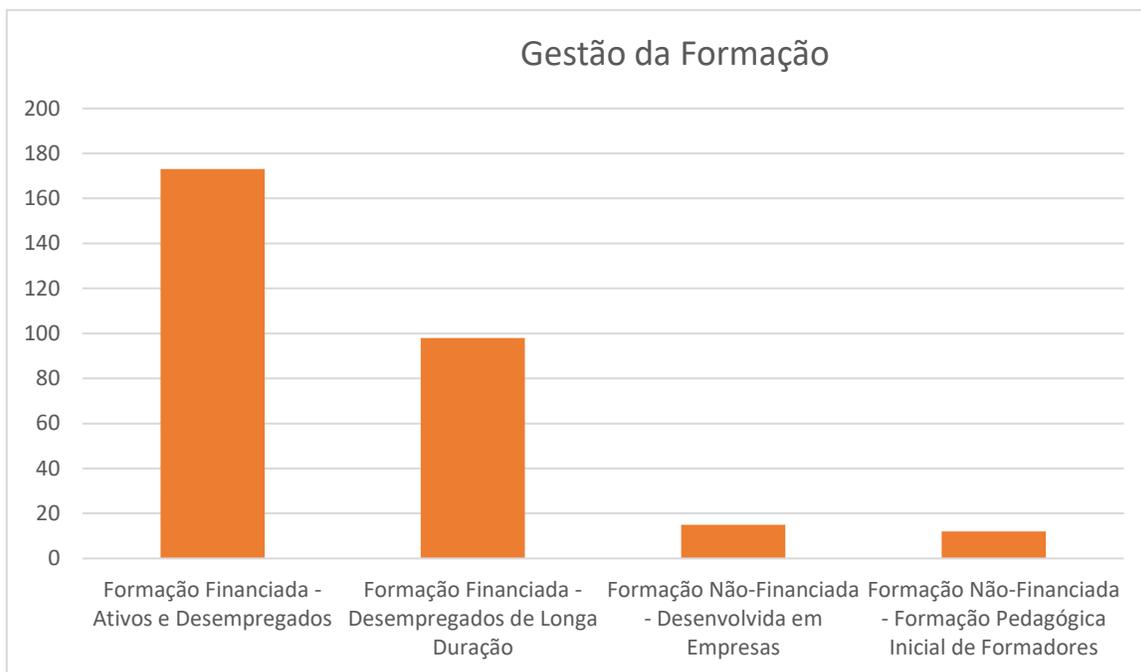
## 5. Gestão da Formação

Uma das experiências que mais me marcou ao longo do estágio foi a possibilidade de poder acompanhar todos os processos inerentes à gestão da formação ministrada na Open Space – Formação e Soluções Empresarias, Lda., quer fosse formação financiada ou formação especializada.

Ao longo dos nove meses de estágio, e como já foi falado no capítulo do Enquadramento Contextual do Estágio, acompanhei o início e o encerramento de várias formações que foram ministradas na Open Space ou em entidades parceiras.

Dentro do departamento de Formação Profissional existem, portanto, três projetos de formação, sendo eles – dentro da formação financiada – modulares para ativos e desempregados ou para desempregados de longa duração e formação não-financiada. Cada coordenadora de formação tem sob sua alçada um projeto e deram-me a oportunidade de aprender com elas cada passo existente na gestão destas formações.

No seguinte gráfico apresento o número de ações de formação ministradas pela Open Space dividida por cada projeto existente:



**Gráfico 7** Número de formações ministradas pela Open Space

Para começar, também na formação é necessário existir um processo de seleção dos formandos pois, seguindo as regras da formação financiada, existem formandos que são considerados ilegíveis para determinadas formações (por exemplo, um formando que queira frequentar uma Unidade de Formação de Curta Duração – UFCD – de nível 4 (12º ano), mas tem apenas o nível 2 (3º ciclo)).

Uma das informações que também temos de ter sempre presentes é a tabela de níveis de qualificações existentes:

Nível 1	2.º ciclo do ensino básico
Nível 2	3º ciclo do ensino básico, obtido no ensino regular ou por percurso de dupla certificação
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses
Nível 5	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior
Nível 6	Licenciatura
Nível 7	Mestrado
Nível 8	Doutoramento

**Tabela 4** Níveis de Qualificação

(Fonte: Instituto de Emprego e Formação Profissional)

Ao longo de todo o processo da criação da formação – desde a recolha de dados dos formandos, da criação da ação de formação na plataforma Mestre Clique – também é necessário ter em atenção a escolha do formador, pois a Open Space preza-se por dar aos seus clientes a melhor experiência possível.

Contudo, o processo de formação é também visto como bastante burocrático por ser necessário existir a criação de: o cronograma da formação, uma ficha de identificação do formando, de um formulário de participante com duas secções – em que uma é preenchida no início da formação e a seguinte é preenchida passadas quatro semanas do término da formação – e de um contrato a ser celebrado entre a Open Space e o formando.

Terminada a formação é necessário certificar os formandos através da plataforma de Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, mais conhecida por SIGO, e proceder à realização dos relatórios finais da formação, que implica o tratamento de dados da avaliação da reação da formação por parte do coordenador, do formador e dos formandos.

Para uma melhor organização dos documentos inerentes a uma ação de formação (divulgação e cronograma das ações, referencial do curso, manuais, material didático, identificação do coordenador e formador, inscrição e processo de seleção dos formandos, contratos, sumário, teste de avaliação – caso existam –, inquéritos de satisfação, relatório final da formação e registo de ocorrências – caso exista), são todos colocados no Dossier Técnico-Pedagógico.

### **5.1. Portugal 2020**

O Portugal 2020, também conhecido como PT2020, surgiu através de um Acordo de Parceria, assinado em julho de 2014, entre Portugal e a Comissão Europeia, que une 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) – e no qual se consagra a política de desenvolvimento económico, social e territorial para ser desenvolvido, em Portugal, entre 2014 e 2020.

Para contextualizar o surgimento deste Programa é necessário ter em conta que ele surgiu para combater os desequilíbrios externos, bem como as restrições de financiamento à economia e o desemprego e exclusão social existentes.

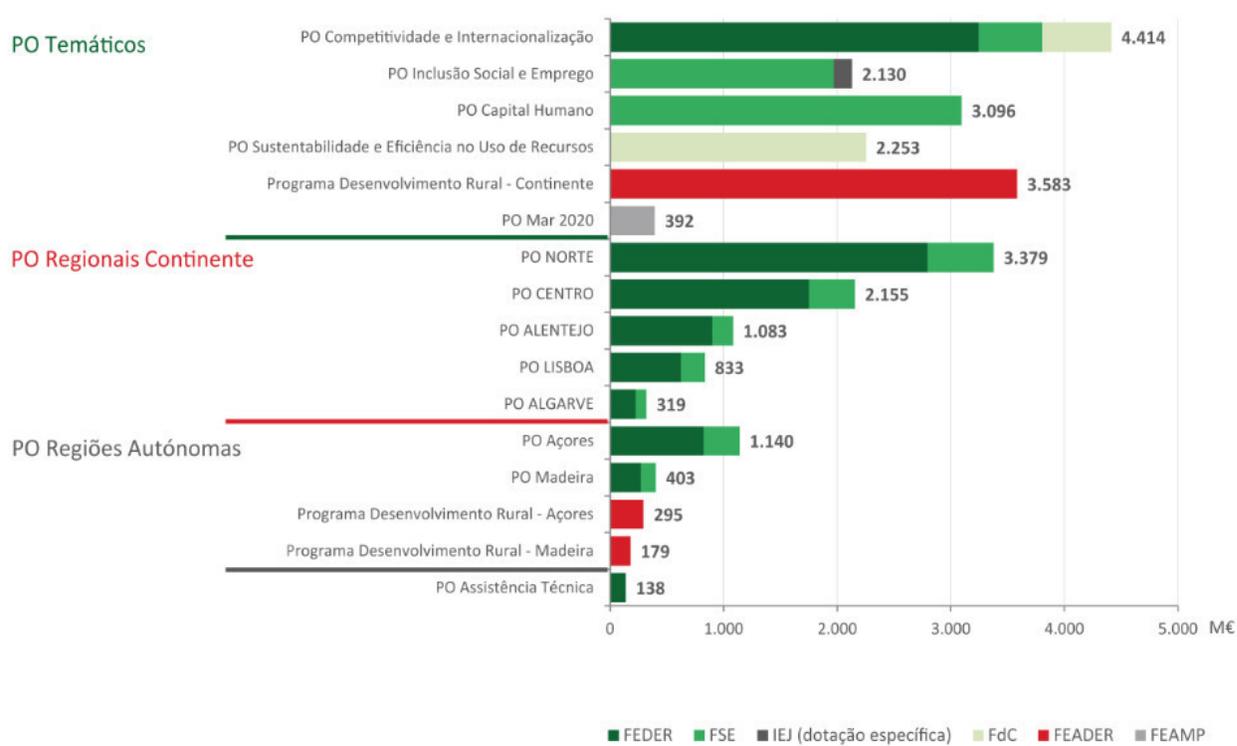
Os objetivos do Portugal 2020 passam, segundo a apresentação feita pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (AD&C, 2014), pelos seguintes pontos:

- Estimulo à produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia;
- Reforço do investimento na educação e na formação;
- Reforço da integração das pessoas em risco de pobreza e do combate à exclusão social;
- Reforço da transição para uma economia com baixas emissões de carbono;
- Reforço da capacidade de gerar valor acrescentado pelo setor agroflorestal;
- Apoio ao Programa da reforma do Estado.

Existem 16 Programas Operacionais em Portugal, sendo eles distribuídos por:

- **5 Programas Operacionais no Continente:**
  - Norte
  - Centro
  - Lisboa
  - Alentejo
  - Algarve
- **4 Programas Operacionais Temáticos no Continente:**
  - Competitividade e internacionalização
  - Inclusão Social e Emprego
  - Capital Humano
  - Sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos
- **3 Programas de Desenvolvimento Rural:**
  - 1 programa de Desenvolvimento Rural no Continente – PDR 2020
  - 2 nas regiões autónomas (Açores e Madeira)
- **2 Programas Operacionais nas Regiões Autónomas:**
  - Açores
  - Madeira
- **1 Programa para o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP)**
  - Programa Operacional MAR 2020
- **1 Programa Operacional de Assistência Técnica**
  - Programa operacional de assistência técnica.

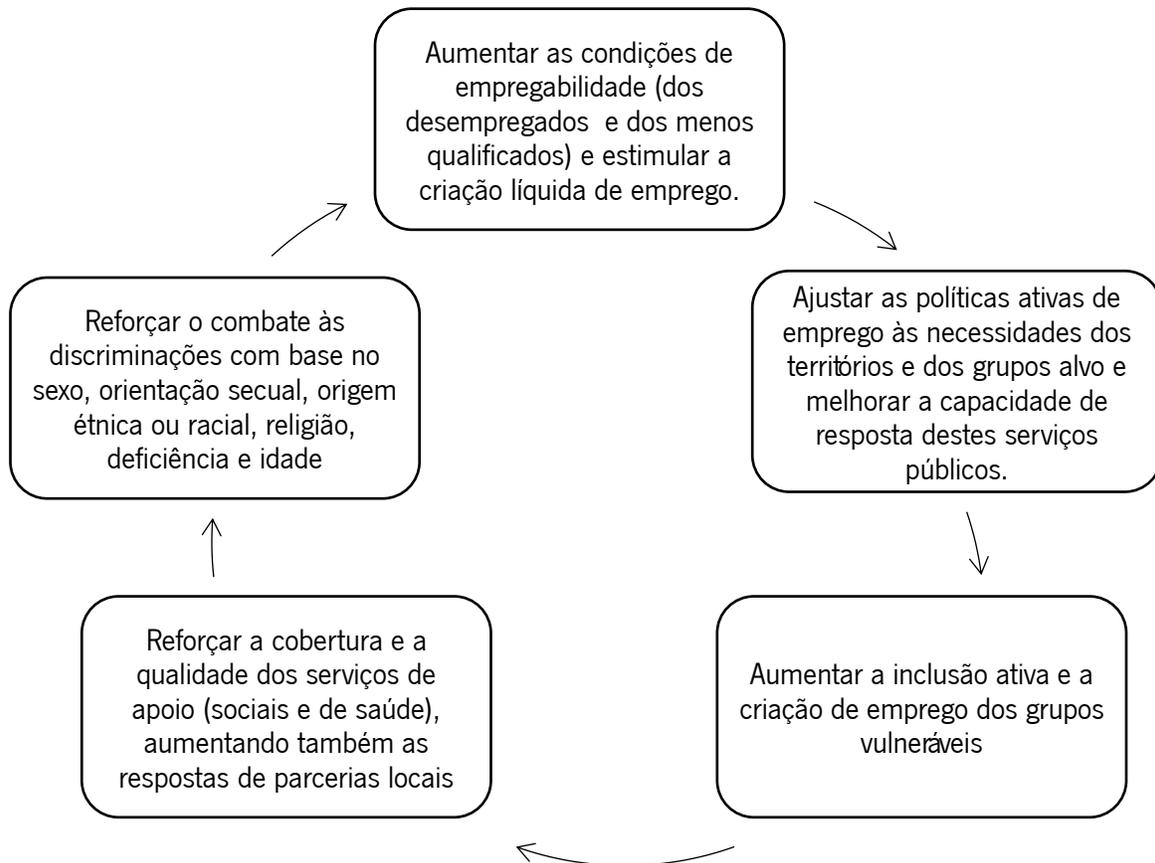
Para a execução destes 16 programas, Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até ao ano 2020 e as suas dotações financeiras são:



**Figura 5** Dotações financeiras por Programa e por Fundo  
(Fonte: Portal 2020)

Relativamente ao ponto da Inclusão Social e Emprego, que é onde se concentra a preocupação na educação e formação dos portugueses, encontramos como principais desafios a necessidade de redução, em pelo menos 200 mil, as pessoas que se encontram em risco de pobreza ou exclusão social que, em 2012, rondava os 2665 mil, e aumentar para 75% a taxa de emprego da população entre os 20 e os 64 anos que, em 2013, rondava os 65,6%. É pretendido dar resposta a estes desafios através do apoio à provisão de respostas sociais e de saúde, do reforço da importância da economia social e ao prestar melhor acesso à qualificação e ao emprego, segundo a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (2014).

