

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA**



## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**“ Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação – O Contributo  
da Análise de Funções”**

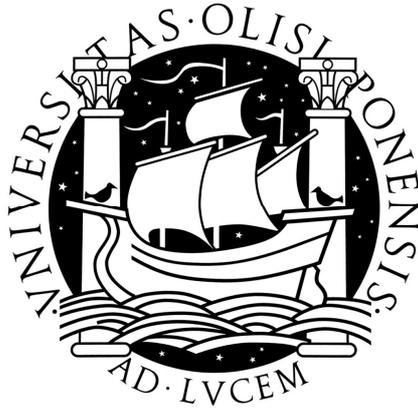
Bárbara Barroso Moniz

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM  
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialização em Administração Educacional**

**2010**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA**



**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**“ Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação – O Contributo  
da Análise de Funções”**

Bárbara Barroso Moniz

Orientador: Professor Doutor João Manuel da Silva Pinhal

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM  
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialização em Administração Educacional**

**2010**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Dedicatória</b>	
<b>Agradecimentos</b>	
<b>Resumo e Palavras-Chave/Abstract and Key Words</b>	
<b>Introdução</b>	9
<b>CAPÍTULO I – A CONSULTORIA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>1. Consultoria e Formação</b>	13
1.1. A Consultoria e as suas Características	13
1.2. O Conceito de Formação	17
1.3. A Formação Profissional	18
1.4. Financiamento da Formação Profissional	25
<b>2. A Gestão de Recursos Humanos</b>	26
2.1. Gestão de Recursos Humanos em contexto Empresarial	26
2.2. As Funções de Recursos Humanos	29
2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Análise e Descrição de Funções	31

<b>CAPÍTULO II – A EMPRESA MUNDISERVIÇOS</b>	<b>34</b>
<b>1. Domínios de Intervenção</b>	<b>34</b>
<b>2. Caracterização da Organização</b>	<b>35</b>
<b>3. A Unidade Estratégica de Negócio “Recursos Humanos e Formação Profissional”</b>	<b>41</b>
<b>4. Procedimentos e Modalidades de Formação na Organização</b>	<b>43</b>
<b>5. MundiServiços: Uma Organização Aprendente</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DAS ACTIVIDADES E TAREFAS CORRENTES</b>	<b>51</b>
<b>1. O Percurso inicial de uma Técnica Superior de Educação/Formação – “Um exemplo de como começar...”</b>	<b>51</b>
<b>2. Duas funções que se cruzam: Gestora de Projectos vs Técnica de RH</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO IV – PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO: O CONTRIBUTO DA ANÁLISE DE FUNÇÕES</b>	<b>57</b>
<b>1. Análise de Funções no Sucesso de um Recrutamento ou de uma mudança de Função</b>	<b>58</b>
<b>2. Modelo de Análise – “Modelo de Gestão de Competências”</b>	<b>60</b>
<b>3. Opções Metodológicas: Porquê a Observação e o Inquérito por Questionário no Descritivo de Funções?</b>	<b>66</b>
<b>4. O contributo do Projecto de Investigação na Organização</b>	<b>71</b>
<b>Balanço Final</b>	<b>76</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	
<b>Anexos</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 – Metodologia Formação-Ação	23
Figura 2 – Mapa de Principais continentes onde actua	38
Figura 3 – Organigrama da Empresa MundiServiços	40
Figura 4 – Ciclo da Formação	43
Figura 5 – Modelo de Competências	61
Figura 6 – Caracterização e interacção dos Perfis Profissionais	63

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modalidades de organização da função Recursos Humanos	28
Quadro 2 – Visão, Missão e Valores MundiServiços	36

## DEDICATÓRIA

*A todos os que acompanharam este percurso de aprendizagem,  
crescimento, conquista e sucesso, que acreditaram em mim e nunca  
deixaram de estar presentes.*

*Obrigada!*

## AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que, contribuíram para que este trabalho fosse realizado e eu chegasse até aqui!

Foi nas unidades curriculares de Administração Educacional e Administração Municipal da Educação que comecei a perceber qual seria o rumo que iria seguir no meu percurso profissional e qual o mestrado que iria escolher. Nesse sentido, os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor João Pinhal, pelo professor que é, pelo seu apoio, compreensão, ajuda e por ter proporcionado no meu percurso académico, novas aprendizagens e novas descobertas fundamentais para o meu sucesso profissional.

Um agradecimento muito especial à Professora Dr.<sup>a</sup> Ângela Rodrigues, pelo seu apoio, carinho e amizade durante e após o meu percurso académico.

Agradeço à minha colega e amiga Márcia Pedro pela amizade, companheirismo de longa data e toda a dedicação e apoio ao longo destes anos académicos, bem como, à minha colega e amiga Miriam Cordeiro.

Agradeço à instituição que me acolheu, destacando toda a disponibilidade e compreensão do Dr. Frankelin Chagas e da Dra. Amina Can, que desde sempre disponibilizaram tudo o que foi necessário para a construção deste relatório e sem os quais nada disto teria sido possível.

Aos meus colegas Rute Batista, Soraia Marques e Miguel Fonseca, pela amizade e apoio que sempre manifestaram durante o meu percurso na empresa e após a minha saída.

Um agradecimento à minha família, irmãs, pais, avós, tios, primas e amigos Isabel Alves e Rui Alves que contribuíram para o meu crescimento pessoal e mais recentemente como profissional.

Finalmente, agradeço a todos os que não foram mencionados anteriormente e me acompanharam durante estes cinco anos desde o início da minha Licenciatura até hoje e fizeram parte desta história.

A todos eles o meu sincero agradecimento.

## RESUMO

O Presente relatório é produto final não apenas do estágio que desenvolvi numa empresa de Consultoria de Gestão e Formação, como também de todas as aprendizagens que desenvolvi ao longo do meu percurso académico na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e de todo o meu percurso inicial de inserção no mercado profissional.

Neste documento podemos encontrar o resultado de um estudo que engloba três elementos fundamentais para o desenvolvimento do projecto de investigação do estágio, Consultoria, Formação e Gestão de Recursos Humanos. Faz também parte deste relatório todo o descritivo de tarefas que desenvolvi enquanto Técnica de Educação/Formação na empresa que me acolheu. A minha integração na Unidade Estratégica de Recursos Humanos e Formação Profissional focalizou a minha intervenção, em duas vertentes distintas, enquanto Gestora de Projectos e Técnica de Recursos Humanos, com o desenvolvimento de um projecto de investigação centrado na análise de funções, atribuindo o título a este relatório, **Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação – O Contributo da Análise de Funções**.

Em qualquer estágio, a intervenção do estagiário passa por uma transversalidade em termos de funções. Todas as tarefas desenvolvidas promovem uma aprendizagem constante, têm um carácter formativo, de construção de um profissional completo e com todas as competências fundamentais para o mercado de trabalho, Saber-Ser e Saber-Fazer.

Durante o estágio e para a elaboração deste relatório foi feita uma pesquisa cirúrgica, através da utilização de ferramentas metodológicas como a análise documental, a observação e o questionário.

Esta fase do percurso de uma Licenciada em Ciências da Educação, reflecte uma experiência positiva e com um desenvolvimento de aprendizagem constante.

## PALAVRAS-CHAVE

Consultoria; Gestão da Formação; Gestão de Recursos Humanos; Tarefas; Análise de Funções.

## **ABSTRACT**

The present report is the final result of the internship I did at a Training and Management Consultancy Company, but it is also the final product of a complete learning process developed during my academic path at Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação and of my initial period of professional experience.

The report displays the results of a study involving three elements central to the development of the internship research project: Consultancy, Training and Human Resources Management. It also includes the complete description of the tasks developed as Learning/Training Technician at the Company where I did my internship. I was integrated within the Human Resources Strategy and Professional Training Unit, where I had two different responsibilities: Project Manager and Human Resources Technician. Combining these two attributions, I had the opportunity to develop a research project within the domain of job analysis. The title of this work is therefore “Knowledge and Action at a Training Company – The Contribution of Job Analysis”.

At any internship, the tasks and responsibilities are extremely transversal. All the tasks promote a constant learning process and contribute for the development of a complete professional with all the key competences.

During the internship and aiming at the production of this report, I conducted a concise research, using methods such as documents analysis, observation and survey.

This stage of the academic path of a Graduate in Educational Sciences reflects a positive experience and a process of constant learning and development.

## **KEY WORDS**

Consulting; Training Management; Human Resource Management; Tasks; Job Analysis.

## INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio é o resultado de uma experiência de conclusão do mestrado em Ciências da Educação, que ilustra todas as aprendizagens e tarefas que desenvolvi na empresa que me acolheu.

Neste estágio procurou-se promover a aquisição de novos conhecimentos, em contexto profissional no campo da Educação e da Formação, desenvolver o conhecimento científico no domínio das Ciências da Educação, bem como a transferência dos conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura em Ciências da Educação e do primeiro ano do Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional, para a organização onde fiz o meu Estágio Curricular. Um estágio na Área de Administração Educacional visa o exercício de actividades de gestão em organizações no sector da Administração da Educação, ou na Administração do Sistema Educativo, ou na Gestão Escolar, ou então na Gestão de Organizações com Fins Educativos ou de formação.

Foi com base nestes parâmetros, que a escolha da organização onde desenvolvi o meu estágio foi feita, pois da Administração Educacional também fazem parte todas as organizações onde se encontra presente uma cultura de Educação. Neste sentido a organização escolhida para a realização do estágio curricular foi a empresa MundiServiços, que é uma empresa de Consultoria de Gestão e Formação.

As empresas de Consultoria de Gestão e Formação são fundamentais. Num mundo actual em constante mudança em que a competitividade é palavra de ordem, as empresas necessitam de procurar constantemente mais-valias para ter sucesso, não só olhando para dentro, mas também, voltando-se para fora e procurando essas mais-valias no ambiente externo. Ao longo da história temos passado por várias eras, desde a pré-história, passando pela era agrícola, pela era industrial e pela era da informação, eis que chegamos à era do conhecimento em que o Capital Humano é uma das ferramentas mais importantes, já que é o responsável pelo seu desenvolvimento e descoberta. Conscientes da importância do Capital Humano, as empresas de sucesso apostam não só nos seus recursos humanos internos, mas também recorrem a entidades ou pessoas externas que podem aportar conhecimento útil para a empresa, as empresas de consultoria de Gestão e de Formação.

Estas empresas desenvolvem internamente as suas competências através, não só de investimento em equipamento, mas também e sobretudo nos seus recursos humanos através nomeadamente da formação. Formação, que vai permitir o desenvolvimento pessoal, social e profissional, fundamental ao sucesso do indivíduo e conseqüentemente da empresa. Mas estas empresas recorrem também a outro tipo de apoio externo – a consultoria. A consultoria é uma actividade desenvolvida por um profissional ou grupo de profissionais que passa pela elaboração de um diagnóstico da situação da empresa e a formulação de soluções, relativamente a um assunto específico ou à empresa como um todo.

A contratação deste tipo de serviços pode ir desde a consultoria de gestão, financeira, qualidade, de Marketing, entre outras. Permite à empresa trazer para dentro da organização conhecimentos especializados e com uma visão externa e experiente. Consultores externos podem ver as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa de uma forma mais isenta, imparcial e distante e portanto com maior capacidade de encontrar soluções. Valorizar o conhecimento e as pessoas é o caminho para o sucesso das organizações.

Foi na Unidade Estratégica de Recursos Humanos e formação profissional, que desempenhei todas as minhas funções e desenvolvi o meu projecto de investigação. Desempenhei funções de Coordenadora Pedagógica de Projecto do programa MOVE-pme, área de Internacionalização. Fiquei responsável pela coordenação em termos técnico-pedagógicos e operacionais de todo o projecto; pela coordenação das actividades formativas e das equipas de formadores alocados no terreno; pelo planeamento e organização das intervenções formativas no âmbito do programa MOVE-pme; participei em diversos eventos formativos; fiz recolha de informação, validação e controlo técnico e pedagógico e participei no recrutamento e selecção de formadores/consultores.

O meu projecto de investigação “**Acção numa Empresa de Formação – O Contributo da Análise de Funções**” foi escolhido pela importância e interesse que o tema em análise de funções actualmente suscita, consequência da importância crescente do factor Recursos Humanos numa organização. As organizações sentem hoje que a gestão de recursos humanos se reveste duma importância primordial para o seu próprio sucesso.

A análise de funções resulta de uma descrição de informações, visando, nomeadamente, a sua tipificação e qualificação, a definição de uma política de formação, a organização de serviços e a planificação de efectivos.

Ao longo do percurso, tentei absorver o máximo de conhecimentos que esta organização me poderia dar, desde o dia em que entrei até ao dia em que saí, vivi um processo de aprendizagem constante, cresci tanto a nível pessoal como profissional. Um poema que ilustra a minha forma de estar e agir e também de certa forma a minha postura nesta organização é um poema de Fernando Pessoa no seu heterónimo Ricardo Reis,

*Para ser grande sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe o quanto és  
No mínimo que fazes,  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive*

*Ricardo Reis (heterónimo de Fernando Pessoa)*

1914 – 1935

*Assírio & Alvim, Lisboa, 1998, p. 205*

Aplico este poema à minha forma de viver, pois temos de dar sempre o nosso melhor em tudo o que fazemos. Se é para fazer que seja bem feito, apesar de por vezes serem pequenas coisas tudo é importante, as recompensas nem sempre são imediatas, mas futuras são com certeza. Penso que para sabermos viver não nos podemos contentar com menos do que tudo.

Para este estágio, ambicionou-se o exercício de funções como Técnica Superior de Educação, na área de Administração Educacional e paralelamente, o desenvolvimento de um projecto de investigação a partir da realidade observada dentro da organização.

Ao longo do tempo fui definindo uma estrutura para este relatório, tentando que fosse a mais perceptível e clarificante, relativamente ao que foi a realidade do meu estágio.

Nesse sentido, este relatório encontra-se dividido em quatro capítulos.

Nos dois primeiros capítulos, é feito um **Enquadramento Teórico e um Enquadramento Institucional, A consultoria e a Gestão de Recursos Humanos e o segundo capítulo A Empresa MundiServiços**. São definidos os principais conceitos que envolvem todo este trabalho de investigação e é apresentada a instituição que me acolheu para realização do estágio.

No terceiro capítulo deste trabalho, **Apresentação das Actividades e Tarefas Correntes**, é referenciado todo o meu percurso inicial enquanto Técnica Superior de Educação/Formação nesta empresa, as principais actividades que desenvolvi e as competências e aprendizagens que adquiri.

No último capítulo deste relatório, é feita a **Apresentação e Justificação do Projecto Integrado**, intitulado **Projecto de Investigação: O Contributo da Análise de Funções**. É feita a identificação e a definição dos conceitos que se antecipam como centrais para a orientação do estudo (perspectivação do problema) e a formulação do propósito central da investigação. É ainda, desenvolvido o ensaio do desdobramento do propósito em eixos de análise do fenómeno e as suas respectivas questões e faz-se uma descrição das escolhas metodológicas, através da identificação ao nível de análise e da localização (*Setting*) do estudo, da identificação do tipo de material empírico relevante e dos procedimentos de recolha e de tratamento de dados passíveis de serem mobilizados. Nesta etapa é feita uma exposição dos dados recolhidos bem como a sua interpretação e discussão dos resultados obtidos.

Por fim, é feito um balanço final de todo o projecto e são apresentadas as conclusões de todo este relatório de estágio.

## CAPÍTULO I – A CONSULTORIA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Consultoria e Formação

#### 1.1. A Consultoria e as suas Características

A origem da palavra Consultoria, vem do latim – *Consultare* – que significa: dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado (PEREIRA, 1999).

Segundo Quintella (1994), o primeiro consultor executivo da história da consultoria foi Arão, irmão de Moisés. Outros autores, defendem que antes dele, Noé recebeu consultoria de Jetro para a construção da arca.

A consultoria, embora praticada desde sempre, se a considerarmos como o processo de ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir os seus objectivos, apenas no início do século XX, com o desenvolvimento da administração científica, pode ser sistematizada.

Defende Pereira (1999):

“Nos moldes como é usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século XX, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos académicos e executivos bem sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo de decisão, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas. “

Destaca ainda a autora que com a fundação, nos Estados Unidos a partir da década de 1960, do movimento do Desenvolvimento Organizacional, sob forte influência de um grupo de psicólogos sociais, a consultoria de empresas ganhou grande destaque.

Podemos concluir que a consultoria se constitui na transição do conhecimento e da experiência de um homem em prol de um objectivo humano. É a busca constante do saber preparado para o benefício de outrem. De acordo com Peter Block (2001), "A consultoria na sua melhor forma é um acto de amor: o desejo de ser genuinamente útil aos outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros."

A partir desta definição ampla e holística é notório o carácter relacional que envolve o trabalho da consultoria. Em todas as etapas deste processo, é necessário que o consultor utilize o conhecimento técnico de um especialista e a capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, como também manter um clima de cooperação e interacção entre os diversos actores envolvidos no processo.

Neste sentido, assume grande importância a intencionalidade no processo relacional que envolver a consultoria. A consultoria como "a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo" (Weinberg, 1990), é solicitada quando as pessoas desejam algum tipo de mudança.

Burgoyne (2000), afirma que o processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda. Divide o processo em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

Assim, identificamos que o processo tem pelo menos dois agentes, o consultor que ajuda a empresa cliente que recebe ajuda.

Para estar habilitado a ajudar, o consultor deve apresentar conhecimento e habilidades úteis à empresa cliente e a empresa deve estar predisposta a colaborar para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias.

Dentro desta lógica, Oliveira (2002) define consultoria empresarial como: "[...] um processo interactivo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, o controle directo da situação."

Orlickas (1998), afirma que consultoria [...] de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remunerações por hora ou projecto, para um determinado cliente".

A consultoria tem um carácter especialista e de apoio externo à função executiva, visando proteger a organização da deterioração. Entende-se como consultoria: “a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar implementação dessas soluções (Quintella, 1994).

Segundo Holtz (1997):

[...] Consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

Independentemente do tipo de enfoque que é dado ao processo de consultoria, temos sempre de analisar alguns elementos essenciais: o consultor, a empresa-cliente e os sintomas que, sendo investigados deverão possibilitar a correcta identificação das causas para a apresentação de proposta de acções correctivas. Existem outros elementos, típicos das questões que envolvem uma mudança: como resistências, cooperação, adaptação, jogos de poder, entre outros, que aparecerão em maior ou menor intensidade, conforme o caso, sendo, contudo, fundamental a sensibilidade do consultor para identificá-los e agir, assegurando as condições para o sucesso da intervenção.

Neste ponto é importante salientar que para o presente relatório, sempre que é mencionado o processo de consultoria, se refere ao processo de consultoria externa, que é o que a empresa onde fiz o meu estágio mais desenvolve.

Existem variadíssimas características subjacentes ao processo de consultoria, contudo, temos como principais e mais observadas a colaboração, independência, imparcialidade, profissionalismo, carácter investigativo, orientação e acompanhamento.

Kurb (1986) procura identificar alguns aspectos particulares da consultoria, que mais frequentemente são associados ao conceito nas diversas definições constantes na literatura. São eles:

-  Consultoria é um serviço independente, caracterizado pela imparcialidade do consultor em relação à organização e seus componentes;
-  Consultoria é um serviço de aconselhamento, onde os consultores não são chamados para dirigir a organização, ou tomar decisões em nome dos executivos da empresa;
-  Consultoria é um serviço que requer um profissional com conhecimento e habilidades relevantes, exige-se, portanto, que seja desempenhada por pessoas qualificadas;
-  Consultoria não é um serviço de fornecimento de soluções milagrosas para os problemas do cliente.

## Objectivos da Consultoria

Os objectivos de um processo de consultoria podem ser analisados segundo a visão do consultor ou segundo a da empresa beneficiária.

Podemos afirmar que o objectivo do consultor é efectuar um trabalho de qualidade, para ajudar a empresa na solução dos problemas existentes, pois só assim cumpre os seus objectivos profissionais e se consegue manter no mercado.

Turner (*In* Quintella, 1994), apresenta os objectivos da consultoria de forma hierarquizada, dividindo-os em objectivos tradicionais e objectivos adicionais.

### Objectivos Tradicionais:

-  Prover informações;
-  Solucionar problemas;
-  Elaborar um diagnóstico capaz de redefinir uma problemática;
-  Acompanhar a implementação.

### Objectivos Adicionais:

-  Criar acordo, suporte, consenso, compromisso;
-  Facilitar a aprendizagem;
-  Melhorar a eficácia.

## 1.2. O Conceito de Formação

Há muitos anos que o conceito de “Formação” tem vindo a ser discutido por vários autores. A sua clareza apela para uma multireferencialidade que envolve várias ideias, tanto ao nível de representação como de práticas.

Goguelin (1975), defende que formar não significa apenas um fenómeno de aquisição de conhecimentos, mas engloba também a transformação da personalidade com mecanismos psicológicos mais amplos, desenvolve uma intervenção profunda e global nos sujeitos o que conduz a um desenvolvimento a diferentes níveis: intelectual, físico e moral, e por fim, como a formação provoca mudanças no sujeito, provoca também mudanças na interacção do sujeito com o meio (Monteiro, 2004). Na visão pedagógica do termo “Formação”, de acordo com Fabre (1995), podemos defini-lo como: o resultado, a qualificação, o sistema, o plano de formação e o processo.

A formação como o trabalho sobre as representações (Monteiro, 2004). Neste sentido, o autor esclarece que formar implica a transmissão de conhecimentos, como a instrução, mas igualmente de valores e de saber ser, como a educação. Por outro lado, formar contempla a relação do saber com a prática, com a vida. Formar é, portanto, menos específico que instruir, o que aproxima de educar.

Para Garcia (1999)

“A formação pode ser entendida como uma função social de transmissão de saberes, de saber-fazer ou do saber-ser que se exerce em benefício do sistema socioeconómico, ou da cultura dominante. A formação pode também ser entendida como um processo de desenvolvimento e de estruturação da pessoa que se realiza com o duplo efeito de maturação interna e de possibilidades de aprendizagem, de experiência dos sujeitos”.

Para Ferry (1991) a formação é também vista como instituição, quando se refere à estrutura organizacional que promove e desenvolve as actividades de formação.

“Formação” significa “um processo de desenvolvimento individual que tende a adquirir e aperfeiçoar capacidades” (Ferry, 1991), capacidade de sentir, de actuar, de imaginar, de compreender, de aprender, de utilizar o corpo.

### **1.3. A Formação Profissional**

Entende-se por Formação profissional o processo global e permanente, através do qual as pessoas adquirem ou aprofundam competências profissionais e relacionais, designadamente conhecimentos, capacidades e atitudes, com vista ao exercício de uma ou mais actividades profissionais, a uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e ao reforço da sua empregabilidade (Artigo 2º, da lei da formação profissional).

De acordo com Cabrito (1994), se a formação profissional for pensada apenas como um processo que garanta a empregabilidade, então ela tornar-se-á num mero instrumento operativo ao serviço das necessidades da economia, onde o indivíduo, o jovem em formação, não passa de um elo da cadeia produtiva e cujas necessidades, enquanto cidadão são ignoradas.

Nesta perspectiva, a formação profissional deve ser concebida como um processo que garanta, simultaneamente, a satisfação das necessidades da economia e o respeito pelas necessidades e interesses dos jovens em formação, o que passa pela eleição de capacidades a desenvolver e que ultrapassa as que se relacionam apenas com saberes e saberes-fazer, para ter em conta as que dizem respeito aos domínios do saber-ser e do saber-estar.

Os principais objectivos da política da formação profissional são: Promover a qualificação das pessoas, valorizando todos os tipos de aprendizagem; Desenvolver e disseminar uma cultura de educação e formação ao longo da vida; Garantir o direito individual à formação; Promover a igualdade de oportunidades no acesso à formação e ao mercado de trabalho; Promover a formação contínua, enquanto instrumento para a valorização e actualização profissionais, a empregabilidade das pessoas, a produtividade e a competitividade das empresas e a coesão social; Garantir uma qualificação profissional certificada a todos os jovens que tenham ingressado ou pretendam ingressar no mercado de trabalho sem ter ainda obtido essa qualificação; Promover a integração socioprofissional de grupos com particulares dificuldades de inserção (Artigo 3.º da Lei da Formação Profissional).

## **Formação Inicial**

A formação inicial diz respeito ao primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão, e visa desta forma, a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão.

Segundo o artigo 26º da Proposta de lei da formação profissional, a formação inicial destina-se a habilitar a pessoa para o exercício de uma profissão, conferindo uma qualificação profissional certificada.

Irei dar mais ênfase à formação profissional contínua pois é esta que é praticada no contexto profissional onde estive inserida.

## Formação Profissional Contínua

A formação profissional contínua destina-se a promover o reforço da empregabilidade e da produtividade, através da valorização e actualização profissionais e da adaptação dos trabalhadores e das empresas às mutações tecnológicas e organizacionais, inserindo-se na vida profissional da pessoa e realizando-se ao longo da mesma (Artigo 26º, da lei da formação profissional).

De acordo com Canário (2000), os processos de formação profissional contínua estão orientados para a qualificação e requalificação acelerada da mão-de-obra, entendidas como requisitos prévios e indispensáveis a uma política desenvolvimentista.

Esta perspectiva da formação profissional contínua está estritamente ligada aos primórdios da educação de adultos e ao conceito de educação permanente. Contudo, a importância decisiva da formação profissional contínua, nomeadamente em termos quantitativos, só se afirma no contexto da produção industrial em massa, com emergência do que em sociologia do trabalho se designa por “fordismo” em associação com a ideologia do desenvolvimento, consubstanciada em processos de rápido e intenso crescimento económico.

Nunes (1995), afirma que a formação profissional contínua inclui-se no conceito de educação de adultos e que tem sido definida como o conjunto das acções, em que participam indivíduos inseridos no mercado de trabalho, e que visam o desenvolvimento sistemático de atitudes, conhecimentos e competências requeridas para o exercício de um emprego.

Durante muito tempo, a formação profissional foi considerada como um processo de aquisição de conhecimentos. Actualmente, a formação profissional é referida por quase todos os autores como sendo um processo de desenvolvimento (Nunes, 1995).

Segundo o Artigo 125º do Código do Trabalho, no âmbito do sistema de formação profissional contínua, compete ao empregador: Promover, com vista ao incremento da produtividade e da competitividade da empresa, o desenvolvimento das qualificações dos respectivos trabalhadores, nomeadamente através do acesso à formação profissional; Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação e aumentando o investimento em capital humano, de modo a garantir a permanente adequação das qualificações dos seus trabalhadores; Assegurar o direito à informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes, relativamente aos planos de formação anuais e plurianuais executados pelo empregador;

Garantir um número mínimo de horas de formação anuais a cada trabalhador, seja em acções a desenvolver na empresa, seja através da concessão de tempo para o desenvolvimento da formação por iniciativa do trabalhador (trinta e cinco horas anuais a partir de 2006 de formação certificada) e Reconhecer e valorizar as qualificações adquiridas pelos trabalhadores, através da introdução de créditos à formação ou outros benefícios, de modo a estimular a sua participação na formação.

### **Modalidades da Formação Profissional Contínua**

Uma das potencialidades da Formação Profissional Contínua debruça-se exactamente sobre a capacidade que esta detém para satisfazer novas necessidades ligadas às múltiplas evoluções da sociedade e aos itinerários pessoais dos indivíduos que têm de as enfrentar; necessidades que devem estar sempre abertas e prontas a responder. Existe assim, uma quantidade de dispositivos, afim de dar resposta às necessidades encontradas.

Não obstante, podem identificar-se dois tipos de estruturas de formação: as *acções de formação* e a *Formação-Acção*.

No que respeita, às acções de formação, estas caracterizam-se por operações com durações mais ou menos longas, mais ou menos importantes do ponto de vista do público a que se dirigem e dos cursos a que dão lugar, mas sempre limitadas no tempo. Correspondem assim à necessidade, sempre renovada, de fazer face a necessidades conjunturais e localizadas, quer sejam de ordem funcional ou individual.

Numa outra perspectiva, as acções de formação podem dar à formação contínua uma função paliativa, que tem na sua óptica a resolução imediata e de curto prazo de situações esporádicas. Pode assumir assim, uma função adaptativa e curativa através de processos de reconversão – quando uma profissão ou postos de trabalho são extintos – e de reciclagem/actualizações – segundo as mudanças que ocorrem nas empresas e afectam o modo de trabalho. A título de exemplo, e segundo Cruz, recorre-se ao tipo de reciclagem no caso de “Uma empresa que produza uma reduzida variedade de produtos ou serviços simples e padronizados, em que predominam tarefas igualmente simples que exijam reduzidos tempos de aprendizagem, ...” (Cruz, 1999).

Geralmente as acções de formação dirigem-se a empresas que se encontram em processos de inovação, modernização e reconversão, como são o caso das micro, das pequenas e médias empresas e da Administração Pública, sendo a sua lógica de financiamento dependente de fundos públicos.

Por seu turno, a estrutura da Formação-Acção compreende formas variadas, que podem ir desde um estágio num determinado campo, ou por sua vez, a um recurso a formações já existentes e julgadas adequadas ao problema a tratar. É neste último âmbito que surge uma modalidade que apresenta uma inovação do ponto de vista pedagógico, especificamente a formação por medida, que consiste em articular, cada vez mais estreitamente, a organização da formação com o próprio processo de tratamento dos problemas a resolver. Em contexto privado, empresas de grande dimensão, a formação tende a assumir um carácter de formação por medida, estando os objectivos da formação a par com os objectivos estratégicos da empresa. Na formação financiada, por oposição, surge a formação por catálogo que pressupõe um conjunto de acções pré-definidas e que se encontram no Quadro de Referência Nacional. Neste contexto a Formação-Acção dirige-se a micro, pequenas e médias empresas, assente na prestação de serviços integrados de formação e consultoria e implementadas maioritariamente por entidades formadoras com estreita relação com essas empresas.

A Formação-Acção é uma metodologia de formação, que articula sessões de formação em sala com a intervenção de consultores nas empresas, em termos de consultoria e formação profissional.

Tem por finalidade a modernização organizacional e o desenvolvimento das competências dos colaboradores das organizações, através da definição e implementação de projectos de mudança e melhoria de desempenho, com enfoque nas actividades relacionadas com a prestação de serviços às organizações.

A metodologia Formação-Acção, na qual a MundiServiços detém uma experiência muito abrangente, é uma metodologia de formação que envolve os seguintes três vértices, apresentados na figura seguinte:



Fig. 1 - Metodologia Formação-Acção Empresa MundiServiços

### ***Diagnóstico<sup>1</sup>***

Consiste na identificação, formalização e hierarquização dos problemas nas organizações, a serem resolvidos por intermédio da Formação-Acção, com recurso a uma equipa de formadores-consultores com valências nas áreas de intervenção e envolvendo a equipa de projecto da própria organização.

### ***Formação em Sala<sup>2</sup>***

Consiste em realizar a formação sobre os temas definidos e com base nas informações e orientações recebidas. Em cada tema, o percurso formativo parte do enquadramento teórico para a prática, contextualizando as problemáticas específicas, analisando-as e estabelecendo planos concretos de actuação. Em cada um destes passos, o participante é incentivado ao desenvolvimento pessoal e à superação de problemas com o auxílio permanente do formador/consultor. Trata-se de um de tipo de formação preferencialmente realizado em regime residencial.

### ***Formação Personalizada<sup>3</sup>***

Consiste em realizar actividades formativas em ambiente de trabalho, aplicando os conhecimentos adquiridos na formação em sala e desenvolvendo o plano de acção definido, dinamizados pelo formador-consultor.

A intervenção de consultoria formativa nas organizações, efectuada em regime de coaching com a equipa de projecto, é direccionada para a resolução de problemas e para a dinamização e desenvolvimento dos projectos de melhoria.

Esta metodologia Formação-Acção, permite uma abordagem flexível à formação, resultando num instrumento pedagógico que induz a mudança organizacional e o desenvolvimento de competências individuais, de forma mais eficaz que a tradicional abordagem formativa baseada apenas na formação em sala.

---

<sup>1</sup> Texto adaptado de documento interno da Empresa MundiServiços.

<sup>2</sup> Texto adaptado de documento interno da Empresa MundiServiços.

<sup>3</sup> Texto adaptado de documento interno da Empresa MundiServiços.

#### 1.4. Financiamento da Formação Profissional

A formação numa empresa pode recorrer aos fundos financeiros próprios destinados para esse fim – como acontece nas grandes empresas, que geralmente possuem “*orçamentos de formação suficientes para responderem às necessidades principais*” (Cruz, 1998), ou a um financiamento realizado por fundos comunitários. Sendo que para esta última se concretizar, a empresa terá que ser acreditada, isto é, a empresa é reconhecida (no caso português pela D.G.E.R.T.) como uma entidade que preenche todos os requisitos para poder dar formação.

Assim, quando se fala sobre as parcelas do financiamento da Formação Profissional em Portugal, de acordo com o CEDEFOP (1999) três são as fontes de financiamento existentes, de entre as quais se destaca o **Fundo Social Europeu**, visto que a maior parte do capital que financia a formação profissional portuguesa advém do mesmo (cerca de 75%), no intuito de se tentar fazer convergir as economias portuguesa e comunitária através do desenvolvimento e consolidação dos recursos humanos do país, principalmente dos sistemas de ensino e formação profissional. Resta saber, de acordo com Cruz (1998), se as empresas aplicam estes capitais comunitários na qualificação dos funcionários promovendo o desenvolvimento do país.

Por outro lado, verifica-se que o **FEDER** é um fundo também muito importante, uma vez que investe na “*criação de infra-estruturas e equipamentos de apoio*”, e por último, o **financiamento público nacional** das actividades formativas (garantido pelos orçamentos da Segurança Social – através do I.E.F.P., e do Estado).

Ora, supostamente, esta última é uma das fontes que mais incentivam as empresas não acreditadas para dar formação internamente. Segundo Cruz (1998), as empresas subsidiadas pelo Estado reduzem o investimento interno em formação. Contudo, há pequenas e médias empresas que fazem formação não por sentirem uma extrema necessidade para a utilizarem como instrumento de desenvolvimento económico do negócio, mas porque existem subsídios para esse fim, o que revela uma “*falta de preparação específica dos gestores de topo e intermédios*” face as grandes empresas que promovem a sua formação com fundos próprios como foi analisado no início.

## 2. A Gestão de Recursos Humanos

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos em contexto Empresarial

«De todas as funções da empresa, a função Pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espectacular e permanente ao longo destes últimos dez anos. Esta evolução vai continuar, abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham», afirmou W. BEZNOSIUK em 1981, no prefácio da primeira edição de *Personnel*<sup>4</sup>.

Ao longo dos últimos cem anos, a evolução da função Pessoal passou por três fases que correspondem a três concepções do seu papel e do seu lugar na organização da empresa, segundo os resultados dos trabalhos desenvolvidos pela Associação Europeia de Direcção do Pessoal no seu congresso em Genebra, em 1972:

- A Fase de Administração;
- A Fase de Gestão;
- A Fase de Desenvolvimento.

W. BESNOZIUK afirmou em 1981: «estas três fases não se excluem umas às outras, mas coexistem, completando-se».

A fase de Administração corresponde à imagem mais clássica da função. O homem de Pessoal aparece aqui como o especialista que aplica técnicas específicas para tratar problemas emergentes da vida quotidiana da empresa.

A fase de Gestão traduz a vontade de apreender o futuro a médio prazo e, portanto, propor políticas que toquem o humano e o social e que sejam coerentes com a evolução projectada da empresa.

A fase de Desenvolvimento corresponde ao desafio com que a empresa se confronta no presente: como conciliar o rigor das escolhas económicas, a aspiração do enriquecimento e a evolução dos que nela trabalham?

---

<sup>4</sup> Wladimir BEZNOSIUK, *Préface Personnel*, 1ª edição, Vuibert, coll, Gestion, 1981.

## A Função Pessoal na PME (pequenas e médias empresas)

De acordo com Peretti (1994), nas PME<sup>5</sup>, a organização da Função Pessoal apresenta algumas características peculiares.

Em geral, a função não está enquadrada numa estrutura autónoma das outras áreas funcionais da empresa.

Evidentemente, tal enquadramento e formalismo não se justificará em todas as PME, nomeadamente as pequenas empresas, mas o mesmo em grande parte das empresas médias, com um número de colaboradores que já o justificaria, onde essa preocupação também não existe.

Naturalmente, a não existência de uma pessoa investida da responsabilidade formal de gerir os Recursos Humanos não implica imediatamente que a função não existe. O que varia nas empresas é, essencialmente, o grau de estruturação da função, o maior ou menor número de actividades que ela comporta e os tipos de pessoas que a ela se dedicam.

Perelli (1994) defende, que a realidade actual das PME em Portugal é, neste aspecto, bastante variada. Os factores que intervêm nesta variabilidade são difíceis de enumerar. Todavia, é possível situar alguns elementos comparativos entre a realidade de uma pequena e de uma média empresa, conforme o quadro seguinte.

---

<sup>5</sup> Pequenas e Médias Empresas.

<i>Pequena Empresa</i>	<i>Média Empresa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca importância atribuída às diferentes tarefas de GRH, com excepção da administração de pessoal;</li> <li>- Concentração das decisões em GRH na figura do dirigente da empresa;</li> <li>- Tarefas operacionais a cargo do responsável da contabilidade ou de uma secretária;</li> <li>- Inexistência da formação especializada nos domínios dos RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior sofisticação nos tratamentos da gestão administrativa de pessoal com apoio informático;</li> <li>- Delegação mais ou menos acentuada das decisões mais «técnicas» em GRH;</li> <li>- Tarefas operacionais de um sector específico equivalente a uma «secção de pessoal»;</li> <li>- Progressiva especialização de funções, a cargo de uma pessoa ou uma pequena equipa com formação apropriada.</li> </ul>

*Quadro 1 – Modalidades de organização da função Recursos Humanos*

A expressão estrutural que a função apresenta na empresa é, habitualmente, um indicador importante para avaliar a importância que a empresa lhe atribui.

### **Uma nova abordagem da Função**

Em alguns anos, a função de pessoal transforma-se em função de Recursos Humanos. A mudança de nome é uma mudança de perspectiva e de práticas. A concepção tradicional do pessoal, como uma fonte de custos que é necessário minimizar, dá lugar à concepção de um pessoal considerado como um recurso cuja utilização é necessário otimizar. C. H. BESSEYRE DES HORTS afirma: «A DRH é uma visão contemporânea da função, as mulheres e os homens da empresa são recursos que é necessário mobilizar, desenvolver, e nos quais é necessário investir. Estes recursos são os primeiros recursos estratégicos da empresa, a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica»<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> C. H. BESSEYRE DES HORTS, «Typologie des pratiques de GRH», in *Revue française de gestion*, Novembro/Dezembro 1987.

## 2.2. As Funções de Recursos Humanos

Cada organização tem especificidades próprias relativamente à Gestão de Recursos Humanos, que carecem de respostas à medida, respostas que devem ser encontradas no seio de cada uma das organizações.

