

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**Organização e Gestão da Formação
num Centro da Indústria Farmacêutica:
O Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras**

Rita Catarina Medeiros Silva

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação

**Relatório de Estágio orientado
pela Professora Doutora Paula Guimarães**

DEDICATÓRIA

*Um sonho realizou-se
Por ti
Pela tua força, persistência e dedicação
Dos primeiros passos até ao que sou hoje
Acreditaste
e continuas presente como se o ontem fosse o hoje.
Obrigada por tudo.
A ti te dedico aquilo que sempre esperaste*

Ao meu Avó José Ferreira da Silva, in memoriam

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto de Educação (IE) da Universidade de Lisboa e ao Centro de Estudos Superiores da
Indústria Farmacêutica (CESIF) –
o meu obrigado por toda a disponibilidade e apoio prestado.

Um especial obrigado à docente Paula Guimarães, à docente Carolina Pereira e Joana Charrua,
membro da equipa do CESIF, pela motivação e interesse demonstrado pelo projeto desenvolvido.

Em último lugar um obrigado aos meus pais e amigos por me ajudarem nas mais diversas
dificuldades que surgiram e por nunca terem deixado de acreditar em mim.

RESUMO

O presente relatório de estágio, no âmbito do Mestrado em Educação e Formação, na especialidade de em Organização e Gestão da Educação e da Formação, evidencia o trabalho desenvolvido no estágio curricular no Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica (CESIF).

A estrutura do relatório está subdividida em cinco diferentes momentos: o primeiro remete para um enquadramento teórico relativo à investigação realizada, o segundo foca-se essencialmente na caracterização do CESIF, o terceiro apresenta o estudo desenvolvido, o quatro descreve todas as atividades desenvolvidas no estágio curricular e, no último, inclui-se a apresentação dos resultados obtidos.

O CESIF é uma entidade privada dedicada à formação de cursos de formação contínua na indústria farmacêutica e tem como principal objetivo promover a formação de profissionais especializados em diferentes técnicas de gestão integradas que trabalham ou desejam trabalhar em diversas entidades do mercado de trabalho.

O estágio teve a duração de oito meses e visou a realização de um estudo sobre a organização e gestão da formação num centro de formação da indústria farmacêutica, considerando o sistema de acreditação aplicado na mesma.

A análise apresentada nos diferentes capítulos surgiu de um conjunto de processos metodológicos, nomeadamente a pesquisa bibliográfica e documental utilizada para a análise de conceitos que estão enquadrados no primeiro capítulo e para recolha de documentos da empresa, que auxiliaram mais tarde na discussão de resultados; a observação participante que suportou a caracterização do funcionamento quotidiano da organização; duas entrevistas utilizadas para a caracterização da organização, bem como para a compreensão do sistema de acreditação utilizado, e por último, a análise de conteúdo dos resultados do estudo.

Através dos diferentes registos anteriormente mencionados e com experiência adquirida ao longo do tempo, foi possível conhecer com algum pormenor todo o sistema de certificação de empresas formadoras, bem como o próprio sistema de certificação utilizado pelo CESIF. Foi possível também refletir de um modo crítico sobre todo o trabalho desenvolvido referente ao processo de certificação na instituição de estágio.

PALAVRAS-CHAVE

Formação Profissional Contínua, Qualidade; Gestão da Formação, Certificação de Entidades Formadoras

ABSTRACT

This report, accomplished in the Education and Training Master, specialisation in Education and Training Organisation and Management, reflects the work developed during a student internship at Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica (CESIF).

The structure of this report is divided in five distinct sections: the first refers to the theoretical framework in regards to the research made, the second focuses essentially on the characterisation of CESIF, the third presents the study developed, the fourth describes all the implemented during the internship and, in the last section, the presentation of the final results is included.

CESIF is a private entity dedicated to the development of continuing education and training courses in pharmaceutical issues and its main objective is to promote the qualification of professionals specialised in different management techniques integrated in various entities that constitute the job market.

The internship occurred in a period of eight months, with the aim of developing a study on the training organisation and management in a training pharmaceutical industry centre, while considering the accreditation system applied.

The analysis presented in the different chapters originated from a set of methodological processes, namely bibliographical and documentary research used for the analysis of concepts that were elaborated in the first chapter as well as for the retrieval of the company's documents, which subsequently supported the presentation of the final results; the participant observation that supported the description of the regular processes that occurred in the company; two interviews used not only to characterise the company, but also to understand the accreditation system used, and finally, the content analysis of the study results.

Through the different methods mentioned above and with the experience acquired over time, it was possible to discern with sufficient detail the entire certification system of training companies, as well as the certification system used by CESIF itself. It was also possible to analyse and reflect on all the work developed regarding the certification process in the internship's establishment.

KEYWORDS

Continuing Vocational Education and Training, Quality, Management of Training, Certification of Training Providers

SIGLAS E ABREVIATURAS

CESIF- Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica

CRM- *Customer Relationship Managment*

ERP- *Enterprise Resource Planning*

SGQ - Sistema de Gestão de Qualidade

MQ - Manual de Qualidade

MIFP- *Master* para a indústria farmacêutica e parafarmacêuticas

MTCA- *Master* em indústria alimentar

MTGQ- *Master* em indústria química

MCDF- *Master* em cosmética e dermofarmácia

MMEC- *Master* em monitorização de ensaios clínicos e *medical affairs*

MDM- *Master* em direção comercial e marketing na indústria farmacêutica e afins

ING- Inglês

INF- Informática

PAE- Programa aberto de curta duração

PM- *Projet managment* em investigação clínica

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

Índice

DEDICATÓRIA.....	2
AGRADECIMENTOS	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
SIGLAS E ABREVIATURAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABELAS.....	9
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1.1. Formação Profissional Contínua.....	12
1.2. Qualidade.....	16
1.3. Gestão da Formação	19
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO CESIF	24
2.1. O CESIF	24
2.2. Visão e Missão	24
2.3. Política e Estratégia para a Atividade formativa.....	25
2.4. Estrutura Organizacional do CESIF	26
2.5. Descrição Genérica da Atividade Formativa	33
2.6. Parcerias Estabelecidas	33
2.7. Manual de Qualidade	34
2.8. Análise Organizacional do CESIF	35
2.8.1. Estrutura Organizacional	35
2.8.2. Cultura Organizacional.....	40

CAPÍTULO III- ESTUDO SOBRE A CERTIFICAÇÃO E GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DO CESIF	48
3.1. Apresentação do Campo de Estudo	48
3.2. Contextualização do Problema	49
3.3. Eixos de Análise e Objetivos do Estudo.....	51
3.4. Processo Metodológico	52
CAPÍTULO IV- DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO	56
CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	69
CONCLUSÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS.....	100
Anexo 1.1.Quadro de registo de observações (notas de campo)	101
Anexo 2. Guião da Entrevista I	149
Anexo 2.1. Transcrição da Entrevista I	152
Anexo 2.2. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista I.....	159
Anexo 3. Guião da Entrevista II.....	169
Anexo 3.1.Transcrição da Entrevista II.....	172
Anexo 3.2. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista II.....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organograma Global

Figura 2- Organograma CESIF LISBOA

Figura 3- Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- *Masters*: formação de especialização de longa duração

Tabela 2- Formação Complementar

Tabela 3- Formação de especialização de média duração

Tabela 4- Eixos de Análise

Tabela 5- *Representação* da tipologia da cultura organizacional do CESIF

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio enquadrado no Mestrado em Educação e Formação, na área de especialização de Organização e Gestão da Educação e Formação intitula-se “Organização e Gestão da Formação num Centro da Indústria Farmacêutica- O Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras”.

O estágio decorreu no Centro de Estudos Superiores na Indústria Farmacêutica e teve uma duração de 7 meses, com início em 9 de outubro de 2017 e fim em 31 de maio de 2018. Para a realização do mesmo definiu-se como principais objetivos:

- Compreender o processo de Integração do Sistema de Acreditação no CESIF;
- Compreender de que forma é organizado o ciclo formativo no CESIF tendo em vista a garantia da qualidade dos seus serviços;
- Conhecer o Sistema de Gestão de Qualidade na formação do CESIF enquadrado no Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da Direção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho (DGERT).

A empresa de estágio - Centro de Estudos Superiores na Indústria Farmacêutica - é uma entidade privada que promove ações de formação especializadas com elevados níveis de qualidade. Pretende-se a formação de profissionais em diferentes posições técnicas e de gestão integradas nas diversas entidades do mercado de trabalho.

A motivação para a realização deste estudo partiu do interesse em conhecer e aprofundar uma temática discutido na licenciatura em Ciências da Educação e no mestrado em Educação e Formação. Em termos práticos, os assuntos analisados neste relatório prendem-se com o Sistema de Acreditação (promovido pela DGERT) e o processo de gestão da formação.

Este relatório reporta com maior detalhe processos a serem executados no processo de acreditação da empresa formadora com foco na melhoria da qualidade dos seus serviços. Segundo Dourado e Oliveira (2009, p.205), a qualidade num contexto educativo “(...) é um fenómeno complexo, abrangente, que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”.

O propósito central do estudo assentou na compreensão do processo de Integração do Sistema de Acreditação da DGERT no CESIF e a própria Gestão da Formação assente neste Sistema de Qualidade. Assim, sentiu-se a necessidade de ter em conta um conjunto

de tarefas, instrumentos, processos e documentos internos para a sua compreensão.

No presente estudo foram utilizados diferentes instrumentos de recolha de dados, nomeadamente a entrevista para a compreensão de alguns indicadores relativos à cultura e estrutura organizacional do CESIF e a interpretação da certificação e gestão da formação; a pesquisa bibliográfica e documental para a recolha de informação sobre a instituição e para a análise dos conceitos referidos no enquadramento teórico; a observação participante para a compreensão do trabalho desenvolvido por toda a equipa da organização em causa; e a análise de conteúdo para a seleção da informação recolhida ao longo do estágio, desde documentos internos à informação recolhida sobre a DGERT.

Relativamente à estrutura do relatório este apresenta-se subdividido em 5 capítulos.

O primeiro capítulo abrange três conceitos essenciais para este estudo: Formação Profissional Contínua, Qualidade e Gestão da Formação. A clarificação e aprofundamento destes termos foram essenciais para a interpretação e análise de alguns dados recolhidos.

O segundo capítulo corresponde à caracterização da organização. Primeiramente é exposta a sua visão, missão, política e estratégia para a atividade formativa, a estrutura organizacional, uma descrição geral da ação formativa, suas parcerias e do manual da qualidade. Num segundo momento é dado um especial enfoque na análise organizacional da organização, tendo em conta a sua estrutura e cultura organizacional.

O terceiro capítulo remete para as questões estabelecidas para este estudo. É feita uma apresentação do campo de estudo, a contextualização do problema e dos eixos de análise acompanhados pelos seus objetivos. Ainda, por fim, é feita a descrição do processo metodológico utilizado ao longo do estudo.

O quarto capítulo compreende a descrição das atividades realizadas ao longo do estágio curricular. É feita uma diferenciação de tarefas executadas, tendo em conta a perspetiva de Morgan et al. (1983, cit. por Barroso,2005), designadamente tarefas técnicas/educativas, tarefas de conceção/gestão operacional e tarefas de relações humanas/ liderança e gestão de pessoal.

O quinto capítulo relata a análise de resultados obtidos sobre o tema em estudo.

Este relatório termina com reflexões e conclusões finais sobre todo o trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A formação tem vindo a ser um tema muito discutido e estudado nos últimos tempos. Em linha com algumas dessas discussões, o presente capítulo determina um conjunto de conceitos de enquadramento ao estudo aqui apresentado. Pretende orientar a compreensão e análise da realidade vivida no CESIF, a partir dos seguintes conceitos: Formação Profissional Contínua; Qualidade; e Gestão da Formação.

1.1. Formação Profissional Contínua

A formação profissional contínua tem vindo a revelar-se cada vez mais importante na nossa sociedade. Com o contexto que nos deparamos atualmente, a formação profissional contínua é um fator essencial na vida dos indivíduos e empresas existentes. Adicionalmente, a formação nas organizações é vista como um investimento para o aumento de competências e alteração nos modos de trabalho. Como indica Silva (2012, p. 22), baseada na explicação de Estevão (2001), “(...) a formação é vista como um investimento das organizações para promover a sua eficiência, incrementar a motivação e a auto motivação dos trabalhadores, aumentar capacidades ao nível do saber, da expressão, da comunicação e sociabilidade, integração, permitir que os elementos se tornem capazes de questionar e alterar formas de trabalho, revolucionando-se individualmente e transformando as próprias organizações”.

Muitos autores referências abordam a formação profissional contínua a partir de diversas tipologias. Muitos deles consideram que este conceito centra-se na qualificação da mão-de-obra e no aumento da competitividade das empresas, de forma a melhorar os procedimentos de desenvolvimento ou mudança organizacional e aumentar a empregabilidade individual.

A formação profissional, tal como indica Cardim (2005, p. 24), abrange duas modalidades, nomeadamente a formação profissional inicial e a formação profissional contínua. Enquanto a primeira consiste “(...) na preparação completa ou fundamental para o exercício de jovens ou adultos com pouca ou nula experiência anterior na profissão respetiva”, a formação profissional contínua assenta “(...) na preparação de ativos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, atualizando conhecimentos, alargando a gama de atividades realizadas ou o respetivo nível” (Cardim, 2005, p.26).

Tendo em conta a formação desenvolvida no CESIF e a sua respetiva política educativa, considera-se que as atividades aí desenvolvidas enquadram-se na formação profissional contínua. Tal como indico na nota de campo do dia 6 de novembro de 2017: “Posto isto, dei continuidade aos contactos do CRM. Ao fazer as chamadas eu e a diretora de Marketing discutíamos o perfil de cada possível candidato, tendo em conta a informação fornecida por telefone. Neste dia houve um número razoável de candidatos que não tinham perfil, pois não estavam integrados na área da Indústria Farmacêutica.”. Com isto, concluí-se, que os candidatos que estavam interessados em integrarem-se nos *masters*, caso não tivessem uma formação inicial na área, nomeadamente licenciatura, ou muitos anos de experiência, não tinham a oportunidade de tirar o curso.

Cardim (2005) define cinco fases abrangidas no processo de desenvolvimento da formação, sendo elas política de formação; levantamento de necessidades de formação; plano de formação; ação formativa; e avaliação. A primeira fase inclui o estudo da organização, bem como dos seus objetivos; a segunda fase, o levantamento de necessidades de formação que consiste na identificação de informações referentes às anomalias assistidas nas empresas, tendo como foco uma intervenção formativa para a resolução desses problemas; na terceira fase, após a análise das necessidades, é elaborado um plano de formação onde são definidos os objetivos, as atividades a serem realizadas, assim como os prazos da atividade formativa. A terceira base baseia-se na política de formação primeiramente determinada. A fase seguinte é a ação formativa em que se desenvolve a proposta anteriormente feita. Por fim, segue-se a avaliação, momento em que é feito um balanço da ação formativa.

O CESIF no seu processo de desenvolvimento da formação abrange um conjunto de critérios que apoia o que Cardim (2005) refere. A gestora de formação na entrevista aludiu a que:

“O círculo formativo, que é baseado no Manual da Qualidade, para execução do plano de formação inicia-se com o diagnóstico de necessidade e procura de mercado. A partir daqui inicia-se o processo de plano de atividades, que vem a incorporar todas as atividades previstas para o ano letivo que se segue. Ao longo do ano letivo aplicam-se as avaliações e acompanhamentos necessários, e no final a avaliação que diz respeito a todos os envolventes, que resulta posteriormente no Balanço de Atividades. Todos os anos repetem-se os processos, com a aplicação de todas as melhorias e adaptações, a todos os níveis, necessárias para a boa prática de todos os sistemas.” (EII, Anexo 3.1, p.174)

Para Rodrigues (2016 cit. in Lopes e Suleman, 2000, p. 215), nos dias de hoje a formação é tida como “um processo em contínuo e absolutamente necessário”. Neste sentido, a formação profissional contínua prende-se diretamente com as renovações e alterações realizadas nas últimas décadas nos sistemas organizacionais, no que se refere à modernização tecnológica, como também aos novos desafios nos sistemas de organização de trabalho. É visível na organização em estudo uma verdadeira preocupação na atualização de conteúdos no âmbito da formação prestada aos seus formandos. O mundo da Indústria Farmacêutica está em constante evolução e, como tal, anualmente o CESIF dedica-se ao estudo do mercado de trabalho e às necessidades de formação dos formandos de modo a estarem atualizados e em linha com a era tecnológica em que vivemos. A gestora de formação, na entrevista, menciona que existem um conjunto de documentos que assistem às diversas necessidades: “Nisto tivemos de tomar um conjunto de decisões desde como realizar a análise de necessidades que é feita em ano civil, bem como o plano de atividades e o balanço anual” (EII, Anexo3.1,p.173).

Lopes e Picado (2010, p.15) fundamentam o conceito de formação profissional contínua tendo em conta a perspetiva de Caetano (1999), referindo-se ao mesmo como “um desenvolvimento pontual e eminentemente técnico das empresas, numa perspetiva de curto prazo, sem um plano estratégico e sem critérios de eficácia e eficiência organizacionais, esgotando-se em si mesma, sem constituir uma mais-valia para a organização”. Tendo em conta esta afirmação, deparamo-nos com visões deste conceito direcionadas para uma evolução da instituição e não para o próprio desenvolvimento de competências do indivíduo.

Abrangendo, ainda, uma ideia generalizada de Almeida et al. (s/d, p.3), a formação profissional contínua é vista também como “um instrumento capaz de contribuir para a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e social para dotar os atores de capacidades essenciais para a afirmação e participação nos processos de mudança socioeconómica”. No entanto, esta nem sempre vai de encontro às necessidades que as empresas denotam, resultando deste modo uma grande tensão na definição das políticas organizacionais.

Pensando no contexto do local do meu estágio, os indivíduos procuram a formação nesta organização devido ao aumento dos cuidados de saúde no mercado português e à competitividade entre empresas neste setor atualmente.

Tendo em conta o estudo de mercado realizado no CESIF em 2017, em Portugal houve um aumento nos cuidados de saúde. As previsões realizadas indicam que esta

subida se irá manter, como também irá haver um aumento significativo de algumas profissões relacionadas com a saúde. Apesar de ainda se verificar uma reduzida taxa na produção farmacêutica, após uma descida até 2012, constata-se uma recuperação até 2016. Devido ao crescimento das exportações, assiste-se a um aumento de pedidos de ensaios clínicos, resultando assim numa maior procura de indivíduos especializados na área, sendo que a área que mais emprega trabalhadores é a indústria farmacêutica. De um modo geral, conclui-se que a evolução do mercado na Indústria Farmacêutica expandiu-se em diferentes níveis do sector, desde as componentes de ensaios, produção, vendas e internacionalização.

É neste sentido que a procura de formação profissional contínua por parte dos profissionais da área tem vindo a subir nos últimos tempos. Os serviços prestados no CESIF assentam na formação de profissionais deste setor nas diferentes posições técnicas e de gestão que existem nas empresas.

Para além de uma componente de ensino que o CESIF presta, a formação profissional contínua visa também a melhoria da estrutura e do conteúdo do *curriculum vitae* dos formandos.