Os objetivos estratégicos definidos para este domínio temático são:

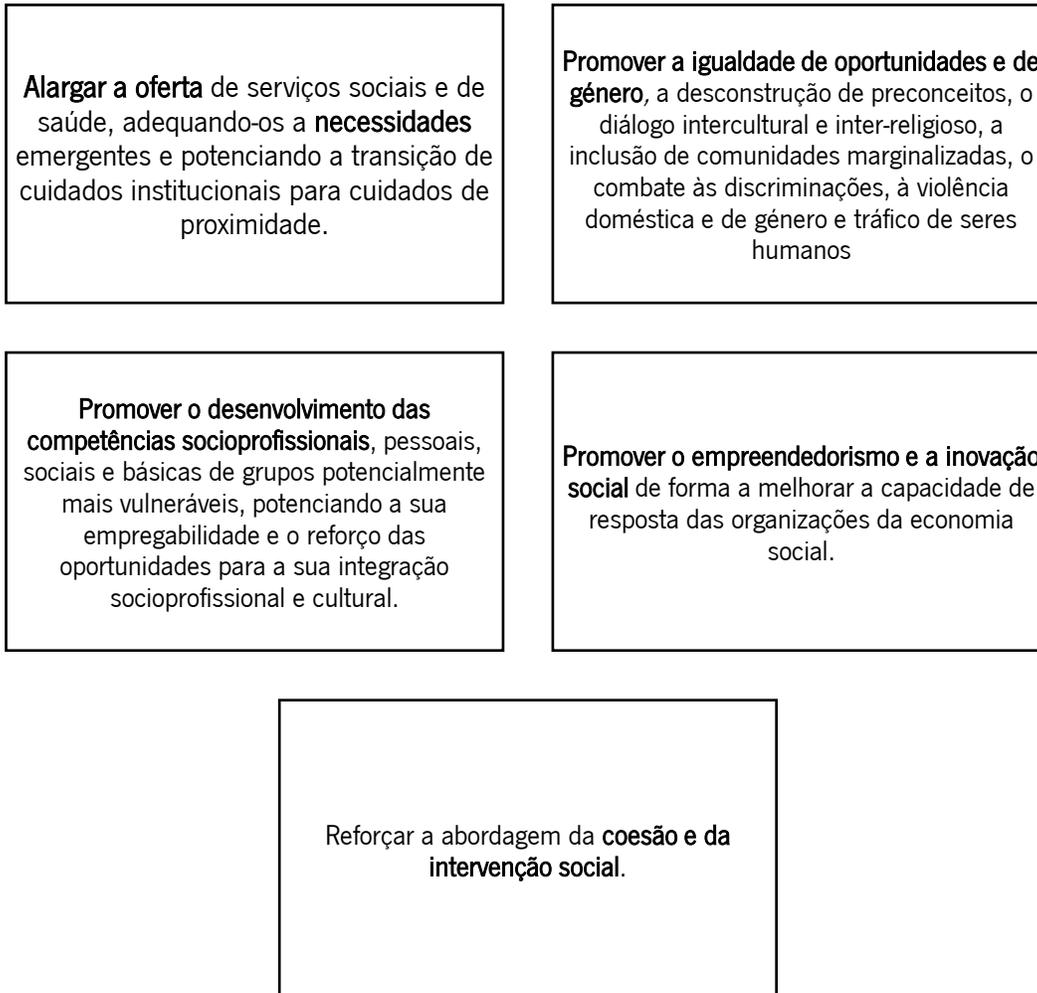


**Figura 6** Objetivos Estratégicos do PT2020

(Fonte: Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2014))

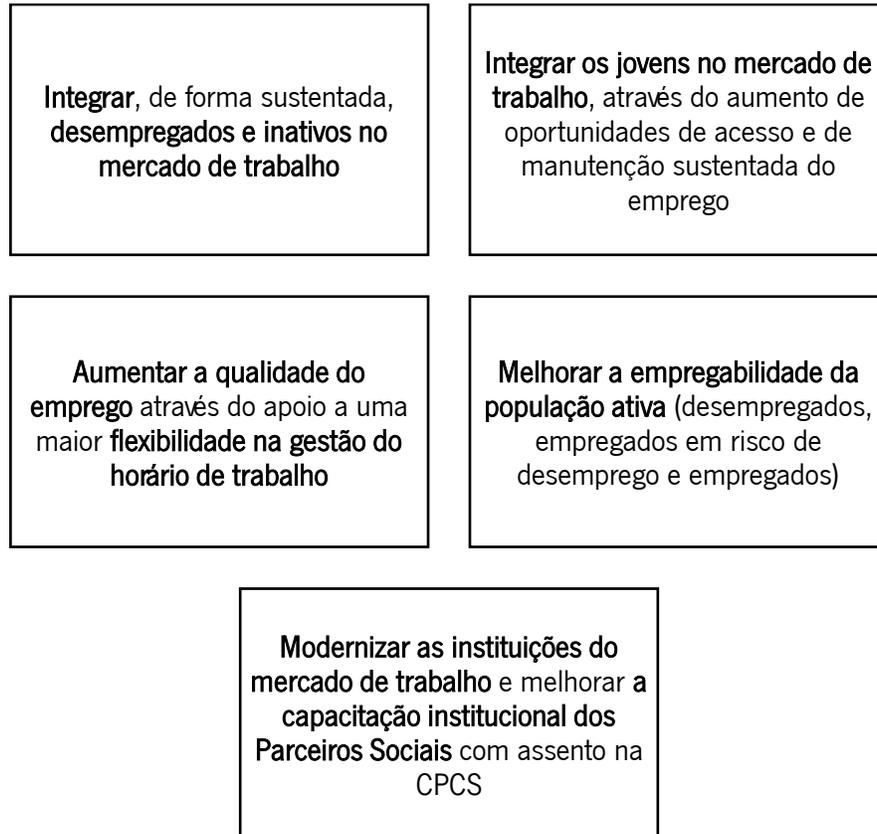
Relativamente aos objetivos específicos, estes são divididos, segundo a apresentação feita pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2014), em dois Objetivos Temáticos (OT), que são

- Promover a inclusão social e combater a pobreza (OT 9)



*Figura 7* Objetivos específicos para Promover a inclusão social e combater a pobreza  
(Fonte: Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.)

- Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral (OT 8)



*Figura 8* Objetivos específicos para Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral  
(Fonte: Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.)

## 6. Cheque-Formação

Durante o estágio na Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda. tive a oportunidade de proceder à candidatura de uma Instituição de Solidariedade Social à medida Cheque-Formação.

A medida do Cheque-Formação surge aquando do aparecimento do Portugal 2020, com o programa POISE para as regiões Norte, Centro e Alentejo e o programa operacional regional do Algarve (PorAlgarve), regida pela portaria nº 229/2015 de 3 de agosto. Esta medida “constitui uma modalidade de financiamento direto da formação a atribuir aos utentes inscritos na rede de Centros

de emprego e de Centros de emprego e formação profissional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP, I.P.), nomeadamente empregadores, ativos empregados e desempregados” (Instituto do Emprego e Formação Profissional).

A criação do Cheque-Formação tem como objetivo principal o acesso de todos os interessados a medidas de formação profissional, que funcione “como um instrumento potenciador da criação e da manutenção do emprego e do reforço da qualificação e empregabilidade” (Instituto do Emprego e Formação Profissional). Além disto, pretende “contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas (...); incentivar os percursos de aprendizagem ao longo da vida, bem como o desenvolvimento pessoal dos ativos e desempregados; corresponsabilizar os empregadores, os ativos empregados e os desempregados na procura de formação que promovam a melhoria dos desempenhos profissionais” (Instituto do Emprego e Formação Profissional).

Os beneficiários desta medida serão os ativos desempregados, com idade igual ou superior a 16 anos, independentemente do seu nível de escolaridade e desempregados que estejam inscritos no Instituto do Emprego e Formação Profissional há 90 dias consecutivos e que o seu nível de qualificação esteja comprimido entre o nível 3 a 6.

Para além dos beneficiários acima mencionados, também entidades empregadoras podem apresentar uma candidatura a esta medida de Cheque-Formação para os seus colaboradores, podem enumerar vários num mesmo pedido. Para ser possível procederem a esta candidatura, as entidades empregadoras terão de estar registadas no portal do IEFPOne, ter a sua situação contributiva regularizada, tal como a sua contabilidade organizada, não apresentar salários em atraso e não ter sido condenada em nenhum processo-crime.

A formação a surgir em candidatura deve ser, de preferência, uma UFCD que integre o referencial de formação de nível 2 ou 4 do Catálogo Nacional de Qualificações. Caso exista uma necessidade específica para os beneficiários, a formação poderá ser “extra CNQ”, “desde que devida e comprovadamente fundamentados, e que se revelem de interesse para potenciar a empregabilidade ou a (re)qualificação dos beneficiários da formação” (Instituto do Emprego e Formação Profissional). Esta formação deverá ser ministrada por uma Entidade Formadora Certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho.

Concluída a ação de formação, e nos termos dos artigos 7.º e 8.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, será emitido, através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, um certificado de qualificações (caso a formação ministrada seja uma UFCD) ou um certificado de formação profissional (caso a formação seja extra CNQ).

### **6.1.Candidatura**

A candidatura foi realizada para uma Instituição de Solidariedade Social poder ministrar formação às suas colaboradoras de forma a estas aperfeiçoarem as suas competências aplicáveis no quotidiano.

**Ação de formação:** Humanidade no Cuidado a Idosos

**Duração da ação:** 50 horas

**Apoio pedido:** 175€ por colaborador

**Data da ação:** 23/07/2018 a 24/09/2018

**Caracterização dos colaboradores candidatos:** 12 mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 60 anos.

#### **Fundamentação da Candidatura**

O que conseguimos entender quando pensamos em Humanidade? Pois bem, podemos definir este conceito como sendo uma metodologia de cuidados que profissionaliza a relação. Esta surgiu como uma resposta à lacuna do Sistema de Gestão de Qualidade, de conseguir cuidar de pessoas, fazendo-as sentirem-se humanas.

Nos cuidados existem armadilhas que facilmente bloqueiam, ou impedem a relação, o que leva inevitavelmente à perda da Humanidade e ao sofrimento desnecessário da pessoa cuidada e do cuidador.

Os objetivos desta formação são conseguir fazer com que o colaborador compreenda o que é a filosofia da Humanidade, que consiga adquirir competências (cognitivas, psicoafectivas, entre outras) que permitam cuidar em Humanidade e que tenha uma perfeita noção dos quatro pilares da Humanidade (olhar, palavra, toque e verticalidade).

A importância desta formação passa por ser possível todos os cuidadores conseguirem estabelecer uma relação com as pessoas cuidadas, conseguindo assim importantes ganhos em saúde.

## V. Considerações Finais

Chegado o capítulo normalmente utilizado para refletir sobre a importância do estágio e do relatório em questão, é de louvar as experiências que me foi permitido viver ao longo deste estágio de 450 horas, em que aprendi imenso e desenvolvi competências que serão úteis para mim tanto a nível pessoal, como a nível profissional.

O mais importante é conseguir olhar para o caminho percorrido ao longo do estágio e perceber quais foram as dificuldades sentidas, mesmo que seja algo inerente ao processo da integração na empresa ou à escrita do relatório de estágio, e qual foi o impacto a nível pessoal e institucional.

Já no primeiro ano do Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos desenvolvi um interesse na área da gestão dos recursos humanos, pois a possibilidade de estudar quer a forma como eles são geridos, quer o conhecimento dos procedimentos que podemos ter em conta para os melhorar, sempre foi algo que me interessou. Posto isto, ao ter a oportunidade de desenvolver o tema da avaliação de desempenho numa empresa especializada, também, na gestão dos recursos humanos, decidi que tinha que aceitar o desafio.

Apesar de existir um interesse prévio no tema presente neste relatório, não tinha conhecimentos consolidados sobre o mesmo, o que implicou uma pesquisa mais aprofundada e essa acabou por se tornar numa das principais dificuldades, mesmo que tenha acabado por ser extremamente útil, tanto para a escrita do relatório, como para a aplicação de determinados processos na empresa.

Toda a equipa da Open Space me acolheu de braços abertos e, felizmente, colaboraram o máximo que conseguiram para me auxiliar no que fosse necessário ao desenvolvimento do presente relatório. Contudo, também eles tinham os seus *timings* na função que desempenham e nem sempre era possível estarem reunidos comigo para desenvolver partes dos instrumentos construídos, fazendo com que eu própria falhasse em algum momento com os meus *timings*.