De acordo com Sousa, A. existem sete práticas centrais na Gestão de Recursos Humanos; contudo, neste relatório darei maior enfoque à Análise e Descrição de Funções.

- a. *Análise e qualificação de funções*, permite compreender as necessidades e especificidades do desempenho das diversas funções na organização;
- b. *Recrutamento e selecção*, visa atrair os colaboradores mais alinhados com a cultura e os objectivos da organização, associando-os aos factores de retenção dos melhores colaboradores (aqueles que detêm as competências necessárias e que estão eles próprios alinhados com os valores da organização);
- c. *Acolhimento e integração*, facilita a entrada dos novos colaboradores na organização e que ajuda a validar a sua adequação à função para a qual foi seleccionado;
- d. *Recompensas*, que asseguram a equidade interna e que promovem os níveis de desempenho e motivação e, por outro lado, que podem contribuir para construir e fortalecer a cultura da organização e atingir os resultados pretendidos;
- e. *Avaliação de desempenho*, associado à estratégia global da organização e que permite medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objectivos da organização, ajudando a detectar lacunas ou a antever possibilidades de desenvolvimento de competências que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa;
- f. *Desenvolvimento e gestão de competências*, consideradas essenciais para a obtenção dos resultados, através da definição das competências em função da estratégia da organização, tendo em conta os seus factores críticos de sucesso e o fortalecimento das competências através de diversas actividades de aprendizagem e partilha de conhecimento;

g. *Desenvolvimento de carreiras*, que premeiem o desempenho dos colaboradores e que vão de encontro às suas aspirações pessoais e profissionais, o que pode contribuir para aumentar a sua motivação e melhorar os desempenhos.

A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80, é a partir desta altura que surge a designação Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo.

Os seguintes conceitos ajudam a compreender o contexto da Gestão de Recursos Humanos:

 A Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como um conjunto de acções conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objectivos;

 A Função de Recursos Humanos é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhadas com a hierarquia;

 A Direcção de Recursos Humanos assegura a direcção dos serviços e das actividades de Gestão de Recursos Humanos e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função.

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na forma de designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas.

### 2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Análise e Descrição de Funções

De acordo com Sousa, M., et al. (2006), a análise e descrição de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função<sup>7</sup>, com o objectivo de identificar as tarefas<sup>8</sup> ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho.

Segundo os mesmos autores, a descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções.

O método de análise e descrição de funções consiste em analisar e avaliar as funções para, por um lado, proporcionar conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho e, por outro, determinar a sua importância relativa.

A análise e qualificação de funções não corresponde à presunção daquilo que se pensa ser determinada realidade laboral, nem pode ser o resultado do decisor público, isto é, o conteúdo funcional não é igual à descrição funcional que acompanha as convenções colectivas de trabalho. Parte-se do estudo das funções na organização para a sua avaliação e elaboração do esquema estrutural.<sup>9</sup>

De acordo com Rocha (1999), este instrumento de gestão de recursos humanos supõe e compreende as seguintes fases:

-  Descrição de Funções
-  Análise de Funções
-  Especificação de Funções
-  Qualificação de Funções
-  Avaliação de Funções

<sup>7</sup> Conjunto bem definido de actividades que pode ser atribuído a um só trabalhador da empresa ou, de um modo semelhante, a vários.

<sup>8</sup> Qualquer actividade em que se pode decompor uma função que requeira um esforço físico e (ou) mental com o fim de atingir um objectivo específico.

<sup>9</sup> Neste aspecto opõe-se à análise da estrutura que parte do diagnóstico da mesma para uma eventual proposta de reestruturação e elaboração de um manual de funções da organização. Este último método é mais eficaz nas organizações públicas porque são mais estáticas e mais resistentes à mudança.

A Descrição de Funções constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função.

Análise de Funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada.

A Especificação de Funções é uma listagem de vários conhecimentos, capacidades e experiências que um indivíduo precisa para desempenhar satisfatoriamente uma determinada função. Estes factores específicos vão-se transformar, posteriormente, em factores de qualificação de funções.

Em suma, a análise e descrição de funções consiste na indicação do conjunto de tarefas que compõem um função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise). O analista procura responder às seguintes questões:

 O que é que o empregado faz?

 Como é que o empregado faz o trabalho?

 Porque que o trabalho é feito?

 Que capacidades são necessárias?

A descrição das funções deve incluir todos os aspectos essenciais, enunciando o conjunto de actividades desenvolvidas pelo seu titular. O sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição. É necessário que dê uma informação completa e objectiva. A descrição deve corresponder à realidade, o que implica uma análise aprofundada da respectiva função.

Peretti (1994) defende que uma parte dos fracassos, após um recrutamento ou uma rotação, resulta de uma análise insuficiente da função em causa, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato.

A análise das funções apresenta uma vasta gama de aplicações possíveis:

-  Recrutamento e selecção;
-  Apreciação do pessoal;
-  Formação do pessoal;
-  Elaboração dos planos de carreiras;
-  Definição das grelhas de remuneração;
-  Organização da empresa;
-  Melhoramento das condições de trabalho.

De acordo com Peretti (1994), os métodos devem ser adaptados aos objectivos em causa. Os métodos mais frequentemente utilizados são a observação, a entrevista, o questionário e o método dos incidentes críticos.

O analista deve respeitar dois princípios na descrição da função:

-  O que é feito na realidade (a função tal como é, e não como deveria ser);
-  As tarefas (não o operador).

A análise deve responder a duas preocupações:

-  Conhecer o conteúdo do trabalho;
-  Descrever as exigências de realização: conhecimentos, responsabilidades, condições e esforços físicos e sensoriais.

Na análise que foi feita para este trabalho, foram utilizados dois métodos a observação e o questionário<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> No capítulo IV é desenvolvido o tema e justificadas as opções metodológicas efectuadas para este estudo.

## CAPÍTULO II – A EMPRESA MUNDISERVIÇOS

### 1. Domínios de Intervenção

O Grupo MundiServiços, desenvolve actividades de consultoria de gestão e formação no âmbito das seguintes áreas de intervenção:

**Área Institucional** – desenvolve actividades de consultoria de gestão para instituições públicas, órgãos governamentais, outras organizações como ONGs e outros movimentos associativos e institucionais relacionados com o desenvolvimento do sector público.

**Área Empresarial** – desenvolve actividades de consultoria de gestão para empresas, grupos empresariais, associações e outras organizações relacionadas com o desenvolvimento do sector privado.

**Área de Formação** – desenvolve serviços de formação e desenvolvimento de Recursos Humanos de forma transversal, quer a entidades do sector público, quer a entidades do sector privado.

## 2. Caracterização da Organização

MundiServiços é um grupo português de consultoria privado, que desde 1988 fornece serviços nas áreas da Gestão, Estratégia, Desenvolvimento Económico, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Formação, para diversos clientes como grupos empresariais, Ministérios e outras organizações governamentais, instituições públicas e outras entidades como associações empresariais e Organizações Não-Governamentais (ONGs). O facto de esta organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas ou grupos de pessoas, que interagem entre si.

As organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há entre elas, relações de cooperação; exigem a coordenação formal de acções; caracterizam-se pela persecução de metas; pressupõem a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica e por fim, caracterizam-se pela existência de fronteiras.

No Quadro. 2, apresento pontos principais relativos aos propósitos do grupo e à sua cultura organizacional, retirados de documentação interna da empresa.

Visão	Missão	Valores
<p><b>CAPACIDADE –            QUALIDADE –            INOVAÇÃO</b></p> <p>Acreditar que podemos ser uma empresa de referência, a nível nacional e internacional, em consultoria de gestão e formação, reconhecida pela capacidade de realização das suas equipas, pela qualidade das suas intervenções e pela inovação contínua dos seus processos, produtos e serviços</p>	<p>Garantir a satisfação total dos nossos Clientes da área empresarial ou institucional, através da prestação de serviços de consultoria e formação que acrescentem valor, garantam a eficiência e aumentem as competências das organizações onde intervimos.</p>	<p>Os nossos valores assentam no trinómio <b>ÉTICA – RESPONSABILIDADE – APRENDIZAGEM</b>, que são as nossas crenças fundamentais e as características da nossa cultura de realizações:</p> <p><b>ÉTICA</b>, porque não prescindimos de ter uma relação honesta e transparente com os nossos Clientes, Parceiros e Colaboradores, garantindo assim o respeito e a confiança mútuas.</p> <p><b>RESPONSABILIDADE</b>, porque nos comprometemos com as soluções propostas e nos empenhamos no atingimento de resultados.</p> <p><b>APRENDIZAGEM</b>, porque somos uma organização que aprende, no sentido da melhoria das nossas competências, buscando a Excelência das nossas intervenções.</p>

*Quadro. 2 – Visão, Missão e Valores MundiServiços*

Segundo Peretti (1994), a cultura da empresa é um sistema estruturado de valores fundamentais, de códigos e de representações. Constitui uma «estrutura imaterial de socialização»<sup>11</sup>.

M. THÉVENET descreve a cultura da empresa através de um conjunto de definições<sup>12</sup>:

- «É um cimento que une o conjunto das componentes da empresa;
- é uma explicação fundamental do que se passa;
- é o produto de uma história e não apenas de um instante;
- é um património de saber-fazer, modos de agir e de pensar, visões comuns;
- é um modo de descrever a organização...»

É indispensável conhecer os grandes traços da cultura da empresa para a elaboração de qualquer projecto que a envolva.

Ao longo do tempo, a MundiServiços capitalizou uma vasta experiência de trabalho com a execução de projectos de desenvolvimento estratégico e organizacional, implementação de reformas do Estado, projectos inovadores e iniciativas de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos direccionados para a esfera pública e privada, que permitiram consolidar metodologias e instrumentos técnicos para o sector público e sectores específicos de actividade.

Sedeado em Lisboa, o grupo MundiServiços desenvolve as suas actividades maioritariamente nos países de língua portuguesa, incluindo Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe, apoiado pelas suas delegações, sucursais e empresas que detém em Brasília (Brasil), Praia (Cabo Verde) e Maputo (Moçambique).

No âmbito da sua estratégia de internacionalização, o grupo criou em 2003 um escritório em Cabo-Verde, formalizando em 2006 a abertura da sucursal MundiServiços Cabo Verde, com o objectivo de reforçar a sua capacidade para conceber e implementar projectos de consultoria de gestão e formação, nos sectores institucional e empresarial em Cabo Verde, mercado onde já vinha actuando há alguns anos.

---

<sup>11</sup> J.-C. FAUVET: « La culture et le Project d'entreprise », in G. BIOLLEY & COLL. : *Mutation du management*, Paris, Entreprise Moderne d'Éclition, 1986, págs. 223-238.

<sup>12</sup> M. THÉVENET: *Audit de culture...*, op. cit. pág. 43.

Com o mesmo propósito criou em 2005 a empresa MundiServiços Moçambique Consulting, Lda., para fazer face às necessidades do mercado onde já vinha actuando há alguns anos.

Em 2007, o grupo criou a MundiServiços International Consulting, S.A., com o objectivo de centralizar a intervenção no mercado Internacional, quer em termos da gestão das participações internacionais, quer em termos da prestação de serviços de consultoria e formação em parceria com outras entidades consultoras internacionais.

Durante todo o meu percurso enquanto Estagiária da empresa, sempre estive em contacto com as sucursais Internacionais do grupo, o que me permitiu a aquisição de novos conhecimentos ao nível das ligações do mercado nacional com o mercado internacional.

A MundiServiços realiza projectos em parceria com entidades de diversos países e/ou especialistas em domínios/sectores de actividade específicos, procura associar o *know how* local dos mercados onde actua às melhores práticas internacionais do sector.

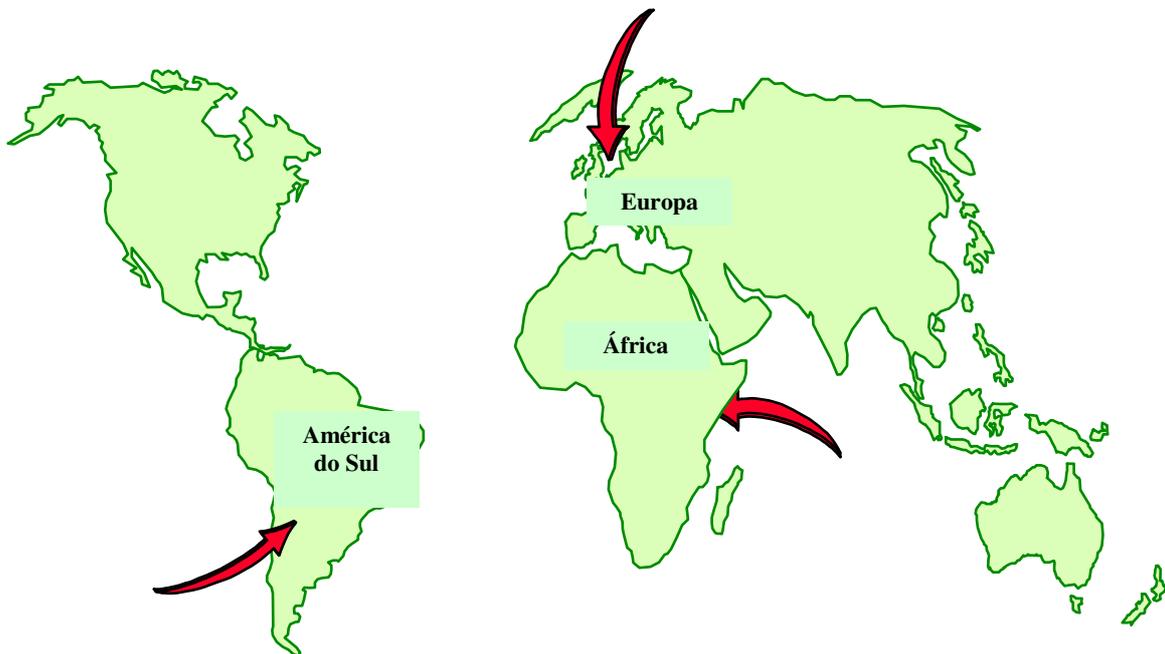


Fig. 2. - Mapa de Principais continentes onde actua

A MundiServiços é uma empresa certificada em Qualidade pela ISO 9001:2000 e acreditada como entidade formadora pela DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, o organismo nacional de credenciação das Entidades Formadoras. A acreditação significa o reconhecimento formal da capacidade técnico-pedagógica de uma entidade para desenvolver actividades no âmbito da formação profissional, através da validação global da conformidade das suas práticas com um referencial de qualidade específico.

Este reconhecimento destina-se exclusivamente a entidades formadoras, incide sobre as suas práticas de formação e é de natureza voluntária. A acreditação não significa autorização ou licença de funcionamento das entidades, nem incide sobre os seus cursos ou profissionais de formação.

O sistema de acreditação de entidades formadoras surge, segundo o CENEFOP (1999), em 1996 aquando da reforma de aplicação do Fundo Social Europeu que pretendia reforçar os pontos frágeis do funcionamento da formação, no intuito de se reestruturar o sistema de formação profissional e elevar a qualidade e utilidade da acção formativa.

De acordo com a mesma fonte e com dados recolhidos da Direcção-Geral de Emprego e das Relações de Trabalho (D.G.E.R.T.), foi em 1997 que ficou legislado pela Portaria n.º 782/97 de 29 de Agosto que, para que uma entidade formadora possa beneficiar do fundo social público, proceder ao desenvolvimento de formação regulamentada, ou ao desenvolvimento de formação para efeitos de progressão em determinadas carreiras profissionais, ou ainda outras situações previstas em normativos específicos, é obrigatório que esta seja acreditada, o que significa que a empresa necessita de ser reconhecida como capaz de intervir no âmbito da formação profissional

Para isso, e estando a **D.G.E.R.T.** encarregue da execução deste processo de acreditação, a empresa precisa de identificar a sua “*vocação central*”, caracterizar o seu “perfil de competências, tendo em conta o contexto, os objectivos, os recursos, com base em parâmetros técnicos de análise e avaliação pré-definidos. (CEDEFOP, 1999). Assim, por ser uma entidade acreditada é que a MundiServiços tem vários projectos financiados pelo Fundo Social Europeu em carteira, um dos quais onde estou integrada na equipa como gestora de projecto. No próximo capítulo deste relatório irei descrever esta actividade.

Para a realização das suas actividades, a empresa encontra-se estruturada segundo a disposição que se apresenta, com base no conceito de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), figurando cada UEN como um centro de proveitos e de custos e desenvolvendo actividades comerciais e produtivas:

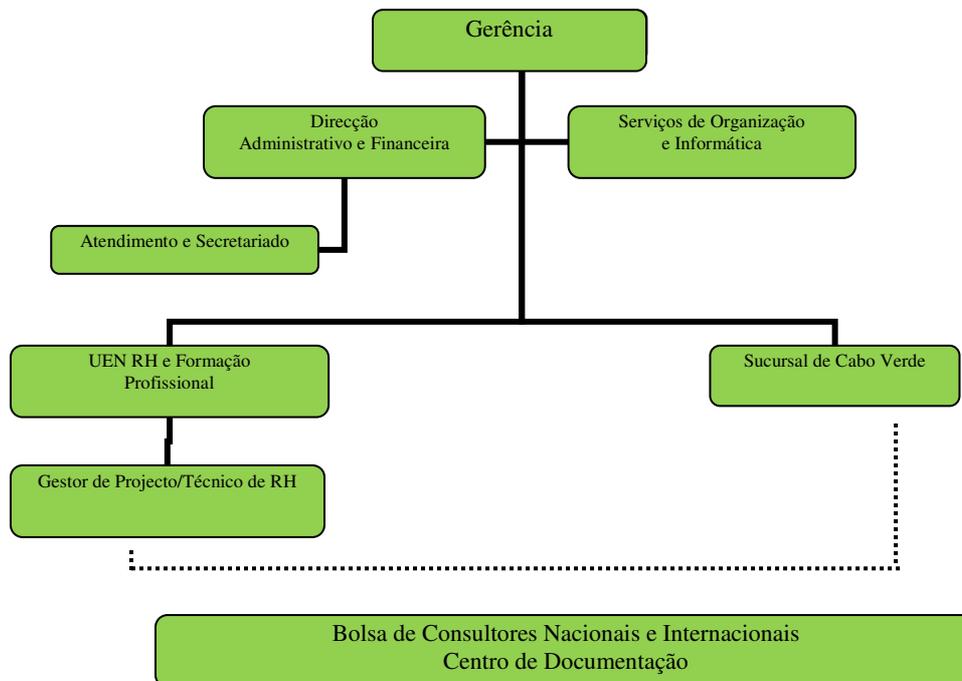


Fig. 3 – Organograma da Empresa MundiServiços<sup>13</sup>

De acordo com Cardoso (2001), este tipo de estrutura resulta da formalização jurídica da autonomia dos negócios ou zonas geográficas de uma estrutura divisionada. Cada unidade estratégica de negócios (*strategic business unit*) tem um gestor responsável pelos seus resultados e, conseqüentemente, pelo funcionamento global dos serviços que concorrem para o produto, como se se tratasse de uma organização independente. As unidades estratégicas de negócio podem agrupar-se ainda por áreas estratégicas de negócios, que englobam o conjunto de unidades de um determinado sector de actividade. Esta opção justifica-se quando a diversificação é total, cabendo à empresa *holding* articular estratégica e financeiramente os negócios, que têm estruturas próprias centrais importantes dada a sua «personalidade» bem definida.

<sup>13</sup> Retirado de documentação interna da empresa.

### **3. A Unidade Estratégica de Negócio “Recursos Humanos e Formação Profissional”**

Foi na Unidade Estratégica de Recursos Humanos e formação profissional, que desempenhei todas as minhas funções e desenvolvi o meu projecto de investigação.

No contexto actual de mudança acelerada, as organizações enfrentam obstáculos frequentes e imprevistos que necessitam ultrapassar, para alcançar o sucesso organizacional. As organizações têm de ser cada vez mais flexíveis, proactivas, dinâmicas, promotoras e controladoras da mudança, para que consigam enfrentar com sucesso as alterações que se fazem sentir a nível económico, social e cultural.

Com efeito, a resposta aos novos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho tem conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e modelos de organização do trabalho. Neste contexto, e porque as Pessoas são o verdadeiro valor distinto e a única vantagem competitiva sustentável das organizações, impõe-se uma nova gestão dos recursos humanos. Assim, gerir Pessoas actualmente significa facilitar o processo de desenvolvimento organizacional e constituir-se como agente activo na gestão da mudança.

À UEN Recursos Humanos compete a realização de estudos e projectos na área de recursos humanos, com especial destaque para as intervenções que são feitas, de forma individualizada ou integrada com outras valências, nos seguintes domínios:

## Desenvolvimento de Recursos Humanos

-  Estudos de diagnóstico e clima organizacional;
-  Implementação de sistemas de análise e qualificação de funções;
-  Concepção e implementação de grelhas salariais;
-  Estudos de reorganização funcional em empresas e entidades públicas;
-  Estudos sobre condições de trabalho e segurança;
-  Estudos sobre Formação e Emprego;
-  Estudos de Avaliação;
-  Selecção e Recrutamento.
-  Estudos sobre Emprego, qualificações e perfis profissionais;

## Formação Profissional

-  Diagnóstico das necessidades de formação, sectoriais e empresariais;
-  Elaboração e gestão de planos de formação, nas áreas técnico - pedagógica e financeira;
-  Realização de seminários e acções de formação profissional intra e inter-empresas;
-  Criação de recursos didácticos de apoio à formação presencial e e-learning (planos de sessão, manuais técnicos, manuais pedagógicos, estudos de caso, exercícios, conteúdos técnicos para web page, CD-Rom etc.)
-  Estudos de avaliação sectorial da formação e avaliação no posto de trabalho, no caso das empresas.

#### 4. Procedimentos e Modalidades de Formação na Organização

A MundiServiços está direccionada para uma abordagem INTRA, que parte da realidade organizacional / empresarial específica e procura ajustar a sua intervenção às necessidades específicas em termos estratégicos, de negócio e da componente de recursos humanos de que dispõe e / ou pretende desenvolver.

Assim a oferta dominante de serviços da MundiServiços visa produtos e serviços adaptados às especificidades e às necessidades de desenvolvimento de cada cliente.

São aplicadas técnicas de identificação e análise de problemas e são definidas propostas de melhoria que resultam em acções de formação a serem implementadas no contexto específico de cada organização.

A realização, a monitorização e a avaliação constituem igualmente elementos centrais da intervenção da MundiServiços, que numa lógica transversal, procura igualmente “envolver” e garantir o *empowerment* das equipas beneficiárias.

No âmbito da sua estratégia de intervenção, a MundiServiços procura fundamentalmente oferecer serviços integrado de Formação, que incluem todos os domínios do ciclo de formação.



Fig. 4 – Ciclo da Formação

Nas diversas fases do ciclo de formação em que intervém, a MundiServiços aplica os seguintes procedimentos:

### **Análise de Necessidades de Formação**

Para a análise das necessidades de formação, a MundiServiços conta com os técnicos internos da empresa e com os formadores/ consultores externos. Os colaboradores internos e os colaboradores externos são afectos a cada projecto consoante o perfil que se pretende, a experiência deste, o tipo de público-alvo, etc.

O diagnóstico das necessidades de formação é executado nas empresas clientes, tendo por base o seguinte:

-  Estratégia e situação do sector em causa
-  Estratégia e objectivos da empresa em termos de recursos humanos
-  Diagnósticos organizacionais
-  Investimentos realizados ou a serem realizados
-  Perfil de competências dos colaboradores
-  Dificuldades sentidas pelos colaboradores
-  Auscultação dos dirigentes, gestores, chefias e trabalhadores
-  Outras fontes documentais de suporte

O diagnóstico é realizado conjuntamente com os gestores de topo das empresas, sendo o seu planeamento devidamente validado ao longo da sua execução.

A recolha de informação poderá ser suportada por:

-  Diagnósticos e planos estratégicos (pré-existent)
-  Estudos e análises de qualificações de funções
-  Entrevistas e/ou aplicação de inquérito por questionários aos gestores/Chefias/trabalhadores
-  Observação naturalista

Os procedimentos de controlo e monitorização do levantamento das necessidades de formação são geridos pelo coordenador do projecto através da verificação do cumprimento das actividades, verificação dos instrumentos, análise do relatório do diagnóstico.

## Concepção

Após a identificação das necessidades de formação, dos objectivos, do público alvo, a MundiServiços recorre ao apoio de formadores/consultores internos/externos especialistas em áreas específicas, de forma a serem definidos de forma adequada os objectivos específicos, o programa, cargas horárias, a metodologia, a modalidade da formação, local, etc.

No manual do projecto/procedimentos são definidas as metodologias que os vários elementos da equipa têm que seguir e os respectivos modelos para os mesmos.

Inicialmente é realizada uma reunião com a equipa de trabalho onde é feito o enquadramento, explicado o conteúdo do manual do projecto/procedimentos e são fornecidos dados sobre os objectivos gerais, a população alvo, etc. Se existirem outras informações que sejam solicitadas pela equipa de trabalho, o coordenador ficará responsável pela obtenção dessas mesmas informações.

Após a definição dos conteúdos programáticos e tendo em conta o público-alvo, são elaborados materiais de apoio, nomeadamente manuais, textos de apoio, exercícios, etc. Estes são realizados pelos formadores -consultores especialistas nas temáticas de forma a assegurarem a qualidade técnica e sua adaptação ao público-alvo (perfil e necessidades).

De forma geral, os suportes de apoio (manuais/ textos de apoio) contemplam os conteúdos abordados em sala e uma breve caracterização dos objectivos, público-alvo e bibliografia ou referências bibliográficas.

No final de cada acção, os participantes preenchem um questionário que contempla questões sobre a qualidade da documentação entregue, procedendo-se assim à avaliação dos documentos entregues aos formandos.

## Organização

Para a organização e acompanhamento das acções de formação, a MundiServiços conta com os seus escritórios em Lisboa (Portugal), Maputo (Moçambique), Cidade da Praia (Cabo Verde) e Brasília (Brasil), os quais integram diversos recursos humanos, materiais e equipamentos que são disponibilizados no processo de organização da formação. A MundiServiços assegura também todo o apoio logístico inerente às acções de formação que realiza.

A empresa faz a divulgação das acções de formação através de catálogos, anúncios em jornais, no próprio site da empresa, contactos telefónicos, *mailings* por correio electrónico e carta, distribuição de brochuras, etc.

Quando a empresa presta serviços de formação intra-empresa, a formação geralmente é realizada nas instalações do próprio cliente. Neste caso o apoio logístico é geralmente assegurado pelo mesmo, ainda que supervisionado pelo gestor de projecto da MundiServiços.

Sempre que a formação exige a utilização de material informático, o responsável de informática assegura toda a instalação e verificação do material.

A MundiServiços procede ao registo da execução das acções num “Dossier do projecto e técnico/pedagógico de cada acção”.

## Desenvolvimento da Formação

Em cada projecto, é definida uma equipa que inclui o coordenador, o apoio técnico e pedagógico e financeiro, o apoio administrativo e a equipa de formadores.

O coordenador da equipa é o responsável pela definição e controlo da implementação e desenvolvimento das actividades do projecto formativo.

Os técnicos dos apoios pedagógicos e financeiros dão o apoio necessário à coordenação na implementação das actividades pedagógicas na gestão financeira do projecto.

O apoio administrativo assessora a equipa técnica e pedagógica na preparação dos materiais para a formação e garante o apoio logístico antes e durante a formação. Procede também ao controlo físico da documentação diária que visa acompanhar a formação.

Os formadores têm como função preparar o curso, elaborar a respectiva documentação e preparar as sessões de formação, designadamente, através de instrumentos próprios a serem utilizados no decorrer da formação.

Os formadores asseguram a monitoria e avaliação dos formandos e da acção e produzem os respectivos relatórios.

Os cursos são realizados nas instalações dos clientes (no caso da formação intra) ou em salas devidamente preparadas para o efeito.

Todos os cursos são abertos formalmente por um representante da MundiServiços, que faz a introdução da empresa e do formador e apresenta o regulamento da Formação.

## Avaliação da Formação

A metodologia de avaliação dos cursos é definida no início do projecto, podendo ser validada pelo cliente quando se trata de Formação Intra.

Em todos os cursos, a avaliação passa necessariamente pelas seguintes etapas:

-  Avaliação do Formador (aplicação de um questionário de avaliação do curso respondido por cada participante)
-  Avaliação do Formando (Aplicação de um teste ou exercício de validação dos conhecimentos aplicados pelo formador a cada formando no final do curso)
-  Avaliação da Entidade Formadora (Aplicação de uma ficha de avaliação de aspectos logísticos, pedagógicos e de condições de realização da formação)

Excepcionalmente e em função da tipicidade dos projectos formativos, poderá ser definida a realização da Avaliação do Impacto da Formação.

Neste tipo de avaliação, é definido um itinerário de avaliação em função dos indicadores de avaliação estabelecidos que, estando associado a um projecto Intra, deverá ser previamente discutido e analisado com o seu responsável.

Este tipo de avaliação ocorre normalmente entre 3 a 6 meses após a realização da formação, resultando daí um Relatório final que contém os resultados em termos de melhorias alcançadas para o beneficiário e para a organização na qual se integra o participante.

Independentemente da existência da realização da Avaliação de Impacto da Formação, em todos os cursos são produzidos Relatórios de apreciação da formação:

-  Relatório de avaliação por Acção ou Curso
-  Relatório Final dos Serviços prestados para o cliente

Em todos os cursos, a MundiServiços emite Certificados de avaliação por cada Participante. Estes certificados são atribuídos a partir das presenças no curso (80% de presenças) e/ou com base numa classificação atribuída aos conhecimentos, comportamentos, práticas adquiridas, resultantes da aplicação de um teste, exercício ou trabalho final realizado no final do curso pelo participante.

A MundiServiços tem atribuído particular importância ao desenvolvimento de metodologias e materiais inovadores de apoio à formação, sendo esta componente cada vez mais relevante no contexto da formação que desenvolve, focalizada ou direccionada para as necessidades práticas e operativas dos seus vários clientes.

As modalidades de formação são ajustadas ao perfil e características dos formandos, recorrendo a métodos distintos, designadamente os seguintes:

 **Formação Teórica e Prática em Sala** (análise de estudos de caso, resolução de exercícios individuais e em grupo, análise e discussão de temas)

 **Formação prática no Posto de Trabalho** (Formação *On Job*)

 **Formação-Acção** (combina a Formação em Sala com o apoio da Consultoria e a Auto Formação)

 **Formação em Regime Residencial** (partilha e troca de experiência em ambiente de descontração, normalmente decorre num hotel onde os formandos pernoitam durante os dias de formação)

 **Formação *Outdoor*** (*Teambuilding* em espaços exteriores). Metodologia que reforça: a Partilha de valores, Objectivos comuns, Coesão de grupo e espírito de equipa, Auto confiança e Liderança, Confiança inter-grupal, Motivação.

## 5. MundiServiços: Uma Organização Aprendiz

Como qualquer organização, a MundiServiços é uma entidade social, conscientemente coordenada, com fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos.

Após o meu percurso como estagiária na empresa MundiServiços, considero que esta é uma organização aprendiz (*Learning organization*) pois, de acordo com Peter Senge (1990), uma organização aprendiz, (...) “tem mais sucesso que as restantes, na medida em que tem capacidade para aprender mais depressa do que as concorrentes”. Senge (1990a), verificou que “as organizações aprendentes são aquelas onde as pessoas desenvolvem constantemente as suas capacidades, de modo a atingirem os objectivos que estabelecem para si próprias, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se constrói a inspiração colectiva e onde as pessoas estão constantemente a aprender como se aprende em conjunto” (p.1).

Senge (1993) refere que num mundo empresarial muito competitivo, cada vez mais tem menos sentido existirem organizações onde o topo da hierarquia toma decisões e todos os seus membros as cumprem, para passarem a existir organizações que descubram como é que podem desenvolver a capacidade e a apetência em todas as pessoas para aprenderem. Assim, a essência da organização aprendiz consiste em conseguir suscitar uma mudança de mentalidades nos seus membros, de modo a que estes deixem de se ver a si próprios como alheios à realidade da organização, para passarem a ver-se como uma parte fundamental da própria realidade. Como tal, os problemas deixam de ser encarados como sendo causados pelos outros e passam a ser vistos como sendo causados pelos próprios indivíduos (Kofman e Senge, 1993, 1995). Deste modo, as organizações aprendentes conseguem que as pessoas descubram, continuamente, como é que criam a sua própria realidade (Senge, 1996).

E foi assim que sempre vivi na MundiServiços. Desde o primeiro dia em que entrei na empresa até ao dia em que saí, sempre me foi dada a possibilidade de crescer quer pessoalmente quer profissionalmente, desenvolver competências e aprender mais e mais. Chego hoje à conclusão que essa aprendizagem apenas foi possível porque foi feita em conjunto. Tive sempre pessoas ao meu lado que me ajudaram a crescer, foi um percurso feito Lado a Lado.

## CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DAS ACTIVIDADES E TAREFAS CORRENTES

Neste capítulo procuro apresentar as actividades e tarefas que executei durante o estágio na empresa MundiServiços. As actividades que desempenhei e onde participei directamente, foram desenvolvidas na Unidades Estratégica de Negócios de Recursos Humanos e Formação.

### 1. O Percurso inicial de uma Técnica Superior de Educação/Formação – “Um exemplo de como começar...”

É neste contexto enquanto técnica superior de educação que desenvolvi tarefas nesta empresa, como Gestora de Projectos e Técnica de Recursos Humanos.

Este estágio visou preparar-me, enquanto recurso humano da empresa MundiServiços na área da gestão de projectos, de forma a permitir que pudesse dominar técnicas, procedimentos e instrumentos habitualmente utilizados pela empresa no domínio da Gestão de Projectos e da gestão de equipas. A empresa tem em carteira vários programas e projectos, designadamente no âmbito da metodologia de Formação-Acção, que permitem acolher e preparar os estagiários nesta metodologia<sup>14</sup>. Para além disso, e fruto da actividade internacional que o grupo desenvolve, permite aos estagiários conhecer e estar em contacto com outras realidades organizacionais, elaborar projectos e apoio à implementação dos mesmos junto das empresas e sucursais do grupo nos mercados onde este intervém, adquirindo uma experiência de base que permite gerir projectos em contextos internacionais.

---

<sup>14</sup> Formação-Acção – é uma metodologia de formação, que articula sessões de formação em sala com a intervenção de consultores nas empresas, em termos de consultoria e formação. As componentes são: Diagnóstico de gestão, visando a elaboração de um plano de acção; formação em sala, em regime residencial; formação personalizada na empresa, com o objectivo de resolver os problemas detectados e implementar o plano de acção.

O conteúdo deste estágio, relativamente às tarefas que desempenhei prendeu-se com a realização da gestão técnica e operacional de programas de Formação-Acção, acompanhamento de Projectos individuais nas empresas, Elaboração de Projectos, Propostas para Clientes, Elaboração de Orçamentos, Elaboração de Relatórios<sup>15</sup>.

Para tanto desenvolvi várias actividades, entre as quais, elaboração de materiais, procedimentos de acompanhamento técnico-pedagógico para utilização no programa MOVE-pme<sup>16</sup>, monitorizei actividades formativas e de consultoria no âmbito do MOVE-pme, planeei e organizei intervenções formativas no âmbito do MOVE-pme, participei em eventos formativos, procedi à recolha de informação, validei e controlei tecnicamente e pedagogicamente programas, prestei informação de reporte, participei no processo de recrutamento e selecção de formadores/consultores, fiz análise curricular, visitei empresas no decorrer da fase de pré-selecção das empresas para participação no programa MOVE-pme, acompanhei os projectos de formação em curso, elaborei projectos de formação, elaborei propostas<sup>17</sup> sempre que solicitadas quer para projectos nacionais quer internacionais, elaborei relatórios de acompanhamento e avaliação dos programas desenvolvidos.<sup>18</sup>

O programa de Intervenção MOVE PME é coordenado a nível nacional pela Associação Industrial Portuguesa – AIP-CE, que para efeito do presente Programa é designada de Organismo Intermédio.

A Entidade Beneficiária foi uma Associação Empresarial da Região de Leiria que assegura a coordenação da execução do programa na região onde desenvolve a sua actividade. Foi da responsabilidade desta entidade seleccionar uma equipa de formadores ou em alternativa, uma Entidade Formadora (neste caso a empresa MundiServiços) que assegure a execução das actividades de consultoria e formação no âmbito do Programa.

---

<sup>15</sup> Alguns documentos em anexo no CD que está no final deste relatório.

<sup>16</sup> O programa de Formação MOVE PME – Modernizar, Optimizar e Valorizar Empresas promovido pela Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial (AIP-CE) e, neste caso, dinamizado por diversas Associações empresariais e sectoriais, pretende realizar intervenções com vista a proporcionar serviços de formação definidos em função das necessidades específicas dos destinatários, tendo por base o diagnóstico das suas necessidades individuais, estabelecendo-se posteriormente o plano estratégico de intervenção que responda a essas necessidades, podendo integrar dirigentes, responsáveis funcionais e trabalhadores da empresa na formação a desenvolver.

<sup>17</sup> Encontram-se algumas no CD em anexo a este relatório.

<sup>18</sup> Documentos elaborados durante o estágio encontram-se no CD em anexo no relatório.

As Entidades Destinatárias deste programa, foram as empresas PME – Pequenas e Médias Empresas seleccionadas para o programa, fui eu que fiz toda a prospecção e selecção das empresas para o programa, através contacto telefónico, agendamento de reuniões e visitas presenciais, onde aplicava dois questionários e preenchia uma ficha de caracterização da empresa, o modelo de ficha e questionário encontram-se em anexo no CD deste relatório. Enquanto Técnica Superior de Educação fiz toda a coordenação pedagógica de um dos projectos MOVE-pme que a MundiServiços desenvolve, neste caso foi o MOVE-pme na área da Internacionalização.

Neste projecto a minha intervenção foi bastante intensa. Fiz todos os contactos para seleccionar as empresas para participarem no programa. Fiz o agendamento de reuniões para apresentação do programa aos destinatários bem como, em fase de pré-selecção, o preenchimento de questionários e documentos standard para o processo. Esta fase foi bastante enriquecedora pela possibilidade de conhecer várias realidades empresariais e áreas de negócio. O próprio contacto directo com os gestores empresariais foi muito relevante para o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Após o processo de selecção das empresas, seguiu-se o processo de selecção dos consultores coordenadores do processo para cada empresa. Nesse sentido e com a cooperação da Responsável da UEN de Recursos Humanos e Formação, fiz todo o processo de recrutamento e selecção. Tive também de organizar todo o material para as empresas e para os consultores (contratos<sup>19</sup>, Manuais de Projecto, Dossiers Técnico pedagógicos, fichas de cursos, carta de selecção, etc.).

Durante a implementação de todo o projecto nas empresas, tive de fazer a monitorização do mesmo e o respectivo acompanhamento dos consultores e das empresas participantes.