Noutra perspetiva, Bernardes (2008, p. 66) identifica três tipos de formação utilizadas nas empresas, sendo elas a formação tradicional e utilitarista, a formação estratégica e orientada para a resolução de problemas e a formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social. No primeiro tipo de formação, como menciona a autora, “(...) a formação surge como um acto isolado e os destinatários são igualmente indivíduos que acorrem por sua iniciativa”. Destaca-se em empresas que organizam a formação de modo a darem respostas a problemas que surgem, visando essencialmente o cumprimento dos objetivos estipulados pela empresa, assim como ao aumento e à melhoria de competências dos seus trabalhadores. No que diz respeito ao papel dos formadores e da formação, verifica-se por parte das empresas e chefias que cabe à formação e ao formador a resolução dos problemas considerados. No final da formação, a direção espera por “(...) resultados métricos e os resultados práticos para a organização não são medidos”. Esta ideia vai contra aquilo que acontece nas empresas que adotam este tipo de formação uma vez que só a realizam porque os objetivos são traçados sem qualquer tipo de conexão com os objetivos e plano dos departamentos.

Relativamente ao segundo tipo de formação, formação estratégica e orientada para a resolução de problemas, as empresas consideram-no como sendo “(...) uma verdadeira opção estratégica para o desenvolvimento dos trabalhadores e dos próprios processos de

trabalho em que a cultura empresarial é orientada para o desenvolvimento de competências actuais e futuras”. A formação realizada é sobretudo de longo prazo, o que permite destacar o papel do formador; o seu papel só termina quando os objetivos da formação estão plenamente cumpridos e os problemas para as quais a formação deve apresentar respostas estão resolvidos. Neste sentido, a formação mostra estar articulada com o processo produtivo, dá uma maior autonomia e responsabilidade aos trabalhadores e, por parte das empresas, há uma maior preocupação no impacto nos resultados obtidos através da formação ao nível do trabalho e da organização.

Por último, a formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social associa-se a outra conceção, “(...) numa óptica de sociabilização para o pleno exercício das capacidades de cidadania. Ou seja, a formação contínua constitui uma mais-valia para o trabalhador enquanto pessoa, incidindo nas mais diversas áreas, como comunicação, arte, educação interpessoal e gestão da carreira, entre outras. As empresas que adoptam este tipo de formação tem em conta as preferências dos seus trabalhadores e não se regem somente pelo objetivo de aumento de lucros.

No CESIF, a formação adoptada para os seus trabalhadores vai de encontro ao segundo tipo de formação abordado por Bernardes (2008), a formação estratégica e orientada para a resolução de problemas. Tal como referiu a gestora de formação na entrevista depois de apresentados os tipos definidos por Bernardes (2008),

“Sendo uma entidade privada, sinto-me inclinada para a segunda opção.

O CESIF não tem nenhum suporte financeiro externo pelo que para que os objetivos sejam cumpridos é necessário que se disponha dos recursos humanos para tal. O objetivo da empresa é crescer em efetivos e oferta formativa e com isto pretendemos chegar a mais formandos e para que todos desenvolvam da melhor forma as suas competências profissionais e se tornem mais competitivos e competentes no mercado de trabalho” (EII, Anexo 3.1., p.175).

1.2. Qualidade

O conceito qualidade é complexo e multifacetado, abrangendo um conjunto diversificado de termos associados e diversas perspetivas. Nesta linha de pensamento, Morais (2005, p. 9) com base em Cruz & Carvalho, 1994) refere que este termo “(...) é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos

na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas necessidades reais”.

Noutra perspetiva, Dourado e Oliveira (2009, p. 205) mencionam a qualidade num contexto educativo, aludindo que “(...) é um fenómeno complexo, abrangente, que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. (...) envolve dimensões extra e intraescolares e, nessa ótica, devem se considerar os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os diferentes fatores extraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos”.

Na mesma lógica que Dourado e Oliveira (2009), Davok (2007) refere que o termo qualidade na formação não detém uma delimitação semântica exata. Determina que a qualidade na formação abraça um conjunto de fatores, nomeadamente as suas estruturas, os processos e os resultados educacionais.

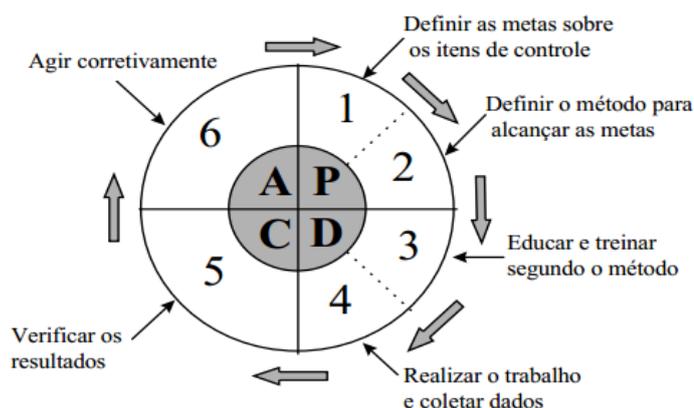
O termo qualidade surge nos anos de 1960 com a adoção de investimentos nucleares, que vieram a reconhecer a garantia da qualidade como uma imposição por grandes compradores sobre os seus fornecedores. Com o aumento da competitividade e da exigência dos consumidores, a qualidade veio a acentuar-se cada vez mais nos diversos setores. Devido a esta expansão, a qualidade assumiu um papel fundamental na gestão das empresas e, conseqüentemente, os conceitos garantia e gestão da qualidade passaram a não ter qualquer tipo de distinção.

De um modo geral, a evolução da qualidade, segundo Morais (2005), assenta em cinco fases: a inspeção que consiste nas atividades de mediação, comparação e verificação; o controlo da qualidade assente num conjunto de atividades baseado na análise dos desvios e reposição dos padrões dos processos; a garantia da qualidade, incluindo atividades planeadas que podem garantir que a qualidade será atingida; a gestão da qualidade, baseada nas atividades idênticas às de garantia com o mínimo de custos e na integração da gestão global da empresa; e, por último, a qualidade total, em que a cultura da organização garante a satisfação dos seus clientes.

O esclarecimento e aprofundamento deste conceito deve-se à existência do Sistema de Gestão de Qualidade integrado no local de estágio. O CESIF demonstra todos os dias uma grande preocupação com a qualidade dos seus serviços e, como tal, tem um conjunto de objetivos que asseguram este sistema, sendo eles:

“Assegurar a confiança e satisfação dos seus clientes em todos os processos; implementar todos os programas de formação e respetivos serviços de apoio; melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, adotando um enfoque de processos em todas as suas atividades, estabelecendo objetivos mensuráveis e indicadores de acordo com esta política de qualidade; estabelecendo laços de colaboração e compromisso com todos os nossos fornecedores e clientes no âmbito da qualidade. A Direção Geral do CESIF assume o conteúdo desta Política de Qualidade e compromete-se a proporcionar os meios necessários para a sua implementação, divulgação e manutenção, assim como a sua contínua revisão numa lógica de melhoria contínua” (CESIF-Manual de Qualidade, 2017.p.9).

A melhoria da Qualidade da Formação no CESIF rege-se pelo ciclo Plan, Do, Check e Act (PDCA).



Fonte: Moraes (2005) adaptado de Campos (1999)
Figura 1- Ciclo PDCA de controle de processos

O ciclo PDCA significa Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar) e Act (agir). Segundo Bastiani et al. (2012, p.3), este ciclo “(...) é modelo de referência para planos de melhoramento utilizado por inúmeras organizações, proporcionando uma linguagem comum na melhoria contínua da qualidade”. Considerando que a organização é certificada pela DGERT e segue este ciclo na melhoria da qualidade da sua formação, é importante compreender as atividades de gestão baseadas nos diferentes processos:

- Planejar: definição de objetivos e planeamento das medidas a serem tomadas com vista a alcançar os resultados pretendidos

- Fazer: a execução das ações planeadas, bem como o seu acompanhamento
- Verificar: controlo e análise dos resultados obtidos de acordo com os objetivos proposto e, se necessário, uma avaliação do plano
- Agir: caso os resultados não sejam os esperados, uma nova proposta terá de ser feita de modo a atingir os objetivos estipulados.

1.3. Gestão da Formação

Qualquer que seja a natureza de uma entidade de formação, verifica-se que esta atua de acordo com determinados processos e regras de controlo no que diz respeito aos serviços prestados. As empresas de formação exercem a gestão da formação com o fim de alcançarem os objetivos determinados num primeiro momento.

Neste sentido, torna-se essencial que a organização tenha em conta todo o processo que deve percorrer, de modo a manter a qualidade do serviço. Como tal, Meignant (1999, p.87) refere que a gestão da formação “(...) pressupõe uma capacidade de pensar em missões e não em tarefas, de comando do processo e colocação sob controlo de sistemas em vez de gestão administrativa”. O mesmo autor estabelece quatro categorias que refletem os elementos de qualidade que se almeja ao longo do processo da gestão da formação. O primeiro remete para a identificação da necessidade, ou seja, caso não seja realizada uma análise prévia, a formação será considerada um insucesso. Contrariamente, as ações de formação com sucesso são aquelas que assentam numa análise do público-alvo, dos objetivos dos mesmos, entre outros fatores associados à formação. A segunda categoria, a sincronização, refere-se ao momento escolhido para prestar o serviço de formação. Num contexto de formação, se a data predeterminada for demasiado cedo ou demasiado tarde do ponto de vista do público-alvo, a formação poderá ser considerada um fracasso. Muitas vezes os indivíduos acham que as datas estipuladas para as ações de formação são demasiado cedo porque podem esquecer-se, entretanto do que foi falado. Os formandos podem também considerar que a ação de formação está a decorrer demasiado tarde porque o tema discutido já não tem qualquer interesse, uma vez que já não se trata de um assunto atual para os próprios. A qualidade pedagógica, sem dúvida, é um fator de sucesso na formação nos dias de hoje.

A qualidade dos programas, da metodologia, do profissionalismo dos formadores,

da adaptação de conteúdos e de todo o ambiente de formação devem ser elementos considerados para o êxito da formação. Por último, a importância dos resultados esperados e obtidos, é um aspeto que deve partir de ambas as partes, de quem planeia a formação e do próprio formando. Caso ambos, num primeiro momento, tenham como foco determinados objetivos e no final da formação se sintam satisfeitos com os resultados obtidos, considera-se que houve lugar a uma formação bem-sucedida (Meignant,1999).

Meignant tipifica, ainda, diversos pilares da qualidade de um sistema de formação: adequação dos serviços prestados/necessidades; processo de decisão (políticas e plano de formação); produção e/ou compra de programas de formação; acompanhamento e controlo e visibilidade dos resultados (Meignant, 1999, pp. 91-100).

Ainda de acordo com Meignant (1999, p.153), a análise das necessidades de formação é uma fase essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma ação e, como tal, propõe dez etapas-chave, sendo elas:

“Fazer uma primeira identificação dos pontos-chave da situação; certificar-se de que a formação é um elemento importante do tratamento do problema a resolver; identificar os atores-chave do êxito e, nomeadamente, os que estão em posição de decisão e/ou de forte influência; identificar as fontes de informação necessárias para a análise: documentos existentes ou a produzir, pessoas; analisar os documentos recolhidos para afinar a identificação efetuada na etapa; completar a informação junto dos atores-chave sobre os objetivos gerais ligados ao seu nível de decisão ou de influência, informar-se sobre as ações já lançadas e recolher o seu ponto de vista sobre as necessidades de formação que daí decorrem. Obter o máximo de informações possíveis sobre as populações envolvidas, os critérios que permitirão observar o êxito, as ações de acompanhamento necessárias, o momento certo para realizar a formação tendo em conta necessidades e condicionalismos do terreno; a partir desse inquérito prévio, formular hipóteses gerais sobre as necessidades e escolher os métodos adequados para verificar essas hipóteses; obter dos atores-chave validação da iniciativa e realizar as ações; aplicar a iniciativa e os métodos escolhidos; sintetizar os resultados reformulando os objetivos gerais ou específicos, propondo-lhes uma tradução num projeto pedagógico e em ações de acompanhamento e fazer validar o projeto pelos atores-chave”.

No que diz respeito ao plano de formação, este pode ser considerado como a “(...) tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afecta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e colectiva dos assalariados” (Meignant, 1999, pp. 157-158). Com estas características, o autor menciona que um plano de formação deveria ser composto por quatro partes, nomeadamente a apresentação do contexto da organização, de modo a justificar algumas opções feitas e objetivos estipulados; uma vasta descrição das ações, tendo em conta os objetivos determinados; uma previsão temporal das ações e uma previsão orçamental dos custos que o plano de formação poderá vir a ter. Nas atividades do plano de formação, o autor alude que devem ser tidos em conta por ordem decrescente de prioridades os critérios “impacto esperado na satisfação do cliente; solicitação da hierarquia; solicitação da direção-geral” (Meignant, 1999, p. 169).

Por último, e não menos importante, a avaliação é um elemento fundamental na compreensão de resultados após a formação. Noutra perspetiva, segundo Demo (1999, p. 1), a avaliação passa refletir, pois

“Refletir é também avaliar, e avaliar é também planejar, estabelecer objetivos etc. Daí os critérios de avaliação, que condicionam seus resultados estejam sempre subordinados a finalidades e objetivos previamente estabelecidos para qualquer prática, seja ela educativa, social, política ou outra”.

Meignant (1999) descreve quatro possíveis níveis de avaliação, nomeadamente a avaliação de satisfação, a avaliação pedagógica, a avaliação da transferência para as situações de trabalho e a avaliação dos efeitos da formação. A primeira avaliação, por vezes é a única que é praticada em muitas organizações. Consiste na opinião dos formandos em torno da formação, incluindo algumas questões típicas como apreciação global, apreciação da adequação da formação às necessidades e expectativas, a qualidade dos conteúdos, metodologias, apoios pedagógicos, instalações, bem como prestação do formador. Apesar desta medida ser útil, não é capaz de medir os resultados reais da formação. O segundo nível, a avaliação pedagógica, assenta nos conhecimentos adquiridos pelos formandos no final da formação ou posteriormente numa data mais ou menos distante. No caso do CESIF, são realizados questionários aos formandos aproximadamente 6 meses após a entrega do trabalho final com o objetivo de compreender o impacto dos *masters* na vida profissional de cada um. A avaliação da transferência para as situações de trabalho é utilizada muitas vezes como meio de medida da utilização dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação no local de trabalho.

Muitas empresas avaliam a alteração das atividades de serviço exercidas pelos seus funcionários e com isto as empresas de formação sentem-se obrigadas a avaliarem os conhecimentos dos formandos, bem como dos seus formadores. Na entidade de estágio são aplicados instrumentos de avaliação aos formandos de modo a avaliarem as aulas dos seus formadores. É uma metodologia que visa uma melhoria contínua dos seus serviços, nomeadamente as aulas. Nas notas de campo elaboradas ao longo do estágio verifica-se esta avaliação semanal e a importância dada à mesma. Este tipo de avaliação é considerada pela equipa do CESIF um elemento fundamental no balanço anual de atividades de cada ano letivo, uma vez que serve para a realização de uma comparação de um ano letivo para outro. Por último, a avaliação dos efeitos da formação, tal como refere Meignant (1999, p. 262), “(...) só é possível se existirem objetivos (...)”. Neste sentido, o último nível de avaliação representa o impacto dos objetivos individuais ou coletivos estipulados inicialmente.

De forma a analisar o modo de organizar o trabalho pedagógico no CESIF, optou-se pela perspectiva de Lesne (1984) que refere três diferentes modos de organizar o trabalho pedagógico. O mesmo afirma que “estes modos pedagógicos são, pois, apenas construções coerentes, obtidas por agrupamentos de elementos da realidade em volta das três linhas de força que consideramos no processo de socialização, construções aproximadas e abstratas que não existem empiricamente em parte alguma, mas que, dada a nossa impotência face ao conhecimento de um fenómeno concreto sob todos os seus aspectos, deveriam permitir-nos uma maior aproximação dele. Procuraremos a coerência interna desses modos teóricos de trabalho pedagógico, articulando os elementos adoptados em volta de uma dupla relação com o saber e o poder” (Lesne, 1984, p.42).

Relativamente ao primeiro modo de organizar o trabalho pedagógico, intitulado como modo de trabalho de tipo transmissivo de orientação, este consiste na transmissão de bens culturais paralelamente com a organização social correspondente. O segundo tipo, modo de trabalho pedagógico de tipo incitativo, de orientação pessoal, “opera principalmente ao nível das intenções, dos motivos, das disposições dos indivíduos, e procura desenvolver uma aprendizagem pessoal dos saberes” (Lesne, 1984, p.43). Ainda é o modelo em que o indivíduo em formação é sobretudo considerado como objeto de socialização, determinado socialmente, produto social, de alguma maneira, e objecto desocialização-formação. Por último, o modo de trabalho pedagógico de tipo apropriativo centrado na inserção social do indivíduo, adota algumas características do modelo anterior; no entanto conjuga a experiência social e profissional do indivíduo. Tal como é

mencionado, é o modelo “(...) em que é sobretudo considerada com um agente de socialização, agente determinado, mas também determinante, agindo, ao mesmo tempo, em e sobre as condições estruturais do exercício do processo, em e sobre o próprio processo e, por consequência, agente social e agente de socialização-formação das outras pessoas” (Lesne, 1984, p.34)

Ainda, outra perspectiva adotada neste estudo foi a de Fernández (2005), que apresenta três diferentes modelos na educação de adultos, sendo eles o modelo receptivo alfabetizador, o modelo dialógico social e o o modelo económico produtivo.

O primeiro modelo é maioritariamente por se centrar nas deficiências de aprendizagem, e não pelas suas potencialidades. Tal como indica fernandez (2005, p.75), “é um modelo que dá primazia ao ensinar a receber, no sentido em que ao aduto, através da alfabetização, é facilitada mais a memorização, a recordação e o recurso à tradição do que o pensamento, a criatividade e o diálogo com os textos que lê”. Neste contexto o formador tem um papel dominante na aprendizagem do formando, dado que é ele que ensina. No segundo modelo, dialológico social, é dada a “(...) prioridade à consciência crítica, ao pensamento, à participação e gestão social (...) a aprendizagem não se reduz às competências académicas (...)” (Fernandez, 2005, p.75). Os conhecimentos dos indivíduos são transformados em competências, o que lhes permite discutir com outras pessoas sobre as mais diversas situações da vida social. Os formadores, neste sentido, centram-se nas potencialidades e aprendizagem de cada pessoa. O último modelo, económico produtivo, caracteriza-se pelo ensino de aptidões relacionadas com a integração dos indivíduos no mercado de trabalho. Segundo Fernandez (2005, p.90), o público que procura este tipo de modelo de educação é o sector da população adulta que mais sabe e aquele que prioritariamente participa na formação, “os que mais têm” em termos de educação e formação. O formador tem maior liberdade neste modelo, sendo um gestor de recursos humanos, que seleciona as aprendizagens a serem promovidas consoante a sua rentabilidade.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO CESIF

2.1. - O CESIF

O Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica (CESIF) surgiu em 1999. Consiste numa entidade privada, dedicada à formação de cursos focados nas indústrias farmacêuticas, parafarmacêuticas, de biotecnologia, alimentos, química, cosméticos e em todos os sectores relacionados com a saúde, a higiene e a alimentação. Entre 1999 e 2011, o número de formandos portugueses que se deslocava a Madrid para frequentar os cursos evidenciou ser cada vez mais elevado. Em 2012, o CESIF decidiu abrir uma sede em Lisboa, nomeadamente na Avenida da República, n.º 24, 1º Andar (CESIF, 2018).