Ao longo deste estágio, foi-me permitido estar dentro de uma empresa, ver como os colaboradores são geridos e como é que a diretora de Recursos Humanos consegue balancear todas as necessidades profissionais e pessoais da equipa. Uma curiosidade foi a produção do mapa de

férias dos 12 colaboradores que fazem parte da empresa, a maneira como as férias foram distribuídas para que nenhum departamento ficasse com falta de elementos foi desafiadora.

Relativamente aos projetos que tinha em mão, como a criação do Manual de Acolhimento, do Manual de Funções e do inquérito de Autoavaliação de Desempenho, creio que foi uma experiência bastante positiva e enriquecedora, tanto para mim, como para a empresa.

Apesar de não terem sido contratados novos colaboradores para a empresa desde a criação do Manual de Acolhimento e do Manual de Funções, os elementos estão disponíveis para consulta na tanto na base de dados da empresa, como impressos.

Para além disto, a criação do inquérito de autoavaliação de desempenho e o à-vontade das colaboradoras que fizeram parte do processo de avaliação de desempenho fizeram com que se criasse uma nova dinâmica em torno deste processo da gestão de recursos humanos. Enquanto que, em muitas empresas, este método é visto como um mecanismo de controlo, na Open Space foi visto como algo que irá dar à diretora de Recursos Humanos ferramentas para capacitar os seus colaboradores de novas competências.

Além do envolvimento com a gestão dos recursos humanos, também tive a oportunidade de estar envolvida na área de gestão da formação, que foi onde desenvolvi diversas competências sociais e ganhei uma maior capacidade de organização – através do processo administrativo envolvente na gestão da formação, tal como a organização dos dossiês de cada ação – e de trabalho em equipa. Estes pontos irão, com toda a certeza, ser uma ótima base para um futuro profissional na área.

Para concluir este relatório é importante refletir sobre a importância e a influência que a gestão de recursos humanos tem nas empresas. Apesar da Open Space ser uma empresa com apenas 12 colaboradores, é sempre importante manter um ambiente em que seja agradável trabalhar e onde exista uma boa gestão de pessoas.

Do que me foi possível assistir, creio que as práticas dos recursos humanos estão a ser corretamente levadas a cabo. Para além de a equipa ter reuniões semanais, onde podem alinhar *timings* de entregas de projetos e falam sobre o que está mal e pode ser melhorado na empresa, é feita, a cada três meses, uma atividade de grupo para consolidar a forte relação já existente entre os colaboradores e sócios-gerentes.

Apesar de nem tudo ser um mar de rosas, como não seria de esperar em nenhuma empresa, o ambiente que se vive na Open Space é bastante positivo e todos os colaboradores estão contentes por fazer parte desta equipa.



## VI. Bibliografia Referenciada

- AD&C. (2014). *Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.* Obtido de Portugal 2020: Objetivos, Desafios e Operacionalização: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%2014.pdf>
- Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação*. Porto: Edições ASA.
- Albarello, L. e. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa Gradiva.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Associação Empresarial de Portugal. (08 de 08 de 2018). *Apresentação Formação PME*. Obtido de Web site da AEP: <http://pme.aeportugal.pt/>
- Barroso, G. (2008). Crise da escola ou na escola? Uma análise da crise de sentido dos sistemas públicos de escolarização obrigatória. *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 33-58.
- Bastin, G. (1980). *As Técnicas Sociométricas*. Lisboa: Moraes Editores.
- Birou, A. (1973). *Dicionário das Ciências Sociais*. Lisboa: Dom Quixote.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Canário, R. (2006). A educação e o movimento popular do 25 de Abril. *Trabalho e Educação*, pp. 15-30.
- Canário, R. (2006). Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não formal. *A Educação em Portugal (1986-2006) Alguns Contributos de Investigação*, pp. 159-206.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos, Edição Compacta*. São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações*. São Paulo.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (21 de 05 de 2018). *Publicada a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não-Discriminação – Portugal + Igual*. Obtido de

<https://www.cig.gov.pt/2018/05/publicada-estrategia-nacional-igualdade-nao-discriminacao-portugal/>

Confederação do Comércio e Serviços Portugal. (08 de 08 de 2018). *Dinamizar*. Obtido de Web site da CCP: <http://www.ccp.pt/CCP/pt-PT/52/95/Content.aspx>

Correia, J. A. (jan/abr de 2010). *Trabalho e Formação: Crónica de uma relação epistemológica ambígua*. Obtido em 22 de 09 de 2018, de Educação e Realidade: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/11027/7183>

Correia, N. (06 de setembro de 2017). *Portal Gestão*. Obtido de Porque é a Descrição e Análise de Funções um Instrumento Indispensável à Gestão de Recursos Humanos: <https://www.portal-gestao.com/desenvolvimento-humano/7793-porque-%C3%A9-a-descri%C3%A7%C3%A3o-e-an%C3%A1lise-de-fun%C3%B5es-um-instrumento-indispens%C3%A1vel-%C3%A0-gest%C3%A3o-de-recursos-humanos.html>

Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.

Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

ECONOMIAS. (13 de 04 de 2016). *Desemprego de Longa Duração e Segurança Social*. Obtido de ECONOMIAS: <https://www.economias.pt/desemprego-de-longa-duracao-e-seguranca-social/>

*Escola Secundária de Alberto Sampaio*. (03 de outubro de 2017). Obtido de Técnicas Não Documentais: [http://www.esas.pt/dfa/sociologia/tecnicas\\_n\\_documentais.htm](http://www.esas.pt/dfa/sociologia/tecnicas_n_documentais.htm)

Gadotti, M. (2005). A questão da educação formal/não formal. *Conferência proferida no Institut International des droits de l'enfant*, (pp. 18-22). Suíça.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas S.A.

Gil, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Instituto do Emprego e Formação Profissional. (s.d.). *Cheque-Formação*. Obtido de iefponline: <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/medChequeFormacaoUtente2.do?action=overview>

Kuhn, T. (1962). *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Estados Unidos: University of Chicago Press.

La Belle, T. (1982). Formal, nonformal and informal education: A holistic. *International Review of Education*, vol. 28, n° 2, pp. 159-175.

- Leitão, F. (30 de junho de 2008). *Webfólio Investeducaconstrói*. Obtido de O papel do investigador (observação Participante e não participante):  
<http://fatimaleitao700984.blogspot.pt/2008/06/9-o-papel-do-investigador-observao.html>
- Lourenço, T. M. (2015). *A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Ludke, M., & André, M. E. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mansur, B. (02 de setembro de 2015). *A Sociologia das Organizações*. Obtido de RHPortal:  
<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-sociologia-das-organizaes/>
- Marques, J. -J. (06 de março de 2018). *Qual a importância dos recursos humanos nas empresas?*  
Obtido de <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-empresas/>
- Matthews, P. (1999). Workplace learning: Developing an holistic model. *The Learning Organization*, 6(1), pp. 19-29.
- Medina, C. d. (1986). *Entrevista: O Diálogo Possível*. São Paulo: Editora Ática S.A.
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revisa de Educação*, 7-32.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia de Pesquisa*. Brasília: Programa de Pós-Graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação da Universidade Católica.
- Moura, E. (1993). *Recursos Humanos - Gestão e Sociedade*. Edições Sílabo, Economia e Negócios.
- Periard, G. (2017). *Avaliação de Desempenho - o que é e como funciona*. Obtido de  
<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>
- Pires, A. L. (2005). *Educação e Formação ao Longo da Vida: Análise Crítica dos Sistemas e Dispositivos de Reconhecimento e Validação de Aprendizagens e Competências*. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rogers, A. (2010). *Um novo olhar sobre Educação Não-Formal e Informal: A caminho de um novo paradigma*. Obtido de Associação Direito de Aprender:  
<http://www.direitodeaprender.com.pt/artigos/um-novo-olhar-sobre-educacao-nao-formal-e-informal-caminho-de-um-novo-paradigma>
- Saraiva, C., & Maia, A. (1999). *Formação e Desenvolvimento Organizacional*. Obtido de  
<http://www.aprh.pt/congressoagua98/files/com/156.pdf>
- Silva, J. M. (2002). *A formação em contexto de trabalho e a experiência do*. Obtido de Comunicação apresentada no XII Encontro da Associação das:

<https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/166/1/A%20forma%C3%A7%C3%A3o%20em%20contexto%20de%20trabalho%20e%20a%20experi%C3%Aancia%20do%20IPLeia.pdf>

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

TOCOnline. (2017). *TOCOnline*. Obtido de <https://www.toconline.pt/>

Torres, L., & Palhares, J. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Ciências Sociais*, pp. 99-120.

Vickery, M. (1970). *Techniques of information retrieval*. London: Butterworths.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

## VII. Anexos e/ou Apêndices

Anexo / Declaração de Utilização do Nome da Empresa

Neste anexo está presente a declaração assinada pelo sócio-gerente da Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda. a autorizar a utilização do nome da empresa no presente relatório de estágio.



### Declaração de Utilização do Nome da Empresa

#### Declaração de Utilização do Nome da Open Space – Formação e Soluções Empresarias, Lda

**Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.**, pessoa coletiva n.º 508263328, com sede no **Complexo Turístico da Marina, Loja D, 4900-515 – Viana do Castelo**, declara que autoriza **Carla Sofia Silva Veloso**, portadora do cartão de cidadão n.º 14842694, contribuinte fiscal n.º 221811796, a utilizar o nome da Empresa para uso académico.

Viana do Castelo, 1 de outubro de 2017

**openspace**  
formação e soluções empresariais, lda.  
(Sócio-Gerente)

FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
CONSULTORIA EMPRESARIAL  
PROJETOS DE INVESTIMENTO  
RECURSOS HUMANOS  
CONTABILIDADE

Complexo Turístico da Marina - D  
Alameda 5 de Outubro  
4900-515 Viana do Castelo

open-space.pt  
geral@open-space.pt  
#openspace.pt

T. [+351] 258 855 500  
M. [+351] 937 701 004



Entrevista a um dos sócios-gerentes da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

#### Parte I – Identificação do entrevistado

**Idade**

34

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Vai fazer 11 anos.

***Mas é a sócia fundadora, correto?***

Isso mesmo.

***Como é que surgiu a ideia de criar esta empresa?***

Ora, a ideia de criar a empresa foi uma ideia mirabolante de dois amigos meus. Ideia que eu inicialmente estava muito contra. Não queria, não quero, não quero nada disto, não quero ter nenhuma empresa, mas surgiu e eles tanto insistiram, tanto insistiram e, pronto, e foi criada a empresa.

***E a ideia da empresa sempre foi de ser uma empresa de formação e consultoria?***

Exatamente. Sim. Até porque estes meus dois colegas... um trabalhava, sempre trabalhou, a componente da formação e o outro sempre trabalhou a componente dos projetos. Por isso era juntar as duas valências e completá-las.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Licenciatura em Recursos Humanos e Pós-Graduação em Gestão da Qualidade.

### **Qual é a sua formação profissional?**

Eu comecei a trabalhar desde muito nova. Desde cedo. Muito cedo. Comecei... as minhas primeiras experiências foram a título voluntário num centro social. Altura em que eu achava que ainda o meu sonho era ser enfermeira.

E então, trabalhar num centro social, ou estar naquele contexto de centro social, eu percebi que de facto eu adoro estar em contacto com as pessoas e pensava, na minha ideia, que ser enfermeira, espetacular, isto vai permitir esse contacto.

Portanto, eu comecei a trabalhar muito cedo. Comecei nos centros sociais, a fazer o voluntariado nos centros sociais nas férias de Verão, quando era miúda. E aí tive a perfeita noção que gostava muito do contacto com as pessoas. Mais à frente percebi que não tinha nada a ver com a enfermagem. Que era uma coisa que me passava muito ao lado. Mas depois dessa experiência, coisas muito pontuais, não é? Coisas não estruturadas. Foi este voluntariado em lares, depois fiz igualmente voluntariado... voluntariado, não era bem voluntariado. Era uma amiga minha que estava com gravidez de risco e calhou de ser nas minhas férias quando ela estava no final de tempo e então fiz muito, muito loja de rua aqui, que era coisa que percebi que adorei também porque adorava o atendimento ao público. Adorava!

Depois disto, bem, no âmbito da minha formação profissional e ainda no âmbito académico, felizmente, o curso que eu fiz tinha uma componente prática. Na minha licenciatura, uma componente prática medonha. Na altura, eu arrancava cabelos porque dava muito trabalho, mas desde o meu primeiro ano de faculdade que estive sempre em contacto com as empresas, sempre a fazer trabalhos nas empresas. Então, isso foi muito interessante. Foi muito bom. Agora, sim! Na altura... mas agora sim, agora percebo que a coisa ajudou bastante.

Depois disso, quando entro de facto no mercado de trabalho, então começo por trabalhar numa empresa... onde tenho funções, inicialmente, só na área da Qualidade. Depois passo para a área dos Recursos Humanos e da Formação... e depois fazem-me a proposta para eu ficar como responsável destas duas áreas... e foi quando criei a Open Space.