No decorrer do período 2009/2010 a Associação irá desenvolver uma intervenção do programa MOVE PME no âmbito do Subprojecto pmeINT dirigido a pequenas e médias empresas de diversos sectores da região Centro.

---

<sup>19</sup> Em anexo no CD deste Relatório.

O programa pmeINT pretende apoiar as empresas no desenvolvimento do seu processo de internacionalização. Engloba o reforço das qualificações dos empresários, quadros e trabalhadores nas respectivas áreas temáticas, beneficiando-os com os sistemas de qualificação e reconhecimento de competências através do centro novas oportunidade (CNO) e dos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC).

Neste projecto eu fiz toda a coordenação pedagógica, fiz a coordenação em termos técnico – pedagógicos e operacionais de todo o projecto. Fui responsável pela coordenação das actividades e das equipas de formadores que estiveram no terreno ao longo do programa. Particpei nas fases de planeamento, concepção, organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação do projecto. Particpei nas reuniões de coordenação, visitei empresas e fiz o acompanhamento da implementação dos planos de acção e dos planos de formação. Contei ainda, com apoio de um coordenador financeiro, que teve por responsabilidade, apoiar e supervisionar formadores, garantir toda a logística e assegurar o pagamento dos formadores.

## **2. Duas funções que se cruzam: Gestora de Projectos vs Técnica de RH**

Durante o meu período de estágio foram duas as principais funções que desenvolvi, uma enquanto Gestora de Projectos de Formação e outra enquanto técnica de Recursos Humanos. Na primeira a minha intervenção foi mais autónoma e activa, pois estava responsável por toda a coordenação do projecto MOVEpme Internacionalização<sup>20</sup>, na segunda já contava com o apoio da Directora da Unidade de Negócios de Recursos Humanos e Formação Profissional.

---

<sup>20</sup> Conforme mencionado e explicado no ponto anterior intitulado «O Percurso inicial de uma Técnica Superior de Educação/Formação – “Um exemplo de como começar...”»

No projecto MOVE pme enquanto Gestora de projecto, fiz toda a selecção de empresas e acompanhamento do projecto até ao final do meu estágio. Através de uma base de dados que me era dada, contactava várias empresas e fazia uma triagem telefónica para saber quais as que poderiam ter os pré-requisitos para participar no programa (ter mais de 10 pessoas e não ultrapassar as 100 pessoas, não ter dívidas às Segurança Social nem às Finanças, não ter recebido financiamento do estado superior aos 500 mil Euros, não ter participado em nenhuma edição do programa MOVE na medida 3.1.1. no espaço de 3 anos, entre outros critérios que tinha que despistar logo para não perder tempo em reunião presencial).

Numa fase seguinte, agendava a reunião com o Gestor da empresa onde apresentava o projecto mais pormenorizadamente e demonstrava que mais-valias eles poderiam ter com a participação neste projecto, aplicava os questionários quês posteriormente era enviados para a Associação Beneficiaria para esta enviar para a AIP e recolhia na empresa todos os documentos necessários à candidatura, como Balanços e Demonstrações resultados (últimos 2 anos), Quadros de Pessoal (último ano) e Certidões de situação regularizada Fazenda Pública e Segurança Social.

Após todos os processos de selecção aguardávamos a aprovação das candidaturas pela AIP, pois só após a aprovação é que a empresa poderia iniciar o programa. Depois de aprovadas as candidaturas, seguiu-se a fase de selecção de todos os Consultores/Coordenadores que iriam ficar alocados a cada empresa.

Com a Gestora da UEN de Recursos Humanos e Formação Profissional fiz toda a análise curricular e analisei quais poderiam ser os consultores mais eficazes para o sucesso do programa, pois já existia um histórico anterior de programas na empresa e nem sempre ocorreram da melhor forma pelo desempenho dos consultores. Nesse sentido, falei com algumas colegas Gestoras de Projectos MOVE pme também e fui seleccionando e chamando para reunião aqueles que poderiam ter melhor perfil e dar mais eficácia ao projecto, e assim fechei a lista de consultores/coordenadores para o projecto.

Após essa selecção fiz a atribuição de empresas aos consultores consoante o perfil pessoal e profissional de cada um e consoante a estrutura organizacional de cada empresa, de modo a manter durante todo o projecto uma relação *Win-Win*, onde ambas as partes saíam vencedoras e com sucesso.

Para este projecto acabei por me reunir depois com cada consultor/formador para poder falar um pouco de cada empresa, pois fui eu quem fiz todo o processo de selecção e poderia transmitir directrizes para que o primeiro contacto e todos os seguintes ocorressem da melhor forma. É muito importante que a empresa se identifique com o consultor e este com os interlocutores da empresa, pois só assim poderemos obter de facto sucesso no programa e a empresa tirar o máximo proveito do programa.

Com a Entidade beneficiária, a Associação, organizei as primeiras formações para empresários que ocorriam nas instalações da Associação e onde eu estava sempre presente. Colaborei também na coordenação de algumas acções de formação INTRA que ocorreram, pois algumas empresas quiseram antecipar essa formação e eu tive de coordenar todos esses processos, para poder garantir que estava tudo a decorrer nos termos legais e colaborar também com o formador na organização e impressão de dossiers técnico pedagógicos, dos manuais de formação e outros documentos. Antes de qualquer intervenção eu tinha de analisar a documentação que o formador elaborava e fazer a aprovação da mesma. Enquanto Gestora deste projecto deslocava-me várias vezes à entidade beneficiária para reuniões, onde eu e a técnica pedagógica da associação definíamos e ajustávamos todos os parâmetros do programa e monitorizávamos todo o projecto.

Apesar de ter sido mais activa a minha intervenção como Gestora de Projecto, é com a função de Técnica de Recursos Humanos que me identifico totalmente, pela multiplicidade de tarefas e conhecimentos que me permite desenvolver. Mais à frente irei explicar melhor por que razão a função de Técnica de Recursos Humanos faz mais sentido para mim. Actualmente já estou noutra empresa, a desempenhar essa mesma função.

## **CAPÍTULO IV – PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO: O CONTRIBUTO DA ANÁLISE DE FUNÇÕES**

Este capítulo apresenta ao leitor o projecto integrado que incidiu sobre a análise de funções, visando a elaboração futura do manual de análise e descrição de funções da empresa MundiServiços.

O projecto surgiu da inexistência e necessidade de elaboração de um manual de análise de funções na empresa MundiServiços. Neste sentido, foi-me solicitado que, a partir da realidade observada e experiência vivida durante o meu estágio curricular na empresa, investigasse e desenvolvesse os referenciais de emprego de cada uma das principais funções existentes na organização.

Neste capítulo são apresentadas as finalidades, o objectivo geral e os objectivos específicos desta investigação. É apresentado o modelo de análise utilizado para a investigação, Modelo de Gestão de Competências.

Num terceiro momento, apresento as opções metodológicas definidas e executadas para o desenvolvimento do projecto de investigação.

## 1. Análise de Funções no Sucesso de um Recrutamento ou de uma mudança de Função

Após alguma pesquisa para reunir informações que me auxiliassem na descoberta de uma temática a estudar dentro desta organização e de um contacto directo com a instituição, cheguei à conclusão que seria interessante desenvolver um projecto de intervenção que tenha como objectivo geral **a caracterização e análise de funções como instrumento válido de recolha, tratamento, reformulação e aproveitamento oportuno por parte da gestão de pessoal dos dados relativos às funções e respectivas exigências**. Pretendo assim avançar para o estudo de uma gestão de pessoal dinâmica, elaborando as fichas de referencial de emprego para a elaboração do manual de análise de funções.

Esta temática surgiu, pois na empresa não existe um manual de funções formalizado o que actualmente é indispensável para o bom funcionamento dos recursos humanos de qualquer organização.

Um estudo de análise de funções tem como finalidades:

-  Permitir uma reflexão séria sobre a mão-de-obra existente a partir da riqueza informacional organizada;
-  Prover a administração ou entidades competentes de elementos suficientes e adequados para a definição de políticas no âmbito da gestão de pessoal: política de recrutamento, política de selecção, política de remunerações e política social;
-  Fornecer dados que podem conduzir a vias de estruturação orgânica dos serviços;
-  Possibilitar um melhor aproveitamento ou melhor racionalização ou reafecção de recursos humanos disponíveis, através do conhecimento total das diversas funções;
-  Facilitar a mobilidade profissional pela transmissão de conhecimentos relativos a uma dada categoria e inter-relacionamento entre as diversas funções em termos de natureza do trabalho e numa perspectiva de exigência;
-  Contribuir decisivamente para a reclassificação profissional, pois que cada designação funcional corresponderá uma definição do conteúdo laboral;

 Propiciar a comparação de dados estatísticos relativos a categorias, desde que a cada função seja atribuído um número de código sistemático e significativo;

 Facilitar a arrumação das diversas categorias por níveis de qualificação, quando as funções sejam classificadas segundo um sistema ponderado.

O meu projecto de investigação tem como objectivos específicos:

 Conhecer as principais características das funções desempenhadas pelo pessoal da MundiServiços em termos de exigências de formação, responsabilidade, exigências intelectuais, morais e físicas;

 Identificar as verdadeiras e diversas designações que as titulam e a sua arrumação na estrutura orgânica;

 Relacionar as diferentes funções com as categorias profissionais existentes.

Ambiciona-se que deste estudo resulte toda uma multiplicidade de aplicações, que um estudo de funções pode satisfazer e responder à grande **Questão de Investigação deste projecto: Qual o Contributo da Análise de Funções na Gestão de Pessoal?**

Com o resultado desta investigação, a própria Organização poderá analisar e delinear novas estratégias a implementar em futuros projectos que tencione levar a cabo, pois através da definição e caracterização das funções desempenhadas pelos vários recursos humanos da empresa poderá ser feita uma ligação entre eles, o que facilitará futuramente todo o funcionamento da empresa.

## 2. Modelo de Análise – “Modelo de Gestão de Competências”

A palavra competência, vem do latim *competentia* e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

A Gestão por Competências visa instrumentalizar o departamento de Recursos Humanos e os Gestores das empresas para realizar em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza. As ferramentas da Gestão por Competências são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Através da análise por Competências são identificadas as competências comportamentais e técnicas necessárias à execução das actividades de um cargo/função e mensurado o grau ideal para cada grupo de competências para que uma pessoa que assuma o cargo/função atinja os objectivos da empresa.

Na Gestão de competências surge um novo conceito de *objectivos mensuráveis* na gestão das pessoas.

Neste conceito, o “colaborador”, enquanto indivíduo que está no corpo e alma da empresa, que é empreendedor e que se preocupa com o crescimento da empresa, ganha uma nova dimensão.

Os colaboradores deixam de ser meros executantes e passam a ser também geridos pelas competências que detêm.

Competências são o ***conjunto de conhecimentos, capacidades (skills) e atitudes/comportamentos que influenciam directamente o desempenho dum pessoa, contribuindo através da sua aplicação para o sucesso da organização.***

Assim, gerir pela competência significa que a organização passou a assumir a função de promover o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, passando a geri-los de acordo com a *acção prática* das suas *funções*, não pelo *cargo que os mesmos detêm*.

A *função* é que vai definir e caracterizar o trabalho e as competências que os colaboradores devem ter, relativamente aos níveis de desenvolvimento esperados na organização.

A gestão de competências, tal como ilustra a figura a seguir, integra-se num processo de Gestão, onde a organização se orienta para a acção, e visa o seguinte:

-  Gerir o **desempenho** e orientá-lo para resultados;
-  Apoiar a **elaboração de programas** de formação visando o desenvolvimento dos colaboradores;
-  Apoiar o **desenvolvimento de carreiras** – designadamente na progressão horizontal e na tomada de decisões de promoções ou atribuição de prémios;
-  Apoiar em termos de eficácia e eficiência, os processos de **recrutamento e selecção**;
-  Apoiar a facilitação dos **processos de mudança cultural** na organização.

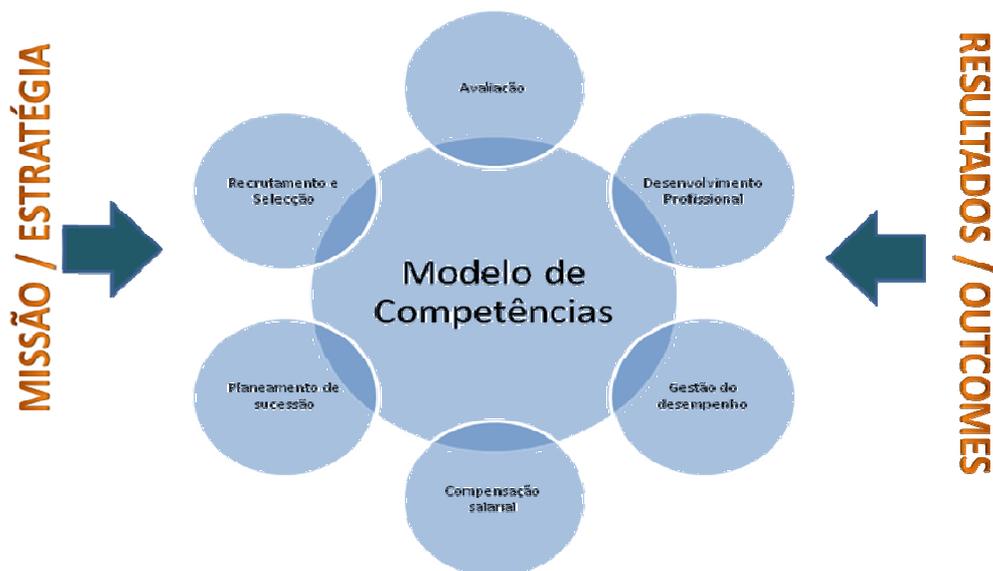


Fig. 5 – Modelo de Competências

Com este modelo, as organizações assumem portanto, o desenvolvimento estratégico e contínuo dos seus colaboradores, designadamente:

-  Identificando as competências necessárias ao bom desempenho de cada função;
-  Identificando as competências que o colaborador possui.
-  Cruzando informação anterior e identificando o GAP de formação existente, de modo a que se possa traçar um plano de desenvolvimento específico e contínuo para cada colaborador.

### As Competências Traduzidas para as Funções

No âmbito do modelo de Gestão de Competências, são agregadas as funções com conteúdos de actividade comparáveis e homogéneos e competências próximas e relativamente homogéneas, quer se trate de competências requeridas actualmente ou susceptíveis de o virem a ser, tendo em conta as tendências de evolução.

Os perfis profissionais, constituem pois, um conjunto de saberes, saberes fazer e saber – ser que o indivíduo deve teoricamente dominar para ter um emprego.

O perfil profissional introduz o conceito de banda larga – porque se compreende que estes geralmente agregam empregos e actividades próximas e mobilizam competências semelhantes. Um perfil profissional pode ser de banda larga em dois sentidos:

**Funcional** – contemplando actividades que alongam e alargam o campo de intervenção no sentido de preparação, execução e controlo do trabalho ou no sentido da intervenção em domínios como qualidade, coordenação, cooperação, inovação, higiene e segurança no trabalho e outros;

**Profissional** – agregando empregos específicos a diferentes subsectores no quadro estudado ou mesmo explorando as fileiras de mobilidade inter-sectorial. Trata-se neste caso, de uma opção que permite introduzir uma formação que facilite a polivalência e a transferibilidade. Esta agregação pela natureza das intervenções, pela semelhança das competências no trabalho, é qualificante.

Ao privilegiar as competências, pretende-se encontrar um equilíbrio entre aquilo que é requerido e o que é realmente detido, encontrando competências de natureza semelhante e acentuando o seu grau de importância.

Os perfis profissionais constituem-se também como:

**Dinâmicos** – na medida em que integram a variabilidade e a evolução dos empregos. A imobilidade e inflexibilidade dos perfis gerariam potenciais desactualizações, num curto espaço de tempo, pelo facto de não incorporarem as transformações induzidas pelos factores técnico-organizacionais e opções de estratégia de mercados e produtos, ao nível dos diferentes sectores;

**Prospectivos** – uma vez que reagem a determinados cenários de evolução dos sectores profissionais, mas também porque poderão conter elementos que podem condicionar a concretização de determinados cenários em detrimento de outros. São orientados para a valorização profissional, tentando atingir a consensualização entre aquilo que é detido e o desejável.

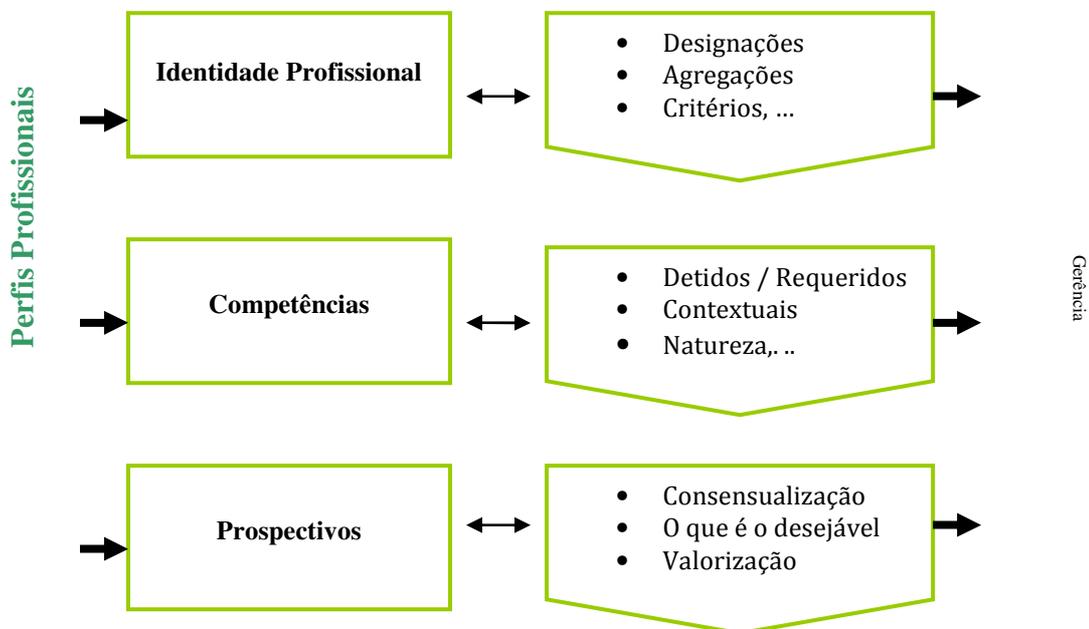


Fig.6 – Caracterização e interação dos Perfis Profissionais

Relativamente à metodologia utilizada para a elaboração do descritivo de funções, traduz-se nas seguintes etapas:

### **Agregação de Empregos**

A agregação dos empregos parte de um conjunto de variáveis que podem ser usadas cumulativamente ou não, e que são:

 **Campos de Intervenção** – Identificam-se os empregos com uma finalidade comum em termos de objectivos. A identificação da finalidade será possível, a partir das actividades que são homogéneas e comparáveis.

 **Natureza das Intervenções** – Dizem respeito à utilização de uma técnica ou tecnologia comum ou próxima e / ou a um conhecimento ou dimensão de área disciplinar comum.

 **Amplitudes dos Empregos** – Dizem respeito à mobilidade funcional ou profissional que vem sendo observada ou que é percebida, tendo em conta as tendências de evolução.

 **Tendências de Evolução dos Empregos** – São tidas em conta as evoluções quantitativas e qualitativas do emprego no âmbito dos sectores de actividades onde se inserem.

 **Perfil de Recrutamento** – Traduzem as qualificações e competências procuradas por empresas / organizações semelhantes e que podem dar indicação das necessidades requeridas ao nível do emprego.

## Identificação das Competências

A identificação das competências mobilizáveis na execução das actividades é efectuada através de um processo dedutivo e interpretativo, a partir das actividades a realizar.

**Descrição de Competências** – é efectuada através da descrição de:

**Saberes** – traduzem grandes domínios de saberes e especificam conteúdos fundamentais aplicáveis ao exercício das actividades (ex. matemática: geometria, na mecânica, a manutenção de equipamentos, nas línguas, compreensão ou domínio de Inglês técnico).

**Saberes-fazer técnicos** – traduzem o “ser capaz de obter um resultado, em que situação e com que meios” e devem integrar os critérios de desempenho e as condições reais de realização (ex. apreender formas e volumes de espaços, analisar dados, reconhecer defeitos, etc.).

**Saberes-fazer sociais e relacionais** – são descritos em referência a atitudes e qualidades pessoais e capacidades relacionais e, referem-se à finalidade e ao contexto em que o saber é mobilizado (e. expressar-se de forma clara, sentido de responsabilidade para poder antecipar-se aos incidentes, comunicar em equipas multidisciplinares, em públicos, ser criativo, etc.).

Neste modelo, a acção e o comportamento é que determinam o desempenho das funções.

### 3. Opções Metodológicas: Porquê a Observação e o Inquérito por Questionário no Descritivo de Funções?

Quando analisamos este projecto de investigação onde é feita a análise e descrição de funções e tendo em conta todo o enquadramento institucional, as opções metodológicas efectuadas durante este projecto de investigação recaem sobre uma Investigação qualitativa.

A investigação qualitativa é um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outras sim, formuladas com o objectivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural. Ainda que os indivíduos que fazem investigação qualitativa possam vir a seleccionar questões específicas à medida que recolhem os dados, a abordagem á investigação não é feita com o objectivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses. Privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos de investigação. As causas exteriores são consideradas de importância secundária. Recolhem normalmente os dados em função de um contacto aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos naturais.

Segundo Bogdan, R & e Biklen, S. (1994), a investigação qualitativa possui cinco características. Nem todos os estudos que consideraríamos qualitativos possuem estas características com igual eloquência. Alguns deles são, inclusivamente, totalmente desprovidos de uma ou mais características.

- 1) *Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador, o instrumento principal. É o investigador que observa, recolhe dados, interage com os sujeitos; com o sentido de entender os fenómenos;*
- 2) *A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números.*
- 3) *Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos;*

4) *Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.* Não recolhem dados ou provas com o objectivo de confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente; ao invés disso, as abstrações são construídas á medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando; isto é; os argumentos nascem dos factos analisados.

5) *O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.* Os investigadores qualitativos em educação estão continuamente a questionar os sujeitos de investigação, com o objectivo de perceber “aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem” (Psathas, 1973).

Após um longo percurso de investigação e estudo, cheguei à conclusão que para uma análise e descrição de funções se pode seleccionar um ou vários métodos. Existem diversos métodos de análise e descrição de funções, cada um deles com as suas características e âmbito de aplicação. De acordo com Peretti (1994), existe o método de Observação, Entrevista, Questionário e o método dos incidentes críticos. Neste estudo utilizei dois métodos: a Observação Directa e o Questionário.

O conjunto destes dois métodos permite obter uma fotografia do posto de trabalho, que se torna necessário analisar.

## **Observação**

Peretti (1994) define este método, como sendo um método, em que um ou vários especialistas observam a execução das tarefas que correspondem a determinada função. Esta observação é directa e imediata, no local de trabalho. É relativamente prolongada, de modo a permitir registar todos os momentos do ciclo de operações, e completada com a análise de todos os meios de que dispõe o executante: instruções, manual de procedimentos, notas de serviço, etc.

A observação varia de caso para caso, dependendo do que está a ser estudado. Observar é uma atitude experimental, muito importante para a investigação pois permite conhecer melhor a realidade do objecto estudado.

A observação apresenta vantagens e inconvenientes:

#### *Vantagens*

- Menos enviesada, por ser feita por um interveniente externo.
- Homogeneidade das grelhas e dos critérios de análise.

#### *Inconvenientes*

- O método implica muito tempo;
- O método está limitado a processos de produção curtos (tarefas repetitivas).
- A observação suscita resistências por parte do pessoal observado.
- A ausência de todos os elementos que só o trabalhador pode dar (o porquê de tal método...).

### **Entrevista**

Após o estudo da documentação existente, o analista constrói o seu plano de entrevista. O guia de entrevista, tem de englobar alguns pontos fundamentais, identificação do agente e do posto de trabalho, tarefas, relações, exigências, evolução na carreira e observações, de acordo com Peretti (1994), este método permite recolher os dados relativos à função de uma maneira mais fácil e mais rápida. Assegura uma objectividade satisfatória.

O operador pode veicular um risco de sobreestimação das dificuldades inerentes ao posto de trabalho, assim como das exigências requeridas. ~

Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

## Questionário

Os próprios trabalhadores preenchem um questionário sobre o seu trabalho. As informações são, pois, recolhidas na fonte pelos principais interessados (Peretti, 1994).

O método é pouco dispendioso. No entanto, os dados obtidos apresentam um carácter muito subjectivo devendo ser corrigidos e interpretados.

Este método apresenta vantagens e inconvenientes:

### *Vantagens*

- Baixo custo;
- Fornece uma visão ampla do conteúdo da função (preenchido pelos colaboradores e chefia directa);
- Rapidez na recolha dos dados.

### *Inconvenientes*

- O questionário deve ser planeado, pois são muito frequentes: a imprecisão na delimitação dos objectivos e do campo de problemas abrangido e planeamento dos recursos disponíveis, a imprecisão na definição da população, e uma amostragem não-significativa (erros na definição dos critérios de classificação e escolha dos colaboradores);
- A preparação do instrumento de recolha de dados também é decisiva na qualidade da informação, dado que a deficiente redacção das perguntas (incompreensíveis, tendenciosas, desencadeadoras de reacções de defesa, etc.), a ordenação errada e a não-realização de um pré-teste não permitem a obtenção de informação para efectuar a análise e descrição de funções.

## O Método dos incidentes Críticos

Este método foi aperfeiçoado por J.-C. FLANAGAN. Implica um inventário pormenorizado de todas as anomalias, erros e insuficiências, observados na execução de uma tarefa, que serão depois ponderados de acordo com a influência que exercem nos resultados obtidos.

Os incidentes críticos são resumidos e classificados de modo a formar um quadro com as características essenciais da função. Elas permitem a construção de inventários de comportamentos eficazes e ineficazes no trabalho. É uma técnica simples que permite obter descrições operacionais e que abrange os comportamentos efectivos (Peretti, 1994).

Em suma, utilizei o método de observação e questionário, pois na minha perspectiva são os mais eficazes em termos de resultados e tempo dispendido. A observação é feita pelo executante e não requer a sua paragem, logo é eficaz em termos de resultados e tempo, pois depende apenas de uma pessoa, o executante. O questionário permite uma visão ampla do conteúdo da função e uma rapidez na recolha dos dados.

Neste projecto foi ainda utilizada a técnica de Análise Documental, como forma de levantamento preferível e com bastante frequência para análise e revisão bibliográfica. Foram analisados os seguintes documentos:

-  Documentação interna relativamente ao Grupo MundiServiços;
-  Manuais de apoio disponíveis na empresa;
-  Leitura de dissertações de investigação relativamente a este tema;
-  Leitura e análise de obras de autores referenciados e especializados (nacionais e internacionais) globalmente sobre as áreas de Gestão de Recursos Humanos.

#### 4. O contributo do Projecto de Investigação na Organização

O grande objectivo deste projecto de Investigação foi a análise e descrição das funções da empresa MundiServiços, permitindo assim à empresa no futuro elaborar o seu manual de análise de funções. Actualmente é fundamental numa empresa a existência desse manual e sendo a MundiServiços uma empresa certificada em qualidade pela ISO 9001 mais importante se torna.

Esta importância advém de vários factores que passo a explorar de seguida. A análise e descrição de funções é considerada como uma prática fundadora da Gestão de Recursos Humanos, visto que constitui a base de muitas outras práticas.

Com a elaboração deste projecto pretendi que esta análise e descrição de funções contribuísse para várias práticas de recursos humanos dentro da empresa MundiServiços. No recrutamento e selecção, a análise e descrição de funções fornece informação sobre a natureza da função e permite orientar as actividades de recrutamento e selecção. De acordo com Loes e Cordery (2000), apenas é possível antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira se forem conhecidas as características e exigências desse lugar ou carreira. Especificamente, é a partir da análise de funções que: (a) se constroem os anúncios para o recrutamento; (b) se fornece, durante a entrevista de selecção, a informação sobre a função e simultaneamente se confirma se o candidato possui as características requeridas para a vaga em causa; (c) se faz a orientação dos colaboradores, informando-os sobre as exigências da função e da carreira e sobre as competências que devem dominar. Se não existir previamente, como foi o caso da empresa MundiServiços, a análise da função deverá ser elaborada ou revista aquando do recrutamento (Peretti, 2001). Para Loes e Cordery (2000) uma descrição correcta das funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada posto de trabalho. Se for conhecido o tipo de exigências que se coloca numa função, será possível estabelecer as necessidades formativas dos seus titulares. A análise de funções constitui um requisito da prática da Avaliação de Desempenho, pois, teoricamente, não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado e, principalmente, porque é desta informação que devem surgir os critérios individuais (qualitativos ou quantitativos) de desempenho.

Loes e Cordery (2000), defendem que é através da análise de funções que se determinam os padrões a alcançar e as actividades específicas a serem desempenhadas – e se compreende se o titular da função executou a mesma de modo apropriado. Também nas remunerações, a análise e descrição de funções é fundamental, na medida que dá informação relevante para avaliar o valor intrínseco da função na organização e para comparar com funções semelhantes no mercado de trabalho para a determinação do sistema de compensações. O planeamento de carreiras deve prever a evolução da actividade profissional de um indivíduo. Segundo Loes e Cordery (2000), a análise de funções poderá prestar um contributo para tal sistema de progressão, através da definição de grupos profissionais em que as várias funções estejam articuladas entre si, de modo que a passagem de um nível para o seguinte surja como natural no desenvolvimento profissional do indivíduo.

As fichas de emprego/função que se apresentam em anexo neste relatório constituem um ponto de partida para a análise de cada emprego da MundiServiços.

Os conteúdos de actividade e as competências traduzem essencialmente, as competências requeridas para o exercício de cada função, ou que num futuro próximo, o possam vir a ser no quadro de evolução da organização.

É importante reforçar a necessidade prévia de validação dos perfis por parte da organização e dos seus colaboradores, como forma de fazer reconhecer e anuir sobre a sua actualidade, sobre a pertinência e funcionalidade no contexto da evolução da organização e das exigências que estão associadas às funções e portanto, ao conjunto de competências identificadas em cada perfil de competências.

De realçar também, o facto de que os perfis profissionais favorecem o processo de *polivalência* e a *transferibilidade* do emprego na organização, sendo portanto, essencial o processo de validação prévia das competências existentes no seio da organização.

A existência de documentos com descritivos funcionais permite desde logo manter um registo actualizado sobre as tarefas atribuídas a cada colaborador inserido na organização.

Elaboradas a partir do organigrama, estas descrições são um importante instrumento transversal para gerir a distribuição de tarefas e responsabilidades, procurando aumentar a flexibilidade e eficácia da gestão de recursos humanos. Com a análise funcional obtém, por função, a descrição das competências e conhecimentos específicos que sejam essenciais para a adequada execução das ditas tarefas.

A análise das tarefas descritas, bem como do organigrama da organização, permitem retirar ilações sobre competências específicas que devem estar presentes nos indivíduos que desempenham as ditas tarefas. É deste modo elaborado um perfil ideal que procura identificar: aptidões relevantes, competências necessárias, conhecimentos técnico-científicos pertinentes.

Em suma, Descrição e Análise de Funções permite recolher dados úteis para:

-  Alterações estruturais na organização – Gestão de mudanças;
-  Sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho;
-  Recrutamento e Selecção;
-  Gestão de Compensações;
-  Gestão de Carreiras;
-  Cumprir requisitos para as normas da Qualidade;
-  Dar a conhecer a cada colaborador as suas tarefas e responsabilidades, por escrito.

Quando iniciei este projecto de investigação, o objectivo era elaborar o manual de análise de funções. Contudo, por uma questão de tempo e por ter assumido funções na empresa onde desenvolvi o meu estágio, a tempo inteiro e não ter apenas desenvolvido um estágio curricular, tal não se conseguiu concretizar. Nesse sentido, a construção do manual de análise de funções da empresa iria englobar três processos distintos, a descrição propriamente dita, o controlo e por fim, a aprovação. A primeira fase foi a que eu desenvolvi, descrevi as funções actuais da empresa<sup>21</sup>. A segunda, o controlo feito por parte do analista com a colaboração dos titulares dos postos de trabalho e dos seus superiores, bem como da direcção de pessoal, não foi feita. E por fim, também a aprovação não foi conseguida.

---

<sup>21</sup> Anexo II.

Uma vez revistas e ajustadas, as descrições devem ser aprovadas. A aprovação é a aceitação do documento e das responsabilidades que o mesmo implica. Esta aprovação é necessária para qualquer acção posterior na avaliação de desempenho e deve incluir: assinatura do titular, assinatura do superior hierárquico, visto do responsável pelo programa e, em alguns casos, assinatura da administração.

O projecto de investigação envolveu várias fases e tarefas. A descrição de funções da empresa foi feita após a aplicação e análise do questionário construído para o devido efeito.

Contudo, surgiram várias questões nesta análise, isto porque a empresa é pequena e a amostra investigada também, o que torna o estudo mais complicado. Para não me restringir apenas a uma avaliação da função por parte de uma pessoa para a construção destas fichas de funções, o que fiz foi um estudo intensivo de como deveriam ser construídos estes documentos. Numa fase seguinte, com os dados recolhidos através da observação, os dados dos questionários e tudo o que estudei, consegui construir as fichas numa perspectiva global e de futuro. Pretendi que estas fichas fossem generalistas e não ilustrassem apenas o posto da pessoa que o ocupa actualmente, pois elas poderão servir para o recrutamento de futuros colaboradores da empresa, bem como para o processo de avaliação de desempenho que possa existir na empresa com os colaboradores actuais ou outros que possam ser recrutados. Nesse sentido, torna-se necessário elaborar as fichas não apenas com o parecer da pessoa que ocupa o cargo actualmente, mas sim com vários indicadores de investigação.

A análise de funções foi feita com base no modelo de análise por competências. Isto foi uma exigência feita pela empresa onde estagiei; contudo acho que foi uma mais-valia para este processo e defendo todo este modelo e o seu produto final.

Foram vários os obstáculos que surgiram durante este projecto de investigação. Na elaboração do questionário tive várias dificuldades, não pelo conteúdo em si, mas pela dificuldade em conseguir uma aprovação por parte da empresa. O questionário que foi utilizado nesta investigação foi elaborado com base nas necessidades e exigências da organização onde ocorreu o estágio. Para a construção do questionário fiz um estudo exaustivo sobre análise de funções e analisei vários modelos de questionário propostos por diferentes autores. Contudo, numa fase inicial nenhum dos questionários que construí foi aprovado pela empresa.

A aprovação ocorreu quando construí um questionário que englobava questões que eram requeridas pela empresa e outras que considerei fundamentais após o estudo exaustivo sobre este método de investigação.

Relativamente ao projecto de investigação esta foi a principal dificuldade, conseguir ajustar o estudo às necessidades e exigências da empresa que me acolheu para desenvolver o meu estágio contudo, vi uma oportunidade de fazer um bom instrumento nesta dificuldade.

## BALANÇO FINAL

O estágio que desenvolvi na empresa MundiServiços foi muito importante e determinante para o meu percurso profissional, foi através dele e de tudo o que aprendi e desenvolvi durante o período de tempo em que lá estive, que cheguei até aqui. Existiu uma entrega e motivação total da minha parte enquanto profissional. Durante todo o período de estágio tive consciência que todo o meu desempenho iria influenciar tanto a visão que a organização tinha de mim como profissional mas também da organização que me formou, neste caso a Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade de Lisboa.

As empresas que acolhem estagiários devem ter como objectivo preparar os seus estagiários para que estes possam desenvolver todo o seu Know-how, e desenvolver um bom sentido da prática profissional, bem como novas aprendizagens que apenas em contexto profissional são possíveis de adquirir. A aprendizagem enquanto estagiária dá-se quando entendemos como as mudanças cognitivas ou práticas dos indivíduos, que se dão nos locais de trabalho, estão dependentes de novos padrões organizativos e mentais e na integração em contexto real de trabalho.

Hoje, e após todo este percurso, posso considerá-lo de sucesso, pois “o segredo da vida não é fazer aquilo de que se gosta. É gostar do que se faz” (Ribeiro, 1995) e eu posso dizer que gosto do que faço. Com o estágio na MundiServiços acabei por conseguir perceber e ter a certeza do percurso que quero seguir, no qual a área de Recursos Humanos está presente, “O comportamento muda o sentimento, o sentimento muda o pensamento” (Ribeiro, 1995).

O sucesso está nas nossas mãos, Sucesso é conseguir o que você quer, felicidade é querer o que você conseguiu (Ribeiro, 1995).

Actualmente estou a trabalhar numa empresa de Consultoria em Recursos Humanos, a Bravemind, uma empresa de *Executive Search*. *Executive Search* ou *head-hunting* são expressões inglesas (em língua portuguesa usa-se frequentemente a expressão «pesquisa directa») para designar a actividade de procura, selecção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços.

As organizações recorrem aos *headhunters* ou *executive search* quando pretendem preencher cargos de top *management* (Câmara et al, 2003). De acordo com Shulman e Chiang (2007), este é um processo cada vez mais frequente.

Envolve uma espécie de triângulo de cooperação, no seio do qual a empresa-cliente que carece de um executivo recorre aos serviços de um «caçador de cabeças» para que este encontre e lhe proponha um profissional qualificado<sup>22</sup>. Dado que tende a ser reservado a executivos de topo, o processo goza de uma AURA ELITISTA, que tende a prestigiar tanto o candidato contactado quanto a empresa cliente que o procura.

Segundo Lim e Chan (2001), as vantagens do recurso a estes serviços são várias, entre as quais: (a) o especialista tende a ser mais imparcial do que os responsáveis internos da organização que procura o executivo; (b) pode também actuar com mais discrição, sem chamar a atenção dos concorrentes da empresa cliente; (c) a sua rede de contactos permite aceder a grande amplitude de candidatos, pelo que a empresa cliente tem mais possibilidade de encontrar, com mais eficácia e eficiência, a pessoa certa, “A eficiência é fazer bem feito, a eficácia é fazer o que precisa ser feito” (Ribeiro, 1995); (d) a empresa cliente pode não dispor dos recursos e do tempo necessários para uma pesquisa cuidadosa e demorada. O processo requer grandes competências e cautelas, tanto da parte do *head-hunter* como da empresa cliente. Uma contratação errada pode ser altamente perversa para a organização<sup>23</sup> e custar-lhe três vezes mais do que o salário anual do executivo<sup>24</sup>. O processo é também complexo e difícil, porque os executivos talentosos de que as empresas realmente carecem são raros<sup>25</sup>.

Hoje posso concluir que de facto o meu percurso profissional até ao momento tem sido em ascensão, cada dia passado em contexto profissional, é um dia de constante aprendizagem, de constante contacto com diversas áreas profissionais. Sinto que estou a crescer enquanto profissional, através de todo o conhecimento que tenho adquirido, conhecimento esse que é fundamental para mim enquanto ser humano, tanto a nível pessoal como profissional. E todo este resultado apenas foi possível depois da experiência vivida durante o meu estágio na empresa MundiServiços, foi o princípio de um percurso profissional que espero que seja longo e com muito sucesso.