Esta instituição privada tem como principal objetivo a formação de profissionais com elevado nível de especialização, nomeadamente em diferentes posições técnicas e de gestão incorporadas nas diferentes organizações no mercado de trabalho, complementando, ainda, a componente curricular através de uma preparação individualizada de cada formando na procura de emprego e desenvolvimento profissional.

A formação oferecida neste centro é incorporada por profissionais altamente reconhecidos pela sua experiência e influência em cargos de gestão e responsabilidade em empresas líderes. Para a excelência e qualidade dos seus serviços, abrange também parcerias com diversas instituições na realização dos estágios ocorridos ao longo dos cursos (CESIF, 2017).

2.2. Visão e Missão

O CESIF assume-se como uma referência mundial em atividades de formação e consultoria especializadas, estando dedicada à implementação de cursos em diferentes setores na indústria farmacêutica. A missão desta organização consiste em assegurar a formação de profissionais com alto nível de especialização nas diferentes orientações de gestão e técnicas existentes nas entidades. O nível de qualidade da formação permite aos formandos atingirem os seus objetivos em termos de desenvolvimento profissional através das seguintes finalidades estipuladas pela empresa:

- Proporcionar formação prática imediatamente aplicável ao mundo do trabalho;

- Apoio contínuo aos formandos através de tutorias personalizadas;
- Apoio na procura de emprego através da Bolsa de Trabalho;
- Manutenção de uma relação estável com o CESIF;
- Contribuição para o desenvolvimento dos setores acima mencionados pela disponibilização de profissionais altamente qualificados (CESIF, 2018).

2.3. Política e Estratégia para a Atividade formativa

A Direção Geral do CESIF pretende que esta empresa seja a líder na formação especializada na área da saúde com elevados níveis de qualidade em busca da excelência em todas as atividades integradas na empresa. Deste modo, deseja que esta empresa seja competitiva e rentável, cumprindo o compromisso de satisfação de necessidades dos seus formandos. No Manual de Qualidade (CESIF, 2017), consta um conjunto de princípios que a entidade se dispõe a cumprir de forma a atingir os objetivos acima referidos, sendo eles: a implementação de um sistema de gestão da qualidade a partir dos requisitos do sistema de certificação de entidades formadoras; um conjunto de formadores integrados por profissionais de reconhecido prestígio e experiência comprovada, avaliados pelos formandos e pelo próprio CESIF; um vasto reconhecimento do trabalho formativo por parte dos setores envolvidos que possibilita aos formandos aceder com garantias ao mercado de trabalho; a colaboração com diferentes instituições integradas no seu Conselho Académico do CESIF que garante a qualidade da formação dispensada; e, por último, o envolvimento dos trabalhadores internos nesta missão.

Considerando o conjunto de princípios que a entidade adota, o Sistema de Gestão de Qualidade acima referido tem como principais propósitos a garantia da confiança e satisfação dos seus clientes nos mais variados processos; a execução de todos os programas de formação e respetivos serviços de apoio; uma melhoria contínua da eficiência do próprio sistema através da adoção de processos em todas as suas atividades e o estabelecimento de laços de colaboração e compromisso com os fornecedores e clientes no domínio da qualidade. (CESIF-Manual de Qualidade, 2017)

Ao longo do meu estágio curricular, tive a oportunidade de observar várias situações relacionadas com este Sistema de Gestão de Qualidade, como, por exemplo, a dedicação da diretora de formação na avaliação das ações da formação dos formadores, e de ficar responsável por diferentes tarefas que comprovaram a política e estratégia para a

atividade formativa (fonte: site institucional do CESIF, 2017).

As regras do Sistema de Gestão da Qualidade são aplicadas diariamente nos diferentes serviços prestados, como revelo nestas notas de campo:

“O resto o dia foi destinado: à organização dos planos de sessão das aulas dadas até à data; à atualização de documentos em falta por parte dos formadores (Contrato, certificado de habilitações, CCP, ficha da DGERT, CV, CC, ficha de formador); à análise dos questionários de avaliação dos formadores” (Nota de campo do dia 7 de novembro de 2017).

“Quando regressámos, reunimos-nos, eu, a diretora de Marketing, a diretora de formação e a gestora de formação para perceber o ponto de situação da manutenção dos critérios aplicados no CESIF segundo a DGERT, bem como segundo a NORMA ISO 9001:2015 que tem sido implementada desde o ano 2018. Posto isto, dirigi-me ao meu escritório e dei início à atualização dos contratos de todos os formadores do ano letivo 2017/2018” (Nota de campo do dia 17 de novembro de 2017)

“Após o almoço, quando regresssei às instalações do CESIF o diretor geral já tinha chegado de Espanha. Ele, a diretora de Marketing, a diretora de formação e eu reunimos-nos para uma reunião de forma a discutirmos alguns assuntos, nomeadamente: a avaliação dos formandos no que diz respeito à distribuição de percentagens pelas aulas, aos trabalhos, à assiduidade e à tese a ser defendida pelos formandos; falámos também sobre: os documentos necessários para a emissão de certificados na plataforma SIGO; a distribuição de conteúdos de Cosmética pelos formadores e cursos; e, por fim, o cronograma de tarefas deste ano letivo 2017/2018” (Nota de campo do dia 22 de novembro de 2017)

2.4. Estrutura Organizacional do CESIF

A estrutura do Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica está compreendida nos organogramas que constam da figura 1 e 2. Estes representam a estrutura formal, isto é, o modo como estão dispostas as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre elas. O primeiro organograma ilustra a estrutura global do CESIF (Espanha e Portugal) e o segundo retrata somente a estrutura do CESIF

Lisboa. As funções desempenhadas pelos elementos da equipa do CESIF Lisboa estarão apresentadas de uma forma mais extensiva de seguida, dado que o estágio curricular decorreu nas instalações do mesmo.

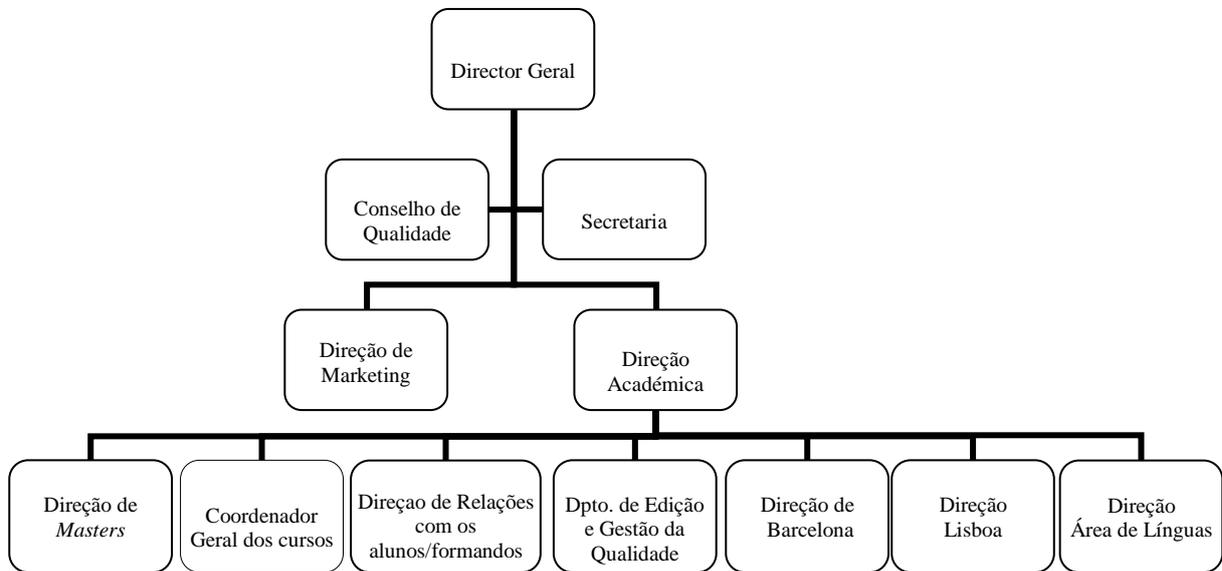


Figura 2- Organograma Global

(Fonte: Manual de Qualidade do CESIF, 2017)



Figura 3- Organograma CESIF Lisboa

(Fonte: Manual de Qualidade do CESIF, 2017)

Tal como ilustram os organogramas, a equipa global do CESIF é constituída pelo diretor geral, o conselho de qualidade, a secretaria, a direção de Marketing e a direção académica que abrange a direção de *Masters*, o coordenador geral dos cursos, a direção de relações com os formandos/formadores, o departamento de educação e gestão da qualidade, a direção de Barcelona, a direção de Lisboa e a direção de área de línguas.

Considerando que o CESIF em Lisboa é o espaço mais recente, inaugurado em 2012, a equipa é mais reduzida, o que obriga a um grande apoio por parte da direção de Madrid. Neste sentido, o CESIF Lisboa é composto pelo diretor geral, pela direção académica, pelas relações institucionais, pelo Marketing e pela Qualidade que é subdividida pela parte Comercial, pelo secretariado e pela bolsa de formadores.

Apesar da estrutura estar dividida por departamentos, as funções desempenhadas em cada um são realizadas pela mesma pessoa devido a um conjunto de situações que ocorreu ao longo do ano civil de 2017 referentes a novas contractações, despedimentos de trabalhadores, etc. Em entrevista à diretora de Marketing, foram-me descritas as funções de cada elemento da equipa do CESIF em Lisboa e a atribuição de responsabilidade a cada trabalhador:

“Eu, enquanto responsável pelo Marketing e em conjunto com a equipa de Marketing sediada em Madrid, tenho a responsabilidade da promoção de todos os programas, a comunicação a possíveis candidatos e o acompanhamento do processo de seleção de cada formando para a sede de Lisboa. No que diz respeito à Qualidade, cabe-me a gestão e o acompanhamento de todos os processos que dizem respeito à DGERT e à imagem da ISO 9001 - que queremos aplicar no próximo ano civil. Faço ainda gestão de todos os fornecedores e a gestão de manutenção do centro” (EI, Anexo 2.1, p.153).

Quanto às funções do diretor geral do CESIF Lisboa, este tem a seu cargo a garantia de todas as ações essenciais para a gestão da organização. Compete-lhe ainda estabelecer, aprovar e manter a política da qualidade adotada pela entidade, garantir o estabelecimento de objetivos da qualidade, aprovar o Manual de Qualidade, estabelecer a comunicação interna mais adequada, assegurar o trabalho desenvolvido, tendo como foco os objetivos dos clientes, bem como o seu cumprimento, aprovar e manter os recursos utilizados no sistema de gestão de qualidade e autorizar os planos de formação desenvolvidos pela diretora de formação com ajuda da diretora de Marketing.

Importa realçar a preocupação e o foco dado pelo diretor geral à comunicação entre trabalhadores e ele próprio. Nas notas de campo é notório o número de reuniões

realizadas diariamente entre o mesmo e os colaboradores do CESIF Lisboa, de forma a garantir um serviço de qualidade, como revelo nesta nota de campo:

“O dia começou com uma reunião com a diretora de Marketing e o diretor geral via *Skype*. Abordamos alguns pontos a serem tratados, nomeadamente: a marcação de aulas de forma a dar acompanhamento aos *Curricula Vitae* dos formandos deste ano letivo; o contacto com os formandos sobre as aulas; a marcação de uma reunião com formandos de Marketing de edições anteriores; a marcação de um jantar com antigos e novos formandos de Marketing” (Diário de campo do dia 7 de novembro).

No que diz respeito à Direção Académica, a responsável por esta secção é a diretora de formação do CESIF Lisboa com o auxílio da diretora de Marketing. Esta é responsável por controlar e coordenar todas as atividades relacionadas com a adaptação dos conteúdos lecionados nos programas de todos os *masters*. Deste modo, compete à diretora de formação gerir todo o processo de cada formando, desde o seu recrutamento à conclusão do curso, desempenhando funções como:

- Colaborar na seleção e admissão de novos formandos;
- Dirigir as atividades de encaminhamento e contato entre o CESIF e os formandos;
- Planear as sessões de formação e outras atividades, como, por exemplo, visitas de estudo dos *masters*;
- Coordenar e supervisionar as atividades de formação relacionadas com dias e horas das sessões dos formadores do *master*;
- Listar os meios necessários para fazer as visitas às empresas e aulas práticas em laboratórios;
- Planear e controlar as sessões de dinâmicas de grupo;
- Proporcionar o apoio e a orientação profissional para os formandos dos *masters*;
- Gerir e monitorar a realização de estágios em empresas;
- Criar a bolsa de formadores e efetuar as alterações da mesma. (CESIF-Manual de Qualidade, 2017)

Na entrevista com a diretora de Marketing, esta destacou as principais funções da diretora de formação, que incluem ser

“(…) a responsável pelo desenvolvimento dos diferentes *Masters* adaptados à realidade portuguesa. Ou seja, após a identificação do programa formativo a

aplicar, é necessário identificar formadores e adaptar os conteúdos para a implementação dos mesmos em Lisboa. É também a responsável pelo acompanhamento das turmas pelo acompanhamento individual de cada aluno ao nível do *coaching* profissional e desenvolvimento pessoal” (EI, Anexo 2.1, p.153).

Considerando algumas alterações na equipa do CESIF ao longo do ano de 2017, o diretor geral passou a estar responsável pelo departamento de relações institucionais com a colaboração da diretora de Marketing e a diretora de Formação. Este é o responsável pelos contactos com entidades da indústria farmacêutica para os estágios dos formandos do CESIF. Nos contactos estabelecidos, verifica-se uma preocupação em estabelecer um clima e uma relação de cooperação e boa-vontade com os seus parceiros.

Nas reuniões a que assisti ao longo do estágio entre o diretor geral, a diretora de Marketing e a diretora de formação, apercebi-me do cuidado e da preocupação com o processo nas parcerias entre empresas, como refiri na seguinte nota de campo:

“O diretor geral ao final deste mesmo dia solicitou-nos uma reunião via *Skype* para falarmos um pouco sobre empresas-parceiras. Esta foi uma fase importante nas parcerias entre empresas para possíveis estágios dos formandos do CESIF. A Diretora de Formação mencionou que ao longo desta semana conseguiu colocar três formandos do *master* de indústria farmacêutica e que na semana iria dirigir-se à empresa Y para tentar um acordo e estabelecer parceria” (Diário de campo do dia 27 de novembro de 2017).

Relativamente ao departamento de Marketing, a responsável pelo mesmo desempenha diferentes funções no apoio a diversas áreas. Devido à situação da equipa do CESIF Lisboa mencionada anteriormente, a diretora de Marketing é o “braço direito” do diretor geral. Como tal, esta assessora assegura o apoio à contabilidade e às compras, contactos institucionais e aos seguros. No apoio à área de Marketing coopera na elaboração e implementação de materiais promocionais, no planeamento do Marketing, no processo de informação dos novos formandos e na promoção dos *masters* lecionados no CESIF, como indico na nota de campo seguinte:

“Enquanto fazia os contactos, a diretora de Marketing esteve a organizar todo o material necessário para a Expofarma a realizar-se nos dias 12,13 e 14 de outubro de 2017.” (Diário de campo do dia 11 de outubro).

Quanto à direção académica, a mesma tem como responsabilidades apoiar todo o processo de informação de novos formandos, deve controlar e coordenar atividades

direcionadas na implementação de cursos complementares, como é o exemplo do curso de informática e de inglês, conferir a documentação relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade, bem como os processos da sua melhoria. Com o aumento de responsabilidades da diretora de Marketing, algumas tarefas relacionadas com o apoio à direção académica, tais como o controlo da assiduidade dos formandos e os questionários para avaliação de formadores, ficaram sob minha responsabilidade. Nas notas de campo dos dias 4 e 18 de dezembro de 2017, descrevi o trabalho contínuo realizado no âmbito de ambas as tarefas:

“(...) foquei-me somente nas avaliações. Uma vez que o MCDF era a I Edição e, conseqüentemente, com alguns novos formadores, tive de alterar o mapa de avaliações dos formadores, dado que muitas das aulas foram alteradas devido à falta de disponibilidade dos formadores ou por alteração de temas a serem dados nas datas previstas. (...) a diretora de Marketing avisou-me de que me tinha enviado um email com um documento em formato Excel, como, exemplo, o registo da assiduidade dos formandos. Analisei o documento com atenção e preenchi-o corretamente com os dados dos formandos divididos por cursos. De seguida, dirigi-me à secretaria onde se encontram os DTP com as faltas dos formandos e preenchi a tabela do Excel com as faltas de cada formando”

Inicialmente a gestão da formação era controlada por uma trabalhadora do CESIF. Devido à redução de elementos da entidade, a qualidade da formação, passou a ser também uma tarefa da diretora de Marketing. Em conversa com a mesma, foi-me mencionado que estava a frequentar um curso para ter competências suficientes para assumir o cargo. Este sector tem como principais tarefas:

- Implementar a política de formação e pela sua gestão e coordenação geral;
- Contribuir para a conceção do plano de atividades, o seu planeamento, execução, controlo e avaliação;
- Monitorizar a gestão dos recursos afetos à formação, nomeadamente gestão de pagamentos a formadores e disponibilização de materiais aos formandos;
- Assegurar os mecanismos de melhoria contínua e revisão dos procedimentos de qualidade;
- Gerir e medir a satisfação dos formandos através das avaliações correspondentes;

- Contribuir para a conceção, implementar e monitorizar a política de qualidade e de formação.

Por fim, a diretora de Marketing, em colaboração com a diretora de formação e mais recentemente com o meu apoio, assume as funções da área comercial que incluem o seguimento de pedidos de informação, apoio a potenciais formandos no processo de pré-inscrição, a participação em eventos e divulgação dos mesmos, assim como a análise de mercado, tal como indiquei na nota de campo do dia 9 de outubro de 2017:

“Foi-me dito que uma das funções que iria desempenhar seria de assistente comercial, ou seja, teria que desenvolver todo o processo de recrutamento e seleção dos formandos os *masters*, o que abrangia contactos telefónicos, entrevistas, envio de emails e controlo do *Customer Relationship Management* (CRM), isto é, uma base de dados *online* que permite a consulta de pedidos de informação por indivíduos via internet. Uma outra função que me caberia cumprir era na área de formação. Teria de atualizar todos os dados relativos aos formadores, formandos e aulas na base de dados ERP, apoio ao projeto ISO no CESIF e todo o trabalho de *backoffice*”.

No CESIF, a equipa anteriormente mencionada inclui também uma assistente de secretariado que assume funções de: atendimento, entrega e controlo de documentos de apoio, nomeadamente apontamentos aos formandos, manutenção e limpeza das instalações do CESIF. Sobre esta assistente, a diretora de Marketing mencionou na entrevista o seguinte: “A Z é a responsável pela limpeza diária dos espaços de aulas, espaço sanitário e espaços comuns do Centro. Faz ainda o apoio do espaço de receção como o atendimento ao público e a distribuição diária de documentos das aulas” (EI, Anexo 2.1., p.153).

O CESIF possui também uma bolsa de formadores constituída por formadores responsáveis pela formação especializada dos formandos. Como tal, compete-lhes:

- A preparação da área de formação pela qual cada um é responsável tendo em conta o *master* no qual participa;
- A elaboração de recursos pedagógicos para o desenvolvimento do programa;
- A avaliação das aprendizagens de acordo com o programa, utilizando os instrumentos e as técnicas adequadas;
- A implementação do sistema de qualidade, garantindo o cumprimento do regulamento de funcionamento (CESIF-Manual de Qualidade, 2017)

2.5. Descrição Genérica da Atividade Formativa

No ano letivo 2017/2018, o CESIF ofereceu os cursos/*masters* indicados na tabela seguinte.