Nesse local eu percebi... e foi uma das aprendizagens que também começou cedo, perceber que não dá! Pelo menos eu não consigo... trabalhar onde os valores, a cultura, é distinta da minha base. E quando o que importa... é lógico, eu tenho essa noção e aqui tenho esta noção que precisamos de ter lucro para as coisas avançarem, mas que o lucro seja só a única coisa que importa e que as

peçoas, oh pá, temos pena... são recursos, mais nada... não dá. Eu percebo que são formas de encarar os negócios, nem melhores, nem piores, mas eu não me encaixo aí. E foi aí que percebi que tinha de saltar, porque ali não ia ser feliz.

*(enquanto Diretora de Formação)*

## **Parte II – Identificação do cargo**

### **Qual é a designação da sua função?**

Ora bem, informalmente, bombeira. Formalmente, eu desempenho duas grandes funções. Uma na área da Formação, outra na área dos Recursos Humanos. O ideal é assumir a componente da Formação enquanto Direção de Formação, porque é essa que me ocupa mais tempo.

### **Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Em teoria, é de chefia. É em cima. É de liderança. Em teoria... porque na prática não existe essa coisa. Existem sim responsabilidades, não hierárquicas, existem sim cargos e cada cargo tem a sua responsabilidade. Tem as suas funções e as suas responsabilidades. A meu ver, hierarquicamente, é horizontal. Tenho as funções, atribuições e responsabilidades distintas. Mas agora hierarquicamente, é... em teoria, lá em cima. Mas na prática não.

### **Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

Enquanto Diretora de Formação... ora bem, tem uma componente comercial em que, no fundo, tento demonstrar às pessoas, não é convencê-las, é demonstrar a importância da formação, quais são as mais valias e quais são os inconvenientes da não-aposta na formação. Uma das minhas grandes atribuições e responsabilidades é também a elaboração dos diagnósticos de necessidades de formação. Fazer o levantamento das necessidades nas empresas... não só nas empresas, porque nós enquanto entidade formadora temos também de fazer o levantamento de necessidades de formação da comunidade, da sociedade em geral. Por isso, faz parte das minhas atribuições o levantamento das necessidades de uma realidade concreta empregadora, seja empresa, IPSS, o que for, e da própria sociedade onde atuamos.

Para além do diagnóstico, ou como resultado do diagnóstico, a elaboração de planos de formação que respondam àquelas necessidades.

É minha atribuição também coordenar toda a formação que ocorre na empresa, seja ela financiada ou não financiada, supervisionar os vários projetos, dar todo o suporte que eu saiba dar e tenha oportunidade de um dar.

Depois, misturado com... porque enquanto diretora... eu não desempenho na formação não sou só diretora de formação. Sou diretora de formação, sou coordenadora pedagógica, sou técnica de formação e sou administrativa de formação. Faço tudo. Enquanto diretora, sem dúvida que a função é muito mais de supervisão. É o contacto com o cliente, sim. A conquista do cliente. O acompanhamento das formações... eventualmente, as aberturas e fechos de cursos se as coordenadoras não tiverem disponíveis. Mas enquanto diretora, é um trabalho mais de supervisão. Pouco operacional, para além dos levantamentos de necessidade de formação, a elaboração dos planos... enquanto Diretora de Formação, dou igualmente formação. Sou responsável pelo processo de certificação DGERT. É essencialmente isso.

**Quais são as principais responsabilidades? *Também já falou um bocado sobre elas anteriormente, mas não quer apontar mais nenhuma?***

É isso mesmo. Enquanto diretora de Formação, lá está, a minha responsabilidade passa por disponibilizar a oferta formativa adequada às necessidades, passa por garantir que a qualidade e o rigor pedagógico são cumpridos, por garantir que os processos de recrutamento e seleção de formandos e formadores é bem feito e os participantes, estejam de que lado estiverem, sejam formadores ou formandos, cumprem os requisitos, os que eventualmente estiverem estipulados. Eu acho que é isso. E assinar certificados, também.

**Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Dar autógrafos... muito. Atendimento de formandos... muitos.

E depois é isso... depois o meu trabalho é muito esta parte de formação comercial nas empresas. De apresentar os nossos serviços, de criar a necessidade no cliente... passa por aí são as principais.

*Quando fala de apresentar a formação às empresas... como é que funciona? Desloca-se às empresas?*

Isso mesmo. Vou lá... antes de lá ir, tento saber, ou já levo... posso não levar nada estruturado, se não parece que vou mesmo lá convencer de alguma coisa. O que eu faço sempre é uma leitura prévia da empresa. Que tipo de empresa é que eu vou? E mais ou menos eu já sei, por setor de atividade, quais são as áreas de formação que são procuradas, por setor. Por isso já levo as coisas mais ou menos preparadas para aquele setor de atividade e vou questionando a pessoa que estiver a falar comigo acerca das necessidades, vou eu alertando “Pois, sabe que a experiência diz-me que neste setor existem muitos conflitos”, então sou eu que vou puxando as necessidades.

Na maior parte das vezes, apresento, no final, digo “olhe, eu até trago aqui alguma coisa só para ficar para sua análise. Com base nisto que tivemos agora aqui a falar, eu vou fazer-lhe uma proposta mais adequada e afunilada às suas necessidades” ... que na verdade, aquilo que eu levo, responde às necessidades quase sempre.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

#### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Olha... eu acho que o principal conhecimento, nem é conhecimento técnico. É o saber ser. Acho que esse é o principal... não só nesta função. Eu sou da opinião que este é... das competências, o saber ser, o saber estar é das principais competências em qualquer uma das funções.

De facto, é verdade. As competências técnicas tu ensinas. Se tu não souberes ser e estar, isso é mais difícil de trabalhar. Por isso, para mim, competências base é saber ser e saber estar. O sabermos... e depois existe um autor que trabalha muito a educação, Paulo Freire, que diz isto e isto é essencial... na componente da formação isto é o essencial, que é a habilidade que tu tens de ter de perceber qual é o nível daquela pessoa.

O que é que o Freire diz? Que os bons educadores, os bons pedagogos, os bons professores, os bons formadores, detetam o nível inicial da pessoa, vão até lá e puxam-na. Mas para isto, lá está, precisamos de saber ser e saber estar. Porque sem isto nós não nos conseguimos moldar à pessoa que está à nossa frente e, no fundo, ir ter com ela. O Freire, nisto, diz uma coisa que é brutal... que é, tu tens que ir até à pessoa, encontrar um denominador comum, algo comum entre as duas e,

então, agora eu puxo-te. Mas eu tenho que ir ter com a pessoa. Se eu me mantiver no meu pedestal, não interessa para nada.

Pronto, isto é a base. Depois, naturalmente, são necessários conhecimentos pedagógicos, de gestão da formação, do que está subjacente a uma formação certificada em termos de dossier, de burocracias, mas lá está... isto é o menos importante, porque isto é a parte técnica, que com uma semana se treina uma pessoa. A outra parte, essa é que o mais difícil, que é o saber ser e o saber estar... essa, para mim, é a parte mais difícil.

Neste caso, o que eu acho, para assumir um cargo de direção de formação, aquilo que eu acho, seja qual for a entidade, quem assume esse cargo tem que ser, primeiro, uma grande valência por pessoas, uma capacidade de se relacionar com as pessoas... até para entender, porque muitas vezes estão-te a dizer “eu tenho muita necessidade de não sei o quê...” e aquilo que te estão a dizer está a encobrir... as pessoas às vezes nem têm essa consciência, mas estão a encobrir outras reais necessidades. Por isso, é isto que, para mim, ao nível da formação, faz um bom profissional. Alguém que saiba ser e saiba estar, que tenha particular gosto em comunicar com os outros, com as pessoas, e depois, tecnicamente, que tenha conhecimentos técnicos e pedagógicos.

Claro que, aqui, o curso de Formação de Formadores já dá uma grande ajuda. Depois são os cursos ministrados ou os cursos que a “escola da vida” nos dá, de gestão da formação, de coordenação pedagógica, enfim...

### **Qual é o nível de escolaridade necessário?**

A DGERT a que tenha formação superior. Honestamente, eu diria assim se for uma pessoa que sabe ser, que sabe estar e que tem essa facilidade de contacto com o outro, até pode ter a terceira classe, que vai ser um excelente diretor de formação. As habilitações aí... mas a DGERT coloca como requisito que o diretor tenha formação superior.

### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Ora bem, eu em boa verdade, a única língua estrangeira que domino é o brasileiro, não sei se pode considerar o brasileiro... e, com isto, eu não sinto que faça melhor ou pior o meu trabalho, por não dominar as outras línguas. Agora, existem determinadas tarefas que eu demoro mais tempo a fazê-la por não dominar a língua inglesa, isso sim. Só o tempo de traduzir as coisas todas... não

estou a ler e a entender, tenho de traduzir. Isso demora mais tempo. Eu acho que é muito importante a componente do inglês, eu acho essencial. Se a pessoa não a tiver, que a trabalhe para ter, mas o inglês é muito importante, porque grande parte dos suportes pedagógicos estão em inglês.

#### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Não sei. Não sei, olha... eu sei que eu não vim diretamente para diretora de formação. Entrei para a direção de recursos humanos e estava o meu sócio, o André, era o diretor de formação e eu desempenhava as funções de coordenadora e técnica de formação. Isso ajudou-me imenso. Sim, sem dúvida. Não me parece muito... que a coisa vá funcionar muito bem... trabalhaste o ano, a tua vida toda numa indústria como técnica de recursos humanos, o que for, e agora eu contrato-te para seres diretora de formação. Não me parece, não me parece.

Porque o diretor de formação tem de acompanhar e controlar e apoiar o trabalho de coordenação dos técnicos... se eu não sei o que é isto, como é que vou ajudar? Sem dúvida, acho eu, que para chegar a diretor da formação, passar pelas funções de administrativa de formação, técnica de formação e coordenadora pedagógica é essencial, porque são estas pessoas que estão de facto com as mãos na massa na formação e para eu conseguir controlar alguma coisa ou supervisionar alguma coisa, eu tenho de saber como é que se faz.

#### **Parte IV – Horário de trabalho**

##### **Como é que define o seu horário de trabalho?**

Casa a arder. Nós temos um horário fixo, que é flexível e que, por isso, se torna uma casa a arder. Exige muito tempo. Este é um trabalho que exige muito tempo e nem sempre tu estás a pensar que vais fazer um diagnóstico de necessidades e a entidade elenca-te uma série de necessidades de formação e depois não basta dizer “o curso de gestão de conflitos”, tens que dizer o que vais abordar dentro do curso e nem sempre tu estás inspirada, não é? Às vezes eu saio daqui, acabei de jantar e são 23h30 da noite, passa alguma coisa na televisão que me chama à atenção para *ah! E se eu pusesse isto naquele curso?* e aí vou eu trabalhar. E entra a flexibilidade e a casa a arder. Depois aí, claro, se a pessoa não for domesticada e não se impuser regras, o horário passa a ser uma confusão. Qual é que é o horário de trabalho? Olha, é desde que acordo até adormecer.

Mas temos horário fixo estabelecido, ainda que tenhamos flexibilidade de o gerir. Já o horário fixo costuma ser, necessariamente, das 09h às 13h e das 14h às 18h. Este é o horário fixo, este é o horário que temos de garantir atendimento em qualquer valência da empresa. Se depois eu, junto com a minha equipa, disser *ok, olha, às 9h temos de garantir atendimento, mas eu só vou chegar às 10h...* eu preciso de garantir que na minha equipa, se alguém ligar ou alguém vier cá para esclarecer algum assunto da formação, alguém da equipa de formação está disponível. Assim como alguém da equipa financeira ou de projetos.

#### **Parte V – Substituição**

**Quem o/a costuma substituir na sua ausência?**

No cargo de Direção da Formação, uma das coordenadoras.

Se for para assinar papéis, a minha sócia. Se for para, operacionalmente, uma das formadoras pedagógicas.

*(enquanto Diretora de Recursos Humanos)*

#### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Diretora de Recursos Humanos

**Quais são as principais atribuições e responsabilidades do seu cargo?**

Então, enquanto diretora de Recursos Humanos... atribuições e responsabilidades.

Todo o processo de recrutamento e seleção. Não só interno, mas igualmente externos... processos externos em que as entidades nos contratam para fazermos processos de recrutamento e seleção. Essa é a base.

Acompanhar, não operacionalizo, mas garanto ou acompanho, de forma a garantir que, no que diz respeito às obrigações legais como sejam o seguro de acidentes de trabalho, a inscrição na Segurança Social... que essas obrigações são cumpridas.

Faz parte também das minhas atribuições o verificar, constatar, sondar quando a malta anda menos bem. Quando algo está a fugir, quando... depois aí, para além das minhas características, que

já são minhas, e com estes anos de trabalho, eu consigo “cheirar” quando ou alguém está mais triste ou as coisas estão menos bem... ou alguém está chateado e está a tentar manter a postura que está tudo bem. Então essa também é a minha parte... tentar motivar a malta e tentar fazer com que se sintam felizes.

Mais coisas? Enquanto diretora de Recursos Humanos também é minha função e da minha responsabilidade garantir que a equipa tem as competências necessárias para o trabalho que estão a desenvolver e, não tendo, eu tenho de arranjar forma de este se desenvolver reencaminhando-os para formação ou, se for da minha competência, eu consiga formar.

Acho que é um pouco isso.

la dizer controlo de faltas, mas isso não faço... nem faço controlo de férias. Isso é a contabilidade que faz.