---

<sup>22</sup> Pinho (2001).

<sup>23</sup> Fernandez-Aráoz (2005).

<sup>24</sup> Shulman e Chiang (2007).

<sup>25</sup> Fernandez-Aráoz (2005).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-  ALMEIDA, A., Alves, N., Bernardes, A., Neves, A. (2008). *Estruturas e práticas de Formação Profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
-  ALVES, N. (1999). *Modos de aprendizagem e evolução da formação profissional em Portugal*. In Lopes, H. (coord.). *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: OEFP.
-  AZÒIA, F; SANTOS, F. (2009). *Interacções – Português 12ºAno*. Texto Editores: Lisboa.
-  BERNARDES, A. (2008). *Políticas e Práticas de formação em grandes empresas – Situação actual e perspectivas futuras*. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 06, pp.57-70. (Consultado em Novembro 2008, disponível em: <http://sisifo.fpce.ul.pt>).
-  BILHIM, J. (2004). *Teoria Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
-  BOGDAN, R. & BIKLEN, S.(1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
-  CABRITO, B. (1994). *Formação em Alternância: conceitos e Práticas*. Lisboa: Educa.
-  CAETANO, P.B.; GUERRA, P.B. & RODRIGUES, J.V. (2003). “Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.”, Lisboa: Edições Dom Quixote.

-  CANÁRIO, R. (2000). *Educação de Adultos. Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: EDUCA.
-  CAPUL, J. Y. (1993). *Gestion dès Ressources Humaines*. Paris : La Documentacion Française.
-  CARDIM, J. (1999). CEDEFOP - *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. (pp. 33-58; 77-89, 100-121).
-  CARDOSO, A. (2001). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
-  CARDOSO, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações – Ao encontro do 3º milénio*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.
-  CRUZ, J. (1998). *Formação profissional em Portugal*. Lisboa: Sílabo. (pp. X-79).
-  FARIA, J. (1983). *Análise de Funções – Livros Plátano de Formação Profissional*. Lisboa: Plátano Editora.
-  FERNANDES, A.(2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
-  FERNANDES, A. (Coord.) (2001). *Gestão de Talentos – 14 olhares sobre a Gestão de Pessoas*. Cascais: Pergaminho.
-  FORNI, E. (2009). *100 Perguntas para uma Entrevista*. Lisboa: Editorial Presença.

-  GOMES, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C.; Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
-  HINDLE, T. (1998). *Como Fazer Entrevistas*. Porto: Editora Civilização.
-  MONTEIRO, I. (2004). *Formação Inicial, identidade profissional e profissão docente: as representações sociais dos alunos do curso de pedagogia da Universidade federal de Pernambuco*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
-  MOREIRA, D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Artes gráficas.
-  MOURA, R. (coord.) (2008). *Actores Intermédios da Orgânica Empresarial. O Futuro do Emprego das Competências e da Formação*. Lisboa: MundiServiços, Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.
-  NUNES, L. (1995). *As Dimensões Formativas dos Contextos de Trabalho*". Inovação Vol. Nº 8. Lisboa: I.I.E. pp. 233-249.
-  PESSOA, F. (1995/1993). *Ficções do Interlúdio / Odes de Ricardo Reis, 414, 142-1933*. In *Fernando Pessoa, Obra poética*. Rio de Janeiro: Ed. Nova Aguilar S.A., p. 289.
-  PERETTI, J. M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
-  RIBEIRO, L. (1995). *O sucesso não acontece por acaso*. Lisboa: Publilivro.
-  ROCHA, J. A. O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

 RODRIGUES, J.; Guerra, P.; Câmara, P. (1999). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial – Gestão e inovação: Ciências de Gestão*; 7. Porto: Dom Quixote.

 SHAPIRO, M (1994). *A Entrevista com Sucesso – Gestão Essencial*. Lisboa: Editorial Presença.

 SOUSA, M.; Duarte, T.; Sanches, P.; Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

## Decretos-Lei

 Decreto-Lei n.º 312/2007, DR nº 179, I Série, de 17 de Setembro. (Consultado em 2009/2010, disponível em:  
[http://www.poph.qren.pt/upload/docs/legislação/nacional/DR%20312%202007\\_17.09.2007.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/legislação/nacional/DR%20312%202007_17.09.2007.pdf)).

 Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, DR nº 237, I Série, de 10 de Dezembro (Consultado em 2009/2010, disponível em:  
[http://www.poph.qren.pt/upload/docs/DR\\_84\\_A.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/DR_84_A.pdf)).

 Decreto Regulamentar n.º 13/2008, DR nº 116, I Série, de 18 de Junho. (Consultado em 2009/2010, disponível em:  
[http://www.poph.qren.pt/upload/docs/legislação/nacional/DReg\\_13\\_2008\\_18\\_Junho.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/legislação/nacional/DReg_13_2008_18_Junho.pdf)).

 Consultado em 2009/2010, disponível em:  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Consultoria>

# AneXos

## Questionário

---

O questionário que se segue destina-se a recolher dados para a elaboração de um Projecto de Investigação, parte integrante do Relatório de Estágio para finalizar o Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Ciências da Educação na Área de Especialização de Administração Educacional, orientado pelo Prof. Dr. João Pinhal.

O presente trabalho insere-se na grande temática relativa à Análise e Descrição de Funções e tem o objectivo final servir de instrumento de apoio para elaboração do manual de análise de funções da empresa MundiServiços.

O público-alvo constitui-se por colaboradores internos da empresa MundiServiços.

Solicito a melhor colaboração, garantindo-lhe que as suas respostas serão apenas utilizadas para este Projecto de Investigação.

Agradeço, pois, que responda a todas as questões de forma objectiva e com sinceridade.

Obrigada

---

## Parte I – Identificação

### 1. Dados Demográficos

1.1. Nome do ocupante do posto de trabalho \_\_\_\_\_

1.2. Idade \_\_\_\_\_

1.3. Habilitações Académicas

Até ao 1º Ciclo de Ensino Básico

2º e 3º Ciclos do Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento


## Parte II – Emprego

### 2. Enquadramento do Emprego

2.1. Relações Formais com outras áreas funcionais

Áreas funcionais	Conteúdos das relações
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



### 3. Actividades

**Actividades Específicas** (que pertencem ao núcleo duro do emprego, especificar por ordem lógica de execução sempre que for possível)

Actividades específicas	Documentação recebida e elaborada	Ferramentas e utensílios	Relações estabelecidas para o exercício

#### 4. Componentes de Competências

Os saberes correspondem a conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico. Os saberes-fazer sociais e relacionais correspondem a atitudes e qualidades pessoais e relacionais relativas à disposição para agir, reagir e interagir com outros e no trabalho. Em relação aos saberes fazer técnicos, estes correspondem à operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos ou científicos.

Actividades específicas	Competências		
	Saberes-Fazer Técnicos	Saberes	Saberes Fazer Sociais e Relacionais





## Anexo II – Descritivo de Funções MundiServiços (Referenciais de Emprego)

<b>I. REFERENCIAL DE EMPREGO</b>	
<b>DESIGNAÇÃO</b> <b>ADMINISTRADOR</b>	<b>OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS</b> Gestor
<b>MISSÃO</b> Representar, planear, dirigir e coordenar as actividades da MundiServiços assegurando a missão e os objectivos estratégicos da organização. Definir estratégias e objectivos a seguir. Gerir e monitorar resultados em particular no âmbito do respectivo pelouro.	
<b>LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE</b> Escritório MundiServiços	<b>CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO</b> Computador, internet
<b>ÁREA FUNCIONAL</b> N/A <sup>1</sup>	
<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Participa na definição, elaboração do Plano Estratégico e respectivos objectivos da empresa;</li> <li> Planeia e coordena actividades no âmbito das UEN's;</li> <li> Coordena o processo de planeamento e orçamentação anual;</li> <li> Propõe e participa na celebração de contratos e acordos com entidades públicas e privadas, inclusive com organismos internacionais congéneres, além de acompanhar e supervisionar a sua execução;</li> <li> Zela pela credibilidade e imagem institucional da empresa na sua relação com terceiros;</li> <li> Participa na definição e na monitoria das políticas de gestão e funcionamento interno na empresa;</li> <li> Representa institucionalmente a empresa junto de entidades externas públicas e privadas;</li> <li> Analisa e emite pareceres;</li> <li> Participa em reuniões dos órgãos de gestão;</li> <li> Realiza a avaliação dos Gestores de UEN's;</li> <li> Participa na elaboração de relatórios periódicos e anuais de actividades;</li> </ul>	
<b>II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>SABERES-FAZER TÉCNICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Saber aplicar metodologias de elaboração do Plano Estratégico</li> <li> Saber definir e analisar indicadores de gestão</li> <li> Coordenar a execução do Plano de Actividades</li> <li> Saber utilizar ferramentas de gestão e controlo</li> <li> Saber utilizar ferramentas informáticas</li> <li> Saber aplicar métodos de avaliação de desempenho</li> </ul>	

<sup>1</sup> N/A – Não Aplicável.

### SABERES

-  Conhecimentos gerais sobre legislação geral do sector;
-  Conhecimentos sobre Planeamento Estratégico
-  Conhecimentos de Gestão por Objectivos
-  Conhecimentos sobre Balance Score Card
-  Conhecimentos sobre Controlo de Gestão
-  Conhecimentos sobre Análise Financeira
-  Conhecimentos sobre Avaliação de Desempenho
-  Conhecimentos de língua inglesa;
-  Conhecimentos de informática na óptica do utilizador.

### SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

-  Capacidade negocial
-  Capacidade de liderança e coordenação de equipas
-  Capacidade de organização
-  Orientação para objectivos / resultados
-  Capacidade de comunicar em diversas Línguas

### *III. FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA*

Licenciatura em Gestão, Administração, Economia, ou Áreas afins

### *IV. ELEMENTOS DE PROSPECTIVA*

Muita disponibilidade para deslocações e conhecimento de línguas estrangeiras. Forte capacidade de comunicação.

## ***I. REFERENCIAL DE EMPREGO***

<b>DESIGNAÇÃO</b>  <b>GESTOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO</b>	<b>OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS</b> Gestor Financeiro
<b>MISSÃO</b> Assegura a coordenação geral da gestão financeira. Faz a gestão de Tesouraria e Contabilidade.	
<b>LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE</b> Escritório MundiServiços	<b>CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO</b> Gabinete de trabalho equipado com meios informáticos e meios de comunicação.
<b>ÁREA FUNCIONAL</b> Integra a Direcção Administrativa e Financeira.	
<b>ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li> Elabora o Planeamento financeiro da MundiServiços de acordo com os objectivos definidos pela Administração;</li><li> Participa na definição e na implementação da política financeira;</li><li> Coordena a elaboração de planos financeiros;</li><li> Coordena a elaboração de orçamentos de actividades e a respectiva execução;</li><li> Analisa informações financeiras e submete-as à apreciação da Administração;</li><li> Participa na definição de objectivos de gestão administrativa;</li><li> Coordena as actividades de gestão administrativa;</li><li> Assegura a gestão dos recursos financeiros;</li><li> Elabora o que mais resultar dos Estatutos, regulamentos, instrumentos de gestão e directivas superiormente definidas pelos órgãos competentes da MundiServiços.</li></ul>	
<b>II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS</b>	
<b>SABERES-FAZER TÉCNICOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li> Saber fazer um Plano previsional financeiro e elaborar um Business Plan</li><li> Saber utilizar os instrumentos técnicos na análise financeira</li><li> Saber realizar o controlo de gestão Financeira</li><li> Saber realizar e gerir orçamentos</li><li> Saber aplicar ferramentas de controlo de custos</li><li> Saber efectuar a Gestão de tesouraria</li><li> Saber efectuar o controlo de Crédito</li><li> Dominar as ferramentas informáticas e os programas de apoio à Gestão Financeira</li></ul>	
<b>SABERES</b> <ul style="list-style-type: none"><li> Ter conhecimentos teóricos de Gestão</li><li> Ter conhecimentos profundos de Gestão financeira e contabilística</li></ul>	

### SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

-  Saber comunicar
-  Saber planejar e gerir o tempo
-  Saber coordenar e delegar
-  Saber relacionar-se e trabalhar em equipa
-  Ser dinâmico e proactivo
-  Saber negociar
-  Ter capacidade de obter consensos

### ***III. FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA***

Licenciatura em Economia, Gestão, Finanças ou áreas afins  
Aptidão negocial com banca e instituições financeiras

### ***IV. ELEMENTOS DE PROSPECTIVA***

Muita disponibilidade para deslocações. Forte capacidade de comunicação.

***I. REFERENCIAL DE EMPREGO***

**DESIGNAÇÃO**

**GESTOR DE RECURSOS HUMANOS E  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

**OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS**

N/A

**MISSÃO**

Assegura actividades no âmbito da gestão de recursos humanos e formação na MundiServiços.

**LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE**

Escritório MundiServiços

**CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO**

Gabinete de trabalho equipado com meios informáticos e de comunicação.

**ÁREA FUNCIONAL**

Unidade Estratégica de Negócio Recursos Humanos e Formação Profissional

**ACTIVIDADES**

-  Colabora na definição de políticas de Gestão de Recursos Humanos da MundiServiços;
-  Planeia as actividades anuais de GRH e formação a realizar;
-  Colabora e participa nos processos de recrutamento, selecção e acolhimento de novos colaboradores;
-  Apoia na implementação do processo de avaliação de desempenho;
-  Apoia na identificação de necessidades de formação;
-  Elabora o plano anual de formação e apoia a sua implementação;
-  Elabora relatórios de avaliação de formação
-  Desenvolve actividades que visem motivar e desenvolver os colaboradores;
-  Promove estudos de diagnóstico e clima organizacional;
-  Dinamiza acções de reforço da cultura organizacional;
-  Analisa indicadores de GRH e produz relatórios de acompanhamento;
-  Elabora o que mais resultar dos Estatutos, regulamentos, instrumentos de gestão e directivas superiormente definidas pelos órgãos competentes da empresa.

## **II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS**

### **SABERES-FAZER TÉCNICOS**

-  Elaborar e implementar práticas de GRH
-  Elaborar e implementar planos de formação
-  Aplicar métodos e técnicas de diagnóstico, análise e avaliação
-  Utilizar ferramentas de gestão de projectos
-  Utilizar softwares específicos de apoio à área de Recursos Humanos
-  Analisar e elaborar relatórios de Gestão de Recursos Humanos
-  Conceber cursos de formação
-  Aplicar regras de contratação
-  Aplicar técnicas de formação e dinâmicas de grupo

### **SABERES**

-  Conhecimentos sobre instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (Avaliação de desempenho, Gestão de carreiras, Análise funcional, Grelhas salariais)
-  Conhecimentos sobre Cultura e comportamento organizacional
-  Certificação em Formação de Formadores
-  Conhecimentos sobre técnicas de Recrutamento e selecção
-  Conhecimentos sobre elaboração e Gestão de Planos de Formação
-  Conhecimentos sobre instrumentos de diagnóstico
-  Conhecimentos sobre programas informáticos

### **SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS**

-  Capacidade de comunicação
-  Atitude assertiva
-  Flexibilidade e dinamismo
-  Capacidade negocial
-  Atitude proactiva
-  Orientação para objectivos / resultados

## **III. FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA**

Licenciatura em Gestão de RH, Sociologia, Psicologia, Direito ou áreas afins

## **IV. ESPECIFICIDADES DO EMPREGO**

Formação sólida em Gestão de RH e boa capacidade de comunicação e envolvimento dos colaboradores.

**I. REFERENCIAL DE EMPREGO****DESIGNAÇÃO****GESTOR DE PROJECTOS****OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS**N/A<sup>2</sup>**MISSÃO**

Assegura as actividades no âmbito da gestão de Projectos.

**LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE**

Escritório MundiServiços

**CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO**

Gabinete de trabalho equipado com meios informáticos e de comunicação.

**ÁREA FUNCIONAL**N/A<sup>3</sup>**ACTIVIDADES**

-  Desenvolve actividades no âmbito da gestão de projectos;
-  Planea e gere vários Projectos de Formação;
-  Desenvolve novas oportunidades de negócio e produtos;
-  Desenvolve iniciativas comerciais;
-  Elaborar propostas e orçamentos (“iniciar” projectos);
-  Elabora manuais e relatórios dos projectos (“acompanhar” projectos);
-  Elabora a componente técnica de projectos;
-  Gere equipas de consultores;
-  Articula o projecto entre os consultores e a Administração da empresa;
-  Gere aspectos operacionais dos projectos (prazos, recursos, qualidade do produto, comunicações, etc.);
-  Gere aspectos administrativos e financeiros dos projectos (“fechar” projectos);
-  Elabora o que mais resultar dos Estatutos, regulamentos, instrumentos de gestão e directivas superiormente definidas pelos órgãos competentes da empresa.

**II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS****SABERES-FAZER TÉCNICOS**

-  Saber definir e analisar indicadores de gestão
-  Saber definir pedidos de propostas comerciais
-  Saber elaborar manuais de Projecto
-  Saber elaborar relatórios técnicos
-  Saber elaborar estudos de mercado
-  Saber elaborar e utilizar documentos técnicos diversos relacionados com os projectos
-  Saber elaborar mapas de prospecção
-  Saber elaborar mapas de planeamento

<sup>2</sup> N/A – Não Aplicável.<sup>3</sup> N/A – Não Aplicável.

### SABERES

-  Conhecimentos gerais sobre legislação geral do sector;
-  Conhecimentos sobre Planeamento Estratégico;
-  Conhecimentos de Gestão de projectos;
-  Conhecimentos sobre Gestão de Empresas;
-  Conhecimentos sobre Gestão do tempo;
-  Conhecimentos de línguas;
-  Conhecimentos de informática na óptica do utilizador.

### SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

-  Capacidade negocial
-  Capacidade para analisar situações e tomar decisões *ad-hoc*
-  Capacidade de boa comunicação interpessoal
-  Capacidade de Liderança
-  Capacidade de gestão de conflitos
-  Capacidade de gestão de stress
-  Capacidade de organização
-  Orientação para objectivos / resultados
-  Capacidade de comunicar em diversas Línguas

### **III. FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA**

Licenciatura em Gestão, Economia, Psicologia Organizacional ou Áreas afins

### **IV. ELEMENTOS DE PROSPECTIVA**

Muita disponibilidade para deslocações e conhecimento de línguas estrangeiras. Forte capacidade de comunicação.

**I. REFERENCIAL DE EMPREGO****DESIGNAÇÃO****TÉCNICO INFORMÁTICA****OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS**

Técnico de Sistemas de Informação

**MISSÃO**

Efectua a instalação, configuração e manutenção de redes informáticas e dos equipamentos de apoio à estrutura de redes, procedendo à implementação dos níveis de segurança adequados, assegurando a optimização do seu funcionamento e respeitando as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e de protecção do ambiente.

**LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE**

Escritório MundiServiços

**CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO**

Gabinete de trabalho equipado com meios informáticos e meios de comunicação.

**ÁREA FUNCIONAL**

Serviços de Organização e Informática

**ACTIVIDADES**

- S** Efectuar a instalação, configuração, gestão e manutenção de redes informáticas e equipamentos de redes, tendo em conta as técnicas e procedimentos subjacentes à arquitectura, ao planeamento e projecto de redes, de forma a garantir o seu correcto e seguro funcionamento:
- S** Instala, configura e gere redes informáticas, optimizando o funcionamento dos protocolos de redes estabelecidos, utilizando os procedimentos e instrumentos adequados à criação de configurações robustas e seguras;
- S** Efectua a instalação, configuração e manutenção de computadores, periféricos, redes locais, serviços (e-mail, web, proxy, firewall, etc.) sistemas operativos (baseados em Windows) e utilitários, de acordo com as necessidades da organização e dos seus utilizadores a fim de optimizar o funcionamento dos mesmos:
- S** Configura, administra e utiliza software de gestão de redes informáticas, administração de contas de utilizadores e servidores de rede, nomeadamente, impressão (print server), Web e e-mail.
- S** Elabora o que mais resultar dos Estatutos, regulamentos, instrumentos de gestão e directivas superiormente definidas pelos órgãos competentes da empresa.

## II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS

### SABERES-FAZER TÉCNICOS

-  Utilizar as técnicas de instalação, configuração e execução de operações de manutenção sobre um computador e seus periféricos;
-  Utilizar os principais equipamentos informáticos (*hardware*);
-  Definir e trabalhar sobre uma estrutura de dados (*software*);
-  Utilizar as técnicas de instalação, configuração e administração dos principais sistemas operativos existentes (*Microsoft*);
-  Identificar o funcionamento das topologias lógicas e físicas de uma rede de computadores;
-  Utilizar as técnicas de instalação, configuração e administração de uma rede de computadores (independente de plataforma);
-  Utilizar as técnicas de configuração de protocolos de rede;
-  Identificar e utilizar as várias tecnologias utilizadas em infra-estruturas de rede;
-  Utilizar as técnicas de instalação, configuração e administração de equipamentos activos e passivos numa rede de computadores;
-  Definir aspectos de segurança a incluir na configuração de computadores e redes;
-  Utilizar as técnicas de planeamento de uma infra-estrutura de rede de acordo com critérios de desempenho e segurança.

### SABERES

Conhecimentos básicos de:

-  Língua inglesa
-  Tecnologia de hardware
-  Qualidade e segurança de sistemas informáticos
-  Arquitectura de redes.
-  Sistemas operativos – instalação, configuração e manutenção.
-  Servidores *Web* e de *e-mail* – instalação, configuração e manutenção.

Conhecimentos aprofundados de:

-  Tipologias de redes.
-  Software de gestão de redes informáticas.
-  Redes e protocolos de redes – instalação, configuração e administração.
-  Topologias de redes – instalação e configuração.
-  Equipamentos e acessórios de redes - instalação e configuração.
-  Segurança de redes
-  Tecnologias da *Web*.

### SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

-  Trabalhar em equipa.
-  Demonstrar capacidade analítica e pensamento lógico.
-  Estabelecer relações técnicas e funcionais com áreas adjacentes e complementares sua área de trabalho.
-  Demonstrar iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações concretas.
-  Adaptar-se à evolução dos procedimentos e das tecnologias.

## III. FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA

Licenciatura em Informática, Engenharia de Sistemas Informáticos ou áreas afins.

Experiência em funções similares

## IV. ESPECIFICIDADES DO EMPREGO

Formação complementar na área de redes e tecnologias de suporte, programas informáticos específicos.

## V. ELEMENTOS DE PROSPECTIVA

Evolução constante de programas e tecnologias, exige updating constante desta função.

**I. REFERENCIAL DE EMPREGO****DESIGNAÇÃO****ASSISTENTE ADMINISTRATIVO****OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS**

Técnico Administrativo

**MISSÃO**

Garantir a gestão documental a nível físico e digital.

**LOCAL DE EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE**

Escritório da MundiServiços

**CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO**

Espaço equipado com computador, equipamento de arquivo (linhas, agulha, pastas, autocolantes, etc.)

**ÁREA FUNCIONAL**

Faz parte da Área de Coordenação Administrativa e Financeira respondendo ao coordenador de área.

**ACTIVIDADES**

-  Preenche documentos bancários, nomeadamente cheques;
-  Regista e actualiza o arquivo de documentação;
-  Elabora requisições e guiões de apoio às deslocações;
-  Regista e controla o economato;
-  Concede apoio logístico às demais áreas;
-  Elabora que mais resultar dos Estatutos, regulamentos, instrumentos de gestão e directivas superiormente definidas pelos órgãos competentes da MundiServiços.

**II. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS MOBILIZÁVEIS****SABERES-FAZER TÉCNICOS**

-  Saber utilizar os materiais e equipamentos necessários à execução do trabalho administrativo;
-  Utilizar as aplicações informáticas na organização e registo de documentos;
-  Aplicar as técnicas de selecção e categorização de documentação;
-  Identificar os diversos circuitos da documentação;
-  Preencher correctamente formulários, requisições e outros documentos;
-  Consultar internet e intranet.

### SABERES

-  Conhecimentos de língua portuguesa;
-  Noções de língua estrangeira nomeadamente ao nível da leitura;
-  Noções de organização do trabalho;
-  Arquivo de correspondência e outra documentação;
-  Conhecimentos de gestão documental física e digital;
-  Expedição de correspondência;
-  Tipologias, circuitos e preenchimento de documentação;
-  Utilização de materiais e equipamentos de escritório;
-  Conhecimentos de informática na óptica do utilizador (processamento de texto, folha de cálculo e correio electrónico);

### SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

-  Ser dinâmico
-  Ser proactivo
-  Facilitar o relacionamento com os diversos interlocutores;
-  Ser responsável.

### **III. FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA**

Ensino Secundário e/ou formação profissional de assistente administrativo  
Formação em línguas;

### **IV. ESPECIFICIDADES DO EMPREGO**

A evolução das técnicas e softwares de apoio poderá exigir uma constante actualização.

## FICHA DE INSCRIÇÃO - PRÉ-SELECÇÃO DE EMPRESAS

### ■ Identificação da Empresa

Denominação Social					
Morada (Sede)			Localidade		
Código Postal		-		Tel.	
		-		Fax	
NIPC			Actividade		
			CAE (Rev 3)		
Número de matrícula			Conservatória		
Ano Fundação Empresa			Ano Início Actividade		
Responsável de Topo				Contacto	
Pessoa de Contacto				Contacto	

**Nota:** Caso a empresa possua instalações em locais diferentes da sede, indicar o tipo de e morada

Tipo de Instalação	Morada

### ■ Caracterização da Empresa

Nº de trabalhadores		Vol. de Negócios	
Composição do Capital	Nome dos Sócios/Acionistas	Porcentagem	

**Nota:** Caso a empresa seja participada em mais de 25% por outra empresa, solicitamos o envio dos seguintes elementos, relativos ao último exercício fiscal: cópia do Modelo 22 das empresas participadas; nº de trabalhadores e composição social.

### ■ Critérios de Elegibilidade (Classificação PME - Recomendação 2003/361/CE)

Numero de Empregados até **100** trabalhadores

 Sim  Não

Volume de negócios menor ou igual a 50 milhões de Euros

 Sim  Não

Balço total anual menor ou igual a 43 milhões de Euros

 Sim  Não

A empresa é detida em mais de 25% por outra empresa ou grupo

 Sim  Não

### ■ Critérios de Conformidade

A empresa tem a situação regularizada face à Segurança Social

 Sim  Não

A empresa tem a situação regularizada face à Administração Fiscal

 Sim  Não

■ **Auxílios de Minimis**

Apoios Públicos auferidos directamente pela Empresa (últimos 3 anos)	Montante total
FEDER	
FSE	
FEOGA	
Outro (identificar)	

■ **Documentos a Anexar:**

- Balanços e Demonstrações resultados (últimos 2 anos)
- Quadros de Pessoal (último ano)
- Certidões de situação regularizada Fazenda Pública e Segurança Social

Entidade Beneficiária

Técnico Responsável

Data

## Questionário de Apoio - Seleção Entidades Destinatárias

### Estrutura geral da Empresa

Classifique os factores abaixo listados de acordo com a seguinte escala:

Fraca	<b>1</b>
Razoável	<b>2</b>
Boa	<b>3</b>
Muito Boa	<b>4</b>

#### Dados sobre o Pessoal

Pessoal ao Serviço	2008
Gerência/Administração	
Pessoal Produção e áreas afins	
Pessoal Administrativo e Financeiro	
Pessoal Comercial / Marketing	
Pessoal Logística/Distribuição	
Pessoal Qualidade, Ambiente, SST	
Pessoal Sistemas Informação	
Outros	
<b>Total</b>	<b>0</b>

Pessoal ao serviço por Habilitações	2008
Sem escolaridade obrigatória	
9º ano	
12º ano	
Bacharéis	
Licenciados	
Pós-Graduações	
Mestrados e Doutorados	
<b>Total</b>	<b>0</b>

N.º Total de horas de formação	2008
Por trabalhador	

	Classif.	Observações
Estrutura e Qualificação dos Recursos Humanos		

#### Dados Financeiros

Indicadores e Rácios	2007	2008
Volume de Vendas Total		
Volume de Vendas Mercados Externos (%) *		
Resultados Líquidos do Exercício		
Autonomia Financeira (Capitais Próprios/Activo)		
Solvabilidade (Capitais Próprios/Passivo)		
Liquidez Geral (Activo Circulante/Passivo Circulante)		

\* Identificação dos Mercados:

	Classif.	Observações
Situação Financeira da Empresa		

Classifique os factores abaixo listados de acordo com a seguinte escala:

Inexistente	1
Pouco Adequado	2
Adequado	3
Muito Adequado	4
Não aplicável	NA

		Classif.	Observações
<b>Recursos Humanos</b>	Descritivo de Funções		
	Matriz de Competências		
	Plano de Formação e Desenvolvimento		
	Avaliação de Desempenho		
	Análise de Clima / Satisfação Colaboradores		
	Recrutamento e Selecção		
	Condições Gerais de Trabalho		
	Práticas de Higiene e Segurança no Trabalho		
	Práticas de Responsabilidade Social		
<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>	

		Classif.	Observações
<b>Planeamento</b>	Plano estratégico formalizado		
	Ligação Plano Estratégico Planos Operacionais		
	Divulgação interna do Plano estratégico e objectivos		
	Plano de Produção		
	Plano de Marketing/Vendas		
	Planeamento Orçamental		
	Análise de desvios		
	Medidas correctivas		
<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>	

		Classif.	Observações
<b>Produção</b>	Tecnologia e Equipamento de Produção		
	Lay-out Produção		
	Capacidade instalada e utilizada		
	Procedimentos e instruções de trabalho		
	Racionalização energética		
	Controlo de Desperdícios		
	Conformidade Produto		
	Certificação Produto		
	Cumprimento prazos entrega		
	Licenciamento Industrial		
	Inovação do Produto		
<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>	

		Classif.	Observações
<b>Marketing e Vendas</b>	Conhecimento da concorrência		
	Conhecimento da procura		
	Informação dos Mercados / Estudos de Mercado		
	Evolução das Vendas		
	Estrutura de Vendas		
	Grau de diferenciação de produto / serviço		
	Comunicação e Publicidade		
	Participação em Feiras / Exposições		
	Quota de Mercado		
	Utilização Ferramentas e-commerce		
	Utilização de Webmarketing		
	Registos de Marcas e Patentes		
	<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>

		Classif.	Observações
<b>Sistemas de Informação</b>	SI Produção		
	SI Marketing e vendas		
	SI Gestão do Pessoal		
	SI Gestão Stocks		
	SI Contabilístico e Financeiro		
	Grau de integração dos Sistemas de Informação		
	Sistemas de rede (Intranet)		
	Utilização de Internet		
	Website		
<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>	

		Classif.	Observações
<b>Qualidade / Ambiente / SST</b>	Sistema de Gestão da Qualidade certificado		
	Processos e Procedimentos de trabalho formalizados		
	Qualificação e Avaliação de Fornecedores		
	Gestão de Reclamações		
	Avaliação Satisfação de Clientes		
	Sub-total	#DIV/0!	
	Sistema de Gestão SST certificado		
	Serviços de Medicina do Trabalho		
	Serviços de Higiene e Segurança		
	Sub-total	#DIV/0!	
	Sistema de Gestão Ambiental certificado		
	Licenciamento Ambiental		
	Gestão de Resíduos		
	Sub-total	#DIV/0!	
<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>	

		Classif.	Observações
<b>Logística</b>	Área de armazenagem		
	Lay-out de armazém		
	Gestão de stocks		
	Gestão de frota e distribuição		
	Tempos de Entrega de Encomenda		
<b>Índice classificativo</b>		<b>#DIV/0!</b>	
<b>Índice Total</b>		<b>#DIV/0!</b>	

**Comentários**

<b>Nome do Projecto:</b> PROGRAMA MOVEPME - MODERNIZAR, OPTIMIZAR E VALORIZAR EMPRESAS		<b>Valor aproximado do contrato (em Dólares ou Euros):</b> 143.600,00 EUR
<b>País:</b> Portugal <b>Local no País:</b> Vários Zona Centro		<b>Duração do projecto (meses):</b> 12 Meses
<b>Nome do Cliente:</b> NERLEI (Associação Empresarial da Região de Leiria) (Financiado pelo Fundo Social Europeu)		<b>Nº total de homens/mês do projecto:</b>
<b>Endereço :</b> Leiria - Portugal		<b>Valor aproximado dos serviços fornecidos pela nossa empresa neste contrato (em Dólares ou Euros):</b>
<b>Date de início (mês/ano) :</b> 22-01-2010	<b>Date de conclusão (mês/ano) :</b> Novembro de 2009	<b>Número de Homens/Mês fornecidos pelas empresas associadas :</b> 48
<b>Nome das empresas associadas, se aplicável :</b> N/A		<b>Nome do pessoal sénior envolvido e funções exercidas (indicar posições mais importantes, por ex. Director/coordenador, Chefe de equipa):</b> Dra. Amina Can (Coordenadora Técnico Geral) Dra. Bárbara Moniz (Coordenadora Pedagógica) Dr. André Faria (Coordenador Financeiro)
<b>Descrição do Projecto :</b>  Programa de Formação MOVE PME - Modernizar, Optimizar e Valorizar Empresas promovido pela Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial (AIP-CE) e dinamizado pela NERLEI - Associação Empresarial da Região de Leiria, que pretende realizar intervenções com vista a proporcionar serviços de formação definidos em função das necessidades específicas dos destinatários, tendo por base o diagnóstico das suas necessidades individuais, estabelecendo-se posteriormente o plano estratégico de intervenção que responda a essas necessidades, podendo integrar dirigentes, responsáveis funcionais e trabalhadores da empresa na formação a desenvolver.  O programa pmeINT visa apoiar as empresas no processo de internacionalização, reforçando qualificações dos empresários, quadros e trabalhadores nas respectivas áreas temáticas, beneficiando-os com os sistemas de qualificação e revalidação de competências através dos CNO e dos processos RVCC.  <b>Objectivos:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programa pmeINT:</b> Apoiar 13 empresas PME de vários sectores, que pretendam desenvolver a sua actividade exportadora, nas diversas fases que compõem o processo, desde o diagnóstico, à qualificação dos recursos humanos, elaboração do plano de exportação e a sua implementação;</li> </ul>		
<b>Descrição dos serviços efectivamente fornecidos pela nossa empresa :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar as Associações Empresariais na Gestão do Projecto e na selecção das PME participantes;</li> <li>• Ministras a formação aos empresários e gestores das empresas participantes;</li> <li>• Elaboração do Diagnóstico e do Plano Estratégico das empresas participantes;</li> <li>• Ministras formação aos trabalhadores das empresas participantes;</li> <li>• Apoiar as empresas na implementação das principais medidas do Plano Estratégico e na implementação de mudanças dentro das empresas;</li> <li>• Promover a ligação institucional entre as empresas participantes e as Associações Empresariais e entre estas e as organizações públicas.</li> </ul>		

## NERLEI – ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE LEIRIA

**MOVE** PME  
modernizar | otimizar | valorizar | empresas

*2009 - 2010*

Região Centro

*MANUAL DE PROJECTO*

*Actualizado em Janeiro 2010*

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>II. ENTIDADES ENVOLVIDAS</b> .....	<b>3</b>
<b>III. CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA</b> .....	<b>4</b>
I. OBJECTIVOS.....	4
II. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	4
III. DESTINATÁRIOS.....	4
IV. METODOLOGIA GERAL.....	5
V. COMPONENTES DA INTERVENÇÃO.....	6
VI. FORMAÇÃO DIRIGIDA A EMPRESÁRIOS E CHEFIAS.....	7
VII. CALENDÁRIOS.....	12
VIII. CALENDÁRIO DE EXECUÇÃO POR ACÇÃO.....	12
<b>IV. PROCEDIMENTOS E DOCUMENTAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>V. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>17</b>
i. <i>Organigrama de Entidade Formadora</i> .....	17
ii. <i>Órgãos e Atribuições</i> .....	18
iii. <i>Equipas Propostas</i> .....	20
A. EQUIPA TÉCNICA.....	20
B. EQUIPA DE FORMADORES PARA OS MÓDULOS EM REGIME RESIDENCIAL.....	20
C. FORMADORES DA FORMAÇÃO PERSONALIZADA - PMEINT.....	21
D. EQUIPA DE FORMADORES PARA A FORMAÇÃO PERSONALIZADA POR EMPRESA ..	22
E. EQUIPA DE FORMADORES POR EMPRESA.....	22
<b>VI. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO</b> .....	<b>23</b>
iv. <i>Empresas</i> .....	23
v. <i>Programa das Visitas às empresas</i> .....	24
vi. <i>Formação em Regime residencial</i> .....	24

## I. INTRODUÇÃO

O presente documento consiste no *Manual de Projecto* do programa de Intervenção MOVE PME (2009-2010). Nele encontram-se desenvolvidos todos os parâmetros em que este programa se enquadra.

As dúvidas ou casos omissos devem ser colocados à Coordenação do Projecto da MundiServiços para esclarecimento e/ou decisão.

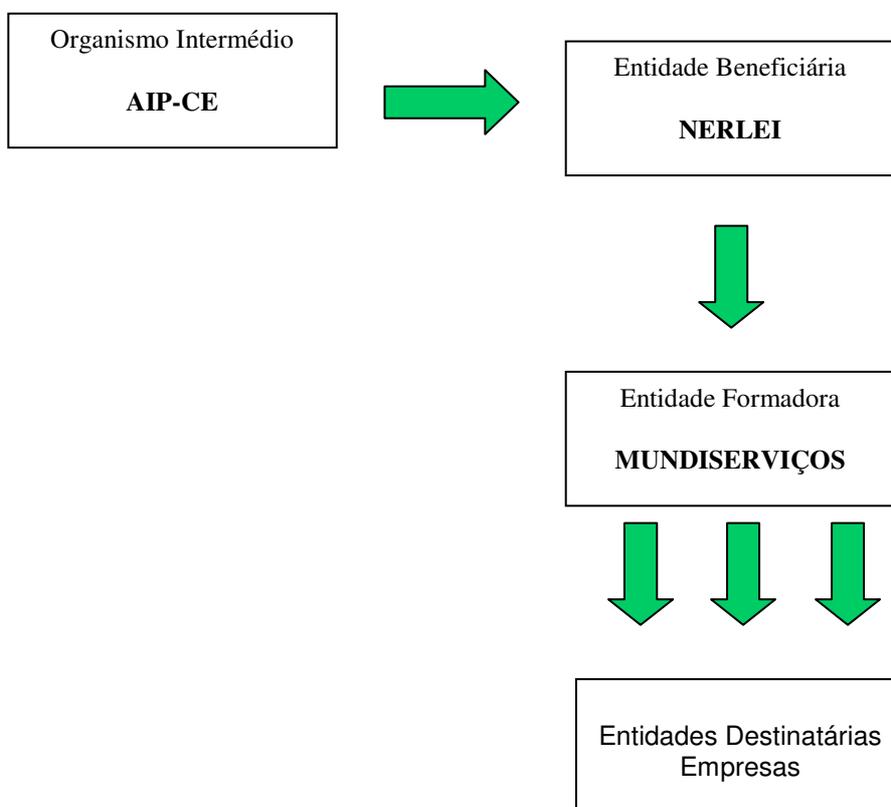
## II. ENTIDADES ENVOLVIDAS

O programa de Intervenção MOVE PME é coordenado a nível nacional pela Associação Industrial Portuguesa - AIP-CE, que para efeito do presente Programa é designada de **Organismo Intermédio**.