Tabela 1 - *Masters* – formação de especialização de longa duração

Sigla de identificação	Áreas	Nome do Master
MIFP	727 (421)	<i>Master</i> para a indústria farmacêutica e parafarmacêuticas
MTCA	541 (421)	<i>Master</i> em indústria alimentar
MTGQ	524 (345)	<i>Master</i> em indústria química
MCDF	727 (342)	<i>Master</i> em cosmética e dermofarmácia
MMEC	727	<i>Master</i> em monitorização de ensaios clínicos e medical affairs
MDM	342 345	<i>Master</i> em direção comercial e marketing na indústria farmacêutica e afins

Tabela 2- Formação Complementar – formação transversal

Sigla de identificação	Área	Nome do curso
ING	222	Inglês
INF	482	Informática

Tabela 3 - Programa aberto de curta duração - PAE: formação de especialização de média duração

Sigla de identificação	Área	Nome do curso
PM	345	<i>Project management</i> em investigação clínica

2.6. Parcerias Estabelecidas

O CESIF Lisboa colabora com várias instituições, que se focam na qualidade da formação promovida nos diferentes cursos que a entidade oferece.

As organizações que prestam apoios ao CESIF são:

- Ordem dos Farmacêuticos
- Associação Nacional das Farmácias
- APIFARMA - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
- VALORMED
- Câmara de Comércio e Indústria Luso Espanhola
- GROQUIFAR - Associação de Grossistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos
- APREFAR - Associação dos Profissionais de Registos e Regulamentação Farmacêutica
- *Health Cluster* Portugal.

O Conselho Académico do CESIF Lisboa é constituído pelo:

- Presidente da Associação Nacional das Farmácias
- Presidente da Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
- Diretor Geral da Sociedade Responsável pela Gestão dos Resíduos de Embalagens e Medicamentos fora de uso
- Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Luso Espanhola
- Presidente da Associação de Grossistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos
- Presidente da Associação dos Profissionais de Registos e Regulamentação Farmacêutica
- Presidente da *Health Cluster* Portugal
- Institucional *Affairs Manager* CESIF Portugal
- Diretor do Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica.

2.7. - Manual de Qualidade

O Manual da Qualidade do CESIF (2017) determina a política de qualidade e garante a qualidade dos serviços prestados pela organização. Este documento foi desenvolvido a partir de critérios de Qualidade do Sistema de Certificação de Entidades Formadores.

A revisão deste documento é realizada anualmente após a análise do balanço da atividade anual desenvolvida no CESIF. Todas as alterações que dizem respeito aos

instrumentos e metodologias utilizadas devem ser identificadas no Manual de Qualidade para que este esteja sempre atualizado. A Gestora de Formação é a responsável pela atualização do Manual de Qualidade do CESIF e o diretor geral responsável pela sua validação.

Como tal, aponta-se como principal objetivo deste documento a descrição dos processos internos de desenvolvimento da formação e da sua organização de forma a agilizar uma avaliação contínua da atividade formativa.

2.8. Análise Organizacional do CESIF

2.8.1. Estrutura Organizacional

Dada como terminada a caracterização da entidade em estudo, importa conhecer a estrutura e cultura da mesma. Como tal, decide-se integrar nesta pesquisa algumas perspetivas de autores, de modo a compreender a organização em questão.

A estrutura organizacional, segundo Bilhim (2006, p. 20), “define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”. Assim, a estrutura do CESIF foi analisada com base nas perspetivas de Mintzberg (1995) e Bilhim (1996, 2006).

A análise da estrutura da organização considera três componentes essenciais nomeadamente a complexidade, a formalização e a centralização (Bilhim, 1996). A complexidade diz respeito aos diferentes níveis de diferenciação existentes numa organização, ou seja, quanto maior o desenvolvimento dos níveis de diferenciação, maior será a sua complexidade. A complexidade pode ser reconhecida de diferentes formas: horizontal, vertical e espacial. A diferenciação horizontal apresenta um nível de complexidade maior que as duas restantes, uma vez que diz respeito à disposição de departamentos e subdivisão de tarefas e atividades desenvolvidas pelos indivíduos da entidade e, desta forma, quanto maior o número de unidades, maior será a sua complexidade (Bilhim, 1996).

A diferenciação vertical, segundo Bilhim (1996), diz respeito “(...) à

profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo aos níveis mais baixos da organização”. Ou seja, a diferenciação vertical remete para o número de níveis hierárquicos entre o executivo principal e os trabalhadores de menor hierarquia. Considera-se ainda que as entidades com um maior nível de complexidade diferenciam-se pelo número elevado de níveis hierárquicos e por um sistema de autoridade mais complexo.

Por último, Bilhim (1996, p. 123) refere-se à diferenciação espacial como “(...) níveis de localização geográfica do material de trabalho e dos recursos humanos na organização”. O mesmo autor alude que quando maior for este nível de diferenciação, maior será a complexidade da organização.

2.8.1.1 Estrutura Organizacional do CESIF

Relativamente ao CESIF, compreende-se que a entidade apresenta um nível médio de complexidade. Ao nível da diferenciação horizontal, o CESIF abarca um conjunto de trabalhadores, especialistas responsáveis pelos diferentes departamentos, nomeadamente as Direções Académica, de Relações Institucionais, de Marketing, de Qualidade, Comercial e o Secretariado. Apesar de a equipa do CESIF em Portugal ser reduzida e cada pessoa possuir mais que uma função na empresa, o trabalho não apresenta diferenças em termos de qualidade relativamente a trabalhadores que laboram noutras entidades da rede.

No que diz respeito à diferenciação vertical, verifica-se um número reduzido de níveis hierárquicos, uma vez que o número de elementos na empresa é reduzido. Consequentemente, a diferenciação horizontal revela-se pouco complexa, dado que a divisão de departamentos é pequena. Ao longo do trabalho que desenvolvi nesta empresa apercebi-me que, apesar de esta registar um sistema de autoridade com o ponto mais elevado no diretor geral, existia alguma autonomia por parte dos trabalhadores na tomada de decisões e no desempenho das suas funções. Como referiu a diretora de Marketing, “Todos os processos internos são muito previsíveis e objeto de um planeamento que permite que haja alguma autonomia. No entanto, numa situação em que seja necessário a consulta de um superior, temos acessibilidade total a quem dê direito de decisão” (EI, p.7). Com isto, a entrevistada pretende afirmar que as relações interpessoais na empresa são pouco formalizadas.

A diferenciação espacial no CESIF parece ser a componente mais complexa e que

se destaca das restantes duas. O CESIF, além de ter uma sede em Lisboa, compreende outras duas, em Madrid e Barcelona. Os diferentes idiomas que se falam nestas três sedes por vezes dificultam a comunicação: “(...) os nossos colegas não falam e tão pouco percebem a língua portuguesa ao nível de manter uma conversa fluida e de âmbito profissional. Igualmente em Lisboa, para alguns dos nossos membros, apesar de compreenderem o castelhano, não lhes é possível manter uma comunicação oral a 100%.” (EI, Anexo, 2.1., p153).¹

Relativamente à segunda componente de análise, a formalização, Bilhim (1996, p.124) explica que a mesma se relaciona com “(...) o grau de standardização de cada tarefa na organização, ou seja, como, quando e por quem as tarefas deverão ser efetuadas. O comportamento de um membro da organização é vitalmente afetado pelo grau de formalização existente”. Neste sentido, a formalização prende-se com um aglomerado de procedimentos e orientações que direcionam o comportamento dos trabalhadores na organização.

Considerando também a explicação de Mintzberg (1995), a formalização num contexto organizacional pode ser analisada consoante o trabalho, a estrutura, a organização e as regras de uma empresa.

Face às questões anteriormente abordadas, o CESIF apresenta um nível de formalização elevado, dado que o trabalho desempenhado pelos diferentes elementos da equipa submete-se a um conjunto de critérios que asseguram o nível de qualidade dos seus serviços. O trabalho desenvolvido foca-se numa área e público-alvo muito específicos, nomeadamente a indústria farmacêutica e formação profissional a profissionais ou recém-formados, o que obriga a toda a equipa ser rígida com o trabalho que lhe é atribuído. Uma vez que a organização incide na área de formação e de modo a garantir a sua qualidade, recentemente foi reconhecida por parte da DGERT como uma entidade certificada. De facto, muitas das tarefas que desempenhei ao longo do estágio curricular tinham como objetivo o cumprimento dos critérios da DGERT e da qualidade do serviço, como a organização dos dossiers técnicos pedagógicos, organização dos documentos dos formadores e formandos e a avaliação dos formadores.

Em último lugar, a centralização diz respeito à distribuição do poder pela organização. Verifica-se, então, segundo Van de Vem e Ferry (data, cit. in Bilhim,1996,

¹ É referido ao longo das notas de campo que dois membros do CESIF integraram um curso de Espanhol: “Nesta manhã só cheguei às 11h às instalações do CESIF porque foi neste mesmo dia que comecei as aulas em Espanhol. Sugeriram-me que começasse a frequentar um curso de espanhol de forma a poder ter uma conversa fluente e escrever também em Espanhol. Deste modo inscrevi-me no Instituto de Espanhol” (Nota de campo do dia 11 de janeiro de 2018).

p.130) que a centralização se refere ao “(...) *locus* de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. Quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a decisão tenha sido delegada para locais ou níveis mais baixos”. Ora, assim sendo, compreende-se que quando o poder e a autoridade se centram nos níveis mais elevados da hierarquia, o nível de centralização da entidade é maior; quando as decisões são deliberadas por níveis mais baixos da hierarquia a organização apresenta ser descentralizada.

O poder de decisão do CESIF está orientado para o topo da hierarquia; no entanto, na maioria das tarefas desempenhadas pelos elementos da equipa da organização existe autonomia na execução das mesmas sempre supervisionada no final ou ao longo da atividade por um membro superior, como se ilustra neste trecho de entrevista: “As tarefas estão de antemão distribuídas e definidas tal como acabei de dizer; no entanto, e no caso de alguma necessidade extra ou ocasional, a decisão passa por mim ou pela Y com a autorização superior do Diretor Geral, o J” (EI, Anexo 2.1.,p.153)

Contundo, para terminar e concluir, confirma-se que o CESIF assenta numa estrutura mecanicista, dado que demonstra, através do conjunto de fatores referidos anteriormente, um nível de complexidade, formalização e centralização elevados.

No que concerne à tipologia organização de Mintzberg (1995), os seus contributos são igualmente importantes para uma noção mais aprofundada das diferentes estruturas, dinâmicas e configurações organizacionais. Assim, evidencia-se que muitas das organizações apesar de apresentarem focos e objetivos com a mesma finalidade, revelam diferentes estruturas na mesma proporção que organizações com diferentes fins, mas estruturas equivalentes. Deste modo, o autor apresenta cinco diferentes estruturas organizacionais, nomeadamente: o vértice estratégico; a linha hierárquica; o centro operacional; a tecnoestrutura; e o pessoal de apoio. Cada estrutura evidencia funções específicas no interior da organização, que podem interagir nas mais variadas formas e consoante um variado leque de fatores.

Um contributo essencial para a compreensão destas cinco estruturas organizacionais são os fluxos organizacionais que consistem numa compreensão evidente do funcionamento das organizações. É visível que as estruturas anteriormente mencionadas se articulam entre diferentes fluxos nomeadamente: fluxos de autoridade formal, fluxos de atividades, fluxos de comunicação e fluxos como processos de decisão. Assim, constata-se que as organizações gerem sistemas com elevado nível de

complexidade com uma grande diversidade de fatores.

Assume-se que o CESIF se aproxima de uma estrutura de vértice estratégico, uma vez que a maioria das decisões é tomada pelo topo da hierarquia, designadamente pelo diretor geral e pelo pessoal de apoio, como a diretora de Marketing e a diretora de Formação. Garante-se assim que a missão da organização seja cumprida, correspondendo às necessidades dos formandos, bem como aquelas de todos os indivíduos da organização. O diretor geral, com o auxílio da responsável pela parte de Marketing e Qualidade, assume também toda a monitorização da entidade (Bilhim, 2006). Verifica-se que esta estrutura é fortemente influenciada pelo fluxo de comunicação, uma vez que o CESIF Portugal ainda é uma empresa pequena e recente. Pelo facto de os elementos da equipa serem reduzidos, a comunicação torna-se evidente no espaço de trabalho, entre membros de apoio à administração e aos membros de nível hierárquico superiores. Tal como foi indicado nas minhas notas de campo, ao longo do estágio, foram realizadas reuniões diárias via *Skype* com o diretor geral de forma a estarmos em sintonia no que diz respeito ao trabalho desenvolvido por ambos.

Considerando o que foi mencionado anteriormente, Mintzberg (1995, cit. In Silva, 2005, p.6) expõe cinco configurações organizacionais que facilitam a compreensão da influência dos fluxos organizacionais na organização, bem como as diferentes partes que se vinculam por meio desses fluxos, sendo elas: a estrutura simples; a burocracia mecanicista; a estrutura divisionalisada; a burocracia profissional e a adlhocracia.

Perante esta análise teórica, determina-se que o CESIF apresenta ter uma configuração de burocracia mecanicista, caracterizada por “(...) uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama, em que os fluxos são altamente regulados e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal” (Lima & Silva, 2005, p.6). O diretor geral da empresa possuiu um poder de autoridade, em que determina muitas das decisões tomadas na atividade desenvolvida pelos membros da equipa CESIF-Portugal. Como tal, a comunicação relativamente entre o mesmo e restante equipa muitas vezes assenta numa comunicação informal. O facto de o diretor geral viver em Madrid, os meios de comunicação mais utilizados entre o mesmo e a respetiva equipa são o *Skype* e o correio eletrónico. Todos os correios eletrónicos são redigidos formalmente “Caro X, ... Cumprimentos” e as reuniões determinam as tarefas a serem cumpridas e a discussão de temas: “Quando cheguei ao CESIF tive logo uma reunião via *Skype* com o diretor geral. Fizemos o ponto de situação das entrevistas marcadas com os formandos que estavam a ter acompanhamento para a melhoria dos seus CV. Falámos

também sobre a aula com os formandos de edições anteriores e os novos formandos de Marketing e sobre o ponto de situação do jantar dia 24 de novembro” (Diário de campo do dia 10 de novembro).

2.8.2. Cultura Organizacional

Uma das finalidades estabelecidas inicialmente para este relatório inclui a análise da cultura organizacional da empresa de estágio. Como tal, decidiu-se apresentar uma breve introdução do conceito de cultura organizacional e descrição da tipologia adotada.

O termo cultura organizacional abrange diversas perspetivas. Na perspetiva de Schein (1990, cit. in. Caseiro, 2012, p.4), a cultura organizacional é:

“(...) o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e uma vez que os pressupostos tenham funcionado o suficientemente bem para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir-se, em relação àqueles problemas.”

Numa outra perspetiva, Chiavenato (2000, cit. in Ribeiro, 2006, p.171) determina que a cultura organizacional:

“(...) engloba aspetos formais, facilmente perceptíveis relacionados com as políticas, directrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e tecnologias existentes e aspetos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normais grupais, caracterizados por um ‘iceberg’, aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto os segundos, invisíveis ou ocultos, relacionados com as questões afectivas, emocionais, orientados para os aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar”.

Considerando os trabalhos de diferentes autores, tais como Chiavenato (2000), Goffe e Jones (1998), Harrison (1972) e Schien (1992), estes referem a importância da cultura numa organização. Das diferentes tipologias de culturas organizacionais,

adotou-se neste estudo a tipologia de Quinn et al. (1983, cit. in Bilhim, 2006, p.198). Segundo Neves (1996, cit. in. Caseiro, 2012, p.8), esta é uma tipologia “(...) com adaptação do modelo de valores contrastantes ao estudo da cultura organizacional e teve por base os indicadores principais das organizações eficazes, que foram analisados por Quinn e Rohrbaugh (1983) na tentativa de clarificar o conceito de eficiência organizacional (...)”. Este modelo é compreendido como um modelo de valores contrastantes, possibilitando analisar a organização, neste caso o CESIF, em diferentes dimensões.

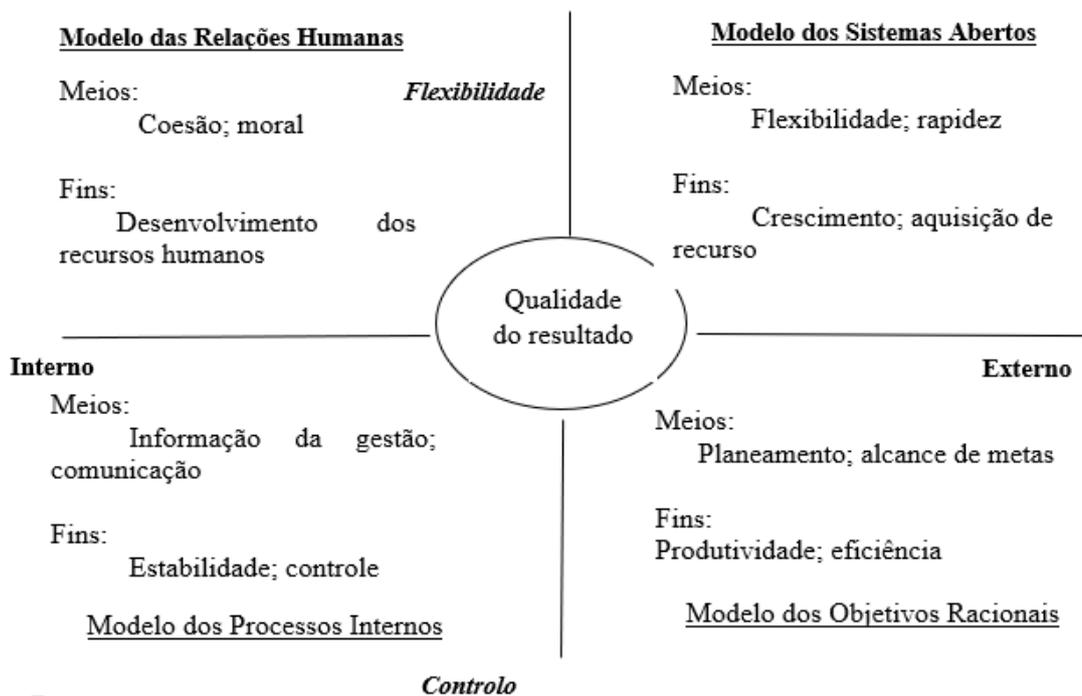


Figura 4- Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de Neves (1996, cit in. Caseiro, 2012, p.8)

O seguinte modelo assenta em três dimensões divididas da seguinte forma: a primeira apresenta-se no eixo horizontal e evidencia uma direção interna que assenta na satisfação individual dos elementos da organização, bem como na integração e estabilidade num contexto de trabalho. Inclui ainda uma direção externa, orientada para o alcance de objetivos, a competição, produtividade e aquisição de recursos.

A segunda dimensão, exposta no eixo vertical, assenta no controlo e na flexibilidade. Este eixo determina se a organização está inclinada para a estabilidade ou controlo ou se para a flexibilidade, isto é, para a inovação e adaptação a novas situações.

A última dimensão representa os meios e os fins que refletem os objetivos determinados e os resultados evidentes nos índices de produtividade.