Eu acho que é isso. Sabes que a estrutura é pequenina, por isso não é minha atribuição fazer salários, nem nada disso. Faço sim o trabalho com as pessoas, desde que a pessoa entra também é minha responsabilidade despedir, mas faz parte.

#### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Ao nível dos recursos humanos? Diariamente tenho sempre a função de animar a malta, de impulsionar... acho que essa é a maior função, o estar atenta para perceber se as pessoas estão bem. Depois, lá está, são os outros trabalhos de recrutamento e seleção, mas que isso não faço diariamente.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

#### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Aí sim, aí é diferente... na área dos Recursos Humanos, para o bem e para o mal, tu geras emoções. E quando as coisas estão todas fixas, é espetacular gerir emoções assim, mas quando as coisas não estão todas fixas, aí já é mais difícil. É muito complicado... porque depois há uma mistura de papéis. Existe a pessoa, a gestora de recursos humanos e a dona da empresa. São as três pessoas... e às vezes os colaboradores estão a falar para a de recursos humanos e a pessoa está a sentir uma “lambada”, ou a dona da empresa é que a está a sentir. Ainda que estejam a falar para profissional de recursos humanos... só que geralmente, e nem sempre a pessoa está menos satisfeita, menos motivada, nem sempre tem o discernimento de ser justa.

O que eu acho que é muito importante na gestão dos recursos humanos é equilibrar os objetivos dos colaboradores, os objetivos individuais e os objetivos da empresa. Não adianta a empresa ter estes objetivos e os colaboradores terem estes, que estão a remar para os dois lados. Não vale a pena termos a ideia errada, a ilusão de dizermos *os objetivos dos colaboradores são exatamente os mesmos objetivos que os da empresa*, que não são... temos é de chegar aqui a um meio termo. E acho que esse é que é o grande cerne do papel dos recursos humanos. É tu encontrares o equilíbrio entre os colaboradores e a empresa. É este equilíbrio, que no meu caso é difícil, mas tenho a perfeita noção que o que pesa é o equilíbrio.

### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Ser capaz de separar a emoção da razão. Eu aí patino, não dá... são a minha família.

Retomando, voltando um bocadinho atrás, acho muito importante existir formação específica na área, na área de recursos humanos... de tratar as pessoas, de fazer processos de recrutamento e seleção, que não é *pronto, és tu!*... não dá, as pessoas têm de facto de saber as técnicas, de explorar as técnicas, uma grande capacidade de observação. Então aí, formação de base nessa área eu acho que é essencial.

Em termos de competências sociais, é esta gestão da emoção e do racional. É muito importante. Eu acho que essas coisas são muito importantes e, para mim, no meu caso, é das principais dificuldades na área dos recursos humanos. É conseguir este equilíbrio, porque nem sempre a razão... tu orientando-te pela razão percebes que estás a ser má pessoa. Se fosses pela emoção, racionalmente não faz sentido nenhum...

Por isso eu acho que é muito importante... das principais, para mim, das principais competências é esta questão da empatia. Empatia eu acho que é essencial. Não só a simpatia para conseguires promover uma boa relação, mas a empatia... de tu te conseguires por no lugar do outro. Por isso, se não houver essa competência é difícil... então assim os recursos humanos são só para fazer salários. Então não tem nada a ver com gestão de pessoas. Se não houver a capacidade empática, então não estamos a gerir pessoas.

### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

Também não acho que tenha... acho sim importante que tenha de existir formação de base. Se possível formação superior na área, tanto melhor. Mas não será de facto essencial.

Se a pessoa gostar de aprender e assumir que *eu não tenho, neste momento, perfil adequado para esta função, mas eu vou estudar, aprender, trabalhar...* mas isso é uma coisa que tem de manter ao longo da vida, mesmo que tenha 20 doutoramentos na área de Recursos Humanos, devem continuar a atualizar sempre.

### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Ao nível dos recursos humanos, o inglês é sempre fundamental.

### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Vai facilitar muito se a pessoa andar no terreno. Aqui, o que eu acho, é que se eu vou gerir recursos humanos numa indústria, como é que eu vou conseguir falar com as pessoas que me apresentam problemas aqui na base, se eu não conheço a base?

Antes de seres diretora de recursos humanos de uma qualquer realidade, passa por todas as funções dessa realidade, porque isso vai-te dar outro estofo.

Se não conhecermos a realidade... aquele tipo de diretor de recursos humanos que está no seu gabinete lá em cima a controlar, com o seu vidro e a olhar cá para baixo. O que é que isso tem? Ele tem de vir cá para baixo!

## **Parte V – Substituição**

### **Quem a costuma substituir na sua ausência?**

Um dos meus sócios. Só na componente da decisão, se for de facto necessário decidir alguma coisa. Depois a gestão das pessoas é só comigo.

Entrevista a um dos sócios-gerentes da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

#### **Idade**

39 anos

#### **Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Estou cá na empresa há quase 3 anos. É muito pouco tempo, mas ao mesmo tempo já é o tempo suficiente para me sentir completamente integrada cá na casa.

#### **Quais são as suas habilitações académicas?**

Sou licenciada em Informática de Gestão. Depois tirei uma pós-graduação em Serviço, que me deu a habilitação como docente. Depois também algumas ações de formação que me conferem algumas habilitações na área da Qualidade, na área das Línguas e por aí...

#### **Qual a sua formação profissional?**

Ora bem, já tive como técnica de informática muitos anos. Nessa altura também desempenhava funções, que depois passei a tempo inteiro, como docente, há volta de 12 anos. Agora, desempenho funções a nível de gestão da formação.

### **Parte II – Identificação do cargo**

#### **Qual é a designação da sua função?**

Bem, depende da perspetiva ou de que área em que esteja a trabalhar. Na área da gestão ou na parte administrativa da empresa, sou coordenadora de um projeto de formação-ação de 3 projetos, e como sócia-gerente desta empresa, também desempenho outras funções para além da coordenação.

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Sou sócia e gerente desta empresa.

**Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

São tantas, que até acho que devíamos escrever para ver se não escapa nada. No que diz respeito à coordenação de PME, eu tenho de fazer o recrutamento e seleção dos consultores e dos formadores, tenho que orientar todo o processo da execução desse projeto, tenho que coordenar juntamente com a associação que nos contratou para este serviço, tenho que estar a par de toda a legislação, da forma como se executa o projeto e todas as tarefas inerentes e gerir todos os consultores e formadores, bem como fazer também a gestão a nível das empresas, não só no recrutamento das empresas para entrarem neste tipo de projeto, como também tenho que acompanhar esse nosso cliente ao longo de toda a execução do projeto.

Relativamente à parte da gerência da Open Space, vou sendo um pouco de tudo. Tenho desde a parte de aquisição de equipamentos informáticos, lidar com todos os fornecedores que temos... sou eu que tenho que lidar com todos os fornecedores desde telecomunicações, ao equipamento informático, ao economato, todas essas coisas... para além de gerir também, fazer a gestão e acompanhar, todos os outros projetos, assim como questões financeiras também. Passar pela parte da gestão, da parte financeira da empresa.

**Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

É fazer com que a empresa de facto chegue ao final e consiga pagar os salários das pessoas que temos cá. Essa é a minha principal função. É, neste momento, manter, ou fazer com que a empresa seja sustentável e consiga pagar os salários... e penso num futuro para além de gerir de forma a que a empresa consiga laboral diariamente. Quando acontecem coisas como um ataque informático, ou quando existem inundações, eu tenho que fazer com que a empresa rapidamente consiga ou que as pessoas estejam a executar as suas funções. Por isso, acho que isso é o meu principal... um dos principais! O segundo é, de facto, arranjar trabalho para que toda a gente que esteja cá consiga desenvolver o seu trabalho e que consigamos pagar os salários a essas pessoas. É muita coisa.

### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Vou desde configurar uma impressora, como lidar com os presidentes das associações e tentar fazer com que a empresa consiga levar a avante a sua opinião, a sua função e consiga desempenhar um bom trabalho.

Por isso, diariamente, o que é que passa por mim? Estar constantemente ao telefone a falar com consultores, formadores, presidentes de associações, para além dos nossos fornecedores das variadíssimas coisas daqui da empresa que nós precisamos. Coordenar... e sou muito boa também a delegar tarefas, acho eu! Vou delegando algumas tarefas, porque, de facto, não consigo fazer tudo... e vou orientando essas tarefas. Para as delegar, tenho que saber fazer, por isso também há um trabalho prévio da minha parte.

Por isto, o dia passa a correr e uma das coisas que, de facto, mais faço, é estar ao telefone. Por isso é que eu odeio o telefone. É a parte da relação pessoal, com os vários recursos humanos da empresa, de fora da empresa. É basicamente por aí.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

#### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Experiência. E acho que estou sempre a aprender. É preciso estômago. É preciso paciência, muita... coisa que às vezes me falta. E é preciso força, muita força... para respirar fundo e seguir o caminho com a cabeça erguida para levar as coisas avante. Quando tudo parece que está a descambar, tu tens que voltar a pôr os pés assentes no chão e prosseguir com as tarefas.

Aqui neste caso, para muitas das minhas funções, obviamente que tudo aquilo que eu aprendi em termos da minha licenciatura, não é aplicado aqui... o que é aplicado é, se calhar, alguma maturidade na relação com as pessoas.

É preciso muito estudo da minha parte para perceber como os projetos funcionam, para que depois consiga então delegar funções e pôr as pessoas a trabalhar, no fundo. Para fazer essa coordenação, eu tenho de perceber primeiro... por isso, o que é que eu tenho de fazer primeiro? Tenho de fazer muito autoestudo, tenho que dar muitas cabeçadas na parede, que estou sempre a aprender e cometemos muitos erros e com esses erros estamos sempre a aprender! Por isso, eu já cometi alguns... que de facto eu tenho a certeza que todos os dias aprendo algo com eles e a próxima vez

que tenho de fazer determinada tarefa, faço sempre melhor. E há ainda muito a melhorar, como é óbvio... e espero que ainda melhore muitas outras coisas.

Que mais é que é preciso?... Isto vai fluindo constantemente, mas de facto a experiência e o trabalho no terreno, diariamente, é que nos vai permitindo desenvolver as funções que tenho desenvolvido.

Na parte, por exemplo, da gestão empresarial, na gestão desta empresa, gerir mesmo a liquidez da empresa, gerir o que é necessário e o que é supérfluo, quais os investimentos que devemos fazer, em que projetos devemos apostar... isso é um pouco a experiência que nos vai ajudando, não é? Ora umas vezes tomamos as decisões corretas, outras decisões menos corretas, mas vamos corrigindo e vamos resolvendo as situações conforme elas vão surgindo. Por isso é preciso ter alguma maturidade, coisa que eu não me sinto nem de longe nem de perto madura, mas estamos a evoluir.

#### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Ora bem, técnicas... há também uma das minhas funções que eu desempenho aqui na empresa que nem falei e, se calhar, neste momento, até me ocupa quase 50% do meu tempo, mais que não seja em pós-laboral... que é a minha função na área da informática, não é? Eu sou também a responsável por toda a parte informática da empresa, que parece muito pouco, mas não é. Quando estamos a falar de sistemas já bastante evoluídos, como servidores, como sistemas de armazenamento interno, como cópias de segurança, como a gestão de toda a rede, de toda a gente estar a trabalhar em rede onde essa rede implica aceder a determinados ficheiros partilhados... implica ter os serviços de internet, de impressão disponíveis. Ao bocado esqueci-me dessa minha parte que, de facto, também me ocupa 50% do meu tempo, em que 25% será em pós-laboral, a partir de casa. Para isso, aí sim, precisei do *know how* que adquiri enquanto técnica de informática há uns anos atrás... e além disso, também em conjunto com o nosso fornecedor de equipamentos informáticos, que também me vai orientando, por isso a componente informática tem a ver com a minha base, com a minha formação de base... o restante tem a ver com a minha experiência como docente também. Com isto, não deixamos de ser uma entidade formadora... o que nós prestamos é formação e eu, como docente, também adquiri as competências pedagógicas, de como é que funcionam os projetos pedagógicos... o resto adquiri com a experiência que a empresa, que já tem 10 anos, a caminho de 11 anos de existência... vou aprendendo com projetos que houve anteriormente.

As competências para lidar com recursos humanos é uma coisa que se vai desenvolvendo diariamente... isso é algo que na minha profissional ainda não tinha desenvolvido, visto que eu, como docente, trabalhava com alunos... como técnica de informática, estava basicamente fechada, não havia aquela relação interpessoal. Neste momento, com a minha função, que é de sócia-gerente desta empresa já tenho também que ter competências na área de relações interpessoais. E aí é que vamos desenvolvendo... é uma coisa pessoal. Tem a ver com um desenvolvimento pessoal teu, que vais adquirindo com a experiência, vais aprendendo a te relacionar com os vários tipos de entidades, desde fornecedores até a presidentes de câmaras, a presidentes das associações...

#### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

Como eu disse, as minhas funções base nesta empresa não são... não utilizo o *know how* que adquiri na minha licenciatura, a não ser na parte da informática, mas mesmo isso foi muito pouco. Por isso, a licenciatura não é... eu acho que é mesmo a experiência. A experiência ao longo dos anos que vai permitindo... e noutras questões é partir pedra, como se costuma dizer. Vamos adquirindo conforme vamos fazendo.

#### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Neste momento, confesso que não tive a necessidade de utilizar nenhuma para além do inglês, mas muito esporadicamente. Apesar de trabalhar com alguns clientes que falam em espanhol.