A **Entidade Beneficiária** é a Associação Empresarial da Região de Leiria que assegura a coordenação da execução do programa na região onde desenvolvem a sua actividade. É da responsabilidade desta entidade seleccionar uma equipa de formadores ou em alternativa, uma **Entidade Formadora** (neste caso a empresa MundiServiços) que assegure a execução das actividades de consultoria e formação no âmbito do Programa.

As **Entidades Destinatárias** deste programa, são as empresas PME seleccionadas para o programa.

No âmbito deste programa, as entidades envolvidas são as seguintes:



### III. CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA

#### i. Objectivos

No decorrer do período 2009/2010 a NERLEI irá desenvolver uma intervenção do programa MOVE PME no âmbito do Subprojecto pmeINT dirigido a pequenas e médias empresas de diversos sectores da região Centro.

O programa pmeINT pretende apoiar as empresas no desenvolvimento do seu processo de internacionalização.

O projecto engloba ainda o reforço das qualificações dos empresários, quadros e trabalhadores nas respectivas áreas temáticas, beneficiando-os com os sistemas de qualificação e reconhecimento de competências através do centro novas oportunidade (CNO) e dos processos de reconhecimento, validação certificação de competências (RVCC).

#### ii. Objectivos Específicos

Programa Move pmeINT

Apoiar 13 pequenas e medias empresas (PME's) de diversos sectores, que pretendam desenvolver a sua actividade exportadora, nas diversas fases que compõem o processo, desde o diagnóstico, a qualificação dos recursos humanos, elaboração do plano de exportação e a sua implementação;

#### iii. Destinatários

O programa *MOVE PME* tem como destinatários **13 empresas PME's**.

O programa beneficia empresários, quadros e trabalhadores de empresas PME's.

#### iv. Metodologia Geral

A intervenção nas empresas adopta uma metodologia de abordagem baseada na formação dos empresários/gestores. Desta formação decorre um diagnóstico global à empresa e um plano estratégico de desenvolvimento.

O plano estratégico de desenvolvimento é o produto/resultado final da formação dos empresários, este plano deverá contemplar a participação activa dos mesmos e das respectivas equipas de gestão nomeadas, na sua execução. Do plano estratégico resultará um plano de acção, para concretização do mesmo, o programa Move pme disponibiliza um crédito de horas para apoio na formação personalizada.

A metodologia geral tem como fio condutor a identificação, análise e contextualização teórica das especificidades empresariais, decorrendo deste exercício a elaboração de planos de intervenção ajustados às realidades existentes e aos objectivos empresariais definidos.

A metodologia está ilustrada através do diagrama seguinte:



## v. Componentes da Intervenção

O programa *MOVE PME* tem as seguintes componentes:

Designação da Acção	Duração	N.º de Formandos / Empresa	Tipo de Intervenção	Organização	Nível de qualificação dos destinatários
Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	42 Horas	2 / Empresa	Formação Personalizada	Intra-Empresa	4
Apresentação e Aprovação do Plano de Acção	7 Horas	Até 7 participantes / Empresa	Workshop	Intra-Empresa	4
Formação Empresários	70 Horas	1 / Empresa	Formação Teórica	Inter-Empresa	5
Formação no Domínio de Intervenção do Projecto/outro domínio relevante	50 Horas	7 / Empresa	Formação teórica	Intra-Empresa	3/4
Sensibilização Projecto de Melhoria - Trabalhadores	8 Horas	20 / Empresa	Formação teórica	Intra-Empresa	3
Apoio implementação do Plano de Acção	56 Horas	2 / Empresa	Formação Personalizada	Intra-Empresa	4
Análise crítica da evolução do Projecto	14 Horas	Até 7 / Empresa	Workshop	Intra-Empresa	4
Avaliação das melhorias implementadas	14 Horas	2 / Empresa	Formação Personalizada	Intra-Empresa	4

## vi. Formação Dirigida a Empresários e Chefias

### Objectivos gerais

A formação dirigida aos empresários deve alcançar o seguinte objectivo:

-  Capacitar os empresários para o desenvolvimento de um diagnóstico empresarial nas várias vertentes funcionais e para a elaboração e implementação de um plano estratégico da empresa na área de intervenção de Internacionalização, compreendendo um horizonte temporal de um ano.

### FASE 1: DIAGNÓSTICO E PLANO DE ACÇÃO

Consiste na “radiografia da empresa” com a identificação, formalização dos problemas e do Plano de Actividades das empresas a serem trabalhados pela via da formação e envolvendo, os colaboradores da empresa. Esta identificação deve permitir o aprofundamento dos temas a serem abordados ao longo do processo formativo e o levantamento de informação para adequação dos conteúdos a serem ministrados na formação em sala, nomeadamente a elaboração dos estudos de caso.

Este momento de diagnóstico inclui também a identificação e caracterização dos recursos humanos de cada empresa em termos de habilitações, qualificações detidas e necessidades de formação, para efeitos de encaminhamento para os centros novas oportunidades (CNO's) e para efeitos de elaboração de um Plano de Formação para a empresa.

Na primeira sessão da Formação Personalizada pretende-se:

-  Reforçar o conhecimento interpessoal do grupo de trabalho de cada empresa, no sentido de se constituírem como equipa de trabalho;
-  Explicitar os objectivos da Formação-Acção em confronto com as expectativas dos destinatários;
-  Apresentar e discutir o presente documento;
-  Explicar detalhadamente os parâmetros do programa;
-  Consolidar a calendarização dos diferentes momentos da acção;
-  Identificar claramente as atribuições de cada interveniente;
-  Apresentar e discutir os diferentes instrumentos a serem aplicados ao longo do Programa visando a uniformização de metodologias e de outputs;
-  Prestar informação sobre questões de organização ou outras pertinentes.

As primeiras 14 horas de Formação Personalizada, incluem uma imersão nas metodologias de diagnóstico.

Nesta fase, procurar-se-á também, identificar eventuais parceiros RVCC que possam apoiar a formação dos trabalhadores com baixas qualificações em cada empresa e identificar necessidades de formação.

Prevê-se o desenvolvimento de temas que promovam a sensibilização / Formação dos trabalhadores para questões relacionadas com os diversos papéis sociais (Homens e Mulheres), organização familiar e necessidade de partilha de tarefas, discriminação e exercício de cidadania.

## FASE 2: APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Esta fase decorre de diferentes tipos de intervenção:

### Formação Teórica

A formação teórica desenvolve-se neste programa em **duas modalidades:**

 Formação em sala

 Formação na empresa

### Formação em Sala

Desenvolve-se por temas / módulos e nas cargas horárias definidas no programa. Esta formação é realizada com recurso à metodologia de formação em regime residencial.

Incluirá sessões de formação em sala dinamizadas por um formador especialista e ainda a realização de um serão por tema, que será dinamizado por um orador convidado a animar / dinamizar o respectivo tema.

No desenvolvimento desta formação, sugere-se o seguinte percurso formativo:

-  Apresentação e negociação do Plano de Sessão.
-  Exposição sintética dos conceitos fundamentais.
-  Apresentação de “estudo de caso”, específico para cada grupo de empresas.
-  Dinamização da sua resolução, eventualmente em subgrupos.
-  Apresentação e discussão das soluções encontradas pelos diferentes subgrupos.
-  Este processo repete-se com nova exposição temática.
-  Dinamização do Formador/Animador para formalizar a solução final.
-  Apresentação do Caderno de Encargos a ser realizado pelos participantes na formação personalizada (acção na empresa).
-  Avaliação da formação pelos participantes (avaliação de reacção).

### Formação na Empresa (Intra):

A formação na empresa decorre do diagnóstico e do plano de formação definido, calendarizado e aprovado.

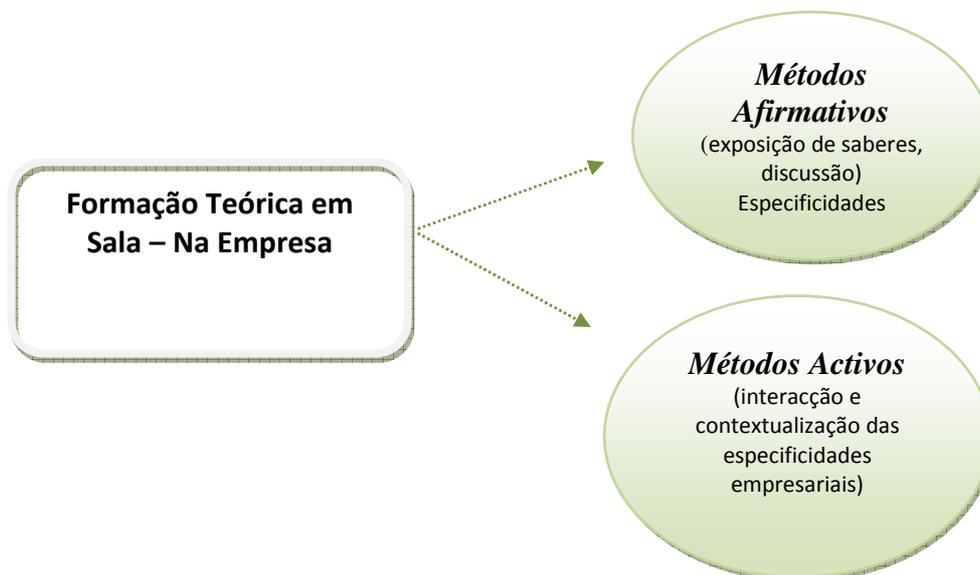
Cada empresa irá dispor de um plafond de 50 horas para utilização em acções de formação no domínio da Internacionalização.

Esta formação é dirigida aos seus colaboradores, sobretudo aos que estiverem envolvidos no projecto em curso.

As acções calendarizadas serão programadas pela equipa de coordenação, que deverão alocar formadores, definir procedimentos a montante e a jusante da formação, incluindo procedimentos técnico-pedagógicos e procedimentos relacionados com a avaliação das acções de formação.

A formação será desenvolvida numa sala equipada a disponibilizar pela empresa participante.

A formação deverá estar suportada numa metodologia que combine os seguintes métodos:



## Programa de Formação (Regime Residencial)

PmeINT – UNIDADES MODULARES EM REGIME INTER					
MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3	MÓDULO 4	MÓDULO 5	MÓDULO 6
Estratégias de internacionalização	Marketing internacional	Negociação na compra e venda internacional	Sistemas de Informação e Logística	Plano Financeiro	Gestão Multicultural
14 HORAS	14 HORAS	14 HORAS	7HORAS	14 HORAS	7HORAS
<i>22 e 23 de Janeiro</i>	<i>26 e 27 de Março</i>	<i>14 e 15 de Maio</i>	<i>18 de Junho</i>	<i>17 e 18 de Setembro</i>	<i>15 de Outubro</i>
70 HORAS					

## Formação Personalizada

A Formação Personalizada visa apoiar a implementação do plano de acção de cada empresa, mediante o apoio de uma equipa formadora especializada.

Por cada medida, a empresa beneficiará do apoio de um formador no seu ambiente de trabalho beneficiando em termos de orientação e aconselhamento e distribuição de tarefas, poderão participar dois colaboradores de cada empresa (podendo ser envolvidos mais colaboradores, se assim for entendido como adequado).

O apoio à implementação compreende o desenvolvimento de actividades por parte dos participantes e dos seus colaboradores, tendo em vista a elaboração/concretização dos outputs a serem realizados pela empresa, no âmbito do Subtema definido.

A **formação Personalizada** está direccionada para a resolução de problemas e para a dinamização e desenvolvimento do projecto empresarial, na vertente de internacionalização, numa perspectiva de desenvolvimento organizacional mútuo e contínuo.

Pretende-se que o desenvolvimento do projecto seja mobilizador em termos da participação da empresa, fomentando o trabalho de equipa segundo a metodologia de projecto, visando a endogeneização e apropriação pelos formandos, contemplando e procurando sinergias com medidas de formação teórica e de formação personalizada.

Os outputs desta fase, incluem a realização de um plano de internacionalização, incluindo um estudo de mercado, um plano de marketing, um plano de comercialização e um plano de vendas.

Se oportuno, o Plano poderá sofrer actualizações, caso sejam identificados elementos relevantes para sua melhoria.

## FASE 3: AVALIAÇÃO

### Seminário de Sensibilização

Esta metodologia integra igualmente uma componente de “envolvimento” e promoção da participação de todos os colaboradores nos objectivos e metas propostas para as respectivas empresas participantes.

Para o efeito, e por cada empresa, será realizado um Seminário de sensibilização dos colaboradores para o Projecto de Melhoria.

O Seminário, contará necessariamente com a participação e dinamização da equipa interna envolvida em todo o programa e será realizada na fase de implementação do Plano de acção.

### Workshops

Serão realizados dois workshops por cada empresa.

Os workshops terão uma componente de apresentação, análise, discussão e reflexão conjunta dos outputs a serem elaborados no decurso do projecto.

Funcionarão também como momentos de validação do próprio projecto, remetendo para uma análise crítica dos resultados no seio de cada empresa.

Entre outros, estes Workshops terão os seguintes Objectivos:

O primeiro:

-  Avaliar os aspectos de logística do Programa;
-  Avaliar e aprovar os relatórios de diagnóstico realizados junto das empresas;

O segundo:

-  Avaliar o grau de realização dos Planos de Acção, fazendo o ponto de situação sobre os resultados não atingidos, identificando as causas e/ou carências de processo. Este processo será dinamizado pelos próprios participantes;
-  Avaliar o grau de satisfação das expectativas iniciais dos participantes;
-  Avaliar o grau de transferência de conhecimentos para os participantes (competências adquiridas);
-  Identificar as medidas dos Planos a realizar após o encerramento do Programa.

vii. Calendários

viii. Calendário de Execução por Acção

Mês	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S		
Janeiro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Fevereiro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28										
Março		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
Abril					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Junho			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
Julho					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Agosto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
Setembro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Outubro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				

Nº de

Pessoas/Empresa

Fases	Tipo de Intervenção	Duração/Empresa	Modalidade	Nº de Pessoas/Empresa
Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	Formação Personalizada	42Horas/Empresa	Intra-Empresa	2/Empresa
Apresentação e Aprovação do Plano de Acção	Workshop	7Horas/Empresa	Intra-Empresa	7/Empresa

Sensibilização Projecto de Melhoria - Trabalhadores	Formação em Sala	8Horas/Empresa	Intra-Empresa	20/Empresa
Apoio à implementação do Plano de Acção	Formação Personalizada	56Horas/Empresa	Intra-Empresa	2/Empresa
Formação no domínio de Intervenção do Projecto	Formação em Sala	50Horas/Empresa	Intra-Empresa	7/Empresa
Análise Crítica da Evolução do Projecto	Workshop	14Horas/Empresa	Intra-Empresa	7/Empresa
Avaliação das Melhorias Implementadas	Formação Personalizada	14Horas/Empresa	Intra-Empresa	2/Empresa
Formação Empresários	Formação em Sala	70Horas/Empresa	Inter-Empresa	1/Empresa

## IV. PROCEDIMENTOS E DOCUMENTAÇÃO

No que respeita aos documentos, pretende-se que sejam utilizados os seguintes, em cada fase de implementação do Programa:

### Fase 1: Diagnóstico e Plano de Acção

Pretende-se que os formadores recorram a um modelo referencial de diagnóstico estratégico e adotem a estrutura tipo para a elaboração do plano de acção.

O levantamento dos recursos humanos, qualificações, necessidades e plano de formação, deverá ser apresentado num modelo uniformizado.

O formador deverá ainda preencher uma ficha de presença por cada sessão / visita realizada na empresa. Esta ficha deverá ser assinada pelo responsável pela empresa.

No final de cada fase, o formador-coordenador deverá elaborar o respectivo relatório de avaliação de acordo com estrutura previamente definida.

### Documentos

	Outputs da Fase	Quem realiza	Quem Valida
1-	Diagnóstico Estratégico	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
2-	Plano de Acção	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
3-	Instrumentos de apoio à elaboração do Plano de formação por empresa	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
4-	Ficha de presença	A realizar pelo formador-coordenador e pelos participantes da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
5-	Relatório de avaliação da etapa	A realizar pelo formador-coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

## Fase 2: Apoio à Implementação do Plano de Acção

### Formação teórica em sala (em regime residencial e na empresa)

Na formação em sala, os formadores terão a obrigatoriedade de elaborar o plano de sessão, propor e discutir o programa de formação com a coordenação e elaborar a respectiva documentação de apoio (manual de apoio, apresentação em power point, exercícios, estudos de caso) de acordo com referenciais previamente estabelecidos.

No caso da formação modular temática (inter-empresas), o formador deverá igualmente propor um tema e o respectivo orador convidado para a dinamização do serão.

Todo o material pedagógico deverá ser entregue de forma atempada à entidade formadora (**8 dias de antecedência**) de forma a permitir a validação e respectiva reprodução.

A distribuição da documentação pelos formandos será assegurada pela Entidade Formadora.

A logística de apoio à realização da formação em sala será assegurada pela NERLEI.

Durante a formação circularão fichas de DTP – Dossier Técnico Pedagógico, para efeito de controlo técnico e pedagógico de cada acção.

No final da intervenção, o formador deverá elaborar o respectivo relatório de avaliação de acordo com estrutura previamente definida.

### Documentos

Outputs da Fase	Quem realiza	Quem valida
1- Manual técnico, apresentação em power point, estudo de caso	A realizar pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora
2- DTP	A realizar pela equipa de apoio pedagógico e a ser alimentado pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora e no caso da formação à medida será o Formador-Coordenador
3- Relatório de avaliação da formação	A realizar pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora
4- Fichas de avaliação dos formandos	A realizar pela equipa de apoio pedagógico e a ser alimentado pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora
5- Relatório da Formação	A realizar pelo formador-coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

## Formação Personalizada (Na Empresa)

Na Formação personalizada deverão ser preenchidas Fichas de presença por cada sessão de trabalho junto da empresa. Esta ficha deverá ser assinada pelo representante da empresa.

O formador responsável pela gestão do projecto, será o responsável pela organização de dossier da empresa com todos os outputs relacionados com a implementação das acções na empresa. Estas deverão seguir o planeamento e a calendarização proposta no Plano de acção.

No final de cada intervenção, o formador deverá elaborar o respectivo relatório de acordo com estrutura previamente definida.

## Documentos

	Outputs da Fase	Quem realiza	Quem valida
1-	Dossier de implementação do projecto da empresa	A realizar pelo formador e pela equipa interna de cada empresa	Coordenação da Entidade Formadora
2-	Ficha de presença	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
3-	Relatório de implementação das medidas	A realizar pelo formador afecto à implementação da medida	Formador-Coordenador
4-	Relatório de Progresso (bimestral)	A realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora
5-	Relatório de avaliação da etapa	A realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

### Fase 3: Avaliação

#### Seminário / Workshop (Na Empresa)

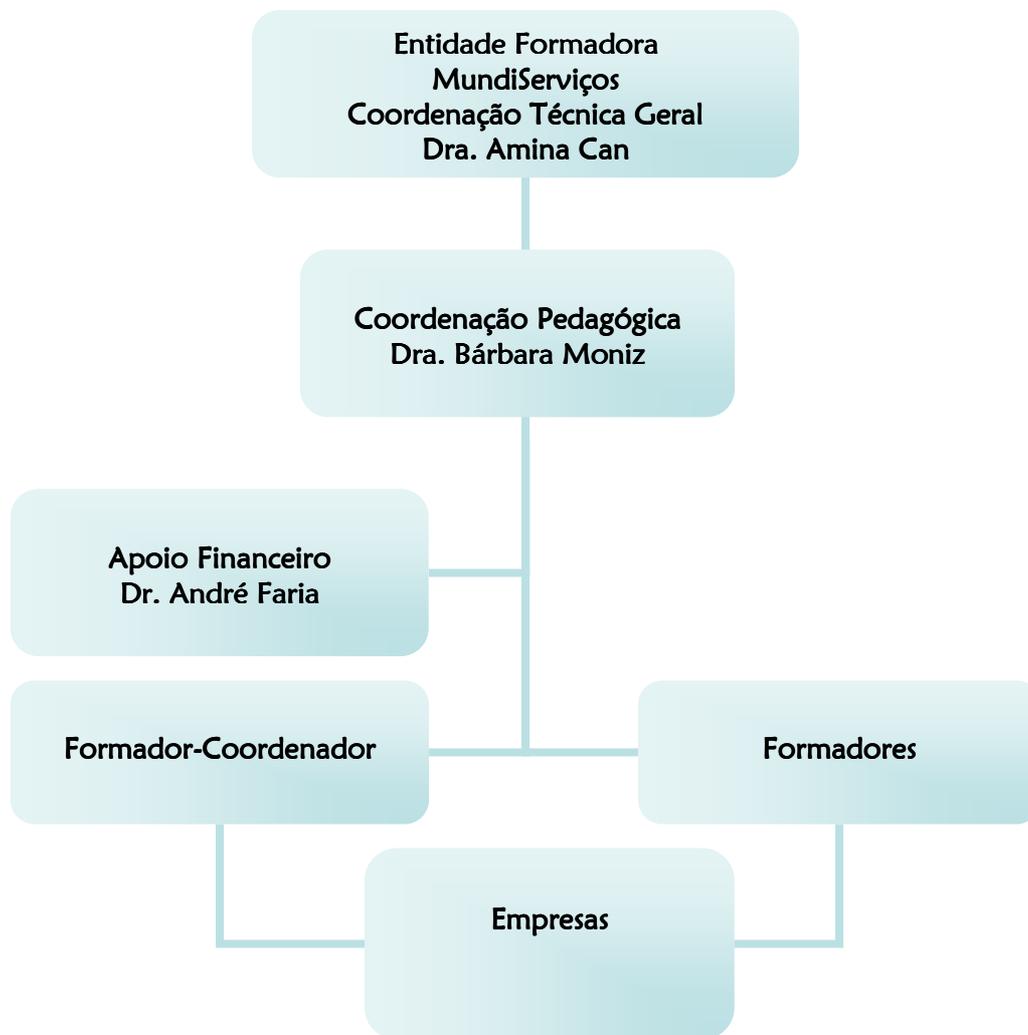
Por cada seminário workshop, deverá ser elaborado um dossier técnico pedagógico (DTP) de acordo com o modelo anexo.

No final de cada intervenção, o formador-coordenador deverá elaborar o respectivo relatório de acordo com estrutura previamente definida.

#### Documentos

	Outputs da Fase	Quem realiza	Quem valida
1-	Dossier Técnico e pedagógico	A realizar pela equipa pedagógica da Mundiserviços e a ser alimentado pelo formador	Formador-Coordenador
2-	Relatório de Avaliação do Workshop	A realizar pelo formador-coordenador e pelo coordenador da Entidade Formadora	Coordenação da NERLEI e AIP
3-	Relatório de implementação das medidas	A realizar pelo formador afecto à implementação da medida	Formador-Coordenador
4-	Relatório de Progresso (bimestral)	a realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora
5-	Relatório de avaliação da etapa	a realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

## V. Estrutura organizacional Organograma de Entidade Formadora



## *i. Órgãos e Atribuições*

### Entidade Formadora – Coordenação Técnica geral

A entidade formadora será a responsável pela coordenação global de todas as actividades formativas do projecto.

Participará em reuniões de coordenação da equipa de formadores, visitará empresas e nos momentos de avaliação dos projectos.

Será representada pela Dra. Amina Can.

### Coordenação Pedagógica

Fará a coordenação em termos técnico - pedagógicos e operacionais de todo o projecto. Será responsável pela coordenação das actividades e das equipas de formadores no terreno.

Participará nas fases de planeamento, concepção, organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação do projecto.

Participará nas reuniões de coordenação, visitará empresas e fará o acompanhamento da implementação dos planos de acção e dos planos de formação.

Contará com apoio de um coordenador financeiro, que terá por responsabilidade, apoiar e supervisionar formadores, garantir toda a logística e assegurar o pagamento dos formadores.

### Equipa de Formadores

A equipa de formadores é constituída por:

-  Formador - Coordenador
-  Formador em sala
-  Formador, vertente de formação personalizada

### Formador – Coordenador

Será nomeado um formador - coordenador por cada empresa. O formador-coordenador terá como principais atribuições:

-  Participar na etapa de diagnóstico e elaborar o plano de acção;
-  Participar na apresentação e aprovação do plano de acção;
-  Efectuar o diagnóstico das necessidades de formação e a caracterização dos recursos humanos de cada entidade destinatária em termos de habilitações e qualificações detidas, para articulação e encaminhamento para os processos de RVCC, do Centro de Novas Oportunidades da NERLEI
-  Participar nas reuniões de coordenação definidas pelo coordenador;
-  Alimentar e supervisionar os DTP`s na empresa;
-  Organizar dossier de implementação das acções e mantê-lo sempre actualizado na empresa;
-  Elaborar relatório de acompanhamento de cada fase;

- 5. Trabalhar em equipa com os outros formadores de forma a garantir o sucesso do projecto;

## Formadores em Sala

Aos Formadores em Sala serão atribuídas as seguintes responsabilidades:

- 5. Aplicar a sua experiência no domínio da respectiva área temática e o conhecimento prático de empresas na criação de processos formativos dinâmicos, adaptados ao tipo de destinatários;
- 5. Elaborar conteúdos programáticos específicos para cada um dos módulos, em função das finalidades, dos objectivos gerais, dos objectivos específicos definidos;
- 5. Produzir os documentos de apoio à formação (manual técnico de apoio, apresentação em power point, exercícios, estudos de caso);
- 5. Organizar os momentos de formação em sala, privilegiando as metodologias activas de formação;
- 5. No caso dos formadores da formação modular (regime residencial) Identificar o tema de serão, apoiar na identificação do orador convidado e apoiá-lo, enquadrando-o e integrando-o nos trabalhos em curso e no grupo de participantes;
- 5. Realizar a monitoria do módulo / curso definido;
- 5. Alimentar DTP;
- 5. Realizar relatório da formação;
- 5. Participar nas reuniões de coordenação definidas pelo coordenador;
- 5. Trabalhar em equipa com os outros formadores/consultores de forma a garantir o sucesso do projecto;

## Formadores da Formação Personalizada

A estes Formadores serão atribuídas as seguintes responsabilidades:

- 5. Garantir uma componente formativa prática complementar à teórica;
- 5. Produzir os documentos no âmbito da sua intervenção de formação personalizada;
- 5. Elaborar relatório da respectiva fase;
- 5. Participar nas reuniões de coordenação definidas pelo coordenador;
- 5. Trabalhar em equipa com os outros formadores/consultores de forma a garantir o sucesso do projecto;

**ii. Equipas Propostas**

**a. Equipa Técnica**

**NERLEI – Coordenador Geral**

Dr. Pedro Neto

**MundiServiços – Coordenadora Técnica Geral**

Dra. Amina Can

**MundiServiços – Coordenadora Pedagógica**

Dra. Bárbara Moniz

**MundiServiços – Coordenador Financeiro**

Dr. André Faria

**b. Equipa de Formadores para os módulos em regime residencial**

Módulos	Internacionalização	Duração	Formador
1	Estratégias de Internacionalização	14 Horas	Eng. <sup>a</sup> Berta Delgado
2	Marketing Internacional	14 Horas	Dr. Frederico D'Orey
3	Negociação na compra e venda internacional	14 Horas	Dr. Paulo Leitão
4	Sistemas de Informação e Logística	7 Horas	Eng. <sup>o</sup> Fernando Marcos
5	Plano Financeiro	14 Horas	Dr. Calisto Coelho
6	Gestão Multicultural	7 Horas	Dra. Isabel Lourenço

**c. Formadores da Formação personalizada - pmeINT**

Mapa de Controlo e Selecção de Empresas					
N.º	Empresa Inscrita	Contacto	Telefones	E-Mail	Consultor
1	<b>MBM - Metalúrgica Briosa da Maceira, Lda</b>	Dr. Pedro Ribeiro	244772121	pedro.ribeiro@mbm.pt	António Pinto Moreira
2	<b>Mário Graça Mendes, Lda.</b>	Dr. Vitor Mendes	244800210	geral@mariogracamendes.com	António Pinto Moreira
3	<b>Caves Vidigal</b>	Dr. Ricardo Marques	244819480	daniel@vidigalwines.com	Franklin Chagas
4	<b>Costa &amp; Irmãos, Lda</b>	Sra. Arminda	244720380	geral@costaeirmaos.com	Manuel Cerejeira
5	<b>Empresa Industrial de Borracha</b>	Dr. Tiago Coutinho	244545500	tcoutinho@eib.pt	Isidro Simões
6	<b>Comag_Branco &amp; CA</b>	Dr. Sérgio Santos	234340690	sergio@comag.pt	José Dias Correia
7	<b>Ornel</b>	Dra. Paula Morgado	234610970/8	geral.ornel@gmail.com	José Dias Correia
8	<b>Marlis - Representações, Lda</b>	Dr. Luís Santos	244820940	lsantos@marlis.pt	Manuel Cerejeira
9	<b>Ecodepur</b>	Eng.ª Milene Rodrigues	249571500	bernardo.taneco@ecodepur.pt	Rui Martins
10	<b>Belanatur- Indústria e Comércio de Cosméticos, S.A.</b>	Dra. Célia Clemente	244820440	financeiro@belanatur.com	Pedro Gomes
11	<b>Somolin – Sociedade de Moldes de Injecção, Lda</b>	Sra. Lina de Sousa	244572950	tec@somolin.pt	Rui Martins
12	<b>BPN – Comércio de Peças para Camiões, Lda.</b>	Dr. Ramiro Santos	244830560	ramiro.santos@bpn.com.pt	Franklin Chagas
13	<b>Tomé Feteira II - Indústria de Limas e Equipamentos SA</b>	Dr. Michael Braun	244695103	director@tomefeteira.com	Pedro Gomes

#### d. Equipa de Formadores para a Formação Personalizada por Empresa

Após a aprovação de cada Plano de Acção, serão definidos os formadores por tipo de medida a implementar em cada empresa.

#### e. Equipa de Formadores por Empresa

Após a aprovação do Plano de formação de cada empresa, serão definidos os formadores por cada curso / acção definida.

## VI. Acompanhamento e Avaliação

### iii. Empresas

Fase	O quê	Quem	Quando
<b>Diagnóstico e plano de Acção</b>	1. Sessões de trabalho com o Formador -Consultor	Empresário e um quadro	A agendar de acordo com o calendário definido
	2. Reunião de apresentação e discussão do relatório de diagnóstico e do Plano de Acção	Empresário Equipa interna e Formador -Coordenador	Após a realização do diagnóstico
<b>Formação em Sala</b>	1. Participar nas sessões de formação em regime residencial;	Empresário	De acordo com calendário definido
	2. Apoiar a realização da Formação Intra	Colaboradores da empresa	De acordo com o Plano de Formação acordado
<b>Implementação</b>	1. Dispor de dossier de projecto devidamente actualizado na empresa	Empresário Equipa interna e Formador -Coordenador	Durante execução do projecto
	2. Apoiar a realização de dois workshops na empresa		Em data a agendar com o Formador - Coordenador
	3. Sessões de trabalho com o Formador -Consultor	Empresário e Equipa Interna	Em data a agendar com o Formador - Coordenador
	4. Apoiar a realização do Seminário Intra	Empresário e Equipa Interna	De acordo com calendário a ser acordado
	5. Realizar Avaliação do Projecto	Empresário e Equipa Interna	De acordo com calendário a ser acordado

#### *iv. Programa das Visitas às empresas*

Atendendo a que se trata de um Projecto co-financiado, com regras estritas por via do modelo financeiro que é utilizado neste tipo de formação, assim como ao facto de existirem consultores deslocados, deverá existir um adequado planeamento das visitas para a realização das actividades de formação personalizada e em sala.

O programa de visitas de cada formador, deverá ser planeado logo após a aprovação do Plano de acção com o coordenador pedagógico e o formador coordenador. Quaisquer mudanças ao programa deverão ser de imediato comunicadas ao Coordenador da Equipa Pedagógica.

#### *v. Formação em Regime residencial*

A NERLEI contactará cada empresa, com a antecedência de duas semanas antes da realização de cada módulo de formação em regime residencial, para obter a confirmação dos respectivos participantes por empresa.

As despesas de deslocação e estadia de cada participante, ao local de formação, correrão por conta de cada empresa.

Caberá apenas à NERLEI a confirmação das reservas na respectiva unidade hoteleira.

Sempre que existam alterações ou imprevistos relacionados com a formação, os participantes das empresas serão avisados pela equipa de coordenação do projecto.

## NERLEI – ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE LEIRIA

**MOVE** PME  
modernizar | otimizar | valorizar | empresas

*2009 - 2010*

Região Centro

***MANUAL DE PROCEDIMENTOS DO FORMADOR***

*Atualizado em Janeiro 2010*

## ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO .....	3
II. ENTIDADES ENVOLVIDAS .....	3
III. CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA.....	4
i. Objectivos .....	4
ii. Objectivos Específicos .....	4
iii. Destinatários .....	4
iv. Metodologia Geral.....	5
v. Componentes da Acção .....	6
vi. Formação Dirigida a Empresários e Chefias.....	7
vii. Calendários.....	12
viii. Calendário de Execução por Acção .....	12
IV. PROCEDIMENTOS E DOCUMENTAÇÃO.....	13
V. Estrutura organizacional .....	17
i. Organigrama de Entidade Formadora .....	17
ii. Órgãos e Atribuições.....	18
iii. Equipas Propostas.....	20
a. Equipa Técnica.....	20
b. Equipa de Formadores para os módulos em regime residencial .....	20
c. Formadores da Formação personalizada - pmeINT .....	21
d. Equipa de Formadores para a Formação Personalizada por Empresa.....	22
e. Equipa de Formadores por Empresa.....	22
VI. Acompanhamento e Avaliação.....	23
iv. Empresas.....	23
VII. Condições Financeiras e Procedimentos de Controlo.....	24
ix. Contrato.....	24
x. Programa das Visitas às empresas .....	24
xi. Alojamento e Alimentação.....	25
xii. Condições Financeiras .....	25
xiii. Condições de Pagamento.....	26

## I. INTRODUÇÃO

O presente documento consiste no *Manual de Procedimentos dos Formadores da MundiServiços* que participam no programa de Intervenção MOVE PME (2009-2010) e é parte integrante do contrato de prestação de serviços celebrado com cada formador.

As dúvidas ou casos omissos devem ser colocados à Coordenação do Projecto da MundiServiços para esclarecimento e/ou decisão.

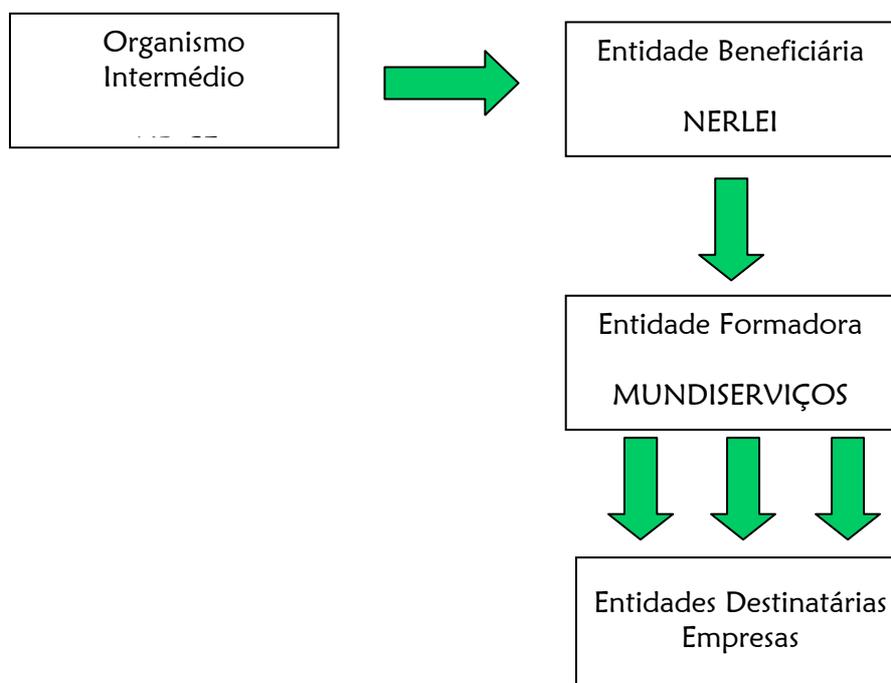
## II. ENTIDADES ENVOLVIDAS

O programa de Intervenção MOVE PME é coordenado a nível nacional pela Associação Industrial Portuguesa - AIP-CE, que para efeito do presente Programa é designada de **Organismo Intermédio**.

A **Entidade Beneficiária** é a Associação Empresarial da Região de Leiria que assegura a coordenação da execução do programa na região onde desenvolvem a sua actividade. É da responsabilidade desta entidade seleccionar uma equipa de formadores ou em alternativa, uma **Entidade Formadora** (neste caso a empresa MundiServiços) que assegure a execução das actividades de consultoria e formação no âmbito do Programa.

As **Entidades Destinatárias** deste programa, são as empresas PME seleccionadas para o programa.

No âmbito deste programa, as entidades envolvidas são as seguintes:



### III. CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA

#### i. Objectivos

No decorrer do período 2009/2010 a NERLEI irá desenvolver uma intervenção do programa MOVE PME no âmbito do Subprojecto pmeINT dirigido a pequenas e médias empresas de diversos sectores da região Centro.

O programa pmeINT pretende apoiar as empresas no desenvolvimento do seu processo de internacionalização.

Não obstante, engloba o reforço das qualificações dos empresários, quadros e trabalhadores nas respectivas áreas temáticas, beneficiando-os com os sistemas de qualificação e reconhecimento de competências através do centro novas oportunidade (CNO) e dos processos de reconhecimento, validação certificação de competências (RVCC).

#### ii. Objectivos Específicos

Programa Move pmeINT

Apoiar 13 pequenas e medias empresas (PME's) de diversos sectores, que pretendam desenvolver a sua actividade exportadora, nas diversas fases que compõem o processo, desde o diagnóstico, a qualificação dos recursos humanos, elaboração do plano de exportação e a sua implementação;

#### iii. Destinatários

O programa *MOVE PME* tem como destinatários **13 empresas PME's**.

O programa beneficia empresários, quadros e trabalhadores de empresas PME's.

#### iv. Metodologia Geral

A intervenção nas empresas adopta uma metodologia de abordagem baseada na formação dos empresários/gestores. Desta formação decorre um diagnóstico global à empresa e um plano estratégico de desenvolvimento.