Quando estas três dimensões são sobrepostas, surgem quatro modelos de cultura organizacional: 1) modelo dos sistemas abertos, que representa o crescimento e a aquisição de recursos através da rapidez e a flexibilidade; 2) modelo de processos internos, que dá ênfase ao controle e à estabilidade através da informação da gestão e a comunicação; 3) modelo de relações humanas, que destaca a coesão entre os elementos da organização, com foco no desenvolvimento dos recursos humanos; 4) modelo dos objetivos racionais, que evidencia o controle e o foco externo na produtividade e eficiência através do planejamento e alcance de metas.

Tendo em conta o Modelo de Valores Contrastantes de Quinn (1983, cit. in Bilhim, 2006, p. 198) emergem quatro tipos de modelos de cultura organizacional que podem adaptar-se a qualquer entidade: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e culturas de objetivos.

	Orientação Interna	Orientação Externa
Flexibilidade	Cultura de Apoio Valorização dos Indivíduos Liderança Participativa Incentivo à autonomia Opiniões Valorizadas	Cultura de Inovação Acompanhar o mercado Atitude proativa Fazer diferente
Controlo	Cultura de Regras Informal Interiorizadas pelos elementos Não existe Imposição	Cultura de Objetivos Compromisso Competitividade Orientação para o cliente

Figura 5- Representação da tipologia da cultura organizacional do CESIF (adaptação Modelo de Quinn 1983 cit. in Bilhim 2006, p.198)

2.8.2.1. Cultura Organizacional do CESIF

Considerando o modelo de Quinn (1983), de acordo com a entrevista realizada à diretora de Marketing, responsável por grande parte das atividades desenvolvidas na empresa, e das observações que realizei, considere como cultura predominante do CESIF a Cultura de Objetivos. No entanto, existe um conjunto de princípios pelos quais a organização se rege que assentam numa Cultura de Inovação e Cultura de Apoio.

A missão do CESIF consiste em garantir a formação de profissionais com alto nível de especialização nas diferentes orientações de gestão e técnicas existentes nas entidades. Como tal, o trabalho desenvolvido todos os dias pela equipa do CESIF vai de encontro a esta mesma missão de forma a serem alcançados os seus objetivos. Assiste-se por parte do Diretor Geral do CESIF Lisboa a uma pressão diária de todo o trabalho desenvolvido e estipulado para o ano letivo. Conforme é possível verificar nas minhas notas de campo ao longo do estágio, foram realizadas reuniões via *Skype* quase todos os dias com o objetivo de o diretor geral compreender o trabalho que estava a ser feito e se este ia ao encontro às expectativas e necessidades da empresa: “Neste dia fui solicitada para uma reunião com o Diretor Geral. Os assuntos que foram mencionados foram: um balanço de aspetos positivos e negativos da abertura do ano letivo realizada no dia anterior; assuntos pendentes com formandos que recorreram a bolsas de estudo; ponto de situação dos contactos do CRM; elementos em falta para o *Master* de Cosmética que iria ter início no dia 6 de novembro” (Nota de campo do dia 31 de outubro de 2017)

É reconhecido também o foco dado à orientação e satisfação do formando, tal como a diretora de Marketing na entrevista indicou: “(...) com isto quero dizer que todo o nosso trabalho é focado no desenvolvimento profissional dos nossos formandos. Se optaram pela nossa escola, por algum motivo é; por isso, estamos sempre prontos a satisfazer as necessidades dos nossos formandos, é para eles que trabalhamos e lutamos para alcançar os objetivos. Não esquecendo o facto que uma parte do nosso trabalho está direcionado para a qualidade da formação e de todo o trabalho desenvolvido, pois somos certificados pela DGERT. Penso que este fator reflete a importância dada ao serviço prestado aos formandos” (EI, anexo 2.1, p.156). A propósito desta mesma ideia, a diretora ressalta a ideia de que “Este acompanhamento é feito consoante a necessidade de cada aluno e da situação profissional de cada um, através da realização de testes de personalidade e competências acompanhados por uma profissional de psicologia e através do *coaching* profissional” (EI, Anexo 2.1., p.155).

Através do que foi mencionado e das observações que tive oportunidade de realizar, é notória a preocupação com a competitividade e com o trabalho de outras empresas. Observa-se a preocupação com o trabalho de *backoffice* por parte dos membros da equipa que se traduz num elevado nível de competitividade externa. Tal como afirma a entrevistada, “Uma das ferramentas que utilizamos é a qualidade da formação profissional através de programas completos e atualizados, consoante a evolução do mercado, e no sentido em que os formadores são profissionais da indústria e transmitem o

conhecimento da sua função e do dia-a-dia. (...) os formandos apreendem uma visão completa da indústria, sobretudo das metodologias mais atuais e reais do mercado de trabalho. (...). Neste momento atingimos uma taxa de empregabilidade de 90% após a formação, direta ou indiretamente resultante das oportunidades de estágio que divulgamos. Estamos conscientes do valor de mercado das nossas formações; porque acreditamos no sucesso dos formandos, disponibilizamos bolsas de estudo e programas de financiamento que permitem fazer frente aos custos das propinas e/ou de deslocações necessárias (EI, Anexo 2.1., p.155).

Numa vertente interna, a competitividade entre membros da equipa do CESIF não aparenta ser vincada, uma vez que a empresa dá oportunidade a todos os trabalhadores de evoluírem. Por experiência própria, como se pode verificar nas minhas notas de campo, foram-me atribuídas tarefas de maior responsabilidade com o passar dos meses de estágio. Inicialmente comecei com tarefas mais “básicas”, como a realização de chamadas para futuros candidatos dos *masters*, organização de dossiers técnico-pedagógicos, e mais tarde foi-me sendo concedida autonomia para algumas atividades como a introdução de documentação na plataforma SIGO, a resolução de problemas com formadores, reuniões com formandos e a ida a eventos sozinha com o objetivo de publicitar os serviços prestados pela organização. A diretora de Marketing enaltece também esta ideia, tendo referido o seguinte: “(...) considero que todos os colaboradores são convidados a crescer e desenvolver competências dentro do CESIF. Ou seja, nenhum dos postos de trabalho é definitivo e limitado às funções que são propostas no início da colaboração. Desde a formação pessoal à identificação de interesses e capacidades de cada um, todos somos instigados a crescer e fazer mais e melhor. Se isto representa competitividade? Sim, talvez; mas considero que seja uma situação muito mais positiva do que negativa” (EI, Anexo 2.1., p.157).

No que diz respeito à cultura de inovação, foi perceptível a preocupação da garantia da qualidade do ciclo formativo e dos serviços prestados por parte por parte dos membros responsáveis.

Uma vez que o meu estágio focou-se essencialmente no estudo no sistema de qualidade de formação no CESIF, cederam-me o documento que incide sobre o balanço de atividades no ano letivo 2016/2017. Este documento abrange um conjunto de informações referentes aos resultados dos recursos humanos, bem como dos projetos desenvolvidos neste mesmo ano. Este é um documento importante, uma vez que permite a inovação e melhoria de todos os serviços prestados com foco na evolução da própria

empresa, bem como a interpretação do trabalho realizado por empresas concorrentes na área. O testemunho da entrevistada representa exatamente esta ideia quando refere o seguinte: “(...) estamos em evolução e crescimento. Em crescimento no que diz respeito à oferta formativa, em número de formandos, formadores e entidades colaboradoras. E ainda, como sabe, em evolução com a implementação dos processos DGERT e Norma ISO”² (EI, Anexo 2.1.,p.155).

O CESIF procura ser uma organização proativa no desenvolvimento do seu trabalho, principalmente se se apresentar como uma empresa recente e com objetivos muito claros, procurando deste modo a inovação e adaptação de novas realidades no mercado de trabalho. Na opinião de diretora de Marketing,

“Os Programas *Master* do CESIF disponibilizam um conjunto de ferramentas profissionais que preparam os nossos formandos para o mercado de trabalho. Uma delas é a qualidade da formação profissional através de programas completos e atualizados consoante a evolução do mercado, no sentido em que os formadores são profissionais da indústria e transmitem o conhecimento de sua função e da realidade do dia-a-dia. Consequentemente, os formandos apreendem uma visão completa da indústria e das metodologias mais atuais e reais do mercado de trabalho” (EI, Anexo 2.1., p.155).

Relativamente à cultura de apoio, o CESIF adota uma metodologia que aposta na coesão, cooperação e no trabalho em equipa, como foi indicado na entrevista realizada à diretora de Marketing: “(...) considero principalmente que os colaboradores do CESIF sabem que temos de trabalhar em equipa para que os objetivos sejam cumpridos. Não existe uma hierarquia em pirâmide muito acentuada e o facto de as nossas tarefas serem complementares, entre todos, faz com que o trabalho em equipa seja essencial e facilitador” (EI, Anexo 2.1., p.156).

O facto de a equipa do CESIF Portugal abranger um número reduzido de elementos, as opiniões e a discussão de ideias traduzem uma valorização do trabalhador e do trabalho desenvolvido pelo mesmo. Como foi referido anteriormente, as tarefas de cada trabalhador são complementares, não existindo uma pirâmide acentuada. No que se refere às tarefas determinadas para cada elemento, regista-se uma certa autonomia no trabalho desenvolvido por cada membro. Por exemplo, nas minhas notas de campo refiro que: “A parte da manhã foi destinada aos contactos do CRM com candidatos interessados

² Nas entrevistas realizadas, alguns inquiridos referiram-se aos formadores como “formadores”. Embora não partilhemos esta designação, mantivemos nos trechos das entrevistas o que foi afirmado pelos inquiridos.

nos *masters*. Foi um trabalho que durou a manhã inteira, uma vez que a J e a T dedicaram-se somente a aspetos relacionados com a formação. O trabalho desenvolvido por ambas neste dia assentou na resolução de assuntos pendentes dos *masters* de Cosmética e de Ensaio Clínicos, uma vez que ambos os cursos ainda não tinham iniciado. (Diário de campo do dia 27 de outubro de 2017).

A primeira entrevistada realizada à diretora de Marketing deu também o seu testemunho sobre este aspecto: “Apesar da equipa em Portugal ser reduzida, a sede funciona com base nas diretrizes de Espanha, ao ponto de alguns dos serviços serem fornecidos a 90% por Madrid, portanto penso que não. Ainda assim, na gestão diária da escola, considero que existe uma necessidade que poderia apoiar ao nível de secretariado e de tarefas de *backoffice*.” (EI, Anexo 2.1., p.153).

O diretor geral do CESIF Portugal assume uma liderança participativa no que se refere à conceção, desenvolvimento e execução de projetos na empresa, desde a orientação dos formandos e formadores, das aulas, dos eventos, de entre outros elementos. O contacto diário com os membros da equipa é visível, como mencionei nas minhas notas de campo: “O dia começou com uma reunião com a diretora de Marketing e diretor geral via *Skype*. Abordámos alguns pontos a serem tratados nomeadamente marcação de aulas de Currículos com todos os formandos deste ano letivo; contacto com os formandos de aviso das aulas; marcação de uma reunião com formandos de Marketing de edições anteriores; marcação de um jantar com antigos e novos formandos de Marketing. (Nota de Campo do dia 7 de novembro de 2017).

Além disso, a mesma diretora explicou de uma forma muito clara a liderança adotada pelo diretor geral: “Creio que a minha visão é a de uma equipa que trabalha num ambiente familiar, mas com grande responsabilidade, nomeadamente na formação de profissionais. Também me atrevo a dizer que é um ambiente intenso. Quando me refiro a intenso, quero dizer que a relação que estabelecemos uns com os outros mostra um afeto e carinho que não se vê em qualquer empresa. Em muitas empresas, como sabes, muitos dos superiores impõem uma linha entre eles próprios e os seus trabalhadores, o que por vezes interfere um pouco no trabalho desenvolvido, pois não há aquele à-vontade para troca que ideias. O J pede muito de nós, é verdade, mas é um diretor que nos deixa à-vontade, que permite que possas dar a tua opinião e dizer aquilo que pensas. Em muitas outras empresas este tipo de abordagem é visto como uma ofensa, mas aqui não” (EI, Anexo 2.1., p.156).

De um modo geral, conclui-se que o CESIF abrange uma cultura organizacional

com um conjunto de características de diferentes culturas, ajustando-se mais à cultura de objetivos. Adicionalmente parece-me que a cultura de regras não se adequa bem a esta organização, uma vez que os membros se regem por objetivos e não tanto por normas formais apesar de elas existirem.

CAPÍTULO III- ESTUDO SOBRE A CERTIFICAÇÃO E GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DO CESIF

O presente capítulo reflete o estudo sobre a Certificação e Gestão da Formação do CESIF realizado no contexto do estágio. Numa primeira fase apresento o campo de estudo em que destaco o tema geral do estudo, o propósito do mesmo e as razões pela escolha do tema de estudo e a inscrição na área de especialização. Numa segunda fase procedo à contextualização do problema. Numa terceira fase refiro os eixos de análise e objetivos do estudo. Numa quarta e última fase identifico a metodologia adotada na investigação.

3.1. Apresentação do Campo de Estudo

O presente relatório foi organizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Educação e Formação – Área de especialização Organização e Gestão da Educação e Formação. Como tal, decidi que o estudo que seria desenvolvido no Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica (CESIF), empresa de estágio, seria a organização e gestão da formação num centro da indústria farmacêutica, designadamente o Sistema de Acreditação de Entidades Formadores.

O CESIF apresenta como principal objetivo a formação de profissionais com elevado nível de especialização e uma preparação intensiva e personalizada para a procura de emprego e desenvolvimento profissional. Os programas dos cursos do CESIF têm vindo a ser reconhecidos pelo seu nível de qualidade e exigência por formandos de edições anteriores que mais tarde foram integrados em empresas líder no setor da indústria farmacêutica.

Com a finalidade de responder às exigências dos atores individuais a quem presta serviços, o CESIF adota um Sistema de Gestão da Qualidade da Formação seguindo os Requisitos de Qualidade do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da Direção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho (DGERT). Considerando que o CESIF abrange este Sistema de Gestão da Qualidade na Formação, considera-se que a adoção desta medida seja uma mais-valia para a organização, uma vez que é reportado um conjunto de critérios a serem aplicados na estrutura e qualidade dos serviços, mantendo deste modo a sua excelência.

É neste sentido que, através de pesquisas realizadas à Certificação e Gestão da Formação no CESIF, o propósito central do meu estudo consiste em compreender o processo de Integração do Sistema de Acreditação da DGERT no CESIF e a própria Gestão da Formação assente neste Sistema de Qualidade.

A principal razão para a escolha do tema e da área deve-se ao meu interesse em conhecer e aprofundar um tema discutido na licenciatura em Ciências da Educação e no mestrado em Educação e Formação. Em termos práticos, os assuntos analisados neste relatório prendem-se com o Sistema de Acreditação (promovido pela DGERT) e o processo de gestão da formação. Como tal, achei pertinente perceber de que forma é gerida a qualidade destes mesmos processos de gestão na formação. Seguindo a opinião de Morais (2005, p.11), “A relevância que a garantia da qualidade tem vindo a assumir vem colocá-la como parte integrante da gestão da empresa (...). Daqui resulta a utilização da palavra gestão associada à qualidade”.

Assim, ao nível pessoal senti-me mais interessada na compreensão de todo o processo envolvido na certificação de empresas formadoras, procurando perceber quais os critérios e as vantagens de implementar a mesma e de que modo o CESIF adapta esta metodologia no seu quotidiano. O meu interesse pelo conhecimento dos conteúdos acima referidos partiu da vontade de integrar-me um dia mais tarde numa empresa de formação no âmbito da gestão e/ou direção de formação e do desenvolvimento de grandes projetos na área de formação ao um nível internacional.

Considerando os objetivos estipulados pela área de especialidade de Organização e Gestão da Educação e Formação e o meu tema de estudo, considereei pertinente dar continuidade a um conjunto de trabalhos que têm vindo a ser desenvolvidos ao longo dos anos no Instituto da Educação, bem como contribuir para um estudo mais aprofundado da Organização e Gestão da Formação num Centro de Estudos Superiores de uma área específica.

3.2. Contextualização do Problema

Considerando as exigências dos clientes e a competitividade entre empresas no mercado de trabalho atual, as organizações deparam-se com um conjunto de desafios como a necessidade de satisfazer os seus clientes, a melhoria contínua dos serviços prestados, bem como a aquisição de melhores resultados. A fim de responderem a estas

necessidades, as entidades procuram um sistema de gestão interno de forma a que o rendimento dos processos seja cada vez maior e a concorrência no setor seja menor.

De acordo com esta noção de mercado de trabalho e competitividade que destaca os desafios que estas entidades enfrentam, a necessidade das empresas recorrerem à implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade apresenta-se como um fator essencial para a melhoria da estrutura e organização interna das empresas existentes. Além de contribuir para o desenvolvimento interno da empresa, também apresenta ser um fator fundamental para a evolução da economia portuguesa e da sua competitividade internacional. É neste sentido que os Sistemas de Gestão de Qualidade assumem um papel importante ao nível empresarial.

Segundo Pires (1999, cit. in Costa, 2013, p. 26), o SGQ é considerado um “(...) conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo”. Pinto e Soares (2009, p. 21) referem ainda que o SQG é “(...) entendido como a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes”.

Face a estas questões, parece claro que os sistemas de gestão da qualidade visam uma melhor prestação relativamente ao desempenho global e têm como principal objetivo a garantia de que as organizações cumprem e estão ao nível das exigências dos seus clientes.

De forma a compreender o Sistema de Gestão de Qualidade adotado no CESIF, recorreu-se à análise da relação do Sistema de Acreditação que acredita a qualidade dos serviços prestados e a organização e gestão da formação na organização.

Desejou-se através deste estudo compreender de que modo o Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica procede no âmbito da organização e gestão da formação, bem como o seu processo de certificação.

As questões centrais deste estudo são as seguintes: Como se cumpre o processo de Integração do Sistema de Acreditação? De que modo a gestão e organização da formação no CESIF é orientada tendo em conta o processo anteriormente referido.

Para uma interpretação do tema abordou-se os conceitos de formação profissional contínua; qualidade e gestão da formação no primeiro capítulo.

3.3. Eixos de Análise e Objetivos do Estudo

Para a elaboração do estudo, desdobrei o propósito central que assenta na compreensão e descrição da certificação e gestão da formação no CESIF em dois eixos de análise, acompanhados por questões de partida que me orientaram na análise em questão. No quadro abaixo identifico os eixos de análise, remetendo para as respetivas questões de partida e procedimentos de recolha de dados.

Eixos de análise	Questões de partida	Procedimentos de recolha de dados
1-Conhecer o Sistema de Acreditação no CESIF	1.1. Como se apresenta o Sistema de Certificação? 1.2. Quais os seus requisitos? 1.3. De que modo o referencial da qualidade contribui para o aumento da qualidade da formação? 1.4. Quais os deveres da entidade certificada? 1.5. De que forma a entidade gere o Sistema de Gestão de Qualidade interno da empresa? (docs. Internos)	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Bibliográfica e Documental • Entrevista • Observação Participante
2- Compreender a organização e gestão da formação no CESIF assente no Sistema de Acreditação	2.1. Qual a política adotada pelo CESIF para a atividade formativa? 2.2. De que modo podem ser interpretadas as práticas de formação desenvolvidas pelo CESIF? (tipo racional)	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de Conteúdo • Notas de Campo • Entrevista

De uma forma mais sintetizada, este projeto teve como objetivo geral a descrição e compreensão da certificação e gestão da formação no CESIF e como objetivos específicos:

- Compreender o processo de Integração do Sistema de Acreditação no CESIF
- Compreender de que forma é organizado o ciclo formativo no CESIF relativamente à garantia da qualidade dos seus serviços
- Conhecer o Sistema de Gestão de Qualidade na formação do CESIF enquadrado no Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da Direção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho (DGERT).