### **Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo? Horário normal flexível? Horário irregular e/ou móvel?**

Normal flexível. Para o bem e para o mal. Gostava... ou deveria impor uma regra no horário, mas nem sempre consigo. A vantagem de ser sócia-gerente é, se for necessário, ter facilidade no horário.

#### **Qual costuma ser o seu horário de trabalho?**

09h às 18h

## Parte V – Substituição

### Quem o/a costuma substituir na sua ausência?

Sendo que somos três sócios, cada um tem a sua tarefa... mas na minha ausência, tento preparar tudo para que não seja necessária. Mas se o tiver, estou disponível caso seja preciso alguma coisa!

Entrevista a um dos sócios-gerentes da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

**Idade**

41

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Nesta, desde 2012, penso. Há 6 anos.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Tenho um MBA em Gestão Empresarial.

**Qual a sua formação profissional?**

A minha formação começou na área de letras, depois enveredei pela área da Gestão e, pronto, quando comecei a trabalhar em 1998/99, comecei a dar formação. Depois fui contratado por uma associação empresarial, trabalhei lá cerca de meia dúzia de anos a controlar projetos e a gerir projetos. Depois, abri uma empresa de consultoria, de projetos de investimento e há cerca de 5/6 anos, continuei com essa empresa e também entrei na estrutura societária da Open Space.

### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Não sei, sinceramente... Gestor de Projetos, eventualmente. É o que eu faço na empresa, ainda que seja sócio-gerente, sou Gestor de Projetos essencialmente,

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Eu sou quem manda. Sou o sócio-gerente da empresa.

**Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

Controlar, sobretudo, a área de Projetos de Investimento, de Contabilidade também... e depois o controlo macro da atividade da empresa.

**Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

Gestão da empresa, controlo da tesouraria, parte operacional também... um bocadinho de tudo.

**Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

*Follow up* dos projetos. De como está a produção. Como é que está o gabinete de contabilidade. Essencialmente isso. E a formatação de projetos, também. E, sobretudo, e isso sim é a minha função principal aqui na empresa, é a parte comercial, de angariação de clientes. Quer seja pela via de formação ou outros serviços que a empresa tenha.

**Parte III – Conhecimentos e competências**

**Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Ter uma capacidade de análise e antever problemas de curto a médio prazo. Tentar perceber toda a mecânica organizativa da empresa, tentando antecipar problemas também.

**Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Ter à-vontade, ter disponibilidade para falar... e depois, efetivamente, ter alguma capacidade de gestão e de liderança para que as coisas possam funcionar.

**Qual o nível de escolaridade necessário?**

Acho que é pouco relevante. Mais a capacidade intrínseca de cada um e depois o que precisa de saber, vai-se tentado buscar... quer seja pela via académica, quer seja profissional.

### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

O inglês, hoje em dia, é fundamental para tudo. E depois, dependendo do tipo de negócio que se tem, do tipo de cliente que se tem, por ventura, mais uma língua se for necessária... nós aqui temos alguns clientes espanhóis. O castelhano, no meu caso, é importante.

### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Essencialmente, ter passado por algumas experiências profissionais. Perceber como funciona o mundo das empresas é muito importante... claro que, muitas competências vão sendo adquiridas com a experiência e, para ter experiência, é preciso trabalhar. E, pronto, vai-se aprendendo ao longo do tempo, mas essencialmente ter essa capacidade e sobretudo de antecipar situação de curto a médio prazo.

### **Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo? Horário normal flexível? Horário irregular e/ou móvel?**

Não tenho horário. Tenho tarefas para fazer, tenho objetivos para cumprir, ainda que tente cumprir ou estar sempre na empresa.

### **Parte V – Substituição**

**Quem o/a costuma substituir na sua ausência?**

Normalmente, a parte técnica de projetos é quem fica com alguns assuntos que ela poderá resolver. Não podendo resolver, deixa-me nota para quando eu poder tratar.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

**Idade**

33

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Vai fazer um ano em maio, mas antes de estar com contrato, fiz estágio profissional.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Licenciatura em Gestão e Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças.

**Qual a sua formação profissional?**

Na área administrativa e de contabilidade.

### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Técnica de Contabilidade.

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Respondo à TOC, a nossa Técnica Oficial de Contas.

**Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

É mais ou menos contabilísticos. É organização de documentos... tudo o que está relacionado com a contabilidade. Também alguns recursos humanos das empresas, na parte de recrutamento de salários.

**Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

Acaba por ser um bocado as tarefas, não é?

Tenho de fazer os lançamentos todos direitinhos e estar atenta a todos os documentos que me passam pela mão.

**Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

São essas.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

**Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Conhecimentos em contabilidade. Acho que é o básico. E é preciso também gostar dos números!

**Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Lá está, é tudo na base da contabilidade. Gestão também faz parte, no sentido de saber definir a classificação dos documentos. Acho que é mais importante... são técnicas de contabilidade.

Quanto às sociais, é preciso saber responder corretamente e engolir alguns sapos, mas também saber mostrar quando estamos certas e eles errados.

**Qual o nível de escolaridade necessário?**

Hoje em dia já há cursos tecnológicos que dão equivalência ao 12º ano que já te ensina as básicas de contabilidade e dá para trabalhar na contabilidade. Para ser assim mais à frente, TOC e assim, claro que é a licenciatura que falta. E a licenciatura é sempre mais abrangente e específica.

Mas lá está, na prática é que se aprende mais... como eu, vim de um curso e na prática é que estou a aprender mais do que aprendi no curso. Acho que em todas as áreas é assim. Quando se começa a mexer é que se vêm as dúvidas.

**Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Depende dos clientes que aparecem. Temos clientes de todo o lado. O inglês, porque há alguns termos específicos..., mas português é o básico. Não é preciso... porque a contabilidade também está mais focada para Portugal.

**Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Alguma experiência sempre com... lá está, em contabilidade é preciso mexer nos papeis para saber. Se tiveres uma experiência, consegues avançar melhor... se não tiveres, é mais difícil.

**Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo? Horário normal flexível? Horário irregular e/ou móvel?**

É fixo.

**Qual costuma ser o seu horário de trabalho?**

Das 9h às 18h com uma hora para o almoço.

**Parte V – Substituição**

**Quem o/a costuma substituir na sua ausência?**

A minha colega de departamento ou a TOC.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

**Idade**

25.

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Desde dezembro.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Tenho Licenciatura em Economia e Mestrado em Finanças.

**Qual a sua formação profissional?**

Tive um estágio no Banco do Brasil e também tive numa empresa que é familiar a fazer a gestão da empresa e agora trabalho aqui na Open Space como Gestor de Projetos.

### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Gestor de Projetos.

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Eu respondo ao sócio-gerente da Open Space.

**Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

Faço plano de negócios, faço projetos de investimento e pronto.

**Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

É executar o trabalho de forma correta.

**Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Dou seguimento ao meu trabalho... e quando há algo extra para fazer, auxílio também os meus colegas. E essencialmente é isso.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

**Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

São necessários conhecimentos que ganhei na licenciatura e no mestrado, que são 100% úteis para um desempenho correto do trabalho.

**Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Preciso de dominar completamente o excel. Agora outra ferramenta, não estou a ver.

**Qual o nível de escolaridade necessário?**

Licenciatura.

**Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Inglês.

**Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

É assim, antes de assumir este cargo não tive nenhuma experiência profissional ligada a esta área... estou a adaptar-me ainda, mas julgo que não é necessário ter uma experiência específica na realização deste trabalho.

### **Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho?**

Das 9h às 18h.

## Parte V – Substituição

Quem o/a costuma substituir na sua ausência?

Nunca estive ausente até agora, mas presumo que a financeira.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

**Idade**

32

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Essa é uma boa pergunta... nem eu sei. Já sou da mobília. Ora bem, desde 2009. Ou seja, há 9 anos.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Sou licenciada em Serviço Social. Na altura surgiu a oportunidade de vir trabalhar para aqui e depois cá fiquei e cá estou.

**Qual a sua formação profissional?**

É daqui da Open Space. O meu estágio curricular foi na área da minha formação e o estágio profissional já foi aqui na Open Space. Por isso, em termos de experiência, é aqui da Open Space.

### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Ora bem... técnica de formação, coordenadora de formação... dentro disso.

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Eu respondo à diretora de formação.

### **Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

É geral. É desde atendimento presencial ou telefónico, de gestão das inscrições... contacto com os formadores, reunião com eles. Todo o processo de acompanhamento da formação desde a fase inicial até à fase final. O que é muito ambíguo, não é? E mais coisas...

### **Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

São associadas às próprias tarefas, não é? É assegurar o atendimento, o bom funcionamento das formações...

### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Todo o processo de gestão de inscrições e recolha dessas informações. Contactos telefónicos e presenciais. Contacto com os formados, com clientes... vai muito de encontro com as funções. Todo o desenvolvimento da formação, preparação das ações... desenvolvimento dos planos formativos. Verificação dos dossiers. Controlo da documentação...

Depois, dentro dos projetos... como não estou só com a formação financiada, depois tenho outros projetos – cheque-formação, candidaturas ao IEFP – acaba por ser um bocadinho disperso.

Calendarização de formações, divulgação... bate dentro do planeamento da formação no fundo, não é?

## **Parte III – Conhecimentos e competências**

### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Ora bem, conhecimentos... quando vim para aqui, não era da área. Acho que foi com a prática que fui adquirindo esses conhecimentos. Com a prática, com a curiosidade em querer saber mais sobre determinada coisa que estava a fazer. Em termos de conhecimentos, eu acho que é algo que qualquer pessoa poderia assumir também este cargo. Claro que se depois tiveres mais focada nesta área, poderás ter outro desempenho, mas em termos de prática é algo que qualquer pessoa poderia também assegurar.

Aqui no meu caso acho que foi muito com a prática no estágio e depois também com a minha motivação que fui aprendendo a responder aos desafios que me eram solicitados. Mesmo até a nível

da realização de candidaturas, pronto... é algo que vais aprendendo e depois com a prática vais melhorando e vais...

Depois a parte do atendimento, a nível de competências comunicacionais, de saber ser, saber estar... acho que é dentro disso.

#### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Será ter um enquadramento mínimo da legislação a nível da formação, depois todos os procedimentos que são inerentes à formação... saber todas as especificidades, as tipologias de formação, os enquadramentos financiadores.

Relacionado com a informática, agora é o Mestre Clique... precisamos também muito de dominar o Excel, enquanto ferramenta de otimização do tempo para realizar das tarefas. Acho que é importante. Depois é o word quando trabalhamos com a parte de divulgação. Também é importante ter algum conhecimento em programas de montagens.

#### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

Eu acho que a licenciatura. Não quer dizer que uma pessoa com menos habilitações não consiga desempenhar o cargo tão bem... vai depender de muitos fatores, a nível interno da pessoa, de características, que possam aqui não ter um nível exigido. Vai muito a ver com o espírito da pessoa, da motivação...

#### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

No nosso caso específico não sinto muita necessidade de ter domínio de outras línguas... no entanto, sei que hoje em dia, acho que é importante, não para o trabalho em si, mas por uma questão de realização pessoal, que acaba também por ser profissional, porque hoje em dia há muito textos que precisamos de recorrer que são em inglês. E nesse sentido é importante ter esses conhecimentos, mas para a execução das tarefas e os contactos que estabelecemos, nunca tive necessidade de usar o inglês.

**Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Eu acho que mais do que experiência profissional... acho que isso se vai ganhando muito depois no terreno. Acho que é importante ter previamente algumas características e competências que podem ser essenciais para o sucesso depois ao desempenhar as funções, que são características tais como responsabilidade, espírito de equipa, organização. Acho que isso se calhar são características importantes para depois trabalhar em equipa.

Quando entrei para aqui não tinha experiência profissional e depois fui desenvolvendo aqui... com o contacto com as colegas que tinham mais experiência.

**Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho?**

Dentro do normal e regular, é flexível.

**Qual costuma ser o seu horário de trabalho?**

Entre as 9h e as 18h com uma hora para o almoço.

**Parte V – Substituição**

**Quem a costuma substituir na sua ausência?**

Quem me costuma substituir são as minhas colegas da formação, sempre que integradas nos mesmos projetos que eu.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

**Idade**

33 anos.

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Ora, 10 anos... espere, a empresa tem 10 anos e eu trabalho há 8 anos. Entrei em janeiro de 2010 com um estágio curtinho e depois em março já entrei para a empresa. Por isso, são 8 anos.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Tenho o 12º ano com o curso que tem dupla certificação, a profissional e a parte escolar, os conhecidos cursos EFA.

**Qual a sua formação profissional?**

Ora bem, em contabilidade é só daqui. Eu comecei com a formação... o meu curso foi feito cá, fiquei cá a estagiar e fiquei logo na formação. Acho que estive lá 2 ou 3 anos e todo o resto foi na contabilidade. Tive outras formações a nível da contabilidade, fora daqui... mas experiência cá, só.

### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Técnica de Contabilidade.

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Eu respondo à Técnica Oficial de Contas, ou TOC, da empresa.

### **Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

Nós fazemos lançamentos contábilísticos de várias empresas, processamento de salários, envio de declarações, tanta coisa... sei lá, contratos, a parte dos estágios também temos algum controle. A parte da consultoria empresarial é mais do lado da TOC.

Nós fazemos mais a parte operacional e a parte de decisão e ajuda à gestão das empresas é a TOC.