O plano estratégico de desenvolvimento é o produto/resultado final da formação dos empresários, este plano deverá contemplar a participação activa dos mesmos e das respectivas equipas de gestão nomeadas, na sua execução. Do plano estratégico resultará um plano de acção, para concretização do mesmo, o programa Move pme disponibiliza um crédito de horas para apoio na formação personalizada.

A metodologia geral tem como fio condutor a identificação, análise e contextualização teórica das especificidades empresariais, decorrendo deste exercício a elaboração de planos de intervenção ajustados às realidades existentes e aos objectivos empresariais definidos.

A metodologia está ilustrada através do diagrama seguinte:



## v. Componentes da Acção

O programa *MOVE PME* tem as seguintes componentes:

Designação da Acção	Duração	N.º de Formandos / Empresa	Tipo de Intervenção	Organização	Nível de qualificação dos destinatários
Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	42 Horas	2 / Empresa	Formação Personalizada	Intra-Empresa	4
Apresentação e Aprovação do Plano de Acção	7 Horas	Até 7 participantes / Empresa	Workshop	Intra-Empresa	4
Formação Empresários	70 Horas	1 / Empresa	Formação Teórica	Inter-Empresa	5
Formação no Domínio de Intervenção do Projecto/outro domínio relevante	50 Horas	7 / Empresa	Formação teórica	Intra-Empresa	3/4
Sensibilização Projecto de Melhoria - Trabalhadores	8 Horas	20 / Empresa	Formação teórica	Intra-Empresa	3
Apoio implementação do Plano de Acção	56 Horas	2 / Empresa	Formação Personalizada	Intra-Empresa	4
Análise crítica da evolução do Projecto	14 Horas	Até 7 / Empresa	Workshop	Intra-Empresa	4
Avaliação das melhorias implementadas	14 Horas	2 / Empresa	Formação Personalizada	Intra-Empresa	4

## vi. Formação Dirigida a Empresários e Chefias

### Objectivos gerais

A formação dirigida aos empresários deve alcançar o seguinte objectivo:

-  Capacitar os empresários para o desenvolvimento de um diagnóstico empresarial nas várias vertentes funcionais e para a elaboração e implementação de um plano estratégico da empresa na área de intervenção de Internacionalização, compreendendo um horizonte temporal de um ano.

### FASE 1: DIAGNÓSTICO E PLANO DE ACÇÃO

Consiste na “radiografia da empresa” com a identificação, formalização dos problemas e do Plano de Actividades das empresas a serem trabalhados pela via da formação e envolvendo, os colaboradores da empresa. Esta identificação deve permitir o aprofundamento dos temas a serem abordados ao longo do processo formativo e o levantamento de informação para adequação dos conteúdos a serem ministrados na formação em sala, nomeadamente a elaboração dos estudos de caso.

Este momento de diagnóstico inclui também a identificação e caracterização dos recursos humanos de cada empresa em termos de habilitações, qualificações detidas e necessidades de formação, para efeitos de encaminhamento para os centros novas oportunidades (CNO's) e para efeitos de elaboração de um Plano de Formação para a empresa.

Na primeira sessão da Formação Personalizada pretende-se:

-  Reforçar o conhecimento interpessoal do grupo de trabalho de cada empresa, no sentido de se constituírem como equipa de trabalho;
-  Explicitar os objectivos da Formação - Acção em confronto com as expectativas dos destinatários;
-  Apresentar e discutir o presente documento;
-  Explicar detalhadamente os parâmetros do programa;
-  Consolidar a calendarização dos diferentes momentos da acção;
-  Identificar claramente as atribuições de cada interveniente;
-  Apresentar e discutir os diferentes instrumentos a serem aplicados ao longo do Programa visando a uniformização de metodologias e de outputs;
-  Prestar informação sobre questões de organização ou outras pertinentes.

As primeiras 14 horas de Formação Personalizada, incluem uma imersão nas metodologias de diagnóstico.

Nesta fase, procurar-se-á também, identificar eventuais parceiros RVCC que possam apoiar a formação dos trabalhadores com baixas qualificações em cada empresa e identificar necessidades de formação.

Prevê-se o desenvolvimento de temas que promovam a sensibilização / Formação dos trabalhadores para questões relacionadas com os diversos papéis sociais (Homens e Mulheres), organização familiar e necessidade de partilha de tarefas, discriminação e exercício de cidadania.

## FASE 2: APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Esta fase decorre de diferentes tipos de intervenção:

### Formação Teórica

A formação teórica desenvolve-se neste programa em **duas modalidades**:

-  Formação em sala
-  Formação na empresa

### Formação em Sala

Desenvolve-se por temas / módulos e nas cargas horárias definidas no programa. Esta formação é realizada com recurso à metodologia de formação em regime residencial.

Incluirá sessões de formação em sala dinamizadas por um formador especialista e ainda a realização de um serão por tema, que será dinamizado por um orador convidado a animar / dinamizar o respectivo tema.

No desenvolvimento desta formação, sugere-se o seguinte percurso formativo:

-  Apresentação e negociação do Plano de Sessão.
-  Exposição sintética dos conceitos fundamentais.
-  Apresentação de “estudo de caso”, específico para cada grupo de empresas.
-  Dinamização da sua resolução, eventualmente em subgrupos.
-  Apresentação e discussão das soluções encontradas pelos diferentes subgrupos.
-  Este processo repete-se com nova exposição temática.
-  Dinamização do Formador/Animador para formalizar a solução final.
-  Apresentação do Caderno de Encargos a ser realizado pelos participantes na formação personalizada (acção na empresa).
-  Avaliação da formação pelos participantes (avaliação de reacção).

### Formação na Empresa (Intra):

A formação na empresa decorre do diagnóstico e do plano de formação definido, calendarizado e aprovado.

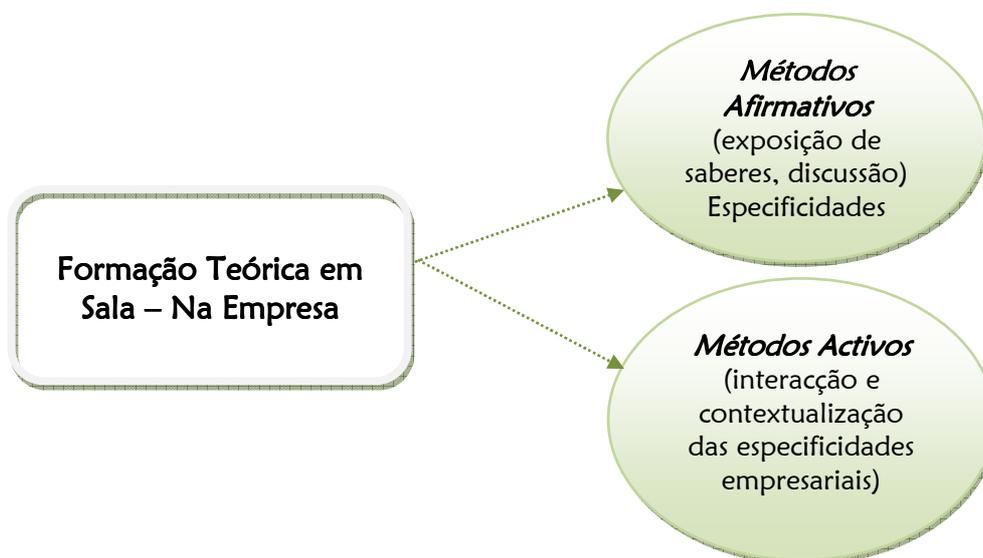
Cada empresa irá dispor de um *plafond* de 50 horas para utilização em acções de formação no domínio da Internacionalização.

Esta formação é dirigida aos seus colaboradores, sobretudo aos que estiverem envolvidos no projecto em curso.

As acções calendarizadas serão programadas pela equipa de coordenação, que deverão alocar formadores, definir procedimentos a montante e a jusante da formação, incluindo procedimentos técnico-pedagógicos e procedimentos relacionados com a avaliação das acções de formação.

A formação será desenvolvida numa sala equipada a disponibilizar pela empresa participante.

A formação deverá estar suportada numa metodologia que combine os seguintes métodos:



## Programa de Formação (Regime Residencial)

PmeINT – UNIDADES MODULARES EM REGIME INTER					
MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3	MÓDULO 4	MÓDULO 5	MÓDULO 6
Estratégias de internacionalização	Marketing internacional	Negociação na compra e venda internacional	Sistemas de Informação e Logística	Plano Financeiro	Gestão Multicultural
14 HORAS	14 HORAS	14 HORAS	7HORAS	14 HORAS	7HORAS
<i>22 e 23 de Janeiro</i>	<i>26 e 27 de Março</i>	<i>21 e 22 de Maio</i>	<i>19 de Junho</i>	<i>17 e 18 de Setembro</i>	<i>16 de Outubro</i>
70 HORAS					

## Formação Personalizada

A Formação Personalizada visa apoiar a implementação do plano de ação de cada empresa, mediante o apoio de uma equipa formadora especializada.

Por cada medida, a empresa beneficiará do apoio de um formador no seu ambiente de trabalho beneficiando em termos de orientação e aconselhamento e distribuição de tarefas, poderão participar dois colaboradores de cada empresa (podendo ser envolvidos mais colaboradores, se assim for entendido como adequado).

O apoio à implementação compreende o desenvolvimento de actividades por parte dos participantes e dos seus colaboradores, tendo em vista a elaboração/concretização dos outputs a serem realizados pela empresa, no âmbito do Subtema definido.

A **formação Personalizada** está direccionada para a resolução de problemas e para a dinamização e desenvolvimento do projecto empresarial, na vertente de internacionalização, numa perspectiva de desenvolvimento organizacional mútuo e contínuo.

Pretende-se que o desenvolvimento do projecto seja mobilizador em termos da participação da empresa, fomentando o trabalho de equipa segundo a metodologia de projecto, visando a endogeneização e apropriação pelos formandos, contemplando e procurando sinergias com medidas de formação teórica e de formação personalizada.

Os outputs desta fase, incluem a realização de um plano de internacionalização, incluindo um estudo de mercado, um plano de marketing, um plano de comercialização e um plano de vendas.

Se oportuno, o Plano poderá sofrer actualizações, caso sejam identificados elementos relevantes para sua melhoria.

## FASE 3: AVALIAÇÃO

### Seminário de Sensibilização

Esta metodologia integra igualmente uma componente de “envolvimento” e promoção da participação de todos os colaboradores nos objectivos e metas propostas para as respectivas empresas participantes.

Para o efeito, e por cada empresa, será realizado um Seminário de sensibilização dos colaboradores para o Projecto de Melhoria.

O Seminário, contará necessariamente com a participação e dinamização da equipa interna envolvida em todo o programa e será realizada na fase de implementação do Plano de acção.

### Workshops

Serão realizados dois workshops por cada empresa.

Os workshops terão uma componente de apresentação, análise, discussão e reflexão conjunta dos outputs a serem elaborados no decurso do projecto.

Funcionarão também como momentos de validação do próprio projecto, remetendo para uma análise crítica dos resultados no seio de cada empresa.

Entre outros, estes Workshops terão os seguintes Objectivos:

#### O primeiro:

-  Avaliar os aspectos de logística do Programa;
-  Avaliar e aprovar os relatórios de diagnóstico realizados junto das empresas;

#### O segundo:

-  Avaliar o grau de realização dos Planos de Acção, fazendo o ponto de situação sobre os resultados não atingidos, identificando as causas e/ou carências de processo. Este processo será dinamizado pelos próprios participantes;
-  Avaliar o grau de satisfação das expectativas iniciais dos participantes;
-  Avaliar o grau de transferência de conhecimentos para os participantes (competências adquiridas);
-  Identificar as medidas dos Planos a realizar após o encerramento do Programa.

vii. Calendários

viii. Calendário de Execução por Acção

Mês	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S			
Janeiro						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Fevereiro		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28											
Março		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
Abril					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Junho			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
Julho				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Agosto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31									
Setembro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
Outubro					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						

Nº de

Pessoas/Empresa

Fases	Tipo de Intervenção	Duração/Empresa	Modalidade	Nº de Pessoas/Empresa
Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	Formação Personalizada	42Horas/Empresa	Intra-Empresa	2/Empresa
Apresentação e Aprovação do Plano de Acção	Workshop	7Horas/Empresa	Intra-Empresa	7/Empresa

Sensibilização Projecto de Melhoria - Trabalhadores	Formação em Sala	8Horas/Empresa	Intra-Empresa	20/Empresa
Apoio à implementação do Plano de Acção	Formação Personalizada	56Horas/Empresa	Intra-Empresa	2/Empresa
Formação no domínio de Intervenção do Projecto	Formação em Sala	50Horas/Empresa	Intra-Empresa	7/Empresa
Análise Crítica da Evolução do Projecto	Workshop	14Horas/Empresa	Intra-Empresa	7/Empresa
Avaliação das Melhorias Implementadas	Formação Personalizada	14Horas/Empresa	Intra-Empresa	2/Empresa
Formação Empresários	Formação em Sala	70Horas/Empresa	Inter-Empresa	1/Empresa

## IV. PROCEDIMENTOS E DOCUMENTAÇÃO

No que respeita aos documentos, pretende-se que sejam utilizados os seguintes, em cada fase de implementação do Programa:

### Fase 1: Diagnóstico e Plano de Acção

Pretende-se que os formadores recorram a um modelo referencial de diagnóstico estratégico e adotem a estrutura tipo para a elaboração do plano de acção.

O levantamento dos recursos humanos, qualificações, necessidades e plano de formação, deverá ser apresentado num modelo uniformizado.

O formador deverá ainda preencher uma ficha de presença por cada sessão / visita realizada na empresa. Esta ficha deverá ser assinada pelo responsável pela empresa.

No final de cada fase, o Formador - Coordenador deverá elaborar o respectivo relatório de avaliação de acordo com estrutura previamente definida.

### Documentos

	Outputs da Fase	Quem realiza	Quem Valida
1-	Diagnóstico Estratégico	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
2-	Plano de Acção	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
3-	Instrumentos de apoio à elaboração do Plano de formação por empresa	A realizar pelo formador-coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
4-	Ficha de presença	A realizar pelo formador-coordenador e pelos participantes da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
5-	Relatório de avaliação da etapa	A realizar pelo formador-coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

## Fase 2: Apoio à Implementação do Plano de Acção

### Formação teórica em sala (em regime residencial e na empresa)

Na formação em sala, os formadores terão a obrigatoriedade de elaborar o plano de sessão, propor e discutir o programa de formação com a coordenação e elaborar a respectiva documentação de apoio (manual de apoio, apresentação em power point, exercícios, estudos de caso) de acordo com referenciais previamente estabelecidos.

No caso da formação modular temática (inter-empresas), o formador deverá igualmente propor um tema e o respectivo orador convidado para a dinamização do serão.

Todo o material pedagógico deverá ser entregue de forma atempada à entidade formadora (**8 dias de antecedência**) de forma a permitir a validação e respectiva reprodução.

A distribuição da documentação pelos formandos será assegurada pela Entidade Formadora.

A logística de apoio à realização da formação em sala será assegurada pela NERLEI.

Durante a formação circularão fichas de DTP – Dossier Técnico Pedagógico, para efeito de controlo técnico e pedagógico de cada acção.

No final da intervenção, o formador deverá elaborar o respectivo relatório de avaliação de acordo com estrutura previamente definida.

### Documentos

Outputs da Fase	Quem realiza	Quem valida
1- Manual técnico, apresentação em power point, estudo de caso	A realizar pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora
2- DTP	A realizar pela equipa de apoio pedagógico e a ser alimentado pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora e no caso da formação à medida será o Formador - Coordenador
3- Relatório de avaliação da formação	A realizar pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora
4- Fichas de avaliação dos formandos	A realizar pela equipa de apoio pedagógico e a ser alimentado pelo formador	Coordenação da Entidade Formadora
5- Relatório da Formação	A realizar pelo Formador - Coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

## Formação Personalizada (Na Empresa)

Na Formação personalizada deverão ser preenchidas Fichas de presença por cada sessão de trabalho junto da empresa. Esta ficha deverá ser assinada pelo representante da empresa.

O formador responsável pela gestão do projecto, será o responsável pela organização de dossier da empresa com todos os outputs relacionados com a implementação das acções na empresa. Estas deverão seguir o planeamento e a calendarização proposta no Plano de acção.

No final de cada intervenção, o formador deverá elaborar o respectivo relatório de acordo com estrutura previamente definida.

## Documentos

	Outputs da Fase	Quem realiza	Quem valida
1-	Dossier de implementação do projecto da empresa	A realizar pelo formador e pela equipa interna de cada empresa	Coordenação da Entidade Formadora
2-	Ficha de presença	A realizar pelo Formador - Coordenador e pela equipa de gestão da empresa	Coordenação da Entidade Formadora
3-	Relatório de implementação das medidas	A realizar pelo formador afecto à implementação da medida	Formador - Coordenador
4-	Relatório de Progresso (bimestral)	A realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora
5-	Relatório de avaliação da etapa	A realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

### Fase 3: Avaliação

#### Seminário / Workshop (Na Empresa)

Por cada seminário workshop, deverá ser elaborado um dossier técnico pedagógico (DTP) de acordo com o modelo anexo.

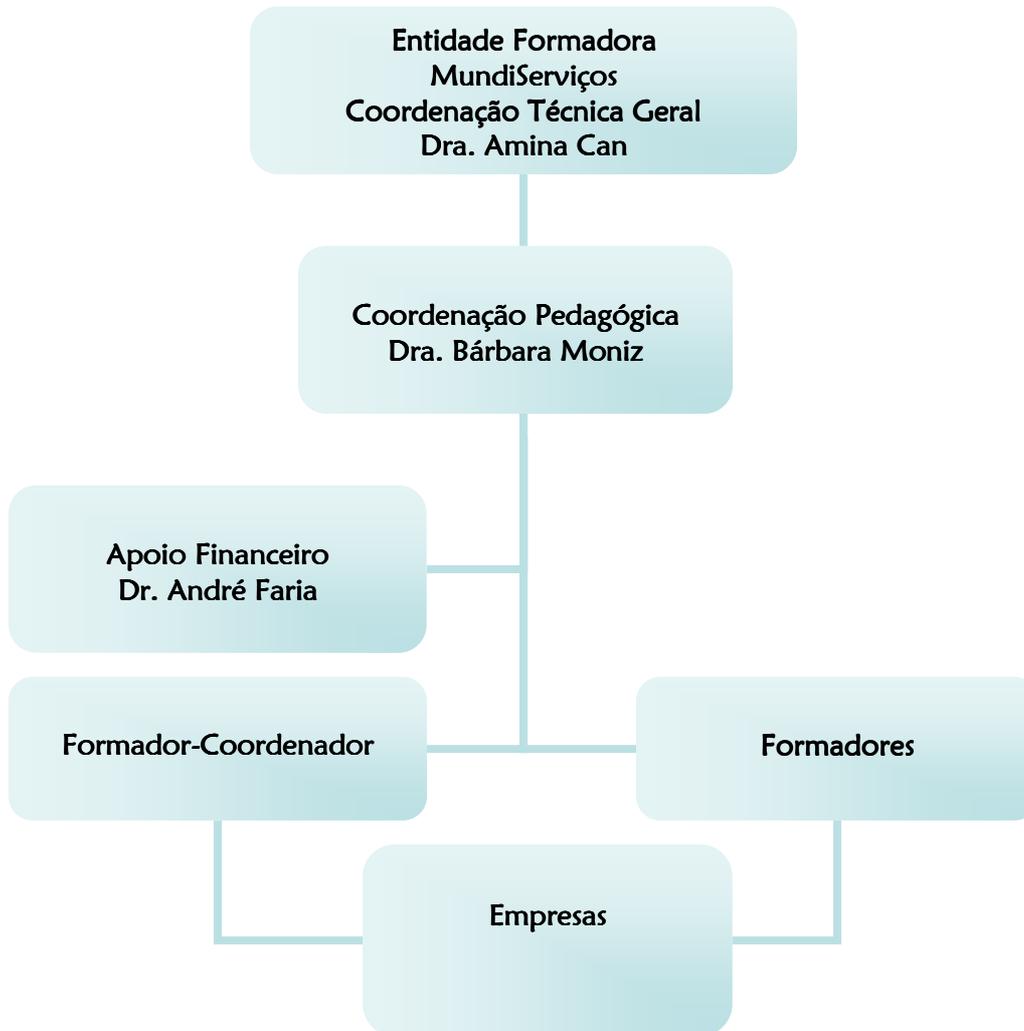
No final de cada intervenção, o Formador - Coordenador deverá elaborar o respectivo relatório de acordo com estrutura previamente definida.

#### Documentos

	Outputs da Fase	Quem realiza	Quem valida
1-	Dossier Técnico e pedagógico	A realizar pela equipa pedagógica da MundiServiços e a ser alimentado pelo formador	Formador - Coordenador
2-	Relatório de Avaliação do Workshop	A realizar pelo Formador - Coordenador e pelo coordenador da Entidade Formadora	Coordenação da NERLEI e AIP
3-	Relatório de implementação das medidas	A realizar pelo formador afecto à implementação da medida	Formador - Coordenador
4-	Relatório de Progresso (bimestral)	a realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora
5-	Relatório de avaliação da etapa	a realizar pelo formador - coordenador	Coordenação da Entidade Formadora

## V. Estrutura organizacional

### i. Organigrama de Entidade Formadora



## ii. Órgãos e Atribuições

### Entidade Formadora – Coordenação geral

A entidade formadora será a responsável pela coordenação global de todas as actividades formativas do projecto.

Participará em reuniões de coordenação da equipa de formadores, visitará empresas e nos momentos de avaliação dos projectos.

Será representada pela Dra. Amina Can.

### Coordenação Pedagógica

Fará a coordenação em termos técnico - pedagógicos e operacionais de todo o projecto. Será responsável pela coordenação das actividades e das equipas de formadores no terreno.

Participará nas fases de planeamento, concepção, organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação do projecto.

Participará nas reuniões de coordenação, visitará empresas e fará o acompanhamento da implementação dos planos de acção e dos planos de formação.

Contará com apoio de um coordenador financeiro, que terá por responsabilidade, apoiar e supervisionar formadores, garantir toda a logística e assegurar o pagamento dos formadores.

### Equipa de Formadores

A equipa de formadores é constituída por:

-  Formador - Coordenador
-  Formador em sala
-  Formador, vertente de formação personalizada

### Formador – Coordenador

Será nomeado um formador - coordenador por cada empresa. O Formador - Coordenador terá como principais atribuições:

-  Participar na etapa de diagnóstico e elaborar o plano de acção;
-  Participar na apresentação e aprovação do plano de acção;
-  Efectuar o diagnóstico das necessidades de formação e a caracterização dos recursos humanos de cada entidade destinatária em termos de habilitações e qualificações detidas, para articulação e encaminhamento para os processos de RVCC, do Centro de Novas Oportunidades da NERLEI
-  Participar nas reuniões de coordenação definidas pelo coordenador;
-  Alimentar e supervisionar os DTP`s na empresa;
-  Organizar dossier de implementação das acções e mantê-lo sempre actualizado na empresa;
-  Elaborar relatório de acompanhamento de cada fase;
-  Trabalhar em equipa com os outros formadores de forma a garantir o sucesso do projecto;

## Formadores em Sala

Aos Formadores em Sala serão atribuídas as seguintes responsabilidades:

-  Aplicar a sua experiência no domínio da respectiva área temática e o conhecimento prático de empresas na criação de processos formativos dinâmicos, adaptados ao tipo de destinatários;
-  Elaborar conteúdos programáticos específicos para cada um dos módulos, em função das finalidades, dos objectivos gerais, dos objectivos específicos definidos;
-  Produzir os documentos de apoio à formação (manual técnico de apoio, apresentação em power point, exercícios, estudos de caso);
-  Organizar os momentos de formação em sala, privilegiando as metodologias activas de formação;
-  No caso dos formadores da formação modular (regime residencial) Identificar o tema de serão, apoiar na identificação do orador convidado e apoiá-lo, enquadrando-o e integrando-o nos trabalhos em curso e no grupo de participantes;
-  Realizar a monitoria do módulo / curso definido;
-  Alimentar DTP;
-  Realizar relatório da formação;
-  Participar nas reuniões de coordenação definidas pelo coordenador;
-  Trabalhar em equipa com os outros formadores/consultores de forma a garantir o sucesso do projecto;

## Formadores da Formação Personalizada

A estes Formadores serão atribuídas as seguintes responsabilidades:

-  Garantir uma componente formativa prática complementar à teórica;
-  Produzir os documentos no âmbito da sua intervenção de formação personalizada;
-  Elaborar relatório da respectiva fase;
-  Participar nas reuniões de coordenação definidas pelo coordenador;
-  Trabalhar em equipa com os outros formadores/consultores de forma a garantir o sucesso do projecto;

### iii. Equipas Propostas

#### a. Equipa Técnica

**NERLEI – Coordenador Geral**

Dr. Pedro Neto

**MundiServiços – Coordenadora Técnica Geral**

Dra. Amina Can

**MundiServiços – Coordenadora Pedagógica**

Dra. Bárbara Moniz

**MundiServiços – Coordenador Financeiro**

Dr. André Faria

#### b. Equipa de Formadores para os módulos em regime residencial

Módulos	Internacionalização	Duração	Formador
1	Estratégias de Internacionalização	14 Horas	Eng. <sup>a</sup> Berta Delgado
2	Marketing Internacional	14 Horas	Dr. Frederico D'Orey
3	Negociação na compra e venda internacional	14 Horas	Dr. Paulo Leitão
4	Sistemas de Informação e Logística	7 Horas	Eng. <sup>o</sup> Fernando Marcos
5	Plano Financeiro	14 Horas	Dr. Calisto Coelho
6	Gestão Multicultural	7 Horas	Dra. Isabel Lourenço

c. Formadores da Formação personalizada - pmeINT

Mapa de Controlo e Selecção de Empresas					
N.º	Empresa Inscrita	Contacto	Telefones	E-Mail	Consultor
1	<b>MBM - Metalúrgica Briosa da Maceira, Lda</b>	Dr. Pedro Ribeiro	244772121	pedro.ribeiro@mbm.pt	António Pinto Moreira
2	<b>Mário Graça Mendes, Lda.</b>	Dr. Vitor Mendes	244800210	geral@mariogracamendes.com	António Pinto Moreira
3	<b>Caves Vidigal</b>	Dr. Ricardo Marques	244819480	daniel@vidigalwines.com	Franklin Chagas
4	<b>Costa &amp; Irmãos, Lda</b>	Sra. Arminda	244720380	geral@costaeirmaos.com	Manuel Cerejeira
5	<b>Empresa Industrial de Borracha</b>	Dr. Tiago Coutinho	244545500	tcoutinho@eib.pt	Isidro Simões
6	<b>Comag_Branco &amp; CA</b>	Dr. Sérgio Santos	234340690	sergio@comag.pt	José Dias Correia
7	<b>Ornel</b>	Dra. Paula Morgado	234610970/8	geral.ornel@gmail.com	José Dias Correia
8	<b>Marlis - Representações, Lda</b>	Dr. Luís Santos	244820940	lsantos@marlis.pt	Manuel Cerejeira
9	<b>Ecodepur</b>	Eng.ª Milene Rodrigues	249571500	bernardo.taneco@ecodepur.pt	Rui Martins
10	<b>Belanatur- Indústria e Comércio de Cosméticos, S.A.</b>	Dra. Célia Clemente	244820440	financeiro@belanatur.com	Pedro Gomes
11	<b>Somolin – Sociedade de Moldes de Injecção, Lda</b>	Sra. Lina de Sousa	244572950	tec@somolin.pt	Rui Martins
12	<b>BPN – Comércio de Peças para Camiões,Lda.</b>	Dr. Ramiro Santos	244830560	ramiro.santos@bpn.com.pt	Franklin Chagas
13	<b>Tomé Feteira II - Indústria de Limas e Equipamentos SA</b>	Dr. Michael Braun	244695103	director@tomefeteira.com	Pedro Gomes

#### d. Equipa de Formadores para a Formação Personalizada por Empresa

Após a aprovação de cada Plano de Acção, serão definidos os formadores por tipo de medida a implementar em cada empresa.

#### e. Equipa de Formadores por Empresa

Após a aprovação do Plano de formação de cada empresa, serão definidos os formadores por cada curso / acção definida.

## VI. Acompanhamento e Avaliação

### iv. Empresas

Fase	O quê	Quem	Quando
<b>Diagnóstico e plano de Acção</b>	1. Sessões de trabalho com o Formador -Consultor	Empresário e um quadro	A agendar de acordo com o calendário definido
	2. Reunião de apresentação e discussão do relatório de diagnóstico e do Plano de Acção	Empresário Equipa interna e Formador -Coordenador	Após a realização do diagnóstico
<b>Formação em Sala</b>	1. Participar nas sessões de formação em regime residencial;	Empresário	De acordo com calendário definido
	2. Apoiar a realização da Formação Intra	Colaboradores da empresa	De acordo com o Plano de Formação acordado
<b>Implementação</b>	1. Dispor de dossier de projecto devidamente actualizado na empresa	Empresário Equipa interna e Formador -Coordenador	Durante execução do projecto
	2. Apoiar a realização de dois workshops na empresa		Em data a agendar com o Formador - Coordenador
	3. Sessões de trabalho com o Formador -Consultor	Empresário e Equipa Interna	Em data a agendar com o Formador - Coordenador
	4. Apoiar a realização do Seminário Intra	Empresário e Equipa Interna	De acordo com calendário a ser acordado
	5. Realizar Avaliação do Projecto	Empresário e Equipa Interna	De acordo com calendário a ser acordado

## VII. Condições Financeiras e Procedimentos de Controlo

### ix. Contrato

De acordo com a Legislação da formação co-financiada, é *obrigatória* a celebração de um contrato de prestação de serviços, sempre que a realização de um projecto envolve a contratação de formadores para a realização de actividades de formação.

 Serão realizados dois tipos de contratos:

Com formadores afectos à formação personalizada e com formadores que afectos à formação teórica (intra-empresa ou inter-empresa).

Os formadores afectos à formação personalizada terão dois contratos:

- 1- Um para a Fase de Levantamento e Diagnóstico e definição do Plano de Acção
- 2- Outro para a Fase de Apoio à Implementação do Plano de Acção.

O formador deverá entregar à empresa MundiServiços, um exemplar do Curriculum Vitae actualizado e cópia do certificado de aptidão profissional (CAP) que comprove a sua acreditação pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), ou documento que o substitua.

*Caberá à Coordenação do Projecto da empresa MundiServiços afectar os formadores às empresas e aos diversos módulos do programa, consoante a avaliação que faça do perfil de cada técnico.*

### x. Programa das Visitas às empresas

Atendendo a que se trata de um Projecto co-financiado, com regras estritas por via do modelo financeiro que é utilizado neste tipo de formação, assim como ao facto de existirem consultores deslocados, deverá existir um adequado planeamento das visitas para a realização das actividades de formação personalizada e em sala.

O programa de visitas de cada consultor, deverá ser planeado logo após a aprovação do Plano de acção com o coordenador pedagógico e o formador coordenador. Quaisquer mudanças ao programa deverão ser de imediato comunicadas ao Coordenador da Equipa Pedagógica.

## xi. Alojamento e Alimentação

Relativamente, aos formadores que acompanharem as empresas na formação personalizada os custos com deslocações e alojamento, no âmbito dessas mesmas visitas estão incluídos no valor / dia de remuneração.

Deverão, no entanto, apresentar um mapa de despesas das suas deslocações à empresa à MundiServiços, conforme modelo anexo.

Aos formadores que ministrarem formação teórica (Regime Inter), serão suportadas as despesas de deslocação e alojamento. A responsabilidade da marcação do alojamento é da empresa MundiServiços.

O valor pago por km é de 0,27 €.

Os formadores deverão preencher mapa de controlo conforme modelo anexo.

## xii. Condições Financeiras

### Honorários

#### Remunerações:

#### Formação personalizada / Seminário e Workshop

 280 € / Dia para os formadores que distem a mais de 150 quilómetros da empresa a ser alvo de intervenção (cada dia pressupõe 7 horas de formação).

 240 € / Dia para os formadores que distem a menos de 150 quilómetros da empresa a ser alvo de intervenção (cada dia pressupõe 7 horas de formação).

#### Formação teórica em regime residencial (Inter-Empresa)

 40€ / Hora, acrescido de despesas de deslocação e estadia.

### Formação teórica em Regime Intra

-  O valor da remuneração para a formação teórica em regime intra será definido posteriormente e será definido em função do nível de Qualificação.

A estes valores será acrescido o IVA e retido o IRS às taxas legais, cumprindo-se com as condições fiscais vigentes.

### Comprovativos:

-  Recibo de Remunerações “IRS - Modelo nº 6 (art. 107º do CIRS)”, normalmente referenciado como “Recibo Verde”. A componente referente a deslocações e estadas deverá ser alvo de recibo verde autónomo, devidamente discriminado.
-  Factura de empresário em nome individual ou sociedade unipessoal, com a referência de “honorários”. A componente referente a deslocações e estadas deverá ser alvo de factura, devidamente discriminada.

### xiii. Condições de Pagamento

-  **No prazo médio de 3 meses (noventa dias)**, devendo os respectivos relatórios de consultoria indicados no presente manual, estarem entregues e validados pela empresa MundiServiços com a devida antecedência.

## CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Entre:

1 - **MUNDISERVIÇOS - Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.**, com sede na **Rua José Dias Coelho 36B, Lisboa**, pessoa colectiva nº **501967966**, matriculada na **Conservatória do Registo Comercial de Lisboa**, sob o nº **68151**, a fls. **43** vs. do Livro **C-171**, com o capital social de **cem mil Euros**, integralmente realizado, como primeiro contraente e \_\_\_\_\_

2 - **Nome Completo**, Contribuinte fiscal nº **XXXXXXXXXX**, residente em \_\_\_\_\_ designado como segundo contraente é celebrado o presente Contrato de Prestação de Serviços que, durante a sua vigência, se regerá pelas cláusulas seguintes: \_\_\_\_\_

### Cláusula 1ª

O segundo contraente obriga-se a prestar 49 horas de **Formação Personalizada** no âmbito da intervenção, Diagnóstico e Plano de Acção do Programa MOVE, no subprojecto pmeINT a empresa (**acrescentar nome da empresa**). \_\_\_\_\_

### Cláusula 2ª

Para execução das tarefas referidas na cláusula 1ª, o segundo contraente obriga-se a tomar como referência e a cumprir o disposto no Manual de Procedimentos do Formador, entregue pela primeira contraente. \_\_\_\_\_

### **Cláusula 3ª**

O primeiro contraente, pelos serviços referenciados na cláusula 1ª, obriga-se a pagar ao segundo contraente as seguintes quantias ilíquidas, acrescidas de IVA e deduzidas da retenção de IRS, quando tal for aplicável: \_\_\_\_\_

#### Remunerações

- 280 € / Dia quando as empresas distem a mais de 150 quilómetros da residência do segundo contraente (cada dia pressupõe 7 horas de formação).
- 240 € / Dia quando as empresas distem a menos de 150 quilómetros da residência do segundo contraente (cada dia pressupõe 7 horas de formação).

### **Cláusula 4ª**

O segundo contraente, emitirá a favor do primeiro contraente um recibo de remunerações “IRS - modelo nº 6” (art. 107º do CIRS), ou factura de empresa de consultoria em que seja sócio-gerente, com indicação de “honorários”. \_\_\_\_\_

### **Cláusula 5ª**

Quando no âmbito do Projecto ou em sua sequência for estabelecido qualquer contacto comercial entre as entidades participantes no Projecto e o segundo contraente, este obriga-se a comunicar o facto ao primeiro contraente que diligenciará os contactos posteriores com o potencial cliente. \_\_\_\_\_

Caso daí resultem actividades adicionais, o primeiro contraente, deverá, havendo enquadramento, privilegiar a participação do referido segundo contraente. \_\_\_\_\_

### **Cláusula 6ª**

Os signatários do presente contrato, acordam reger-se pelos princípios da confidencialidade respeitantes às informações comerciais e outras de natureza similar, das empresas participantes, bem como pelos princípios de ética e deontologia inerentes à actividade que desempenham. \_\_\_\_\_

### **Cláusula 7ª**

O primeiro contraente poderá rescindir o presente contrato quando se verifique a violação do conteúdo das cláusulas 5ª e 6ª, ou quando os serviços acordados não correspondam aos níveis de qualidade exigíveis, nomeadamente quando avaliados pela Coordenação. As situações de rescisão, referidas nesta cláusula, não conferem ao segundo contraente o direito a qualquer indemnização ou compensação pecuniária ou de outra natureza. \_\_\_\_\_

### **Cláusula 8ª**

Ambas as partes, aceitam o presente Contrato de Prestação de Serviços nos seus precisos termos e declaram compreender todo o conteúdo das suas cláusulas. \_\_\_\_\_

### **Cláusula 9ª**

Fica expressamente consignada, com renúncia expressa a qualquer outra, a competência exclusiva do Foro da Comarca de Lisboa para apreciar e julgar quaisquer questões ou litígios emergentes do presente contrato. \_\_\_\_\_



## Cláusula 10ª

O Manual de Procedimentos do Formador, faz parte integrante do presente contrato. \_\_\_\_\_

Assinado em \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

O Primeiro Contraente \_\_\_\_\_

O Segundo Contraente \_\_\_\_\_

Programa Operacional Potencial Humano (POPH)  
Eixo 3 – Gestão e Aperfeiçoamento Profissional  
Tipologia de Intervenção 3.1.1 – Programa de Formação-Ação para PME

ÁREA DE INTERVENÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (pmINT)

Objectivos Específicos:

Apoiar as empresas que pretendam iniciar a actividade exportadora, em todas as fases do processo: diagnóstico, qualificação dos Recursos Humanos, elaboração do plano de exportação e sua implementação.

Resultados Esperados:

Colaboradores:

- § Dotar os recursos humanos envolvidos no projecto das competências necessárias à elaboração, execução e controlo de um plano de internacionalização para a sua empresa.
- § Sensibilizar toda a organização para a necessidade de conjugar esforços para o processo de internacionalização da sua empresa.

Empresa Destinatária:

- § Elaboração de um Estudo de Mercado sobre o mercado-alvo da exportação;
- § Definição de um Plano de Comunicação e Marketing para o mercado-alvo;
- § Definição de um "roteiro de vendas" para mercados externos, incorporando factores políticos, económicos, culturais, jurídicos e fiscais relevantes;
- § Elaboração do Plano de Internacionalização;
- § Plano de Internacionalização em Execução.