3.4. Processo Metodológico

1.1. Recolha e tratamento dos dados

No decorrer do estágio, foram utilizadas técnicas de recolha e análise de dados com o intuito de obter informações necessárias para este estudo. Neste sentido, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, a observação participante, a entrevista semi-diretiva e, por último, a observação. A análise de conteúdo visou o tratamento de dados.

1.1.1. Pesquisa bibliográfica e documental

Na planificação do estudo, decidi utilizar uma investigação de abordagem naturalista, pois a mesma prevê “situações concretas existentes e identificáveis pelo investigador, sem intervenção, em termos de manipulação, física e deliberada, de quaisquer variáveis” (Afonso, 2005, p. 43). Deste modo, procurei observar situações relativas aos processos desempenhados pela diretora de formação e restante equipa de apoio na área de formação.

A pesquisa bibliográfica e documental, tal como indica Afonso (2005, p. 88), assenta “na utilização de informações existentes em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões”. Esta técnica de recolha de dados foi utilizada desde o início do estágio no CESIF, devido à necessidade de recolha de informação sobre a instituição em estudo.

Inicialmente esta foi utilizada para a análise de conceitos que estão enquadrados no segundo capítulo e para recolha de documentos da empresa, que auxiliaram mais tarde a análise de resultados. Também foi útil para a interpretação de algumas situações que ocorreram no quotidiano da empresa ou dificuldades na monotorização de algumas tarefas, como, por exemplo, a utilização da plataforma SIGO.

1.1.2. Observação Participante

Durante o estudo optei por utilizar a observação participante uma vez que esta metodologia tem como objetivo descrever o quotidiano e os sentidos que os indivíduos dão às suas ações. A utilização desta técnica derivou da necessidade de compreender fatores relacionados com o estudo, possibilitando-me, assim, registar comportamentos, interações ou acontecimentos ocorridos na organização.

Segundo Afonso (2014, p. 98), a observação “(...) é uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos, como acontece nas entrevistas e nos questionários”.

O facto de a observação ter sido participante permitiu-me ter pontos de vista adicionais através da experiência direta com os diferentes fenómenos como, por exemplo, o tratamento e discussão de documentos relacionados com a qualidade da formação, bem como a ida à sede do CESIF em Madrid e uma melhor compreensão de metodologias de trabalho. Considerando a perspetiva de Estrela (1994, p.128), “Nunca é demais sublinhar a importância que assume a observação dos comportamentos no processo de ensino-aprendizagem. A pedagogia atual tem chamado a atenção para o papel desempenhado pelos processos de diagnóstico e avaliação como fundamento de toda a ação educativa”.

No decorrer do estágio, reuni diferentes informações referentes à comunicação entre membros da equipa, atividades realizadas, relações existentes, bem como formas de trabalho. Foi através da observação participante que consegui dar um outro sentido ao projeto de investigação, ou seja, não realizar um estudo inicialmente planeado que insidia sobre planeamento da formação, mas sim um estudo que permitisse compreender a formação adotada pelo CESIF, designadamente as políticas e práticas de formação tendo por base o sistema de gestão da qualidade e a certificação.

1.1.3. Entrevista

Em relação à entrevista, optei pela entrevista semidiretiva. Esta técnica assenta numa abordagem que abrange um plano antecipado, conduzida por um guião em que se regista o essencial daquilo que se pretendeu num primeiro momento, obtendo-se por essa via uma resposta ampla do entrevistado (Amado, 2013, p. 208).

Foram realizadas duas entrevistas, uma à diretora de Marketing e da Qualidade da Formação, com o objetivo de recolher informação sobre a caracterização do CESIF, e uma outra à gestora de formação, com o intuito de compreender a certificação e gestão da formação da entidade em estudo. Na elaboração das entrevistas considerei os objetivos do estudo inicialmente estipulados, tendo construído um guião com aspetos mencionados anteriormente. Considerando o presente estudo, os temas centrais de ambas as entrevistas abordaram questões relacionados com o trabalho desenvolvido na organização. A primeira entrevista foi realizada à diretora de Marketing e teve como principal objetivo

conhecer a estrutura e cultura organizacional do CESIF. Foram abordados tópicos como os recursos humanos da empresa, a criação do CESIF, os seus objetivos, etc. Também teve como objetivo obter a visão da entrevistada relativamente à competitividade e ao clima organizacional. A segunda, realizada à gestora de formação, focou-se essencialmente em conhecer a organização e gestão da formação no CESIF assente no Sistema de Acreditação. Primeiramente comecei por perceber o interesse da organização na integração no Sistema de Acreditação, qual o processo percorrido, o modo como era organizado o sistema de formação e a estratégia utilizada anualmente de forma a garantir a qualidade da formação no CESIF.

Concluídas as entrevistas, passei para a segunda fase, nomeadamente a análise dos dados recolhidos que se encontram nos anexos 2.2 e 3.2 “Grelha de análise de conteúdo da entrevista”. Tendo como principal foco articular o trabalho realizado na integra no CESIF com as respostas dos entrevistados, determinei uma análise assente numa tabela dividida por categorias, subcategorias, indicadores e unidades de registo. (Afonso,2005)

A recolha de informação em ambas as entrevistas tiveram um papel importante no que se refere à recolha de informação referente aos diferentes contextos, uma vez que alguns dos documentos fornecidos pela empresa não estavam completamente de acordo com a realidade. Com o passar do tempo apercebi-me de que a documentação interna, nomeadamente manual da qualidade, avaliação dos formadores e o balanço anual por vezes não iam ao encontro com o trabalho desenvolvido pelos membros da equipa do CESIF. Esta situação deveu-se devido ao reduzido número de membros da equipa.

1.2. Tratamento e análise dos dados

1.2.1. Análise de Conteúdo

Numa fase final realizou-se a análise de conteúdo de toda a documentação recolhida ao longo do estágio. Na perspetiva de Afonso (2005, p. 88), a análise de conteúdo

“consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação (...) o investigador não precisa de recolher a informação original. Limita-se a consultar a informação que foi anteriormente organizada com finalidades específicas, em geral, diferentes dos objetivos da pesquisa” (Afonso, 2005, p.88).

Ao recorrer a esta técnica de tratamento de dados, baseei-me nos passos a ter em consideração referidos por Bardin (1995) que visam a organização de informação recolhida. O primeiro passo que segui foi uma pré-análise do material que iria utilizar para uma futura interpretação do mesmo, tendo em conta o estudo em questão. No momento em que comecei a estruturar o meu relatório de estágio e a ganhar uma noção mais próxima do resultado final do projeto, determinei alguns documentos a serem analisados, como, por exemplo, documentos internos do CESIF, nomeadamente o Manual de Qualidade, o Plano de Atividades anual, Balanço anual, bem como o Estudo de Mercado. O segundo passo assentou na exploração do material, ou seja, na compreensão e interpretação dos documentos recolhidos num primeiro momento. Com o passar do tempo, nem todos os documentos recolhidos num primeiro momento foram os mais utilizados. Na verdade, foram surgindo outros com maior importância, como a documentação relativa à certificação de entidades formadoras. Numa última fase, procedi à exploração e interpretação destes mesmos dados. De forma a compreender todos os dados recolhidos e conseqüentemente articulá-los, optei por escrever resumos de cada temática, de forma a orientar o trabalho posterior da análise dos dados.

A tabela abaixo ilustrada surgiu da técnica da observação participante e acompanhou-me ao longo das observações. A partir desta, redigi notas descritivas sobre o meu quotidiano na empresa. Com o passar do tempo, estas revelaram-se uma mais-valia para a análise de resultados e compreensão de alguns acontecimentos que ocorreram no CESIF. Na presente tabela, exponho o quadro de registo de observação que abrange três categorias, sendo elas: Semana/Mês/Ano; Registos; e Observação. Toda a informação inserida nesta tabela refere-se a diferentes tarefas desempenhadas, conversas importantes, reuniões, entre outras ocorrências e, por fim, algumas observações pertinentes.

Semana/Mês/Ano	Registos	Observação
Semana de 11 a 15 de setembro de 2017	xxxxxx	xxxxxxx

No projeto de investigação procurei reunir as informações possíveis nas diversas atividades realizadas, recorrendo às técnicas de recolha e ao tratamento de dados mencionadas anteriormente. Foi neste sentido que alcancei os objetivos estipulados no estudo aplicado ao CESIF, como é possível verificar no presente relatório de estágio.

CAPÍTULO IV- DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO

No presente capítulo, é exposto um conjunto de tarefas que me foram solicitadas no âmbito do estágio. Ao longo dos nove meses, as tarefas que me foram atribuídas foram adquirindo alguma complexidade e responsabilidade. Por isso, decidi descrever as atividades com base na tipologia mencionada por Morgan et al. (1983) que refere as tarefas de gestão, de modo a compreender de uma forma mais aprofundada as atividades em que estive inserida. A descrição é apresentada em dois momentos. Num primeiro, as tarefas descritas na seguinte sequência: “o que me foi pedido”, “o que realizei e produto final” e o “balanço”, e num segundo, as tarefas realizadas ao longo do estágio enquadradas na tipologia de Morgan et al. (1983). Esta reflexão permitiu analisar e perceber as tarefas executadas segundo o autor anteriormente mencionado.

O estágio no CESIF teve início no dia 9 de outubro de 2017, terminou no dia 31 de maio de 2018 e decorreu de segunda a sexta-feira. Algumas tarefas que me foram atribuídas ao longo destes meses nem sempre foram fáceis de realizar pelo facto de não me serem familiares e nunca ter tido anteriormente a oportunidade de desempenhar as mesmas.

Como tal, passo a enumerar e descrever as tarefas em que estive envolvida ao longo do estágio:

1. Atividades realizadas no CESIF:

- 1.1. Composição e organização de Dossier Técnico Pedagógico relativos à formação
- 1.2. Organização de material de apoio às ações de formação
- 1.3. Plataforma SIGO
- 1.4. Promoção dos cursos
- 1.5. Elaboração de relatórios semanais da atividade comercial
- 1.6. Controlo da Plataforma de Gestão Online (ERP)
- 1.7. Controlo da avaliação às aulas dos formadores
- 1.8. Controlo pela gestão da contabilidade da empresa
- 1.9. Participação em feiras e eventos
- 1.10. Elaboração de documentos oficiais da empresa (contractos de formadores e formandos, convênios para formandos que pretendiam estagiar estágio)
- 1.11. Gestão de atividade ligadas às ações de formação
- 1.12. Tradução de documentos

1.1. Composição e organização de Dossier Técnico Pedagógico relativos à formação

No início de cada ano letivo há sempre o cuidado por parte dos membros da Equipa do CESIF de elaborar um dossier técnico pedagógico com informações relativas aos formandos, aos formadores e aos cursos. Como tal, socilitaram-me a organização dos dossiers. Estes eram compostos por: documentação referentes aos formadores, formandos e cursos, documentos de controlo da assiduidade dos formandos, fichas correspondentes à avaliação contínua por formandos e registos das ocorrências de formação.

Tendo em conta que o CESIF é uma empresa certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de trabalho, os dossiers técnicos pedagógicos eram organizados com base nos critérios estipulados pela mesma entidade. Como tal, estes eram divididos por três secções, a A, a B e a C. A secção A abrangia o programa do curso, a forma de divulgação dos cursos, a identificação da equipa pedagógica, a identificação dos formandos, o processo de seleção, a avaliação das aprendizagens e pauta final, a avaliação da formação *online*, ocorrências, atas de reunião, certificados e comprovativos de entrega e regulamento de formação. A secção B compreendia o cronograma de cada *master*, os sumários das sessões e respetivos registos de presenças e, por último, a secção C era referente aos apontamentos de apoio às ações de formação.

Com a explicação que me foi dada sobre como proceder à organização destes dossiers, comecei pela secção A, em que dividi a informação relativa aos formandos em diferentes pastas, ou seja, cada curso tinha um dossier com toda a documentação obrigatória desde fichas de inscrição, entrevistas, processo de selecção, contrato, avaliações. Cada dossier dirigido para os diferentes cursos continha os restantes documentos obrigatórios mencionados anteriormente. Relativamente aos dossiers da equipa pedagógica, existiam três capas por ordem alfabética. Fazia o controlo da documentação que me era entregue. Eram necessários diversos documentos, desde o contrato com a empresa, a ficha de formador, o certificado de competências pedagógicas (CCP), o certificado de habilitações, o documento da DGERTe o currículo. Conforme me ia sendo entregue esta documentação registava num documento em formato digital, de modo a conseguir controlar os documentos em falta e, ainda, digitalizava a documentação a ser colocada numa pasta partilhada com os restantes membros da equipa, de forma a que todos tivessem acesso a esta documentação com uma maior facilidade. Já para a secção B, o trabalho era desenvolvido diariamente, dado que eram documentos preenchidos pelos

formadores nas suas aulas. A secção B, assentava na documentação de apoio aos formandos, desde apontamentos e fichas de apoio. Eram entregues aos formandos os apontamentos para as suas aulas.

O cumprimento desta tarefa prolongou-se até ao final do estágio devido à falta de resposta por parte de alguns formadores. Foi uma tarefa monótoma, mas permitiu que tivesse acesso a uma maior informação sobre os formadores, na medida em que estaria mais próxima da realidade sobre o trabalho que realizavam fora do CESIF e em que áreas estavam intregados. Foi também fundamental na interpretação de alguns casos para os estágios dos formandos ao longo do ano.

1.2. Organização de material de apoio às ações de formação

Inicialmente a minha tarefa focava-se essencialmente na entrega dos apontamentos aos formandos. Mais tarde, a diretora de formação pediu-me que controlasse os apontamentos dos formandos noutra perspetiva, ou seja, os formadores enviavam os apontamentos à diretora de formação, a diretora de formação enviava-me a mim e eu enviava para a responsável pelos apontamentos, em Madrid.

Nesta tarefa, quando a diretora de formação me enviava os apontamentos por email, primeiramente colocava-os na *drive* e verificava se os apontamentos eram iguais aos dos anos anteriores; depois escrevia um email a especificar o formador, a área, o formador, a data e o número de exemplares necessários referentes aos apontamentos e documentos de apoio. Posto isto, registava nos calendários pelos quais nos organizávamos que os apontamentos tinham sido entregues. Nestes calendários estavam registadas as aulas e datas nas quais eram dadas por ordem cronológica e se eram ou não entregues os planos de sessão, os apontamentos e se eram realizadas as avaliações dos formandos às aulas dos seus formadores. O processo de cada apontamento só se dava como terminado quando os apontamentos chegavam de Madrid e eram entregues pelos estafetas nas instalações do CESIF. Eram organizados os apontamentos por cursos de modo a que, quando os formandos chegassem, tivessem acesso a toda a documentação.

De um modo geral, esta foi uma tarefa que me ajudou ao longo do tempo a organizar todo o trabalho a ser feito. Todas as tarefas compreendidas no CESIF exigiam um grande foco, dedicação e organização, uma vez que a equipa do CESIF era reduzida a três elementos e porque eram tarefas de grande responsabilidade. Por outro lado, foi bom para a minha aproximação com os formandos. Por vezes eles tinham algumas dúvidas e

solicitavam a minha ajuda, o que de certa forma permitiu existir um maior à-vontade entre todas as partes.

1.3. Plataforma SIGO

A tarefa de introduzir dados no SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa) foi-me solicitada pelo diretor geral da empresa e pela diretora de formação. O objetivo da utilização desta plataforma assentava na inscrição de cursos, de ações de formação, da equipa pedagógica e dos formandos do CESIF.

A plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa) é um instrumento utilizado por algumas empresas de formação com o propósito de no final do curso serem emitidos certificados de formação e diplomas. Esta plataforma é coordenada pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) na gestão dos percursos formativos dos indivíduos.

Dado que o CESIF é uma entidade que tem como grande preocupação e foco a qualidade da formação, rege-se pelo que é referido pela Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA) da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT): “A entidade deve dispor de meios e instrumentos adequados à recolha permanente de informação relacionada com a execução das ações de formação, tendo em vista o controlo e posterior avaliação de resultados, e assegurar o seu registo, organização e tratamento sob a forma de um dossier técnico pedagógico por cada ação de formação”. (informação obtida em <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>, site acedido a 29 de março de 2018).

Num primeiro momento, a diretora de Formação dispensou algum tempo a fazer uma breve explicação da plataforma; posteriormente decidi pesquisar o guião de utilização da plataforma SIGO, uma vez que na utilização da mesma algumas dúvidas foram surgindo. Ao inscrever os cursos, as ações de formação, os formadores e formandos, tive de preencher um conjunto de pontos com informações relativas aos mesmos. Como tal, baseei-me na informação recolhida até à data nos diferentes dossiers técnico pedagógicos. Com a utilização da mesma, foi-me permitido aceder a toda a gestão das ações de formação, bem como ao percurso formativo de cada formando.

O desenvolvimento desta tarefa ajudou-me a conhecer um pouco sobre a gestão da formação através de uma plataforma. Aprendi algumas noções sobre a mesma, dado que li muitos pontos assinalados no guião de utilização. Tive a oportunidade de lidar

diretamente com esta tarefa, o que me foi muito útil. Era uma responsabilidade somente minha, o que me obrigou a fazer vários contactos telefónicos com o atendimento geral da Plataforma SIGO. Ao executar esta tarefa senti algumas dificuldades, porque na minha opinião, num primeiro momento é uma ferramenta um pouco complexa de ser utilizada. Apesar das dificuldades sentidas nesta atividade, achei uma mais-valia para mim dado a minha área de especialização é organização e gestão da educação e formação. No futuro, considero que esta será uma tarefa que me vai ser muito útil na medida em que muitas empresas formadoras utilizam a plataforma em questão.

1.4. Promoção dos cursos

Nos primeiros meses de estágio a diretora de Marketing e o diretor geral pediram-me de divulgasse os cursos do CESIF via telefone.

Nas primeiras duas semanas de estágio, o diretor de estágio solicitou-me para várias reuniões com o objetivo de me integrar na área da Indústria Farmacêutica, explicar o que os *masters* poderiam proporcionar e técnicas de Marketing para utilizar ao telefone com as pessoas que pediam informações sobre esses cursos. Com as várias informações que me foram dadas e com as leituras que fiz sobre cada *master* (acordos institucionais, marcos de referência, objetivos e orientações, conteúdos e organização, bolsas de emprego e de estudo, desenvolvimento pessoal) senti-me preparada para desempenhar esta tarefa. O CESIF abrange uma plataforma *online* chamada CRM (*Customer Relationship Managment*) que assenta numa ferramenta de controlo de base de dados. Este controlo refere-se aos pedidos de solicitação de informação dos cursos. Neste sentido, todos os dias entrava na plataforma, eram-me cedidos os dados da pessoa que tinha pedido informações, nomeadamente o nome, o número de telemovel e email caso a pessoa colocasse, e, ainda, o *master* em que estava interessada, para que pudesse ligar. Na chamada, dava toda a informação que me era solicitada e, consoante a conversa, deixava registado na plataforma na opção “Observações” sobre o interesse da pessoa. Também tinha a possibilidade de criar uma “nova tarefa”, ou seja, adiar a chamada caso a pessoa não atendesse o telemóvel ou me pedisse que ligasse noutra dia. Todas as chamadas efectuadas eram registadas num documento em *excel* de modo a ser perceptível o seguimento de cada pessoa que fui levando a cabo.