### **Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

É não errar. Muito grave é a falta de envio das declarações... depois, claro, tudo o que fazemos leva a um caminho e se vai tudo mal... um simples lançamento de uma fatura errada, que parece pouca coisa, depois leva-te a um envio errado para as finanças e a responsabilidade é essa. Dares informações erradas seja à segurança social ou às finanças.

### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Diariamente... responder a emails! Lançamentos quando recebemos a documentação dos clientes, fazemos o arquivo, a separação... fazemos os lançamentos na plataforma Toconline, que basicamente tudo o que se passa com cada empresa, colocamos lá tudo. Seja salários, seja operações, seja faturas.

Então nos colocamos tudo na plataforma e ele extrai as declarações que nós precisamos, os salários. Claro que nunca é, pões para lá a informação, exportas e mandas, claro que tens que verificar, ver os erros. A própria plataforma dá erros, porque ela só exporta aquilo que nós colocamos lá, por isso, há sempre uma verificação.

Pronto, por aí, temos então o processamento de salários, temos envios de declarações à segurança social, mensalmente. Segurança social, por exemplo, as contribuições, fundo de compensação salarial, declarações mensais de remuneração.

Todos os meses há uma série de coisas que se tem que enviar, depois há as retenções, depois há os SAFTS. Temos certos momentos em cada mês que temos coisas certas para enviar a todas as empresas.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

#### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Ora bem, pelos vistos não é preciso uma licenciatura. É assim, é sempre necessário... eu por acaso consegui entrar na parte prática sem passar pela parte teórica. Para mim é bocado difícil responder-te a essa pergunta, que para mim basicamente foi meter mãos à obra e começar a trabalhar. Tive formações, mas formações técnicas...

Agora, essencial, é teres um bocadinho de conhecimento e começar a trabalhar.

Claro que tenho lacunas, há aqui se calhar mais esta parte teórica, na parte da legislação, fiscalidade... ou seja, aquilo que eu não tenho interação, passa-me ao lado.

#### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Eu acho que a componente informática é importante, pois estamos sempre em contacto com diversas plataformas quer sejam online ou programas do Windows.

Nesta função é preciso ser minucioso, não podemos pensar “isto deve estar bem”. Pode haver uma diferença mínima de um valor, mas pode dar uma asneira enorme.

#### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

É o saber-fazer, acima de tudo.

#### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

É assim, nós agora temos clientes franceses, libaneses. Mas a nível das plataformas será o inglês, mas não há grande necessidade.

#### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Ora bem, acho que qualquer experiência é importante porque traz-te sempre alguma coisa. Todas as experiências dão um bocadinho de ajuda para lidar com os clientes... a parte administrativa também é importante para ser capaz de organizar bem as coisas.

#### **Parte V – Horário de trabalho**

Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo? Horário normal flexível? Horário irregular e/ou móvel?

Ele é flexível, mas às vezes antecipasse e prolongasse... agora podemos entender como queremos. Das 9h às 18h é fixo, mas o resto é flexível.

#### **Parte V – Substituição**

Quem o/a costuma substituir na sua ausência?

Entre a minha colega de departamento ou a TOC.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

#### **Idade**

29 anos.

#### **Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Desde junho do ano passado, 2017.

#### **Quais são as suas habilitações académicas?**

Tenho uma licenciatura em Gestão e uma pós-Graduação em Turismo, Inovação e Desenvolvimento.

#### **Qual a sua formação profissional?**

É, de facto, a Gestão de base e, agora, o Turismo numa área mais séria, num âmbito mais sério.

### **Parte II – Identificação do cargo**

#### **Qual é a designação da sua função?**

É um bocado difícil. Aqui, de facto, vejo-me como uma gestora de projetos. Em vários projetos, em várias tipologias. Tanto na parte dos projetos de investimento como nos projetos de formação.

#### **Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Aqui presto serviços à empresa na área da consultoria e na área da formação. Portanto, os meus dias são um bocado tumultuados entre um departamento e outro e entre as salas de formação.

### **Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

De facto, quando estou a dar a formação é estar em sala, estar a formar pessoas. Quando estou aqui no escritório, estou e sou responsável pela execução de projetos de Formação-Ação, de projetos conjuntos em algumas empresas. Neste caso, estou a executar cerca de meia dúzia de empresas... isto é um projeto onde nós aplicamos consultoria, medidas de consultoria, medidas de formação, temos uma carga horária dependendo do tipo de empresa, do tamanho da empresa. E aqui, a base, ou seja, o cerne deste projeto é a organização e gestão. Portanto, todas as medidas de consultoria e formação que eu implemento e que estudo para estas empresas tem tudo a ver com a organização e gestão. Estratégias de gestão, formas de controlar, de controlo da gestão, do controlo de stocks, da parte de recrutamento de recursos humanos... muito ligado também ao *marketing*, porque também implementamos aqui políticas comerciais, ações de *web marketing*. Portanto, a formação é muito vocacionada para a área do desempenho pessoal.

A par disso, quando iniciei aqui na Open Space, comecei com os projetos de investimento... comecei a fundamentar candidaturas ao Portugal 2020.

### **Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

As minhas responsabilidades aqui na Open Space são de facto de ajudar, neste caso, a coordenadora do Projeto de Formação-Ação a lidar com os consultores que existem no terreno.

A minha responsabilidade é apoiar na execução dos projetos. É, eu própria, fazer a execução como disse anteriormente, nestas empresas.

Também sou responsável pela parte dos projetos de investimento onde tenho de fazer candidaturas válidas para que sejam financiadas por fundos comunitários e fundos sociais europeus.

### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Diariamente, já lhe falei há pouco.

De facto, sou responsável por dar um módulo de formação a desempregados de longa duração e, quando o faço, tenho de estar em sala. Tenho que criar dinâmicas de grupo, tenho que criar temáticas, tenho que criar conteúdos de interesse para este publico.

Quando estou no escritório, tenho que resolver muitas situações que aparecem pelo caminho. Situações que são inesperadas... outras nem tanto.

Mas de facto, diariamente tenho projetos para desenvolver. Tanto na área dos projetos de investimento, como neste projeto de formação ação.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

#### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Para desenvolver a minha função, para além de se ter muito berço ou muito chá, ter alguma ginástica mental/emocional, para lidar com intervenientes diferentes. Todo o tipo de pessoas, não é? Com todo o tipo de escolaridade, então, com todo o tipo de crenças e valores... é difícil às vezes conseguir chegar lá e conseguir que as pessoas respondam da forma que nós queremos, a nível organizacional.

De facto, para conseguir criar projetos de investimento é necessário ter conhecimentos na área financeira. É necessário ter já um conhecimento do que é o mercado do trabalho, um conhecimento do que é uma empresa, não é? E do que são os vários setores de atividade porque nós fazemos projetos de investimento transversais a todos os setores de atividade, aqui não excluímos nenhum setor. Portanto, é necessário fazer um estudo prévio, ter a sensibilidade de perceber de facto o que é uma organização, o que é uma empresa, como é que se gere, o que é necessário para ter autonomia financeira, para ter rendimento, quais é que são os projetos que são, de facto, inovadores e que têm potencial para serem aceites.

No caso da Formação-Ação é de facto necessário ter uma base na área da Gestão, na área também da Contabilidade, pois também criamos medidas nessa área. Portanto, é necessário ter toda uma panóplia de conhecimentos adquiridos já e sensibilidade para perceber aquilo que a empresa precisa e aquilo que pode ser aplicado a cada uma delas para que a empresa consiga inovar e ganhar notoriedade e competitividade no mercado.

#### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

De facto, é o berço, é o chá... é preciso ter, de facto, a capacidade de se colocar no lugar do outro. É preciso ter esta capacidade de perceber, de criar empatia, é necessário perceber, às vezes, aquilo que a outra pessoa precisa de ouvir. É preciso perceber até onde posso ir, até onde é que eu posso prometer, até onde é que eu posso cumprir e tentar levar esse objetivo ao encontro dos objetivos dos nossos clientes. Tanto nos projetos de investimento, como nos projetos de formação-ação.

Portanto, é preciso trabalhar com partes... eu não trabalho diretamente só com consultores, nem só com empresários ou empresas, mas também com a coordenação do projeto que, às vezes, é difícil conseguir responder a tudo quando não depende de nós muitas das coisas que nos solicitam.

### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

Para desempenhar esta função? Posso dizer que sou muito extremista relativamente a isso. Eu acho que qualquer pessoa conseguiria desempenhar esta função. Não teria de ter uma escolaridade mínima obrigatória, teria só de saber ser e saber fazer. Eu não sou apologista de níveis, mas sim destas formas de saber.

### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

O inglês. Eu sou a pessoa responsável daqui por traduzir os documentos... quando temos algum cliente estrangeiro, ou algum cliente que seja investidor de fora, já algumas vezes tive que traduzir a lista de pedidos de uma candidatura, o que é a candidatura, qual é o objeto da candidatura, a temática, quais são as despesas legíveis e as não-legíveis. Portanto, é um inglês muito específico, um inglês técnico, que é preciso dominar do ponto de vista da concordância gramatical, tanto do ponto de vista técnico, porque é uma linguagem muito financeira e que, de facto, a minha licenciatura conseguiu ajudar-me nisso.

### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Eu não sei. Eu posso-lhe falar da minha experiência profissional... logo que terminei a minha licenciatura, eu trabalhei já no quadro comunitário anterior, no antigo QREN, até 2013. Portanto, esta realidade dos projetos de investimento não é novidade para mim. Depois disso, trabalhei como comercial e aí sim, deu-me a bagagem do saber ser e saber estar, que é necessário para lidar com diferentes interlocutores ao longo do dia. Depois disso, estive a gerir uma empresa.

Portanto, a sensibilidade de perceber aquilo que o outro precisa, eu adquiri quando estive a gerir esta empresa no Porto.

Para perceber o que é isto dos projetos de investimento, o que é isto dos projetos dos fundos sociais europeus, aos fundos comunitários, ao FEDER, aprendi, claro, antes... para desempenhar esta função é essencial tê-los. E isto não aprendi na escola... estes conhecimentos técnicos, específicos,

para desempenhar esta função, não foram aprendidos na escola. Foram aprendidos depois de sair da escola. Vai daí que vou outra vez reforçar a minha crença.

#### **Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo?**

É assim, eu penso que posso dizer que o meu horário é flexível.

**Qual costuma ser o seu horário de trabalho?**

Das 9h às 13h e das 14h às 18h.

#### **Parte V – Substituição**

**Quem o/a costuma substituir na sua ausência?**

Podem substituir-me pontualmente, aqui ou ali.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

**Idade**

24 anos.

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Desde dezembro.

**Quais são as suas habilitações académicas?**

Licenciatura em Sociologia e Mestrado em Educação – Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

**Qual a sua formação profissional?**

Enquanto que estudei durante o mestrado fui lojista, trabalhei numa loja de shopping. Fiz cá o estágio curricular e agora ingressei no estágio profissional, agora sim na minha área de formação académica.

### **Parte II – Identificação do cargo**

**Qual é a designação da sua função?**

Sou coordenadora de formação.

**Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Ora bem, embora aqui eu ache que a hierarquia não esteja muito bem definida, ou que pelo menos não haja assim uma formalização da hierarquização... no entanto, a Filipa Vieira é a diretora de formação e depois estão as coordenadoras da formação.

### **Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

Neste momento estamos com formação financiada... formação modular, quer com ativos, quer com desempregados de longa duração. E as nossas funções são tudo o que é inerente a esse processo, desde a recolha e seleção de formandos, até à execução da própria formação e depois o término. Isto implica a recolha de inscrições, o contacto com formadores, depois há a abertura e o fecho das ações de formação e posterior emissão dos certificados, pagamentos de bolsas e relatórios de formação.

### **Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

As responsabilidades é executar estas funções todas que tenho e dar uma resposta, sobretudo aos nossos clientes, que podem ser formandos individuais, como depois empresas ou instituições com quem nós trabalhamos.

### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Desde atendimento telefónico até ao acolhimento de formandos, para questões ou levantamento de certificados. Depois, emissão de certificados, preparação de toda a documentação ou todo o processo de formação. Basicamente, aquilo que são as minhas funções, são as tarefas que costumo desempenhar diariamente.

## **Parte III – Conhecimentos e competências**

### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Bem, é preciso, primeiro de tudo, saber como funciona a formação ou como é, sobretudo a obrigatoriedade que a formação financiada nos exige... todos os procedimentos que são necessários, as regras. Basicamente é isso... nós sabendo de que forma é que se desenrola a formação, temos os conhecimentos necessários. Depois também é uma questão de prática, não é? E de experiência.

### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Bem, competências técnicas eu não acho que seja necessário nada de transcendente. É, mais uma vez, conhecer os moldes em que a formação se desenvolve, o que é obrigatório. Tendo em conta que nós somos também uma empresa de formação certificada pela DGERT, nós temos procedimentos

que temos de cumprir obrigatoriamente, e que nos valem a certificação... e por isso temos que os cumprir, como por exemplo a organização do Dossier Técnico-Pedagógico, que tem determinadas regras. Depois também, e tendo em conta que trabalhamos com o POISE, que também nos exige determinadas tarefas que têm de ser feitas daquela forma.