Metodologia de Intervenção:

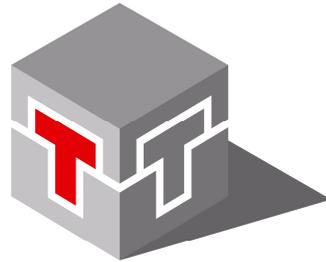
- § Duração total da intervenção: no máximo 12 meses
- § Total de horas de Intervenção: 269 horas
- § N.º médio de trabalhadores a participar: 48
- § Data de início prevista: Novembro de 2009
- §



Tipos de Intervenção	Designação da Acção	Duração Acção (H)	Nº Formandos /Empresa	Nível Qualificação	Organização
Formação Personalizada	Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	42	2	4	Intra
Workshop	Apresentação e Aprovação do Plano de Acção	7	7	4	Intra
Acção de Formação - Teórica	Formação Empresários	70	1	5	Inter
Acção de Formação - Teórica	Formação no domínio de Intervenção do Projecto / outro domínio relevante	50	7	3/4	Intra
Acção de Formação - Teórica	Sensibilização Projecto Melhoria - Trabalhadores	8	20	2/3	Intra
Formação Personalizada	Apoio Implementação do Plano de Acção	56	2	4	Intra
Workshop	Análise Crítica da Evolução do Projecto	14	7	4	Intra
Formação Personalizada	Avaliação das Melhorias Implementadas	14	2	4	Intra

## Itinerário Pedagógico (Indicativo) da Formação no Domínio de Intervenção Específico

Módulo	Formação Teórica	Formação Personalizada	Prazo
		Actividades	
Diagnóstico e Elaboração do Plano de Acção	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação na metodologia de diagnóstico a utilizar;</li> <li>- Execução do Diagnóstico Organizacional</li> <li>- Levantamento das necessidades formativas dos colaboradores da empresa</li> <li>- Elaboração de um plano com o conjunto de medidas a implementar, seus objectivos, mensurabilidade, metas, responsáveis e prazos</li> </ul>	3 meses
1. Diferentes formas de entrar nos mercados de exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias de Internacionalização.</li> <li>- Fontes de informação sobre mercados</li> <li>- O plano estratégico de exportação / internacionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar as diferentes formas de acesso aos mercados internacionais e escolher a forma mais adequada para cada caso;</li> <li>- Começar a preparação do Plano Estratégico integrando a Exportação/ Internacionalização</li> </ul>	1 mês
2. Ferramentas de apoio à decisão em internacionalização	Avaliação e escolha de mercados internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de mercados internacionais.</li> <li>- Selecção dos mercados de elevado potencial.</li> <li>- Definição de metas e objectivos para cada mercado.</li> </ul>	1 mês
3. Marketing mix internacional: produto e comunicação	Plano de Comunicação e Marketing: Decisão produto; decisão comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha e adaptação de produtos aos diferentes mercados.</li> <li>- Escolha, avaliação e implementação da comunicação nos mercados seleccionados.</li> </ul>	1 mês
4. Marketing mix internacional: preço e canais de distribuição	Plano de Marketing: Decisão preço ; Decisão canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha e adaptação de preços aos diferentes mercados.</li> <li>- Escolha, avaliação e implementação de canais de distribuição mercados seleccionados.</li> </ul>	1 mês
5. Técnicas de negociação em mercados globais	Técnicas de negociação em diferentes mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de negociação em mercados específicos;</li> <li>- Definição de "Roteiros de Vendas"</li> </ul>	0,5 meses
6. Organização, coordenação e motivação de equipas de exportação	Técnicas de motivação e gestão de equipas de venda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação e organização das equipas comerciais para o mercado internacional.</li> </ul>	0,5 meses
7. Controlo e avaliação dos resultados da exportação	Instrumentos de avaliação e controlo do plano de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação de um modelo de acompanhamento e controlo.</li> <li>- Finalização da implementação do plano de internacionalização.</li> </ul>	2 meses
Avaliação das melhorias implementadas	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação do plano e sua contribuição para o sucesso da empresa.</li> <li>- Avaliação da necessidade de implementação de alterações ao plano de acção após programa;</li> <li>- Avaliação final dos resultados.</li> </ul>	1,5 meses



**TECNIMOPLÁS**  
MOLDS FOR PLASTICS

**Method, precision, accuracy**

---

**PLANO DE FORMAÇÃO - 2010**

OUTUBRO 2010

## **I. Enquadramento do Projecto**

O presente documento assume-se com um instrumento de referência relativamente à formação que se projecta realizar na empresa Tecnimoplás para ano 2010-2011. Nesta empresa não existe qualquer estrutura de formação profissional, mas sentem a necessidade de criar condições para que estes possam cumprir o disposto no Código do Trabalho e, simultaneamente, melhorar as qualificações dos seus trabalhadores e promover o seu desenvolvimento pessoal, social e profissional.

O plano resulta de uma análise do diagnóstico estratégico e organizacional e do diagnóstico de necessidades de formação executado pela empresa Mundiserviços, na continuidade do trabalho de consultoria que se encontra em desenvolvimento, para perceber quais os valores e atitudes dos trabalhadores relativamente à Formação Profissional e para conhecer qual o nível de adesão voluntária a um plano de formação, que visa apoiar a empresa Tecnimoplás no seu processo de reorganização e modernização do qual emerge todo este plano de formação.

### **I.I. Caracterização da Empresa**

A Tecnimoplás, Lda, localiza-se na Marinha Grande, distrito de Leiria. Iniciou a sua actividade em 17 de Fevereiro de 1971 dedicando-se à produção de moldes em aço para a indústria da injeção de plásticos.

Desde a sua existência a Tecnimoplás sentiu um crescimento muito intenso. No entanto, a partir de 1977 começa a sentir o pulsar do mercado no sector dos moldes de uma forma directa e que potencia extraordinariamente o seu crescimento o que leva ao recrutamento de mais pessoal e à ampliação das suas instalações.

A empresa tem no seu quadro de pessoal um total de 61 pessoas, entre as quais, 6 são mulheres e 55 são homens. A maior parte do pessoal da empresa só tem até ao 3º Ciclo. Contudo, 11 Pessoas têm o ensino secundário e 4 pessoas têm formação de nível superior.

Actualmente e apesar da boa cotação da empresa, factores do mercado como a competitividade, entre outros, obrigam a uma atenção permanente aos aspectos organizacionais, de forma a acompanharem a evolução tecnológica e a actualizarem o conhecimento do seu pessoal.

Neste padrão, pressupõe-se a necessidade de acções continuadas de incentivo, de forma a criar e/ou a reforçar uma envolvente favorável à inovação, à produtividade, à competitividade e à internacionalização. É necessário, assim, formar aqueles que já se encontram em actividade, a fim de melhorarem as suas competências e o seu desempenho nas actividades exercidas.

## **II. Destinatários**

O plano de formação destina-se a todos os colaboradores sem excepção, percepciona-se proporcionar as mesmas oportunidades de formação, independentemente do seu nível de qualificação. Deverá ser promovido e comunicado de uma maneira transversal aos Directores e restantes colaboradores da empresa, procurando otimizar o processo e potenciar resultados.

## **III. O Processo de Diagnóstico de Necessidades**

Foi realizado um diagnóstico estratégico e organizacional e um diagnóstico de Recursos Humanos e de Formação em 2009, por via de consultores especialistas que realizaram entrevistas aos Directores da empresa.

Ao nível da Formação, foi ainda aplicado um inquérito por questionário aos restantes cinquenta e sete colaboradores.

Foi efectuado um relatório de diagnóstico de necessidades em termos de Recursos Humanos e ao nível da formação, onde foram identificadas necessidades de actualização de competências ao nível da eficácia produtiva quer o cumprimento de prazos, existirem menos erros e desperdícios, quer se especificar as tarefas que optimizem a eficácia e a eficiência produtiva ou seja, identificar pontos críticos do processo, desde a concepção à fase teste, também existe a necessidade de partilha da Visão diferenciada de cada uma das áreas, e da superação de pontos críticos do caminho óptimo da construção do molde, ou seja, inovar.

Ao nível da área de produção propriamente dito foram identificados pontos como a falta de análise antecipada na preparação de trabalho (ferramentas, programas), a falta de criação de processos rotineiros e a existência de um défice no planeamento e controlo de execução de tarefas. Quanto aos recursos humanos existe a dificuldade de recrutamento ao nível de funcionários altamente qualificados para desempenharem funções nos diversos departamento produtivos e ainda, algumas carências de formação especializada, relativa às novas tecnologias implementadas na empresa.

As necessidades de formação foram traduzidas para um plano de formação, o qual foi apresentado e discutido num painel de especialistas (constituído por consultores técnicos), antes de ser formalizado e validado por parte da direcção da empresa.

#### IV. Enquadramento do Projecto e Necessidades Identificadas

O plano de formação proposto tem como objectivo organizar as diversas acções propostas ao longo do próximo ano.

A partir do diagnóstico estratégico realizado definiu como principais objectivos:

- Aumentar o seu volume de negócios
- Optimizar os seus recursos produtivos
- Capitalizar oportunidades de mercado
- Inovar na organização e gestão
- Apostar no desenvolvimento de técnicas de gestão de tempo
- Aumentar a capacidade produtiva da empresa
- Apostar na Qualidade, Ambiente e Segurança
- Promover a Inovação, e o Desenvolvimento

O Plano de formação surge assim, inserido nas vertentes anteriormente referidas, pretendendo maximizar os investimentos em cursos, designadamente através da capacitação dos recursos humanos de forma contínua, para que estes acompanhem os novos processos de trabalho, as mudanças em curso e simultaneamente, potenciem a sua intervenção individual, valorizando as suas competências técnicas e pessoais.

Considerando os investimentos a realizar na empresa e as necessidades diagnosticadas ao nível dos efectivos, propõe-se a realização de formação nas seguintes áreas:

Áreas de formação	Objectivos	Destinatários
Gestão de Pessoas/Gestão de Equipas	Desenvolver conhecimentos técnicos e capacidades que lhes permitam coordenar e gerir equipas com sucesso, desencadear políticas que visem motivar e favorecer o clima social	Gestores e Chefias
Cultura Organizacional	Desenvolver uma cultura organizacional da empresa que facilite e promova um maior envolvimento e a participação de todos nos objectivos da empresa;	Gestores, Chefias e Pessoal da Área de Produção
Gestão da Mudança	Desenvolver conhecimentos nos gestores que lhes permitam desenvolver uma estratégia eficaz de mudança na empresa	Gestores e Chefias

Gestão / Organização	Desenvolver conhecimentos técnicos nas chefias que lhes permitam assegurar com eficácia a implementação de novos processos de gestão e organização	Gestores e chefias
Gestão de Pessoas/Gestão de Equipas	Desenvolver conhecimentos técnicos e capacidades que lhes permitam coordenar e gerir equipas com sucesso, desencadear políticas que visem motivar e favorecer o clima social. Incrementar nos colaboradores competências chave que permitam otimizar as relações com os colegas, espírito de equipa e comunicação, reduzir conflitos.	Gestores, Chefias e Pessoal da Área de Produção
Higiene e Segurança no Trabalho/Socorrismo	Promover uma atitude de responsabilização face à função que ocupam e às questões de saúde e higiene.	Chefias e Pessoal da área de produção
Optimização de Sistemas e Tecnologias de Informação	Desenvolver competências chave que permitam otimizar Ferramentas e programas adquiridos, softwares específicos, Office, bem como software de apoio à gestão.	Chefias e pessoal da área de produção

## V. Metodologia de Acompanhamento

Para o desenvolvimento do presente projecto, propõe-se uma abordagem baseada no modelo de *Ciclo de Formação*, que se movimenta em torno das seguintes etapas: Diagnóstico, Planeamento da Formação, Concepção técnica de Materiais, Organização, da Formação, Execução, Acompanhamento e Avaliação da Formação

Em termos de métodos pedagógicos, pretende-se recorrer ao método expositivo, suportado em meios multimédia, o qual será alternado com os métodos activos (participativos).

Pretende-se recorrer a exercícios de auto-análise, que apelem à reflexão individual. Pretende-se ainda fomentar a participação e interação dos grupos e a partilha das suas experiências, através de exercícios práticos e trabalhos de grupo.

Prevê-se igualmente recorrer ao treino prático de situações através de simulações filmadas e visionadas, potenciando a componente de experimentação de comunicação e desenvolvimento interpessoal.

Para aplicação deste projecto de formação, irá ser nomeada internamente uma equipa de gestão que se responsabilizará por acompanhar todo o processo de planeamento e gestão da formação.

Realizar-se á um plano de actividades e irá ser definido um calendário de cumprimento das mesmas.

A equipa responsável definirá termos de referência para a contratação dos formadores e/ou entidades. Termos estes que contarão com os principais requisitos para formadores e entidades, em termos de procedimentos, documentação a conceber, prazos, suportes, equipamentos pedagógicos a utilizar, entre outros.

Será elaborado para todas as acções um Dossier Técnico-Pedagógico, que englobará toda a informação e registos das formações, questionários de avaliação pedagógica, questionários de reacção, entre outros.

Será feita uma monitorização em todas as fases do plano, antes, durante e após as acções de formação para que assim, seja possível garantir a qualidade pedagógica das mesmas. Ambiciona-se ainda realizar uma avaliação ao nível do impacto produzido pelo projecto de formação no final do ano de 2010.



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

# HENUTAL

## PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO

Lisboa, Outubro 2009

**UEN RH Ref.ª 938**



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## 1. Enquadramento

O presente documento integra-se no âmbito do Quadro Comunitário QREN e visa a realização da candidatura de formação da Henutal para 2010 ao abrigo do Programa Potencial Humano.

## 2. Objectivos

A proposta tem como objectivo, apoiar a empresa cliente nas seguintes fases:

### Fase 1: Diagnóstico, Planeamento e Elaboração de candidatura

- Elaborar o Plano de formação e orçamentar;
- Realizar e proceder à entrega de Candidatura de formação para 2010 ao abrigo do POPH



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## Fase 2: Acompanhamento técnico e pedagógico e financeiro do Plano de Formação

- Apoiar a empresa durante todo o processo de implementação do Plano de Formação, em termos da gestão técnica, pedagógica e financeira.

## Fase 3: Apoio à realização de acções de formação no âmbito do Plano.

- Organização, monitoria, acompanhamento e avaliação das acções de formação acordadas realizar pela MundiServiços.

**Estas duas fases serão objecto de uma proposta específica de serviços por parte da MundiServiços, após a aprovação do projecto.**



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

### 3. Metodologia

#### Fase 1: Diagnóstico, Planeamento e Elaboração do Plano de Candidatura

1. Análise da documentação existente. Recolha de elementos adicionais	1 dia
2. Elaboração de Plano de Formação.	2 dias
3. Orçamentação do Plano de Formação.	1 dia
4. Elaboração de candidatura de Formação. Validação e entrega ao POPH.	2 dias



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

### 3. Metodologia

**Fase 2: Apoio ao processo de implementação da Formação: Gestão técnica e pedagógica e financeira.**

1. Reunião inicial para discussão do plano de implementação e entrega de Manual de implementação	1 dia
2. Realização de reuniões de acompanhamento de 2 em 2 meses para recolha de informação sobre o projecto.	
3. Análise e implementação das normas administrativas que têm de ser asseguradas na realização do projecto, incluindo as de carácter técnico-pedagógico e as de carácter financeiro	2 dias de 2 em 2 meses
4. Realização de dossiers de pedido de pagamento e dossiers de saldo final.	
5. Apoio ao cliente em auditorias ou em reuniões ou contactos com o Gestor do POPH.	Ao longo do Plano



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

### 3. Metodologia

**Fase 3:** A realização de formação será objecto de proposta específica, após a identificação dos cursos a realizar na empresa.

A proposta integrará a identificação de programas dos cursos, metodologias pedagógicas, Metodologias de avaliação, calendarização, formadores e equipas de apoio.



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## 4. Equipa Técnica

Coordenação geral:

Dra. Amina Can - Responsável da UEN RH e Formação da MundiServiços.

Acompanhamento Pedagógico:

Dra. Bárbara Moniz - Gestora de Projectos de Formação

Acompanhamento Financeiro

Dr. André Faria - Director Administrativo Financeira da MundiServiços.



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## 5. Proposta Financeira e Condições de Pagamento

**Fase 1: Elaboração do Plano e Candidatura de Formação ao abrigo do POPH  
500 Euros (Quinhentos Euros)**

### Condições de Pagamento

Fase 1:

100 % com a entrega de candidatura

**A orçamentar após aprovação**

**Fase 2: Acompanhamento técnico pedagógico e financeiro**

**Fase 3: Realização da formação**

**Notas: 1) Estes custos estão contemplados na candidatura, pelo que poderão ser parcialmente financiados no âmbito da candidatura**

**2) Os valores apresentados são isentos de IVA nos termos do n.º 10 do artigo 9.º do CIVA.**



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## **21 ANOS AO SERVIÇO DAS EMPRESAS NACIONAIS!**

MundiServiços - Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

Amina Can

Rua José dias Coelho, N.º 36 - B

1300- 329 lisboa

Telef. 21 361 72 30 Fax. 21 361 72 39

E. Mail: [amina.can@mundiservicos.pt](mailto:amina.can@mundiservicos.pt)

[www.mundiservicos.pt](http://www.mundiservicos.pt)

EMPRESA CERTIFICADA





**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

# TECNIMOPLÁS

## PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO

Lisboa, Outubro 2009

UEN RH Ref.ª 937



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## 1. Enquadramento

O presente documento integra-se no âmbito do Quadro Comunitário QREN e visa a realização da candidatura de formação da Tecnimoplás para 2010 ao abrigo do Programa Potencial Humano.

## 2. Objectivos

A proposta tem como objectivo, apoiar a empresa cliente nas seguintes fases:

### Fase 1: Diagnóstico, Planeamento e Elaboração de candidatura

- Elaborar o Plano de formação e orçamentar;
- Realizar e proceder à entrega de Candidatura de formação para 2010 ao abrigo do POPH



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## Fase 2: Acompanhamento técnico e pedagógico e financeiro do Plano de Formação

- Apoiar a empresa durante todo o processo de implementação do Plano de Formação, em termos da gestão técnica, pedagógica e financeira.

## Fase 3: Apoio à realização de acções de formação no âmbito do Plano.

- Organização, monitoria, acompanhamento e avaliação das acções de formação acordadas realizar pela MundiServiços.

**Estas duas fases serão objecto de uma proposta específica de serviços por parte da MundiServiços, após a aprovação do projecto.**



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

### 3. Metodologia

#### Fase 1: Diagnóstico, Planeamento e Elaboração do Plano de Candidatura

1. Análise da documentação existente. Recolha de elementos adicionais	1 dia
2. Elaboração de Plano de Formação.	2 dias
3. Orçamentação do Plano de Formação.	1 dia
4. Elaboração de candidatura de Formação. Validação e entrega ao POPH.	2 dias



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

### 3. Metodologia

**Fase 2: Apoio ao processo de implementação da Formação: Gestão técnica e pedagógica e financeira.**

1. Reunião inicial para discussão do plano de implementação e entrega de Manual de implementação	1 dia
2. Realização de reuniões de acompanhamento de 2 em 2 meses para recolha de informação sobre o projecto.	
3. Análise e implementação das normas administrativas que têm de ser asseguradas na realização do projecto, incluindo as de carácter técnico-pedagógico e as de carácter financeiro	2 dias de 2 em 2 meses
4. Realização de dossiers de pedido de pagamento e dossiers de saldo final.	
5. Apoio ao cliente em auditorias ou em reuniões ou contactos com o Gestor do POPH.	Ao longo do Plano



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

### 3. Metodologia

**Fase 3:** A realização de formação será objecto de proposta específica, após a identificação dos cursos a realizar na empresa.

A proposta integrará a identificação de programas dos cursos, metodologias pedagógicas, Metodologias de avaliação, calendarização, formadores e equipas de apoio.



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## 4. Equipa Técnica

Coordenação geral:

Dra. Amina Can - Responsável da UEN RH e Formação da MundiServiços.

Acompanhamento Pedagógico:

Dra. Bárbara Moniz - Gestora de Projectos de Formação

Acompanhamento Financeiro

Dr. André Faria - Director Administrativo Financeira da MundiServiços.



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## 5. Proposta Financeira e Condições de Pagamento

**Fase 1: Elaboração do Plano e Candidatura de Formação ao abrigo do POPH  
500 Euros (Quinhentos Euros)**

### Condições de Pagamento

Fase 1:

100 % com a entrega de candidatura

**A orçamentar após aprovação**

**Fase 2: Acompanhamento técnico pedagógico e financeiro**

**Fase 3: Realização da formação**

**Notas: 1) Estes custos estão contemplados na candidatura, pelo que poderão ser parcialmente financiados no âmbito da candidatura  
2) Os valores apresentados são isentos de IVA nos termos do n.º 10 do artigo 9.º do CIVA.**



**MundiServiços**

Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

## **21 ANOS AO SERVIÇO DAS EMPRESAS NACIONAIS!**

MundiServiços - Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

Amina Can

Rua José dias Coelho, N.º 36 - B

1300- 329 lisboa

Telef. 21 361 72 30 Fax. 21 361 72 39

E. Mail: [amina.can@mundiservicos.pt](mailto:amina.can@mundiservicos.pt)

[www.mundiservicos.pt](http://www.mundiservicos.pt)

EMPRESA CERTIFICADA



Proposta "Formação de Formadores" - CCIASB

Formador: **65,00**

14

	TOTAL	e)= a)+b)+c)	a)	b)	
<b>Formação- Formador internacional</b>	<b>6.240,00</b>	6.240,00	<b>65,00</b>	1	96
			Valor Unit.	acções	horas
<b>CD- Rom + Reprodução de manuais</b>	<b>48,00</b>				
		48,00	4,00	12	
			Valor Unit.	peçoas	
<b>Pasta + caneta Mundiserviços</b>	<b>48,00</b>				
		48,00	4,00	12	
			Valor Unit.	nº peçoas	
<b>Custos internos</b>	<b>150,00</b>				
		150,00	25,00	3,00	2,0
			Valor Unit.	dias	nº horas/dia
<b>Outros Custos internos</b>	<b>2.755,00</b>				
Comunicação		50,00			
Equipamentos (vídeo- projector)		0,00	0,00	0,00	
Dormidas		1.260,00	0,00	0,00	
Viagem do formador		800,00	0,00	0,00	
Alimentação		595,00	0,00	0,00	0,00
		0,00			
outras despesas		50,00			
<b>TOTAL EUROS</b>		<b>9.241</b>	<b>TOTAL ECV</b>	<b>1.018.959</b>	
<b>Valor por participante -12 participantes</b>		<b>770</b>		<b>84.913</b>	
<b>Valor hora</b>		<b>330</b>			



**MundiServiços**

22 ANOS A SERVIR ORGANIZAÇÕES E EMPRESAS

## CCIASB

**Câmara De Comércio Indústria, Agricultura E Serviços De  
Barlavento**

# PROPOSTA DE FORMAÇÃO

*Ciclo de melhoria Contínua  
Aplicação "primavera"  
Gestão Financeira para não financeiros  
Novo Normativo Contabilístico  
MS Project  
Formação Pedagógica de Formadores*

**Março 2010  
Ref. CV 1002**



---

## ÍNDICE

### CONTEÚDO

I – ENQUADRAMENTO.....	3
II - OBJECTIVOS.....	3
III. DESTINATÁRIOS .....	5
IV. METODOLOGIA .....	5
V. ACTIVIDADES .....	6
VI. ESTRUTURA PROGRAMÁTICA .....	7
VII. EQUIPA PEDAGÓGICA.....	15
VIII. MATERIAIS E EQUIPAMENTOS.....	25
IX. PROPOSTA FINANCEIRA .....	25

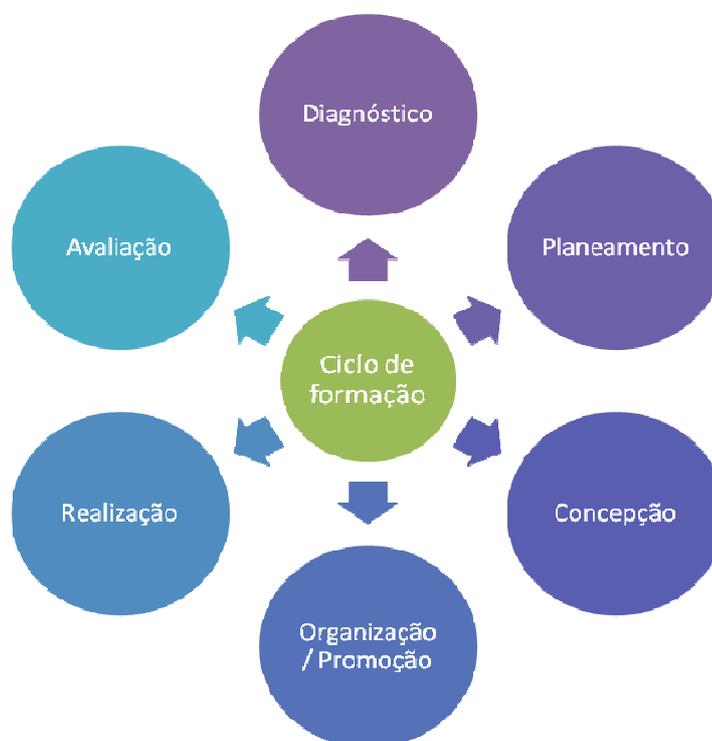
## I – Enquadramento

A presente proposta surge na sequência de uma solicitação directa da CCIASB Câmara de Comercio Industria, Agricultura e Serviços de Barlavento.

### A FORMAÇÃO NA MUNDISERVIÇOS

A MUNDISERVIÇOS – Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda., é uma empresa Portuguesa que intervém na formação há 22 anos.

Ao longo de toda a sua actividade, a MundiServiços tem vindo a privilegiar todo o ciclo formativo, intervindo em todas as fases do ciclo formativo:



A MundiServiços é uma empresa especializada na prestação de serviços de formação.

Com sede em Lisboa, actua em vários mercados internacionais, através das suas empresas em Brasília, na Praia, Maputo e através de parcerias estratégicas em Angola, Guiné Bissau, S. Tomé e Príncipe.

Certificada no âmbito da ISO 9001:2008 como prestadora de serviços de Consultoria e formação, a MundiServiços intervém sobretudo junto de empresas e organizações públicas e privadas, ONG's, instituições públicas, etc.

---

Em Portugal, desenvolve projectos para clientes institucionais como o Ministério do Trabalho e Solidariedade, Ministério da Economia, AICEP, IEFP, Instituto de Segurança Social, IQF, diversas associações empresariais como por ex. a AIP, a AEP, NERLEI, AIRV e tantas outras tantas associações regionais e sectoriais.

No domínio empresarial, actua junto de grandes e médias empresas, das quais destacamos, ESSILOR, Mc Donalds, O Boticário, Colgate Palmolive, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Lagoa , Bayer Crop Science e diversas PME`s nacionais.

Como prestadora de serviços de formação profissional, encontra-se acreditada há mais de 15 anos, oferecendo, serviços especializados em vários domínios da formação, conforme referido anteriormente e que passam pelo *Diagnóstico ao Planeamento, Concepção, Organização, Realização e Avaliação* da Formação.

A empresa actua principalmente numa lógica integrada, desenvolvendo projectos *à medida das* necessidades do cliente.

A MundiServiços concebeu um curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores que se encontra homologado pela Divisão de Certificação do IEFP de Portugal, entidade Oficial responsável pela certificação dos programas curriculares de Formação de Formadores em Portugal.

Com base neste programa homologado, a MundiServiços tem vindo a implementar o curso, quer por via de formação inter empresas, quer directamente, em acções intra junto das empresas que pretendem formar e certificar competências pedagógicas dos seus formadores.

O curso de Formação inicial de Formadores procura desenvolver competências pedagógicas nos formadores e simultaneamente profissional através da certificação nacional os formadores.

A MundiServiços formou mais de 500 formadores neste curso e formou para além disso, formadores de várias empresas clientes, das quais destacamos :

TACV – CABO VERDE AIRLAINES  
MCEL – MOÇAMBIQUE  
Sistemas MC. Donalds S.A.  
Colgate Palmolive, S.A.  
O BOTICÁRIO  
AIOS – Associação dos Industriais de Ourivesaria do SUL  
BAYER CROP SCIENCE

O serviço que oferece às empresas neste domínio, contempla igualmente o apoio ao processo formal de solicitação de CAP`s - Certificados de Aptidão de Formador junto das entidades nacionais competentes, no período pós formativo, facto que constitui uma valia importante para a entidade cliente.

## II – Objectivos

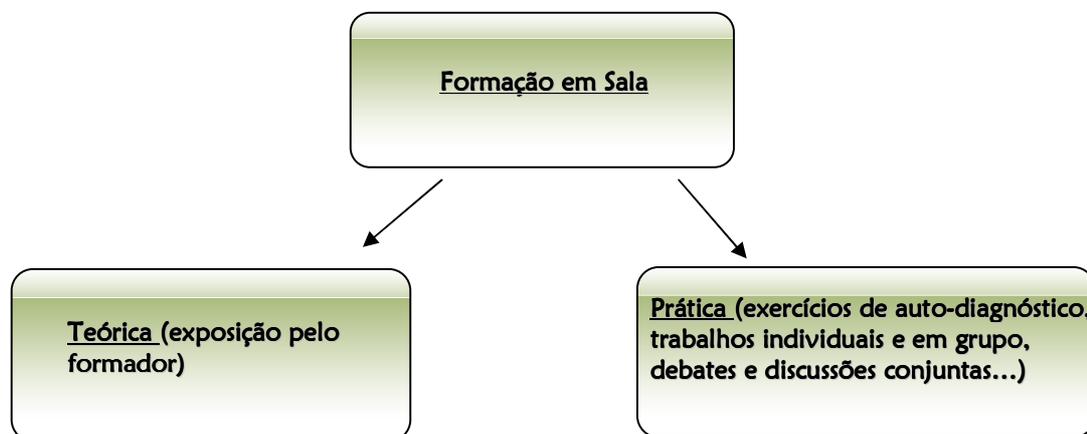
Pretende-se realizar os seguintes cursos.

-  *Ciclo de melhoria Contínua*
-  *Aplicação “primavera”*
-  *Gestão Financeira para não financeiros*
-  *Novo Normativo Contabilístico*
-  *MS Project*
-  *Formação Pedagógica de Formadores*

## III. Destinatários

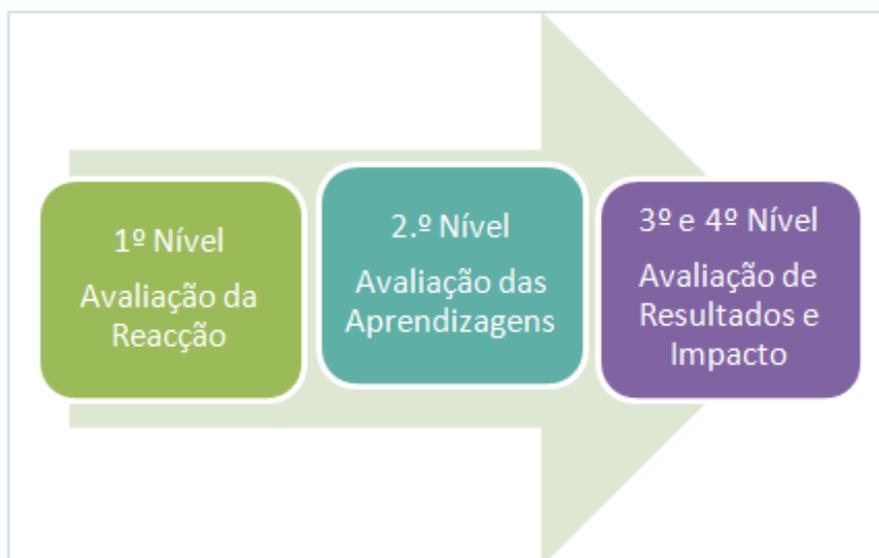
Os cursos destinam-se aos associados e não associados da CCIASB.

## IV. Metodologia



Pretende-se recorrer a uma metodologia interactiva com recurso aos métodos activos de aprendizagem, baseada em exemplos práticos, exercícios de auto-diagnóstico, realização de trabalhos individuais e em grupo, bem como debates e discussões conjuntas com os participantes.

A Mundiserviços utiliza um modelo de avaliação que inclui entre 3 a 4 níveis de Avaliação:



### 1 – Avaliação da Reacção

Esta avaliação é efectuada no final da formação, mediante a aplicação de questionários e refere-se ao nível de satisfação dos intervenientes no processo formativo (Formandos, Formadores, Entidade cliente), que efectuam uma apreciação de indicadores como:

- Objectivos, Programas e Conteúdos do Módulo
- Suportes didácticos
- Materiais / Equipamentos de Formação
- Desempenho de Formador
- Condições físicas (Ex. da sala)
- Acompanhamento prestado pela entidade formadora

### 2 – Avaliação das Aprendizagens

Avalia o nível de conhecimentos / competências pedagógicas (saberes) que são alcançados pelos participantes, no final da formação. Este tipo de avaliação resulta da aplicação de testes, exercícios individuais ou em grupo pelo formador aos respectivos participantes. Desta avaliação é atribuída uma classificação a cada um dos participantes, que será posteriormente assinalada no respectivo Certificado de participação.

### 3 / 4 – Avaliação de Resultados e Impacto

Na avaliação de resultados pretende-se aferir se os saberes foram ou não transferidos para o contexto de trabalho dos formandos. Esta avaliação é efectuada depois de ter terminado a formação (entre 3 a 6 meses) e resulta do levantamento de informação junto dos locais de trabalho, entrevistas aos formandos e às suas chefias, procurando perceber, em que medidas foram implementadas e transferidos os conhecimentos / competências que foram desenvolvidas pelos participantes na formação.

## V. Actividades

-  Assinatura de contrato e Recolha de informação sobre empresas participantes, logística, etc.
-  Elaboração da documentação técnica (Plano de sessão, casos práticos, exercícios e Manual)
-  Elaboração o Dossier técnico pedagógico e documentação de avaliação;
-  Monitoria da formação em sala, acompanhamento e avaliação;
-  Emissão de certificados.

## VI. Estrutura programática

CURSO 1	CICLO DE MELHORIA CONTINUA
<b>DURAÇÃO</b>	35 HORAS (7 horas/dia)
<b>DATAS</b>	19, 20, 21, 22 e 23 de Abril
<b>OBJECTIVOS</b>	<p>Após o curso os formandos deverão ser capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Dominar os conceitos teóricos da melhoria continua.</li> <li> Planear e Executar um projecto de melhoria contínua nas empresas Industriais e de Serviços.</li> <li> Identificar e aplicar as medidas de melhoria contínua para as seguintes metodologias:</li> <li> O Kanban - SMED - 8D - FMEA - Introdução ao 6 Sigma</li> </ul>
<b>CONTEUDOS</b>	<p><b>Conteúdo programático:</b></p> <p><b>1ª Parte: Metodologia Kanban</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Funções do Kanban: Produção e Pedido</li> <li>&gt; Kanban de Pedido</li> <li>&gt; Kanban de Instruções de Produção: <ul style="list-style-type: none"> <li> Sem produção batch</li> <li> Com produção batch</li> </ul> </li> <li>&gt; Seis regras para efectividade</li> <li>&gt; Kanban: Gestão Visual</li> </ul> <p><b>2ª Parte: Metodologia SMED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> O que é o SMED.</li> <li> A troca de Ferramenta em menos de 10 minuto.</li> <li> A relação entre SMED, Setup rápido e Troca rápido</li> <li> Preparação Interna e Externa.</li> <li> O que fazer para reduzir o tempo.</li> <li> Receita básica para a rápida mudança de produção.</li> <li> Racionalização dos meios de preparação.</li> </ul>

-  Padronização e Sincronização de tarefas.
-  Procedimentos para troca das ferramentas.
-  Kanban e Just in Time.
-  Administração do Setup nos gargalos da produção.
-  O aparecimento dos lotes pequenos.
-  Vantagens do SMED e Set up rápido.
-  Viabilidade Técnica e Económica.
-  Planeamento para implementação das mudanças.

### 3ª Parte: Metodologia 8D

#### > 1ª Parte: Contenção do contágio.

Protecção imediata do cliente:

-  Descrição do problema (D1)
-  Risco de contágio a outros produtos e processos (D2)
-  Quarentena (D3).
-  Porque foi enviado ao cliente:
-  Causas da não detecção (D4).
-  Metodologia dos 5 porquês.

#### > 2ª Parte: Análise e implementação

-  Rastrear causas da não conformidade (D5).
-  Metodologia de Resolução de Problemas.
-  Protecção permanente do cliente:
-  Contra-medidas (D6) e efectividade dos planos de acção (D7).

#### > 3ª Parte: Controlo

-  Lições aprendidas (D8): não voltar a acontecer.

#### > 4ª Parte: Metodologia FMEA

### 5ª Parte: Introdução à Metodologia Seis-Sigma

-  O Cliente e O Negócio
-  O que é o Seis-Sigma
-  CTQs: Critical to Quality
-  As Fases de um Projecto: Directrizes para Implementação
-  Eficiência e Eficácia: fundamentos e sua representação gráfica
-  A escala Sigma
-  O DMAIC
-  Design for Six Sigma (DFSS) e QFD

## DESTINATÁRIOS

Este curso é dirigido a Empresários, Gestores e Directores de Empresas

## FORMADOR

### Dr. Paulo Mesquita

É licenciado em Engenharia Mecânica e Matemáticas Aplicadas.

É Consultor Especialista do sector industrial e comercial, com mais de 15 anos de experiencia na área de Estratégia, Planeamento e Gestão de Sistemas de Produção, implementação de ferramentas de melhoria contínua.

Como consultor/formador colaborou com diversas entidades públicas, grupos

empresariais no Reino Unido, em Portugal e em Moçambique.  
 É formador – Consultor da Mundiserviços, tendo participado em diversos workshop's / seminários e projectos relacionados com a temática LEAN OFFICE, BSC, 6 SIGMA, 5'S, EMPOWERMENT em Portugal e no estrangeiro.