Foi uma tarefa muito útil, pois permitiu um maior à-vontade na divulgação dos serviços prestados pela empresa, criando um meio de comunicação com as restantes

colegas uma vez que já estavam mais familiarizadas com a indústria farmacêutica. Nos primeiros tempos, senti algumas dificuldades, inclusive durante as entrevistas que eram realizadas aos interessados, porque havia questões que me eram colocadas às quais eu não sabia responder.

1.5. Elaboração de relatórios semanais da atividade comercial

No seguimento dos pedidos de informação diários dos cursos, dos estágios curriculares dos formandos do presente ano letivo e de todo o processo de seleção dos formandos do próximo ano letivo 2018/2019, no início do ano de 2018 o diretor geral pediu-me que realizasse um relatório semanal a discriminar a atividade comercial.

A presente tarefa solicitada consistia na redação de um relatório semanal de toda atividade comercial que abrangia um conjunto de informações, nomeadamente o número de pedidos de informação diários; entrevistas realizadas mensalmente e rácios de comparação com o anterior ano letivo; discriminação das entrevistas, isto é, nome dos indivíduos interessados em ingressar nos cursos do próximo ano letivo 2018/2019, primeiro contacto estabelecido, estado após as entrevistas e venda final realizadas aos candidatos; especificação da formação, o estágio onde eram colocados e respetiva área dos formandos do ano letivo 2017/2018 e, por fim, registos de contactos telefónicos e de reuniões das possíveis empresas de estágio. Na redação deste relatório tinha o auxílio da diretora de Marketing e da diretora de Formação, pois eram estas que tinham grande parte da responsabilidade da área comercial e de gestão de estágios dos formandos.

Foi uma tarefa paralela a muitas outras, que me proporcionou uma notoriedade por parte do diretor geral e restantes responsáveis em Madrid. Integrou-me em assuntos e reuniões de funções que não me tinham sido atribuídas e resultou numa melhor compreensão dos perfis dos formandos, possíveis áreas de inserção e comunicação com os formandos. Dado que o diretor geral me pediu ao longo dos meses que criasse e mantivesse uma boa relação com os formandos, julgo que esta tarefa me ajudou.

1.6. Controlo da Plataforma de Gestão Online (ERP)

O CESIF usufruía de uma Plataforma de Gestão Online, tendo como sigla “ERP-*Enterprise Resource Planning*”. Foi-me solicitado pela diretora de formação que integrasse no ERP todos os conteúdos e áreas referentes aos cursos, informações relativas aos formandos e dos formadores.

A plataforma estava dividida 15 diferentes partes, nomeadamente formadores, formandos, gestão dos *masters*, avaliações, controlo de pagamentos, empresas, ofertas laborais, bolsa de estudo, comunicações, visitas de estudo, calendário, questionários, pesquisas, formações complementares e avisos gerais. Neste sentido, a minha função insidia em controlar a área dos formadores, dos formandos, da gestão dos *masters* e das avaliações dos formandos aos formadores. Na área dos formadores, tive de submeter informações relativas dos formadores e indicar os *masters* a que estavam associados; na área dos formandos tive de colocar toda a informação relativa aos mesmos, indicar o *master* que frequentavam e ao longo do tempo inserir testes psicotécnicos, de personalidade, avaliações realizadas em contexto de sala de aula; na área da gestão dos *masters* no início do ano letivo inseri todos os conteúdos de cada área, isto é, as áreas, os temas e formadores associados. Esta era uma forma de controlar toda a gestão de formação e para submeter as avaliações realizadas semanalmente pelos formandos aos formadores. Por último, na área de avaliação todas as semanas tinha de enviar um comunicado aos formandos a informar as avaliações que já tinham sido lançadas e que estavam disponíveis a serem realizadas e submeter mais avaliações.

Esta tarefa ajudou-me a conhecer de uma forma mais próxima um dos pontos da gestão de formação. Possibilitou-me conhecer todos os conteúdos na íntegra lecionados em todos os *masters*, compreender a metodologia utilizada pela empresa na avaliação aos formadores, ter noção do *feedback* dos formandos às aulas selecionadas, ter um fácil acesso a outras informações e ganhar autonomia na gestão da formação.

1.7. Controlo da avaliação às aulas dos formadores

Na sequência do controlo de uma das áreas disponíveis no ERP, o diretor geral atribuiu-me a tarefa de gerir os dados das avaliações aos formadores. Todas as semanas tinha a tarefa de enviar e receber avaliações dos formadores realizadas pelos formandos. As avaliações dos formandos eram controladas pelo calendário escolar, ou seja, cada

master abrangia várias áreas e cada área continha um conjunto de temas selecionados por diferentes formadores. No final de cada área lecionada pelo formador, era comunicado aos formandos que as avaliações podiam ser feitas e que os discentes tinham uma semana para responderem às mesmas. Passada uma semana verificava quem tinha realizado as avaliações, quais os comentários feitos pelos formandos às aulas e organizava um conjunto de documentos por pastas para posteriormente serem enviados para Madrid e serem analisados para o balanço anual do ano letivo. Normalmente esta atividade era realizada às sextas-feiras de todas as semanas. Caso não obtivesse 75% das respostas dadas pelos formandos, adia a análise da avaliação uma semana. A organização destes documentos era dividida por *masters* e formadores; posteriormente estes documentos eram impressos e colocados em micas. Uma vez por mês enviava as avaliações por correio para o responsável pela análise das avaliações em Madrid.

A realização desta tarefa foi fundamental para estar em contacto com documentação referente à qualidade da formação. O processo de avaliação aos formadores permitiu-me ganhar uma nova noção do documento escrito anualmente pelo CESIF e aos critérios estabelecidos no Manual de Qualidade. O contacto com a documentação correspondente a procedimentos formais foi importante, sendo uma grande ajuda no desenvolvimento de outras tarefas, uma vez que essas informações eram tidas em conta diariamente no trabalho desenvolvido pelos membros do CESIF.

1.8. Controlo pela gestão da contabilidade da empresa

O Controlo pela gestão da contabilidade da empresa foi uma tarefa que me foi proposta no início do ano de 2018. A pessoa que assegurava este serviço foi convidada para uma nova função e, como tal, fiquei responsável pela gestão da contabilidade da empresa.

Depois da explicação que me foi dada sobre a contabilidade e controlo da gestão financeira da empresa, fiquei responsável por um conjunto de elementos financeiros, nomeadamente o pagamento das propinas pelos formandos, faturas a serem pagas a diferentes fornecedores, despesas internas da empresa, como material de escritório e limpeza, despesas tidas pelos funcionários para atividades relacionadas com a entidade, como transportes, hotéis, entre outros. Todas as faturas que me eram enviadas pelos fornecedores eram enviadas para Madrid para a responsável da contabilidade, de forma a serem pagas. Quando havia algum problema de falta de pagamentos ou pagamentos a

mais, tinha de estabelecer contacto com os fornecedores de modo a resolver o problema. Relativamente ao pagamento das propinas pelos formandos, todos os meses consultava o extrato de conta para confirmar o pagamento no caso dos formandos que não tinham como opção o débito direto. Posto isto, declarava toda a informação em dois documentos em *excel* apropriados para este controlo e enviava essa informação para a empresa T, responsável pelo controlo geral de extratos de conta e pagamentos do CESIF Lisboa. A meio do ano também tive de regularizar toda a contabilidade da empresa relativa ao ano de 2017.

A gestão da contabilidade da empresa foi a tarefa que mais dificuldades senti. Era uma área que não conhecia no meu quotidiano e tive de me organizar de forma a estar tudo em dia. Por outro lado, senti que permitiu-me desenvolver novas competências e fez-me ganhar mais responsabilidade na empresa. Foi também importante na comunicação externa, dado que tive de lidar com diferentes fornecedores e áreas, o que se tornou de certa forma um desafio interessante ao nível pessoal.

1.9. Participação em feiras e eventos

Foi-me solicitado ao longo do estágio a minha integração em quatro diferentes eventos: a Expofarma no Centro de Congressos de Lisboa, um congresso da Associação Nacional das Farmácias (ANF) no Museu da Farmácia em Lisboa, a abertura do ano letivo do CESIF na ANF e o dia CESIF no Hotel Iberostar em Saldanha.

A participação nos diferentes eventos foi-me pedida pela direção com o objetivo de me integrar de uma forma mais evidente no contexto em que a empresa está associada. Permitiu-me estar envolvida com pessoas integradas na área, bem como estabelecer contacto com formandos da indústria farmacêutica e pessoas influentes da mesma. Fiquei responsável pela divulgação e devida explicação dos cursos e serviços prestados pela empresa, montagem e reposição de material (rolap publicitário, memórias e folhetos informativos, canetas, porta-chaves e, ainda, orientação a potenciais candidatos. Na abertura do ano letivo do CESIF fiquei responsável pela organização e exposição do material publicitário, bem como a orientação dos formandos e restantes convidados para o auditório no Museu da Farmácia.

Considero que esta tarefa permitiu conhecer potenciais candidatos que mais tarde alguns deles foram formandos, um maior envolvimento na área e contacto com restantes membros da equipa. Foram eventos que geraram uma maior confiança por parte do

diretor geral no trabalho executado, dado que me foi cedida a oportunidade de representar a empresa sozinha no congresso da Associação Nacional das Farmácias (ANF) no Museu da Farmácia em Lisboa.

1.10. Elaboração de documentos oficiais da empresa (contratos de formadores e formandos, convênios para formandos que pretendiam estagiar estágio)

A diretora de formação no tratamento de documentos relativos aos formadores, formandos e estágios curriculares, pediu-me que ficasse responsável pela redação dos contratos oficiais com os diferentes agentes.

A entidade formadora no início do letivo e ao longo do mesmo, tinha como um dos critérios estabelecidos, o contrato com os formadores que lecionavam aulas na entidade, bem como com os respetivos formandos. Como tal, tinha como tarefa a elaboração de ambos os contratos, para posteriormente serem assinados pelo diretor geral e pela pessoa em questão. No que se refere aos estágios curriculares dos formandos nas diferentes empresas, havia dois documentos a serem considerados, nomeadamente o contrato entre ambas as empresa e contrato entre a empresa de estágio e o formando. Da mesma forma que elaborava os contratos dos formandos e formadores, também elaborava os dois documentos anteriormente mencionados. A diretora de formação enviava-me toda a informação relativa ao estágio (informação do formando, empresa, departamento, número de horas, datas, tutores) e eu tratava de todo o processo.

Considero que esta foi uma tarefa importante no conhecimento dos estágios dos formandos. Uma das promessas feitas aos formandos no momento da sua inscrição assentava a realização de um estágio numa empresa da área e de prestígio. Como tal, na interpretação dos dados permitiu-me estar mais de perto da realidade vivida pelos formandos. Nas reuniões de estágios, permitiu-me estar ativa no que diz respeito a este tema.

1.11. Gestão de atividade ligadas às ações de formação

Foi-me pedido pela diretora de formação que organizasse todas as atividades ligadas às ações de formação. Ao longo do ano letivo, as várias turmas do CESIF integraram várias atividades, como visitas de estudo, jantares para estabelecer novos

contactos e *networking* e viagens num contexto educativo. Nas visitas de estudo, tinha como tarefa marcar as viagens dos formandos, caso fossem fora de Lisboa, como foi o caso do Congresso no Porto no qual participaram formandas do *Master* em Cosmética e Dermofarmácia; inscrever as formandas nos eventos; entrar em contacto com as entidades de forma a compreender os eventos e vantagens dos formandos integrarem os mesmos. Um outro exemplo foi a visita de estudo dos formandos do *Master* em Ensaios Clínicos e *Medical Affairs* à Fundação Champalimaud e a visita de estudo à empresa Recifar. Tive de ligar para a instituição, perceber os horários disponíveis e a disponibilidade dos formandos, uma vez que o *master* funcionava de segunda a quinta-feira e muitos deles não tinham disponibilidade à sexta-feira, dia em que normalmente ocorriam as visitas de estudo. Muitos dos formandos que frequentam os *masters* do CESIF não têm nacionalidade portuguesa ou residem fora de Lisboa e têm a necessidade de se deslocarem e se instalarem em quartos em Lisboa. Devido ao elevado custo dos quartos para estudantes que o mercado apresenta, tentamos arranjar uma solução para estes formandos. Fiquei responsável por entrar em contacto com uma empresa que alugava quartos a estudantes a preços mais baixos. Como tal, marquei uma reunião e deslocuei-me até à entidade com o objetivo de estabelecer um contrato, de forma a proporcionar melhores condições aos formandos.

A realização desta tarefa fez-me sentir muito útil para o funcionamento das atividades desenvolvidas nas empresas, sobretudo no que diz respeito ao aproveitamento e bem-estar dos formandos. São atividades que abrem portas aos formandos para o mercado de trabalho e que lhes dão outra visão das diferentes temáticas lecionadas em contexto de sala de aula. Relativamente ao bem-estar dos formandos que se deslocavam a Lisboa para frequentarem os *masters* no CESIF, foi um objetivo que tive muito prazer em cumprir. Tal como muitos dos formandos, eu também não sou da área de Lisboa e sei como é importante ter um lar estável, com as mínimas condições e a preços baixos.

1.12. Tradução de documentos

Foi-me solicitado pelo diretor geral que traduzisse alguns documentos internos da empresa. No início do estágio o diretor geral achou por bem que tirasse um curso de espanhol, uma vez que a empresa-mãe está localizada em Madrid. Como tal integrei-me num curso intensivo de 6 meses no Instituto de Espanhol. Ao ganhar alguma autonomia na língua espanhola, o diretor pediu-me que traduzisse alguns documentos internos da

empresa da língua espanhola para a língua portuguesa. Como maior parte da documentação é gerada na sede de Madrid há a necessidade da tradução. Assim, tive de traduzir documentos internos, prospectos de cremes concebidos nos laboratórios dos ensaios clínicos do CESIF e o novo regulamento de estágios internos.

Foi uma tarefa que me deu a oportunidade de conhecer termos da indústria farmacêutica que me eram desconhecidos e de praticar a língua espanhola.

2. Atividades realizadas segunda a tipologia de Morgan et al. (1983)

O conjunto de tarefas descritas anteriormente podem ser analisadas segundo três diferentes tipos de tarefas gestão, tal como refere Morgan et al. (1983, cit. por Barroso, 2005, p. 147), nomeadamente:

- Tarefas técnicas/educativas, associadas à natureza específica das atividades desenvolvidas na organização;
- Tarefas de conceção/gestão operacional, assentes no funcionamento geral e controlo da organização;
- Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal que abrangem todos os aspetos de gestão pessoal;
- Tarefas de gestão externas, relacionadas com as relações com a comunidade e prestação de contas.

De seguida, destaco as tarefas que realizei no CESIF, de acordo com a tipologia de Morgan et al (1983), assente no modelo proposto por Katz (1974).

Tarefas de Gestão	Tarefas desempenhadas no CESIF
Técnicas/educativas	- Tratamento de documentos de apoio às ações de formação em papel e em formato digital
Conceção/Gestão Operacional	- Colaboração na preparação de materiais de apoio aos eventos; - Composição e organização de Dossiers Técnico Pedagógico; - Organização de material de apoio às ações de formação; - Apoio à introdução de informação relativa a

	<p>formandos, formadores e ações formativas na Plataforma SIGO;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de relatórios de atividade comercial; - Tratamento e análise das avaliações realizadas pelos formandos às aulas lecionadas pelos formadores; - Apoio na gestão de conteúdos introduzidos na Plataforma de Gestão <i>Online</i>; - Apoio ao planeamento de atividades ligadas às ações de formação (ex: Visitas de estudo) - Tratamento de documentação para a garantia da qualidade, segundo os critérios da DGERT; - Tradução de Documentos - Controlo pela gestão da contabilidade da empresa - Elaboração de documentos oficiais da empresa
Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação com fornecedores e empresas parceiras
Gestão Externas	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação em eventos e feiras - Promoção dos cursos - Estabelecimento de contacto com empresas parceiras

Considerada a tipologia utilizada, é evidente que as tarefas de gestão desempenhas ao longo do estágio incidiram essencialmente nas tarefas de conceção/gestão operacional.

CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

No âmbito da prossecução dos objetivos, o presente capítulo ilustra os resultados dos objetivos inicialmente definidos. A apresentação dos mesmos realizou-se a partir dos eixos de análise referidos no capítulo anterior. O primeiro eixo de análise refere-se ao Sistema de Acreditação adotado no CESIF, nomeadamente os seus requisitos, deveres, qualidade de formação, bem como o modo como é gerido o Sistema de Gestão de Qualidade interno da empresa. Ainda é feita, também, como meio de enquadramento ao sistema adotado pelo CESIF, uma breve introdução ao Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras em Portugal. O segundo eixo, organização e gestão da formação no CESIF assente no Sistema de Acreditação, remete para questões sobre o modo como é organizada a formação no CESIF, tendo em conta o enquadramento teórico discutido anteriormente no primeiro capítulo.

5.1. Sistema de Acreditação no CESIF

O Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras foi criado em agosto de 1997, no âmbito do INOFOR, entidade que mais tarde mudou a designação para IQF (Instituto para a Qualidade na Formação). Em 2017, o Sistema de Acreditação foi integrado na Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho. O INOFOR, e mais tarde, o IQF procuraram contribuir para a introdução de melhoria a três níveis de atividades, nomeadamente produção de conhecimento em áreas pouco desenvolvidas, divulgação do conhecimento já existente e diagnóstico de necessidades de formação e regulação da atividade formativa.

O principal objetivo da criação do Sistema de Acreditação em Portugal, partiu do facto da maioria da formação na Península Ibérica ser financiada por fundos públicos. Com a acreditação, desejava-se que os recursos determinados à formação fossem aplicados da melhor forma, dado que para aceder a este género de apoios as organizações teriam de estar primeiramente acreditadas. Deste modo, os principais objetivos centravam-se essencialmente em contribuir para o aumento da qualidade da formação em Portugal, para a profissionalização das ingerências na formação e a credibilidade das entidades formadoras e do sistema de formação de um modo geral.

Neste Sistema de Certificação de Entidades Formadoras integrou-se um novo sistema de acreditação regulado pela Portaria nº 851/2016, de 6 de setembro, substituindo a anterior Portaria nº 173/2007, de 17 de outubro (Guia da Certificação de Entidades

Formadoras, Ministro da Economia e do Emprego, 2011). No presente artigo foram definidos dois objetivos para o sistema de certificação, sendo eles: “Promover a credibilização das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações e contribuir para que o financiamento das atividades formativas tendo em conta a qualidade da formação ministrada e os seus resultados” (Ministro da Economia e do Emprego, 2011, p.4).

O princípio do sistema de certificação passa a reger-se pelos seguintes critérios:

- A certificação deixa de assentar em domínios de intervenção, passando a ser concedida uma certificação global para a intervenção formativa.
- A certificação passa a ser concedida por áreas de educação e formação determinadas.
- O regime de acreditação encontra-se sujeito a prazos de validade e a renovação é substituída por um sistema de certificação sem prazo e a atividade das entidades formadoras é regularmente acompanhada através de auditorias.
- O processo de certificação de entidades formadoras passa a estar sujeito a taxas.
- A apresentação dos pedidos de certificação é efetuada através de meio informático, na plataforma eletrónica disponibilizada pela DGERT/DSQA.