Eu acho que nesta função até muito mais as competências sociais... claro que tecnicamente temos que saber fazer as coisas, temos que conhecer as coisas, mas as competências sociais, uma vez que estamos a trabalhar com pessoas e para pessoas, é muito importante essa questão das competências sociais. Sobretudo, dar uma resposta eficaz e rápida aos formandos e às empresas com quem trabalhamos. Sermos multifacetados ou termos a capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, de pensarmos em muita coisa ao mesmo tempo. Termos também a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro e saber tudo aquilo que podem esperar de nós, para corresponder sempre àquilo que as pessoas esperam, para poder dar uma resposta com que as pessoas fiquem satisfeitas.

Como trabalhamos também com desempregados de longa duração, aqui exige sim uma componente social mais vincada, porque são públicos mais complicados, mais difíceis, que também sofrem um bocadinho o estigma da sociedade, e que nós temos de ser aqui também mais, muito mais do que uma entidade formadora, uma entidade que ampare e ajude em termos sociais. O que nos exige também alguma cedência e alguma adaptação a este tipo de público.

### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

É assim, eu não consigo dizer ao certo qual é que será o nível, nem sei se há um nível adequado... eu acho sim é que as pessoas têm que desenvolver as competências e é certo que eu tendo um mestrado em formação e em recursos humanos, que ajudou e eu trouxe competências que eu aplico no meu dia-a-dia e com quem eu trabalho, que me trouxe conhecimento de coisas mesmo concretas de diagnósticos de necessidades, de planos de formação, em que eu aprendi de facto a fazer enquanto estudei.

Mas depois, aí está... da teoria à prática vai um caminho muito grande. Devemos pôr em prática sempre e só com a prática é que vamos aprendendo, até porque lidamos sempre com pessoas diferentes, que esperam coisas diferentes, que têm atitudes diferentes e nós vamos ter sempre que nos adaptar.

Mas, se calhar, uma licenciatura chegará. Até não sei se uma pessoa de um curso profissional não seria capaz de desempenhar estas funções. Eu acredito sempre que as competências vão também muito da pessoa e não dos estudos, embora que os estudos trazem, sem dúvida alguma, conhecimento e competências.

#### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Na verdade, aqui não tenho precisado de línguas estrangeiras. Nós trabalhamos, sobretudo, com portugueses, até porque formação financiada implica apenas público residente em Portugal há mais de 5 anos e por isso nunca tive a necessidade de contactar com outras línguas. Acredito que, por aquilo que é a realidade na maior parte das empresas, seja o inglês o mais necessário, precisamente por essa questão de ser a mais universal e que dominando o inglês podemos contactar com mais pessoas. No entanto, no exercício das minhas funções, para já, não tenho necessitado dessa competência.

#### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Eu não sei se é necessária alguma experiência. É certo que quem não tiver experiência, vai ter que se adaptar e conhecer esta realidade. Eu como estive a facilidade e a oportunidade de fazer cá o estágio curricular, já vim com algumas noções e, portanto, agora que comecei não foi tudo novo. Mas é certo que é necessária alguma experiência, até porque aí está... da teoria à prática, vai uma longa distância. Nós na universidade aprendemos aquilo que é o teórico, mas depois na prática não sabemos exatamente aplicar à realidade.

#### **Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo? Horário normal flexível? Horário irregular e/ou móvel?**

Acabamos por ter um horário flexível, apesar de termos como horário fixo das 9h às 18h.

## Parte V – Substituição

### Quem o/a costuma substituir na sua ausência?

Nós aqui somos três coordenadoras de formação, estamos todas por dentro dos processos e então qualquer uma das minhas colegas me poderia substituir.

Entrevista a um dos colaboradores da empresa Open Space – Formação e Soluções Empresariais, Lda.

### **Parte I – Identificação do entrevistado**

#### **Idade**

30 anos.

#### **Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Trabalha na Open Space desde 2008, ou seja, faz 10 anos este ano.

#### **Quais são as suas habilitações académicas?**

Sou licenciada em Contabilidade e Administração e Pós-Graduada em Fiscalidade.

#### **Qual a sua formação profissional?**

Só trabalhei na Open Space... ou só exerci a função de Contabilista Certificada na Open Space, embora tenha trabalho enquanto estudava em part-time em cafés. Depois trabalhei num laboratório de análises.

Antes de vir para a Open Space tive a oportunidade de trabalhar num laboratório, na parte da receção, mas aquilo não era para mim.

Na altura, eu achei que era tempo de parar e só tive lá 15 dias. Mas achei que não fazia sentido nenhum estar lá e tinha que parar porque, foi logo a seguir ao final do curso e eu achei que estava a desaproveitar a oportunidade daquilo que tinha aprendido. Ou seja, eu ali nunca iria exercer, nem poderia, não fazia sentido, nem havia forma de. Por isso é que eu preferi vir embora e, entretanto, tive a oportunidade de... ser chamada para uma entrevista na Open Space e pronto, cá fiquei.

### **Parte II – Identificação do cargo**

#### **Qual é a designação da sua função?**

Contabilista Certificada ou Técnica Oficial de Contas... antigamente, isto a nível da contabilidade ou dos contabilistas tem mudado algumas vezes. Antigamente chamavam-se Técnicos

Oficiais de Contas. De há uns tempos para cá, possivelmente dois anos, começaram a chamar-nos Contabilistas Certificados. Somos os CC's.

### **Qual é o posicionamento hierárquico da sua função?**

Ora bem, eu não gosto muito deste termo. É chato. Aqui na Open Space eu reconheço que sou a única contabilista certificado, por isso a nível de contabilista certificado não tenho ninguém, pronto... embora depois tenha as técnicas de contabilidade comigo, que não podem assinar, mas eu as vejo... eu reconheço que tenho uma linha de orientação com elas, que tenha que as orientar, faz parte da função passar trabalho para elas. Se podemos chamar posicionamento hierárquico superior... eu não gosto de ver as coisas assim, de todo que não me sinto superior, nem quero. Mas reconheço que a nível profissional, tenho uma posição superior a nível de formação principalmente, porque, no caso da Técnica de contabilidade, ela é licenciada também, mas como não tem tanta experiência profissional, acaba por a inibir de realizar algumas tarefas e está nisto há muito menos tempo que eu.

### **Quais são as principais atribuições do seu cargo?**

Acima de tudo, cumprir prazos. É assim que eu vejo. Ou pelo menos aquilo que eu acho que devo não falhar, que não posso falhar... prazos fiscais, porque isso tem consequências financeiras e eu acho que o não cumprimento de um prazo fiscal por culpa minha, ou por quem trabalha comigo, mas de responsabilidade do lado de cá e não do cliente, tem que ser assumido por nós. O cliente a partir do momento que tem uma avença connosco e nos entrega, não estando aqui a pôr em causa o atempadamente ou não, porque claro que se não for atempadamente, não nos podemos responsabilizar disso, não é? Mas a partir do momento que assumimos que as coisas funcionam bem e que o cliente entrega e a gente tem tempo, se eu ficar doente, eu tenho que assumir que alguém entregue por mim.

Então eu vejo que as minhas principais atribuições são a nível de acompanhar a empresa ou o cliente, cumprir os prazos fiscais e depois prestar informação que se espera da contabilidade. E a contabilidade não é só registar documentos, é conseguir passar informação à empresa do posicionamento que ela está a nível financeiro, de tesoureira, pronto... e no fundo acaba por ser um bocadinho aquilo que eu tenho que fazer. Se calhar as minhas colegas fazem um trabalho mais de preparação e depois cabe-me a mim transmitir.

### **Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?**

As principais responsabilidades acho que estão associadas à pergunta anterior. Responsabilizar-me pelos prazos. Esse é o meu foco principal. Se eu tiver um prazo para cumprir amanhã e um cliente que precisa de um balancete, que é um mapa que se extrai, o prazo é a prioridade.

Depois eu tenho responsabilidade de assegurar que o cliente/empresa, cumpre com as obrigações que tem... porque aí está, e novamente o digo, ele a partir do momento em que entrega a contabilidade e uma empresa é obrigada a ter um contabilista certificado, já não tem que se preocupar com determinados procedimentos e, muitas vezes, quase sempre, os empresários não têm formação nesta área. Então, a minha principal responsabilidade é assegurar que, dentro daquilo que também é a minha função, há muitas coisas que se confundem. Por exemplo, eu entendo que a questão dos recursos humanos, a questão da formação profissional, não é da minha competência. Isso implica outra área das empresas que possam intervir na área, mesmo assim nós acabamos por dar um toque nisso, mas aí já não o entendo como da minha responsabilidade. Ou seja, a minha responsabilidade é na parte financeira e contabilista da empresa, cumprir os tempos e prestar informação que os empresários precisam.

### **Que tarefas costuma desempenhar diariamente?**

Ora bem, tarefas... nós temos mais ou menos as empresas por pessoa, ok? Eu tenho a Open Space comigo, que é se calhar o grosso, e tenho mais algumas... e as tarefas passam por registar a contabilidade, como a as técnicas de contabilidade fazem, responder muito a emails e telefonemas de clientes, que ainda procuram muito a Verónica e isso ocupa-me muito tempo. Chego ao final do dia de trabalho e espremes o que fizeste e se calhar vês que tiveste uma manhã a tentar resolver problemas dos clientes.

Então o meu foco muitas vezes é também analisar legislação para poder passar à as técnicas de contabilidade. Lançar a Open Space e as outras empresas que estão mais comigo... responder aos clientes e pronto, apagar alguns incêndios que às vezes vão aparecendo. As urgências, transferências bancárias também são a minha parte aqui na Open Space... finanças, segurança social, normalmente também sou eu que trato, quando é numa questão presencial, por telefone também as técnicas de contabilidade o fazem.

### **Parte III – Conhecimentos e competências**

#### **Que conhecimentos são necessários ao desenvolvimento da sua função?**

Eu entendo que, acima de tudo, formação em contabilidade... e quanto mais prático for melhor. Um curso teórico de contabilidade, se espremes no fim, é muito complicado de pôr em prática. A contabilidade é ambígua. Depois de por em prática, faz todo o sentido, mas até aí, pronto, eu acho que é difícil alguém por em prática sem ter formação nesta área. E a par da contabilidade, acho essencial ter formação a nível da fiscalidade, porque uma não muda sem a outra. Não adianta fazer contabilidade e não cumprir com as regras fiscais, porque acabamos por andar em rumos diferentes. Um a norte e outro a sul... e não pode ser.

#### **Que competências (técnicas/sociais) devem existir para exercer esta função?**

Uma capacidade de analisar números... não sei se há um termo mais adequado para isto. Uma capacidade crítica e de raciocínio, de olhar para um determinado valor e perceber o que aquilo significa. Estamos a falar de análises de valores, análises de rácios, análises de saldos. É preciso tu conseguires olhar para um saldo e perceberes se é do cliente se te está a dever ou se até és tu que lhe estás a dever. Um fornecedor a mesma coisa, sendo que são coisas opostas. Então é muito importante ter um espírito crítico e de raciocínio também... o raciocínio é muito importante.

É preciso também a nível informático algum conhecimento em excel e word. E é essencial competência informática no software de contabilidade. Nós utilizamos o TOCOnline... já trabalhamos com o Primavera e já trabalhamos com o SAGE. Agora utilizamos o TOCOnline porque a nível económico é muito mais barato e responde a tudo aquilo que a gente necessita.

A nível das competências sociais, eu acho que é importante conseguir saber liderar, mas uma liderança positiva, não uma liderança de imposição. Ao mesmo tempo conseguir delegar trabalho, mas de uma forma em que a quem estás a delegar não veja isto como uma imposição, mas como uma forma de ensinar. Eu acho que é importante a nível social conseguir lidar com as pessoas, numa relação muito próxima.

#### **Qual o nível de escolaridade necessário?**

Ora bem... pela experiência que tenho da Técnica de contabilidade, não é preciso uma licenciatura, porque a Técnica de contabilidade é excelente e trabalha muitíssimo bem. Não tem

licenciatura em contabilidade. Aliás, ela veio para a contabilidade quase roubada de outra área, mas é importante ter formação, é importante a parte teórica. Embora, como disse no início, a parte teórica no início não faz sentido nenhum... só quando se começa a trabalhar é que as coisas começam a fazer todo o sentido. Eu acho que é importante... se não a licenciatura, um curso profissional.

Claro que aí está... só pode ser Contabilista Certificado quem tiver licenciatura e quem fizer o exame da Ordem. Isto também depois depende da ambição de cada pessoa.

#### **Que línguas estrangeiras necessita de dominar?**

Nenhuma. Eu acho que é importante o inglês, embora eu não tenha capacidade nenhuma para lidar com o inglês. Reconheço que de vez em quando dava jeito, mas exerço a minha profissão sem problema nenhum.

Muita da legislação da contabilidade está em inglês... apesar de haver tradução, há termos que não têm tradução, visto a contabilidade-mãe ser em inglês.

#### **Que tipo de experiência profissional deve existir antes de assumir este cargo?**

Experiência nesta área. Mesmo não havendo experiência, é necessário haver boa vontade para aprender. Para ser Contabilista Certificado, é claro que é necessário haver experiência de contabilidade.

### **Parte V – Horário de trabalho**

**Como define o seu horário de trabalho? Horário normal fixo? Horário normal flexível? Horário irregular e/ou móvel?**

Temos um horário fixo, mas ajustável. Desde que o horário de atendimento esteja assegurado por qualquer membro da equipa. Os clientes têm de saber com o que podem contar.

#### **Qual costuma ser o seu horário de trabalho?**

Das 9h às 18h.

## Parte V – Substituição

Quem o/a costuma substituir na sua ausência?

As técnicas de contabilidade.