<b>CURSO 2</b>	<b>PRIMAVERA V7</b> - Contabilidade - Logística – Vendas/ Compras/Stocks - Recursos Humanos
<b>DURAÇÃO</b>	42 HORAS (7 horas/dia)
<b>DATAS</b>	03,04,05,06,07 e 08 de Maio
<b>OBJECTIVOS</b>	Este curso visa dotar os participantes dos conhecimentos necessários para a utilização da primavera
<b>CONTEUDOS</b>	<p><b>Contabilidade</b></p> <p><b>Configuração Gerais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Configuração de Sistema (Administrador PRIMAVERA)</li> <li> Criação e manutenção de Entidades</li> <li> Abertura automática de contas</li> </ul> <p><b>Contabilidade Geral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Manutenção do Plano de Contas, IVA, Selo, Funcional e Alternativo</li> <li> Manutenção das Tabelas de Diários e Documentos</li> <li> Orçamentação das contas da Contabilidade Geral</li> <li> Registos de movimentos contabilísticos</li> <li> Exploração</li> </ul> <p><b>Contabilidade Analítica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Manutenção do Plano de Contas para a Analítica</li> <li> Criação de Chaves de Repartição</li> <li> Configuração do POC para utilizar a contabilidade analítica</li> <li> Registos de movimentos contabilísticos com reflexão para contas da Analítica</li> <li> Orçamentação das contas da Analítica</li> <li> Exploração</li> </ul> <p><b>Contabilidade Centros de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Manutenção do plano de centros de custos</li> <li> Criação de Chaves de Repartição</li> <li> Configuração do POC para utilizar os centros de custos</li> <li> Registos de movimentos contabilísticos com reflexão para contas centros de custos</li> <li> Orçamentação dos centros de custos</li> </ul>

 Exploração

#### **Movimentos Finais:**

-  Apuramento do IVA, Resultados
-  Preparação, abertura de ano e documento de abertura

#### **Logística – Vendas/ Compras/Stocks**

##### **Configurações Gerais do ERP:**

-  Configuração do Administrador
-  Criação e configuração de séries documentais
-  Tratamento das entidades
-  Configuração de Artigos

##### **Vendas**

-  Análise das principais funcionalidades do editor de vendas
-  Configuração de documentos de venda
-  Processamento de documentos de venda / Encomendas de clientes
-  Idiomas
-  Tratamento das comissões de vendedores
-  Configuração das grelhas de descontos e preços de venda
-  Cópia de Linhas
-  Configuração de Editores
-  Configuração e Processamento de Avenças
-  Gestão dos limites de crédito
-  Reimpressão de documentos
-  Utilitário de Alteração de 3 Preços
-  Envio de documentos via e-mail
-  Ecovalor
-  Análise de diferentes mapas de exploração relativos à facturação

##### **Compras**

-  Análise das principais funcionalidades do editor de compras
-  Configuração de documentos de compra
-  Processamento automático de encomendas a fornecedores
-  Transformação e Conversão de Documentos
-  Conferência de Compras
-  Tratamento de custos e descontos adicionais da compra
-  Fluxos Documentais
-  Exploração/Consulta de Compras

##### **Stocks**

-  Gestão de Stocks
-  A valorimetria das existências em armazém
-  Análise das principais funcionalidades do editor de Stocks
-  Gestão de lotes
-  Artigos compostos e conjuntos de artigos
-  Tratamento de números de série
-  Tratamento das dimensões e Códigos de Barra
-  Tratamento de Unidades

-  Gestão de Localizações
-  Tratamento de Inventários
-  Utilização do recalculo de stock
-  Exploração/consulta de stocks

## RECURSOS HUMANOS

### Configuração Gerais do ERP

-  Configuração de parâmetros do Administrador
-  Configuração das Tabelas Mestre

### Processamento de Vencimentos

-  Processamento Manual e Automático
-  Processamento Extraordinário
-  Processamento de Vencimentos com Faltas/Horas Extras/Descontos
-  Remunerações
-  Subsídios (alimentação, turno, férias , natal)

### Gestão Contratual

-  Enquadramento e Parametrizações
-  Histórico Contratual
-  Renovação de Contratos
-  Cálculo de Fins de Contrato
-  Readmissão de Funcionário

### Gestão das Férias dos Funcionários

### Tratamento de Centros de Custos

### Gestão do Cadastro de Funcionários

### Simulação de vencimentos

## FORMADOR

### Dr. Fredson Varela

Licenciado em Informática de Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Técnico autorizado Primavera nível 3. Trabalhou como técnico autorizado Primavera na Empresa internacional Portuguesa INCENTEA—Tecnologia de Gestão (desenvolvimento, implementação e suporte para Sistemas de Informação para a Gestão). É consultor na ADVANCE—Sistemas de Informação, tendo participado, como formador e consultor, na implementação de vários projectos de Primavera em Organizações Cabo-verdianas.

CURSO 5		GESTÃO FINANCEIRA PARA NÃO FINANCIEROS
DURAÇÃO	21 HORAS (7 horas/dia)	
DATAS	23, 24 e 25 de Junho	
OBJECTIVOS	<p>No final do curso os participantes deverá ser capaz de interpretar alguns dos principais conceitos e fundamentos da gestão financeira de forma a poder enquadrar-se na actual dinâmica empresarial, nomeadamente nas discussões sobre a exploração e planeamento das actividades futuras da empresa. No final do curso os participantes saberão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Enquadrar a função financeira no âmbito do papel de uma empresa.</li> <li> Analisar a estrutura financeira de uma empresa</li> <li> Interpretar os principais documentos contabilísticos de uma empresa, nomeadamente o balanço e a demonstração de resultados.</li> <li> Saber calcular o ponto de crítico das vendas a fim de municiar-se adequadamente para a tomada de decisão relativamente a volumes mais adequados de produção/vendas e opções do tipo subcontratar ou produzir internamente.</li> </ul> <p>Conhecer e saber utilizar alguns dos principais termos financeiros mais usados na praça empresarial e financeira.</p>	
CONTEUDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li> A estrutura de funções de uma empresa</li> <li> O conceito de gestão financeira e a função financeira numa empresa</li> <li> A estrutura financeira e a noção do património de uma empresa. A noção do equilíbrio financeiro</li> <li> O balanço e a demonstração de resultados</li> <li> A rentabilidade da empresa: rentabilidade de exploração; margens e resultados (margem industrial, margem comercial, resultados líquidos e margem de segurança)</li> <li> O modelo CVR e a determinação do ponto crítico das vendas</li> <li> Interpretação de alguns dos principais termos financeiros mais comumente utilizados no âmbito empresarial</li> </ul>	
DESTINATÁRIOS	Este curso é dirigido a Empresários, gestores e directores sem formação específica na área financeira	

<b>FORMADOR</b>	<p><b>Dr. Jorge Humberto Vaz Ribeiro</b>  Pós-graduado em Qualidade Industrial e Negócios Internacionais e Licenciado em Economia.  Parte curricular do Mestrado em Contabilidade e Finanças Empresariais e 1º Ciclo de Doutoramento em Contabilidade.  Presentemente é Formador, Consultor e professor da área financeira e Contabilidade de diversas entidades no sector público e privado.  Possui uma vasta experiência profissional no desenvolvimento de projectos na área da Contabilidade e gestão, onde tem intervindo junto de diversas entidades no sector público e privado.</p>
-----------------	--

<b>CURSO 6</b>	<b>NOVO NORMATIVO CONTABILISTICO</b>
<b>DURAÇÃO</b>	21 HORAS (7 horas/dia)
<b>DATAS</b>	28, 29 e 30 de Junho
<b>OBJECTIVOS</b>	<p>No final do curso os participantes terão apreendido conhecimentos técnicos necessários à preparação e compreensão de demonstrações Financeiras em conformidade com os IFRS/IAS - International Financial Reporting Standards/International Accounting Standards - e as principais diferenças face às normas contabilísticas actuais (POC ou PNC e Directrizes contabilísticas), com a entrada do Novo Sistema de Normalização Contabilística.</p>
<b>CONTEUDOS</b>	<p><b>I. Os processos de harmonização contabilística internacional:</b>  Diferenças nacionais no relato financeiro;  Consequências económicas contabilísticas;  Organismos internacionais de harmonização;  A posição de Cabo Verde em comparação com Portugal e a Europa.</p> <p><b>II. Apresentação das demonstrações financeiras:</b>  Módulo 2 – Demonstrações Financeiras  IAS 1 – Apresentação das demonstrações financeiras;  IAS 7 – Demonstração dos fluxos de caixa;  IAS 8 – Políticas contabilísticas, alterações nas estimativas contabilísticas e erros ;  IFRS 1 – Aplicação pela primeira vez das normas internacionais de contabilidade;  IAS 10 – Acontecimentos posteriores à data do balanço;  IAS 14 – Informação por segmentos;  IAS 34 – Informação financeira  Intercalar</p> <p><b>III. Activos:</b></p>

Módulo 3 – Algumas Componentes da Demonstração dos Resultados

IAS 02 – Inventários;  
IAS 11 – Contratos de construção;  
IAS 16 – Activos fixos tangíveis;  
IAS 38 – Activos intangíveis;  
IAS 17 locações;  
IAS 36 – Imparidade de activos;  
IAS 40 – Propriedades de investimento;  
IAS 18 – Rédito; IAS 19 – Benefícios dos empregados;  
IFRS 2 – Pagamento baseado em acções;  
IAS 20 – Contabilização dos subsídios governamentais e divulgação do Apoio governamental;  
IFRS 5 - Activos não correntes detidos para venda e operações descontinuadas;  
IAS 12 – Impostos sobre o rendimento;  
IAS 33 – Resultados por acção

**IV. Passivos:**

Módulo 4 – Activos e Passivos Não Financeiros

IAS 23 – Custos de empréstimos;  
IAS 37 – Provisões, passivos contingentes e activos contingentes

**V. Activos e Passivos Financeiros:**

Módulo 5 – Instrumentos Financeiros

IAS 32 – Instrumentos financeiros: apresentação;  
IAS 39 – Instrumentos financeiros: reconhecimento e valorização;  
IFRS 7 –  
Instrumentos financeiros:  
Divulgação

**VI. Contabilidade de Grupos e Concentrações empresariais:**

Módulo 6 – Consolidação de Contas e Investimentos em Associadas e Empreendimentos Conjuntos

IAS 27 – Demonstrações financeiras consolidadas e separadas;  
IFRS 3 – Concentração de Negócios;  
IAS 28 – Investimentos em associadas  
IAS 31 – Participações em empreendimentos conjuntos;  
IAS 21 – Efeito das alterações nas taxas de câmbio;  
IAS 24 – Divulgação de partes relacionadas

**VII. Primeira adopção das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro:**

Balanço de abertura;  
Isenções, Proibições;  
Explicação da Transição;  
Estudo de casos

Este curso é dirigido a contabilistas e Auditores

DESTINATÁRIOS

FORMADOR

**Dr. Jorge Humberto Vaz Ribeiro**

Pós-graduado em Qualidade Industrial e Negócios Internacionais e Licenciado em Economia.

	<p>Parte curricular do Mestrado em Contabilidade e Finanças Empresariais e 1º Ciclo de Doutoramento em Contabilidade.</p> <p>Presentemente é Formador, Consultor e professor da área financeira e Contabilidade de diversas entidades no sector público e privado.</p> <p>Possui uma vasta experiência profissional no desenvolvimento de projectos na área da Contabilidade e gestão, onde tem intervindo junto de diversas entidades no sector público e privado.</p>
--	---

CURSO 7	MS PROJECT
DURAÇÃO	21 HORAS (7 horas/dia)
DATAS	07, 08 e 09 de Junho
OBJECTIVOS	<p>No final da acção os participantes devem estar aptos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Conhecer as ferramentas existentes para melhorar a planificação, organização e controlo dos projectos;</li> <li> Proporcionar a elaboração de projectos pelos formandos referentes à sua organização, seu acompanhamento e controlo.</li> </ul>

## CONTEUDOS

### A Gestão de Projectos e Programas

#### Tema 1: O que é um Programa e um Projecto

##### 1. Projectos e programas

-  O que é um projecto
-  O que é um programa
-  Objectos, processos e projectos
-  Projectos relacionados entre si: precedentes, sucessores e alternativos
-  Descrição de um projecto
-  Recursos imputados, tempo e custos
-  Resultados
-  Imputação de recursos
-  Organizar um projecto
-  Tamanho do projecto e complexidade
-  Um projecto é um processo único
-  Limites do projecto

##### 2. Planear um Projecto

##### 3. Organizar um Projecto

-  Metodologia do Quadro Lógico
-  Métodos de Análise Crítica

##### 4. Executar um Projecto

##### 5. Controlar um Projecto

-  Métodos de Monitorização
-  Métodos de Avaliação

### Como Planear, Organizar e Controlar Projectos com o MSProject

#### Tema 2 - Planeamento e Controlo com o MSProject:

##### 1. Ambiente Geral do MSProject

-  Principais comandos
-  Personalização
-  Vistas
-  Gráficos Gantt e Pert

##### 2. Como Criar um Projecto em MSProject

-  Introduzir actividades, recursos e outros dados
-  Calendários
-  Controlar Actividades
-  Lista de Recursos a afectar

##### 3. Optimização de um projecto

-  Gestão dos Custos
-  Gestão dos Recursos
-  Partilha de Recursos

4. Gerir um Projecto com o MSProject
  -  Estratégia a utilizar
  -  Consolidar Projectos
  -  Utilizar Filtros e Vistas, Calendários e Tabelas
5. Utilizar o MSProject
  -  Identificar e utilizar as diferentes vistas
  -  Distinguir e utilizar operações com tarefas
  -  Diferenciar e criar relações de dependência
  -  Criar e atribuir calendários
  -  Criar listas de recursos
  -  Atribuir custos e recursos a tarefas
  -  Identificar e resolver constrangimentos
6. Actualizar Projectos em função do Plano
  -  Controlar desvios
  -  Pilotar Projectos
  -  Ferramentas adicionais
  -  Impressão
  -  Exportação
  -  Interação com Excel e Word
7. Reporting
  -  Utilização de Relatórios Standard
  -  Adaptação de Relatórios para casos específicos
8. Comunicação e Projecto
  -  Definir sistema de comunicação
  -  Utilização de Relatórios standard e adaptados no sistema de comunicação
  -  Utilização da Internet
  -  Utilização de Intranets
  -  Utilização do Email
9. Fecho do projecto
  -  Base de dados sobre tempos e eficiência dos recursos
  -  Avaliação sistematizada usando MS Project
10. Aplicação a caso prático
  -  Todas as actividades terão por base um caso prático, sendo cada actividade concretizada nesse Caso Prático.

DESTINATÁRIOS

FORMADOR

Este curso destina-se a quadros médios e superiores das várias áreas funcionais envolvidos ou com potencial de intervenção na gestão, desenvolvimento e implementação de projectos.

**Dr. Alexandre Cartaxo**

Licenciatura em Física e Frequência de Estudos de Doutoramento em Física Teórica e Matemática.

Formador Consultor em Diversas áreas com cerca de 8600 horas de formação ministrada.

CURSO 8	FORMAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL DE FORMADORES																																					
<b>DURAÇÃO</b>	96 Horas																																					
<b>DATAS</b>	<p>12, 13, 14, 17, 18, 19, 20,21, 24, 25, 26, 27, 28 e 31 de Maio</p> <p>No final da acção os participantes estarão aptos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Aplicar técnicas e métodos pedagógicas face ao contexto da Formação e público-alvo;</li> <li> Conhecer o perfil do formador e o contexto da formação;</li> <li> Utilizar ferramentas e equipamentos de formação;</li> <li> Fazer a avaliação da formação;</li> <li> Preparar os planos de sessões.</li> </ul> <p>Em termos de resultados espera-se que os participantes sejam capazes de monitorar acções adequadas ao seu público-alvo.</p>																																					
<b>OBJECTIVOS</b>	<p>Em termos organizacionais, pretende-se que a formação ministrada pelos colaboradores internos seja eficaz de forma a melhorar a performance dos trabalhadores e a qualidade do trabalho desenvolvido na empresa.</p> <table border="1" data-bbox="486 1256 1318 1615"> <thead> <tr> <th></th> <th>Módulo</th> <th>Carga Horária</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Contextualização da Formação e Perfil do Formador</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Simulação Pedagógica Inicial</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Factores e Processos de Aprendizagem</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Relação Pedagógica e Dinâmica de Grupos</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Métodos e Técnicas Pedagógicas</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Objectivos Pedagógicos</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Avaliação da Formação</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Planificação da Formação e Plano de Sessão</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Recursos Didácticos e as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Simulação Pedagógica Final</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>96 horas</td> </tr> </tbody> </table>			Módulo	Carga Horária	1	Contextualização da Formação e Perfil do Formador	6	2	Simulação Pedagógica Inicial	14	3	Factores e Processos de Aprendizagem	6	4	Relação Pedagógica e Dinâmica de Grupos	9	5	Métodos e Técnicas Pedagógicas	10	6	Objectivos Pedagógicos	3	7	Avaliação da Formação	9	8	Planificação da Formação e Plano de Sessão	9	9	Recursos Didácticos e as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação	12	10	Simulação Pedagógica Final	18			96 horas
	Módulo	Carga Horária																																				
1	Contextualização da Formação e Perfil do Formador	6																																				
2	Simulação Pedagógica Inicial	14																																				
3	Factores e Processos de Aprendizagem	6																																				
4	Relação Pedagógica e Dinâmica de Grupos	9																																				
5	Métodos e Técnicas Pedagógicas	10																																				
6	Objectivos Pedagógicos	3																																				
7	Avaliação da Formação	9																																				
8	Planificação da Formação e Plano de Sessão	9																																				
9	Recursos Didácticos e as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação	12																																				
10	Simulação Pedagógica Final	18																																				
		96 horas																																				

**CONTEUDOS**
**Módulo 1 - Contextualização da Formação e Perfil do Formador**

Horário: a definir

Carga horária: 6

**Objectivos:**

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Caracterizar os diferentes sistemas de formação,
- ✧ Identificar a legislação nacional e comunitária relativa à formação profissional,
- ✧ Identificar as competências e capacidades para o exercício de formador.

**Conteúdo Programático:**

1. Sistemas da Formação
2. Formação no sistema de emprego vs sistema da educação
3. Legislação de enquadramento da formação profissional
4. Perfil do Formador: competências e capacidades
5. Competências do formador nos diferentes sistemas de formação

**Módulo 2 – Simulação Pedagógica Inicial**

Horário: a definir

Carga horária: 14

**Objectivos:**

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Identificar as principais aptidões enquanto formador,
- ✧ Identificar comportamentos pedagógicos a adquirir,
- ✧ Desenvolver a capacidade de auto-análise e de análise em grupo.

**Conteúdo Programático:**

1. Preparação da simulação pedagógica
2. Análise e auto-análise dos comportamentos pedagógicos observados
3. Análise dos aspectos pedagógicos mais relevantes
4. Diagnóstico das competências observadas e a adquirir/melhorar.

### Módulo 3 - Factores e Processos de Aprendizagem

Horário: a definir

Carga horária: 6

Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Identificar conceitos, teorias e modelos dos processos de aprendizagem,
- ✧ Identificar os factores e as condições facilitadoras da aprendizagem.

Conteúdo Programático:

1. Conceitos e características da aprendizagem
2. Teorias de aprendizagem
3. Processos, etapas e factores psicológicos da aprendizagem

### Módulo 4 - Relação Pedagógica e Dinâmica de Grupos

Horário: a definir

Carga horária: 9

Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Identificar os processos de comunicação interpessoal,
- ✧ Identificar as atitudes facilitadoras da comunicação,
- ✧ Identificar os principais fenómenos de grupo,
- ✧ Identificar os comportamentos facilitadores da resolução de conflitos,
- ✧ Identificar os mecanismos de formação,
- ✧ Distinguir e adaptar estratégias de motivação na formação,
- ✧ Identificar os estilos de liderança e os seus efeitos na prática pedagógica.

Conteúdo Programático:

1. Relações interpessoais
2. Comunicação
3. Relação Pedagógica
4. Factores de motivação
5. Os grupos e a sua dinâmica
6. Tipos de Liderança

### Módulo 5 - Métodos e Técnicas Pedagógicas

Horário: a definir

Carga horária: 10

#### Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✦ Identificar os métodos e técnicas pedagógicas,
- ✦ Aplicar os métodos e técnicas considerando objectivos, público-alvo e contexto da formação.

#### Conteúdo Programático:

1. Métodos e técnicas pedagógicas
2. Tipos e factores que condicionam a escolha
3. Métodos e técnicas: conteúdos, diferentes públicos-alvo e contextos da formação

### Módulo 6 - Objectivos Pedagógicos

Horário: a definir

Carga horária: 3

#### Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✦ caracterizar as funções dos objectivos de formação,
- ✦ caracterizar os diferentes níveis de definição de objectivos, componentes e domínios,
- ✦ Operacionalizar os objectivos da formação.

#### Conteúdo Programático:

1. Definição dos objectivos gerais e específicos
2. Das competências aos objectivos
3. Funções, níveis, componentes e domínios dos objectivos
4. Objectivos operacionais
5. Os objectivos e avaliação da formação

### Módulo 7 - Avaliação da Formação

Horário: a definir

Carga horária: 9

Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Distinguir diferentes níveis de avaliação,
- ✧ Construir e aplicar instrumentos de avaliação,
- ✧ Identificar causas de subjectividade da avaliação,
- ✧ Definir um método sistémico evolutivo de análise de resultados da formação,
- ✧ Propor medidas de acompanhamento visando a melhoria dos processos formativos.

Conteúdo Programático:

1. Avaliação das aprendizagens
  - Objectivos da avaliação
  - Tipos de avaliação
  - Escalas de classificação
  - Técnicas e instrumentos de avaliação da aprendizagem
  - Subjectividade da avaliação
2. Avaliação da eficácia da formação
  - Eficácia da formação
  - Critérios e instrumentos de avaliação
  - Medidas de acompanhamento

### Módulo 8 - Planificação da Formação e Plano de Sessão

Horário: a definir

Carga horária: 9

Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Identificar os princípios orientadores para a concepção e elaboração de planos,
- ✧ Planificar sessões de formação.

Conteúdo Programático:

1. Planificação da Formação
  - Elaboração de um plano
  - Etapas de um plano
  - Planificação de um módulo de formação
2. Plano de Sessão
  - Conceito, finalidades e estrutura do plano
  - Elaboração do plano de sessão e plano de um módulo

### Módulo 9 - Recursos Didáticos e as Novas tecnologias de Informação e Comunicação

Horário: a definir

Carga horária: 12

Objectivos:

Pretende-se que no final da acção os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Identificar as potencialidades e limitações dos meios audiovisuais
- ✧ Identificar, seleccionar e utilizar os meios pedagógicos,
- ✧ Seleccionar, conceber e adequar meios pedagógicos em suporte multimédia.

Conteúdo Programático:

1. Características, potencialidades e limitações dos meios audiovisuais
2. Selecção, elaboração e exploração de audiovisuais
3. Aplicação das novas tecnologias de informação

### Módulo 10 - Simulação Pedagógica Final

Horário: a definir

Carga horária: 18

Objectivos:

Pretende-se que no final da simulação pedagógica final os formandos fiquem aptos a:

- ✧ Fazer análise e auto-análise dos comportamentos pedagógicos observados,
- ✧ Identificar os aspectos pedagógicos mais relevantes,
- ✧ Síntese e avaliação dos processos vivenciados,
- ✧ Identificar o percurso de auto-formação.

Conteúdo Programático:

1. Análise e auto-análise dos comportamentos pedagógicos observados
2. Análise dos aspectos pedagógicos mais relevantes
3. Síntese e avaliação dos processos vivenciados
4. Percurso de auto-formação

**DESTINATÁRIOS**

Potenciais formadores.

**FORMADOR**

Dr. Eduardo Jesus

---

## Formação Pedagógica Inicial de Formadores

### PLANO DE ACTIVIDADES

Realização do Curso de Formação de Formadores	Duração
 Diagnóstico	1 Dia
 Organização e logística	2 Dias
 Preparação da documentação de apoio a cada módulo	8 Dias
 Monitoria do curso e Acompanhamento	13 a 15 dias (dependendo da duração do Curso)
 Recolha de elementos de formandos para montagem de CAP's	No final do curso
 Avaliação e entrega de Certificados	5 Dias após a realização do curso

### VII. Equipa Pedagógica

#### COORDENAÇÃO GERAL

#### Dra. Amina Can

Licenciada em Sociologia e responsável pela UEN-RH e Formação da MundiServiços. Possui Uma vasta experiência em coordenação de projectos de formação e de gestão de recursos humanos

## VIII. Materiais e Equipamentos

Serão fornecidos aos formandos:

-  Plano de Sessão
-  Manual técnico de curso
-  Apresentação em power point
-  Exercícios práticos
-  Pastas e canetas
-  Certificados

Em termos de equipamento, pretende-se afectar o seguinte equipamento, o qual deverá ser disponibilizado pela entidade cliente:

-  Projector vídeo;
-  Quadro Porcelana;
-  Retroprojector;
-  Computadores.
-  Salas devidamente equipadas com equipamentos informáticos necessários para o desenrolar do curso de MS Project.

## IX. Proposta Financeira

Cursos	Preço
<i>Ciclo de melhoria Contínua</i>	496.000\$00
<i>Cursos Primavera V7</i>	590.000\$00

---

<i>Gestão Financeira para não financeiros</i>	360.000\$00
<i>Novo Normativo Contabilístico</i>	360.000\$00
<i>MS Project</i>	410.000\$00
<i>Formação Pedagógica de Formadores</i>	

Este preço está isento de Imposto sobre o valor acrescentado – IVA (artº 9, nº 9 do código IVA).

Este montante inclui todos os custos inerentes à intervenção do formador envolvido no projecto, nomeadamente: honorários, alimentação, telecomunicações, transportes locais e certificados.

Não inclui salas, equipamento audiovisual e informático, reproduções e coffee-breaks. Estas despesas serão por conta da CCIASB.

**Nota:**

As duas últimas acções deverão ser sequenciais uma vez que estimamos apenas uma viagem para a realização das duas acções.

9.1 Condições de Pagamento:

30% - Com a adjudicação de cada acção;

70% - Após a realização da acção e apresentação do respectivo relatório.

Formação INPS- 1 acção Atendimento (20 horas)

Formador:

	TOTAL	e)= a)+b)+c)	a)
<b>Formação- Formador internacional</b>	<b>2.100,00</b>	2.100,00	<b>100,00</b>
			Valor Unit.
<b>CD- Rom + Reprodução de manuais</b>	<b>80,00</b>		
		80,00	4,00
			Valor Unit.
<b>Pasta + caneta Mundiserviços</b>	<b>80,00</b>		
		80,00	4,00
			Valor Unit.
<b>Custos internos</b>	<b>300,00</b>		
		300,00	25,00
			Valor Unit.
<b>Outros Custos internos</b>	<b>837,50</b>		
Comunicação		50,00	
Equipamentos (vídeo- projector)		0,00	0,00
Dormidas		200,00	0,00
Viagem do formador		450,00	0,00
Alimentação		87,50	0,00
		0,00	
outras despesas		50,00	
<b>TOTAL EUROS</b>		<b>3.398</b>	<b>TOTAL ECV</b>
<b>Valor por participante -20 participantes</b>		<b>283</b>	
<b>Valor hora</b>		<b>121</b>	

Preço de Custo			
<b>Formação- Formador internacional</b>	<b>1.050,00</b>	1.050,00	<b>50,00</b>
			Valor Unit.
<b>Outros custos</b>	<b>1.297,50</b>	0,00	
<b>Total de custos</b>	<b>2.347,50</b>		
Rentabilidade			
<b>Formação- Formador internacional</b>	<b>1.050,00</b>		
	<b>31%</b>		

100,00

b)

1	21
acções	horas

3

2651

20 pessoas
---------------

20 nº pessoas
------------------

3,00 dias	4,0 nº horas/dia
--------------	---------------------

0,00	
0,00	
0,00	
0,00	0,00

374.625

31.219

1	21
acções	horas

27,5

27,5

27,5

# INPS – Instituto Nacional de Previdência Social



## PROPOSTA DE FORMAÇÃO INTRA **Eficácia no Atendimento**

Ref. RH 1058

## 1. Enquadramento

A presente proposta surge na sequência de uma solicitação directa do INPS - Instituto Nacional de Previdência Social, para a apresentação de uma proposta de serviços para a realização de uma acção de formação na área de Atendimento para colaboradores do Instituto.



## 2. Pressupostos de Apresentação da Proposta

A proposta que se apresenta, integra um modelo de formação que parte da identificação dos problemas, sua análise e proposta de intervenção, tendo em conta a especificidade da organização e das características da equipa de trabalho.

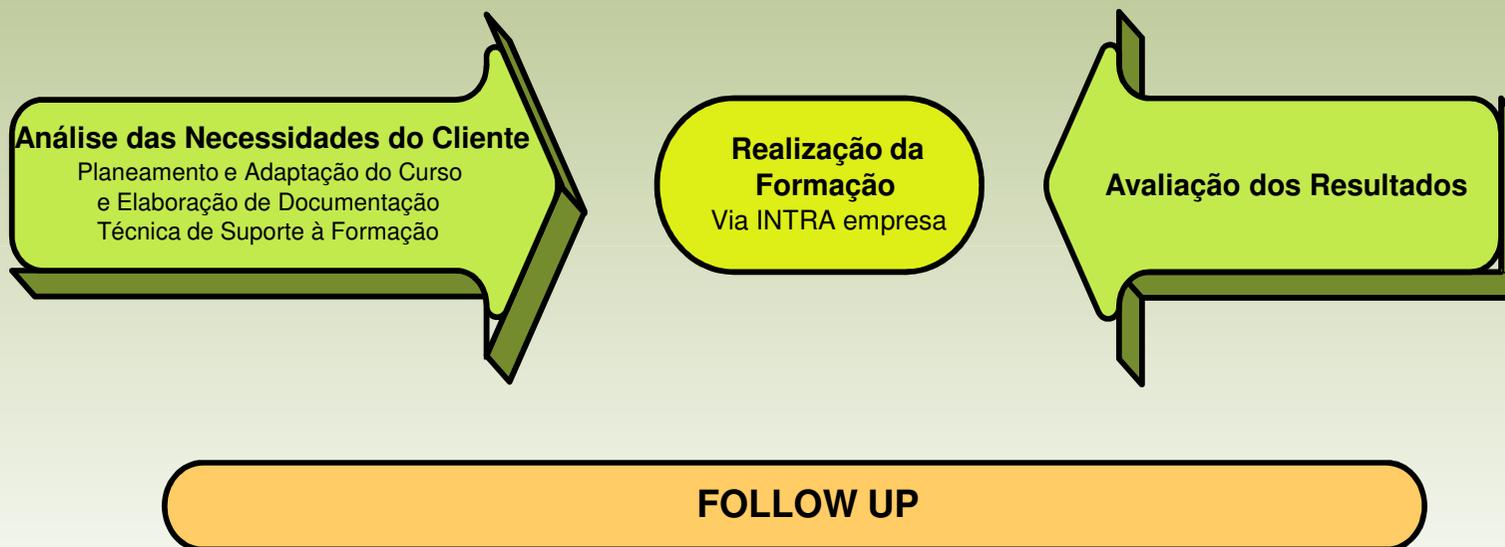
Esta proposta é constituída por fases intermédias que visam personalizar e dirigir a formação às necessidades dos formandos, bem como aos seus objectivos e procedimentos.

Por outro lado, atendendo à necessidade de compreensão dos resultados alcançados com a formação, inclui também uma metodologia de *follow up* e avaliação que se inicia no arranque no projecto e prolonga-se pelo período pós-formação.



**MundiServiços**

### 3. Metodologia de Formação



### 3. Metodologia de Formação

A metodologia proposta contempla as seguintes fases fundamentais:

- ❑ **Análise das necessidades do cliente** – pretende-se identificar especificamente as necessidades de formação no que diz respeito ao Atendimento ao Cliente pelos colaboradores do INPS, de modo a adequar todo processo de formação e avaliação a essas mesmas necessidades.
- ❑ **Planeamento e Adaptação do curso** – de acordo com as necessidades identificadas anteriormente, proceder-se-á ao reajustamento dos conteúdos técnicos, dos objectivos específicos, conteúdos e metodologias de formação de modo a responder a essas mesmas necessidades.
- ❑ **Elaboração da Documentação Técnica de Suporte à Formação** – serão elaborados planos de sessão, manual do formando, apresentações em power point, casos práticos, entre outros materiais que venham a revelar ser necessários e adequados para a realização desta acção de formação.

### 3. Metodologia da Formação

- ❑ **Realização da formação** – Visa a monitoria de cada acção propriamente dita e o seu acompanhamento técnico e pedagógico.
- ❑ **Avaliação dos Cursos de Formação** – Nesta fase propomos realizar a avaliação dos cursos de formação em 3 níveis: avaliação do formador, avaliação do formando e avaliação da entidade formadora. Nesta fase irá também ser elaborado um relatório final da avaliação.



## 4 . Objectivos

Com a presente proposta pretende-se:

- Diagnosticar problemas / necessidades no seio das equipas alvo;
- Analisar os problemas e ajustar a formação de modo a fornecer medidas correctivas específicas;
- Definir objectivos pedagógicos para o curso;
- Elaborar o programa específico e respectiva documentação técnica de apoio à formação;
- Definir objectivos de avaliação da formação;
- Definir indicadores de avaliação da formação e elaborar um plano de acompanhamento e avaliação a realizar durante e após a formação;
- Realizar a monitoria do curso;
- Acompanhar e avaliar o curso.



## 5. Destinatários

A formação dirige-se a um total entre 15-20 colaboradores do INPS - Instituto Nacional de Previdência Social, que desempenhem funções que tenham contacto directo com os clientes, em *front ou back office*.



## 6. Cenários Alternativos de apresentação de Proposta

Procurando responder da melhor forma possível às necessidades do INPS, rentabilizando estadia de formador internacional em Cabo Verde, apresentamos dois cenários alternativos de proposta:

### Cenário 1

Prevê a realização de 2 acções de formação com 16 horas de formação em cada, sendo a mesma realizada em 8 dias ( a 2 horas/ grupo/dia). Esta formação será realizada nas instalações do INPS.

### Cenário 2

Prevê a realização de 1 acção de formação de 21 horas, concentrada em 3 dias (com 7h/ dia). Esta formação será realizada nas instalações na INPS.

## 7. Calendário de realização

### Cenário 1

Abril de 10						
s	t	q	q	s	s	d
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Serão realizadas 2 acções de formação.  
Cada grupo beneficiará de 2h/ dia  
horário: das 9h às 11h ou 14h às 16h.

### Cenário 2

Abril de 10						
s	t	q	q	s	s	d
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Será realizada formação para 1 grupo até 20  
pessoas.  
Das 09h às 13h e das 14h às 17h.

## 8. Materiais e Equipamentos

A entidade formadora fornecerá a cada formando:

- Plano de Sessão
- Manual técnico de curso
- Apresentação em power point
- Exercícios práticos
- Pastas e canetas
- Certificados

Em termos de equipamentos, pretende-se que o INPS forneça:

- Sala climatizada
- Projector de vídeo
- Flipchart



## 9. Proposta (preliminar) do Programa de Formação

O programa e conteúdos que a seguir se apresenta, constitui uma versão preliminar. O mesmo será ajustado após o levantamento de informação e após o conhecimento mais detalhado das necessidades existentes no seio dos grupos a formar no INPS.





**MundiServiços**

<b>Curso</b>	<b>Eficácia no Atendimento</b>
<b>Carga Horária</b>	16 ou 21 Horas
<b>Participantes</b>	15-20 colaboradores com funções front e back-office
<b>Objectivos</b>	<p>Os participantes deverão :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desenvolver competências pessoais e emocionais;</li><li>▪ Desenvolver a comunicação e persuasão;</li><li>▪ Saber construir e apresentar um argumento;</li><li>▪ Conhecer o princípio de qualidade do serviço;</li><li>▪ Saber como lidar com a insatisfação do cliente.</li><li>▪ Saber conduzir com eficácia, situações de atendimento a clientes;</li><li>▪ Saber interagir com os diferentes tipos de clientes;</li><li>▪ Saber fidelizar o cliente;</li><li>▪ Saber Prevenir e resolver situações de insatisfação.</li></ul>



**MundiServiços**

## **Conteúdos Programáticos**

### **A IMAGEM PESSOAL E A FORMAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

- Do auto conceito à auto eficácia
- Competências emocionais
- Qualidade pessoal como veículo da imagem de qualidade da empresa
- Da imagem do assistente à imagem da organização

#### **❖ Exercícios de aplicação**

### **A RELAÇÃO PRODUTIVA COM O CLIENTE**

- Tipos de comportamentos
- O comportamento assertivo - características
- Comportamento gera comportamento
- Competências de comunicação:

?? Escutar;

?? Reformular;

?? Questionar;

?? Criar uma relação de empatia;

- As atitudes de comunicação de Porter
- A expressão verbal assertiva – Treino prático
- A expressão não verbal assertiva – Treino prático

#### **❖ Exercícios de aplicação**



**MundiServiços**

## **Conteúdos Programáticos**

### **CONDUÇÃO DO DIÁLOGO – SABER PERSUADIR / ARGUMENTAR**

- O raciocínio lógico-sistemático
- Capacidade de raciocinar através de perguntas
- Como apresentar um argumento
- Como tornar credível um argumento

#### **❖ Exercícios de aplicação**

### **QUALIDADE DO SERVIÇO AO CLIENTE**

- Componentes da qualidade do serviço
- Expectativas e percepção do cliente
- Etapas do atendimento – Suporte comportamental
- O cliente interno e a qualidade do serviço

#### **Exercícios de aplicação**

### **INSATISFAÇÃO DO CLIENTE**

- Transformar a ameaça (insatisfação) em oportunidade
- Lidar com a insatisfação – Estratégia comportamental – ERICA
- A insatisfação pelo telefone

#### **❖ Exercícios de aplicação**

- Visualização de filmes relacionados com os temas abordados
- treinos individuais de entrada e saída de sala com base em situações reais de atendimento

## 10. Equipa Técnica:

### Coordenador:

#### **Dra. Amina Can**

Licenciada em Sociologia e responsável pela UEN-RH e Formação da MundiServiços. Possui uma vasta experiência em coordenação de projectos de formação e de gestão de recursos humanos em Portugal, Cabo Verde, Moçambique.

### Equipa de Apoio:

#### **Dra. Bárbara Moniz**

Possui a Licenciatura Ciências de Educação. É responsável de projectos de formação na MundiServiços, com experiência na implementação de vários projectos formativos em Portugal.

## 10. Equipa Técnica:

### Formadora:

#### **Dra. Isabel Lourenço**

Licenciada em Psicologia, pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. É consultora e formadora da MundiServiços, especialista da área comportamental.

Realizou como formadora de diversas acções de formação na área de Atendimento, Liderança, Gestão de equipas, Gestão do Tempo, Coaching, Comunicação e Relacionamento interpessoal, Formação de Formadores para clientes em Portugal e em Cabo verde.

Trabalhou com vários sectores de actividade, desde bancos, a grandes empresas como MCEL em Moçambique, ELECTRA, ENACOL em Cabo Verde, Jerónimo Martins em Portugal.

Realizou diversas acções de formação para organizações e empresas em Cabo verde no âmbito das actividades de consultoria da MundiServiços.

## 11. Proposta Financeira

Cenário A (diluído em 8 dias)

**4.445,00 € (Quatro mil quatrocentos e quarenta e cinco mil euros).**

Cenário B (condensado em 3 dias)

**3.068,00 € (Três mil e sessenta e oito euros).**

Estes valores foram calculados, no pressuposto de a formadora se encontrar já em Cabo Verde.

Esta proposta exige no entanto, que a formação se realize dentro do calendário de permanência da formadora na cidade da Praia. A proposta inclui despesas de estadia e alimentação.

Nestes valores não estão incluídos custos com salas, nem equipamentos de formação.

Apenas formador e materiais didáticos de apoio à formação.

### 13. Condições de Pagamento

- 30% com a adjudicação
- 70% com a finalização do projecto e aprovação do relatório final



## ***21 ANOS AO SERVIÇO DAS ORGANIZAÇÕES***

**MundiServiços** – Companhia portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

**Franklin Chagas**

**Rua José dias Coelho, N.º 36 – B**

**1300- 329 lisboa**

Telef. 21 361 72 30 Fax. 21 361 72 39

E. Mail: [franklin.chagas@mundiservicos.pt](mailto:franklin.chagas@mundiservicos.pt)

[www.mundiservicos.pt](http://www.mundiservicos.pt)