Posto isto, verifica-se que as principais vantagens para as empresas que abrangem um sistema de acreditação incidem essencialmente no sinal de comprometimento com a qualidade na formação e distinguem-se por serem entidades acreditadas pelo facto de utilizarem o logótipo de acreditação, mesmo que a oferta de serviços seja semelhante. Ainda, segundo Alão (2008, p.4), existe outra vantagem importante, ao nível financeiro, que recai sobre as organizações que possuem um sistema de acreditação:

“A nível financeiro, a isenção do IVA, nos termos do Artº 9º do Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado e a possibilidade de acesso a apoios públicos para o desenvolvimento de projectos de formação, no âmbito do QREN são outros dos atractivos da Acreditação”.

Numa empresa como o CESIF, que se dedica à formação profissionalizada a profissionais, ou recém-formados que pretendem ingressar a indústria farmacêutica, afim de atingirem os seus objetivos, é fundamental garantir a qualidade da formação prestada aos seus formandos, bem como de todo o trabalho desenvolvido à volta do mesmo. Como tal, a ideia de integrar um sistema de acreditação e ser reconhecida como uma empresa

certificada, surgiu da importância da certificação no mercado, bem como devido à diversidade de formandos que procuram o CESIF. Alguns dos formandos que frequentam os *masters* que o CESIF oferece dispõem de um certificado da Ordem dos Farmacêuticos, outros são somente reconhecidos como técnicos na indústria farmacêutica. De forma a não se sentirem desvalorizados, o facto de a empresa ser certificada, dá-lhes a oportunidade de obterem um certificado de formação profissional, possibilitando, ainda, o reconhecimento em ECT's extenso das ações de formação que realizaram ao longo da sua carreira profissional. Como mencionou a gestora de formação:

“(...) posso mencionar que se centrou essencialmente no reconhecimento da formação que o CESIF promove junto das entidades que regulam a formação em Portugal. Ao sermos reconhecidos neste contexto não significa apenas para a qualidade da formação do CESIF, mas sim para cada um dos nossos formandos com a obtenção do certificado correspondente.” (EII, Anexo 3.1, p.172)

Para obter as vantagens anteriormente referidas o CESIF teve de percorrer todo um processo até atingir o nível de certificação e cumprir um conjunto de exigências pela DGERT.

5.2. Estádios e Requisitos a cumprir

Para a empresa em estudo, a mudança assistida desde 2017, que envolveu a integração no sistema de certificação, foi uma mais-valia para a qualidade da sua formação e dos serviços prestados. Não só foi importante para a sua evolução, mas para a criação de uma imagem de marca no mercado da indústria farmacêutica. Como destaca a gestora de formação,

“(...) enquanto equipa sabíamos o peso que este tipo de reconhecimento tem no desenvolvimento de formações pós-graduadas com foco na aplicação profissional. (...). Esta foi uma ideia reforçada, ao longo dos primeiros anos do CESIF em Lisboa, com a perceção de que muitos dos nossos candidatos procuravam efetivamente uma formação certificada e reconhecida a nível profissional. Para a posição no mercado da nossa escola seria inevitável, e como a Rita sabe uma das nossas grandes batalhas é meter os nossos formandos no mercado de trabalho, este foi um passo fundamental sem dúvida.” (EII, Anexo 3.1., p.172)

Através, ainda, da entrevista realizada à gestora de formação, das notas de campo

e conversas informais, foi possível identificar um conjunto de processos aplicados ao longo do ano letivo, de modo a garantir qualidade da formação. Como tal, o CESIF teve de seguir um conjunto de etapas com o objetivo de conseguir a certificação. Primeiramente, o CESIF determinou contratar um serviço de consultoria que desenvolvesse a candidatura para a certificação e que direcionasse os trabalhadores para uma metodologia adaptada ao sistema. Posto isto, começou por elaborar uma planificação da atividade formativa específica, que tinha em conta a definição da estratégia e objetivos para a atividade formativa, a análise de mercado de forma a compreender as necessidades do mesmo, dos clientes, como o CESIF os designa, mas que na verdade são os formandos, e ainda a produção de um plano de atividades de formação. Este conjunto de documentos é alterado em cada ano civil, consoante o *feedback* do ano anterior. Dado que é uma organização que só possui o sistema de certificação desde o passado ano de 2017, estes textos têm sido trabalhados e alterados ao longo do ano 2017 e 2018. Como indico nas notas de campo,

“Foi feita a revisão do documento do balanço anual. Este género de atividades foi-me muito útil ao longo do estágio. Ganhei noções de critérios da DGERT, de que modo são cumpridos ou melhorados pela empresa” (Nota de Campo do dia 8 de janeiro de 2018).

Acrescento ainda que:

“(…) eu e a diretora de Marketing estivemos a falar de alguns documentos do CESIF nomeadamente o manual de qualidade, o balanço anual de atividades, o plano de atividades e o estudo de mercado. A mesma mencionou que estes últimos três documentos são alterados em cada ano civil. Mencionou também que o balanço anual e o plano de atividades iriam ser alterados em resultado da sua ida a Madrid no dia 16 de janeiro” (Nota de Campo do dia 1 de fevereiro de 2018).

O sistema de acreditação caracteriza-se por ser complexo e estruturado e, como tal, o passo seguinte dado pelos membros da equipa do CESIF foi a recolha de informação sobre esse sistema e dos seus requisitos. Inclusive, a gestora de formação, por iniciativa da administração, ingressou num curso *online* sobre certificação de entidades formadoras. Todo o material fornecido pelo curso frequentado e a pesquisa realizada pela diretora de formação foi o suficiente para a obtenção do certificado. Os documentos gerados pela DSQA (Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação) permitiram que se conseguisse ganhar uma noção do verdadeiro enquadramento exigido, através da

legislação aplicada, relativamente ao contexto do sistema de certificação e à análise do referencial de qualidade da certificação.

Após a realização das duas fases anteriores, houve a preocupação por parte dos membros da equipa de comparar recursos, metodologias e práticas à luz dos requisitos de qualidade solicitados, de modo a se compreender as melhorias a serem introduzidas no sistema. Tal como indicou a gestora de formação,

“Logo que a candidatura foi submetida houve algumas adaptações necessárias no que diz respeito à documentação a todos os níveis, desde formandos, formadores, formação dos colaboradores, etc.” (EII, Anexo 3.1., p.173).

A presente estratégia de posicionamento de certificação adquirida pelo CESIF levou com que a empresa seguisse para uma última fase, designadamente a apresentação do pedido de certificação e a espera pela decisão final. Houve a necessidade nesta última etapa da exposição de todos os elementos solicitados pela entidade certificadora, nomeadamente a DGERT.

Ainda é de referir que, segundo o Guia de Certificação de Entidades Formadoras (2011), existem quatro fases a serem cumpridas pelas empresas sem histórico de atividade formativa, sendo elas constituição da entidade; definição da atividade formativa; constituição da estrutura formativa e conceção do modelo de organização e atuação para a atividade formativa. Dado que o CESIF está instalado em Lisboa desde 2014, não foi necessário reformular estes quatro indicadores exigidos na apresentação da proposta para a certificação.

Como referido anteriormente, o propósito de abranger um sistema de certificação no CESIF surgiu da vontade de esta entidade se diferenciar de outras da concorrência e oferecer aos seus potenciais formandos um serviço de qualidade. Para isto, foi necessário percorrer todo um processo obrigatório que exigiu um conjunto de requisitos prévios e exigências do referencial de qualidade.

Alguns dos requisitos prévios fundamentais da acreditação são a ausência de suspensão ou interdição de exercício de atividade; manutenção de uma situação tributária regularizada aos olhos da administração fiscal e da segurança social; inexistência de dívidas; e a obtenção de apoios financeiros da União Europeia ou nacionais (Ministro da Economia e do Emprego, 2011, p.13). O que ocorre no CESIF é o cumprimento destes requisitos por parte da administração. O conhecimento que fui adquirindo ao longo do estágio e os dados que me foram cedidos pelo departamento de contabilidade instalado em Madrid permitiram-me compreender o cumprimento destes requisitos. As minhas

funções na empresa com o passar dos meses não se direccionavam somente para o departamento de formação, mas também para o de contabilidade. As reuniões com o diretor geral via *Skype* abordavam assuntos referentes a este tipo de situações, como é possível verificar na nota de campo do dia 23 de janeiro de 2018:

“Devido à urgência de alguns desses assuntos, fui solicitada para uma reunião com o Diretor Geral de forma a resolver alguns aspetos referidos nos *emails* trocados. Tratamos de assuntos referentes ao pagamento dos formandos e do controlo da situação tributária (cartas pendentes da entidade em questão).”

Quanto aos requisitos do referencial de qualidade, as estruturas adoptadas pelo CESIF vão de encontro às exigências reclamadas pela DGERT. Neste contexto, são considerados três distintos grupos, sendo o primeiro referente à estrutura e organização interna da empresa, o segundo aos processos no desenvolvimento da formação e o último com os requisitos de resultados e melhoria contínua.

Segundo o Guia de Certificação de Entidades Formadoras (2017, p.17), o primeiro grupo deve abranger recursos humanos suficientes bem como espaços e equipamentos. A parte referente aos recursos humanos deve incluir um gestor de formação a tempo inteiro, um coordenador pedagógico, formadores, atendimento diário ao público, serviço de contabilidade e, no caso da formação à distância, um colaborador com formação. A equipa do CESIF, tal como ilustra o cronograma, abrange toda uma equipa funcional para o desempenho das funções rogadas. Ao longo do estágio tive a oportunidade de trabalhar diretamente com a gestora de formação, com a diretora de Marketing e com a assistente de receção e de manutenção do centro. O controlo de toda a gestão da contabilidade da empresa é feito em Madrid e em Lisboa na empresa contratada para a gestão da mesma. Na leitura das minhas notas de campo é visível que uma das funções que me foram atribuídas direccionava-se para o apoio da contabilidade. Controlava o pagamento dos formandos, faturas que chegavam via carta e correio electrónico, para posteriormente serem enviadas para a empresa contratada, como indico nas notas de campo seguintes:

“Esta tarefa ligada à gestão de contabilidade da empresa foi-me sendo passada pela diretora de Marketing que era a responsável pela mesma ao longo do estágio curricular, uma vez que era uma atividade de grande responsabilidade” (Nota de Campo do dia 29 de janeiro de 2018).

“Uma vez que estávamos no início do ano, o Diretor Geral pediu-me que imprimisse todas as declarações de IRS de formandos e formadores para posteriormente as carimbar, colocar um rotulo com morada e enviá-las por

correio. Das 11h às 13h, tive uma reunião com o Diretor Geral sobre o ponto da situação de aspetos relacionados com a contabilidade da empresa” (Nota de Campo do dia 21 de fevereiro de 2018).

Relativamente aos espaços e equipamentos, a entidade possui um espaço amplo e com condições necessárias para a prestação dos seus serviços. Inicialmente encontrava-se no centro do Marquês de Pombal, num escritório, e as aulas decorriam nas salas reservadas na Universidade Lusófona. Mais tarde, mudou-se para a Avenida da República, para o prédio da Zurich, no 1º andar. Existe uma sala destinada para cada *master*, outra para as aulas dos cursos complementares de inglês e informática, quatro casas de banho instaladas em lados opostos e uma receção. Para a equipa do CESIF, existem duas salas que podem ser utilizadas por duas pessoas e uma sala de reuniões.

Quanto aos requisitos do processo no desenvolvimento da formação, percebe-se que o CESIF recorre desde que começou a ser uma empresa certificada à planificação e gestão da atividade formativa. Meses antes de o ano letivo iniciar, a gestora de formação planifica toda a ação formativa. É perceptível que tem vários fatores em conta, como necessidades dos formandos, temáticas a serem desenvolvidas, locais onde devem ser lecionados alguns dos temas integrados no ciclo formativo, objetivos e estratégias a serem trabalhados com foco na melhoria do serviço, perspetivas e metas a serem alcançadas. Ao longo do estágio verifiquei desde cedo que havia um trabalho focado no presente ano letivo e no seguinte, isto é, enquanto eram desenvolvidas metodologias de trabalho para os formandos a frequentarem os *masters* do ano letivo 2017/2018, muito trabalho já estava a ser feito para o ano letivo 2018/2019, desde entrevistas a possíveis candidaturas, estruturação de dois novos cursos, análise de avaliações dos formandos às aulas dos formadores, de modo a perceber se estes últimos eram uma boa ou má aposta para o próximo ano letivo.

Ainda relativamente a este requisito, há a necessidade de pôr em prática a conceção e o desenvolvimento da atividade formativa. No documento Manual de Qualidade gerado pelo CESIF (CESIF-Manual de Qualidade, 2017), que teve de ser apresentado e aceite pela DGERT, e no plano de atividades anual, é feita toda a descrição dos objetivos, conteúdos, metodologias, instrumentos pedagógicos, aplicação e acompanhamento da avaliação na atividade formativa exercida na entidade. Abrange ainda a organização dos dossiers técnico-pedagógicos, contratos de formação e tratamento de reclamações. O trabalho desenvolvido à medida dos requisitos solicitados muitas vezes foi levado a cabo por mim ao longo do estágio, como é possível verificar

nesta nota de campo:

“Vários assuntos foram abordados desde a forma como é feita a organização dos DTP. No início do ano letivo é feita uma organização de dossiers por secção A e Secção B. A primeira refere-se a toda a informação dos formadores de todos os *masters* desde contratos, CV e CCP, e toda a informação dos formandos referente à ficha de inscrição e contrato com a empresa. A segunda reúne toda a documentação diária das aulas, como folhas de presença, sumários das aulas e planos de sessão que são entregues pelos formadores no final de cada aula. Outra tarefa que me foi atribuída foi a avaliação dos formadores. Cada curso está organizado por áreas e cada área tem vários temas atribuídos a diferentes formadores. Quando um formador termina os temas que lhes foram atribuídos por área, os formandos devem fazer uma avaliação da prestação do formador e das aulas” (Nota de Campo do dia 23 de outubro de 2017).

Com o intuito de cumprir o último requisito, resultados e melhoria contínua, o CESIF elaborou um conjunto de documentos internos que permitem garantir a análise de resultados e de melhoria contínua da formação, tais como análise do mercado de trabalho, plano de atividades, balanço de atividades e avaliação global.

5.3. Deveres

O CESIF, enquanto entidade certificada, além dos requisitos que teve de cumprir, tem de responder a um conjunto de deveres subscritos na portaria que regula o Sistema. Segundo o Guia da Certificação de Entidades Formadoras (Ministro da Economia e do Emprego, 2011), a entidade deve certificar-se que cumpre o compromisso com o seu cliente e com a manutenção dos requisitos anteriormente mencionados. Para tal, entende os seguintes deveres com base no Guia da Certificação de Entidades Formadoras (Ministério da Economia e do Emprego, 2011, p.64), com o objetivo de manter a qualidade:

- Manter o cumprimento dos requisitos de certificação (artigo 8º);³
- Desenvolver atividade formativa de acordo com as competências que foram objeto de certificação (artigo 8º)

³ Artigo 8º- A entidade formadora certificada deve manter os requisitos da certificação referidos nos artigos 5.º e 7.º e desenvolver as atividades formativas de acordo com as competências que foram objeto de certificação, bem como cumprir os contratos de formação celebrados. (Portaria nº208/2013 de 26 de junho. Diário da República nº121- I série. Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência. Diário da República. Lisboa)

- Cumprir os contratos de formação celebrados (artigo 8º)
- Publicitar a certificação, utilizando o logótipo próprio e de acordo com as regras definidas (artigo 14º) ⁴
- Divulgar a oferta formativa com informação clara e detalhada (artigo 14º)
- Registrar e manter atualizada a oferta formativa no sítio da internet indicado pela DGERT (artigo 14º)
- Realizar um processo de auto-avaliação anual com base em indicadores de desempenho definidos pela DGERT (artigo 15º)⁵.

5.4. Sistema de Gestão de Qualidade interno no CESIF

Muitos dos fins do sistema de gestão de qualidade destinam-se essencialmente ao aumento da qualidade da formação. O referencial de qualidade visa a melhoria da qualidade da formação, antevendo um conjunto de recursos necessários aplicados em cada ciclo formativo, uma planificação da atividade formativa consistente, tendo em conta as necessidades anteriormente identificadas, uma orientação direcionada para a melhoria contínua de resultados e práticas e, ainda, uma fomentação de mecanismos profissionais por parte da entidade formadora.

Esta estratégia utilizada pelo CESIF, segundo o Guia de Sistema de Certificação de Entidades Formadoras (Ministério da Economia e do Emprego, 2011, p.15) abrange alguns benefícios. Para a entidade formadora “Constitui uma referência para a sua actuação técnica e pedagógica e para a prestação do serviço de formação mais comprometida com princípios de qualidade” e para os formandos que integram os cursos “Proporciona maior garantia de um “produto final” de qualidade e a escolha mais fundamentada de uma oferta formativa”.

Na entrevista com a gestora de formação, a mesma refere que após o CESIF ter sido reconhecido como uma organização formadora certificada, as vantagens tornaram-se evidentes para os formandos e no âmbito da gestão interna: “Creio que as vantagens sejam mais direcionadas para os formandos que quando acabam a formação obtêm o

4 Artigo 14º- A entidade certificadora disponibiliza o logótipo de entidade formadora certificada no âmbito da política de qualidade dos serviços e as regras da sua utilização, que esta deve adotar na publicitação da atividade formativa; as entidades formadoras certificadas estabelecidas em território nacional devem registar e manter atualizada a oferta formativa no sítio da internet indicado pela entidade certificadora. A entidade formadora certificada deve assegurar que a divulgação da oferta formativa contenha informação clara e detalhada.

5 Artigo 15º- A entidade formadora certificada estabelecida em território nacional realiza anualmente um processo de autoavaliação com base nos indicadores referidos no n.º 1 e disponibiliza informação à entidade certificadora sobre os resultados do mesmo, por via eletrónica através do balcão único de serviços.

certificado de formação profissional, além do certificado do CESIF. Internamente foi uma mais-valia para os processos de gestão” (EII, Anexo 3.1.,p.174).

Na medida em que o CESIF incorporou este sistema de acreditação associado a diversos objetivos estipulados pela entidade, é importante mencionar os diferentes documentos gerados ao nível interno para o bom funcionamento da mesma, como também para o cumprimento de critérios definidos pela DGERT. Os mesmos vieram a acompanhar a empresa desde 2017, nomeadamente no diagnóstico de necessidades e no balanço anual do trabalho desenvolvido ao longo do ano. Como tal, foram concebidos os seguintes documentos: Análise de Mercado; o Plano de Atividades; Avaliação Global; Balanço Anual e, por fim, o Manual de Qualidade. Todos os documentos são atualizados em cada ano civil, excepto o Plano de Atividades.

5.4.1. Análise de Mercado

As decisões tomadas pelas mais diversas empresas existentes normalmente são baseadas na análise de mercado realizada. Focam-se essencialmente na interpretação dos problemas e oportunidades, no conhecimento no que é designado de público-alvo, as estratégias utilizadas pela concorrência, entre outros fatores que podem vir a influenciar o desenvolvimento e a existência de lucro do negócio.

A análise de mercado do CESIF abrange primeiramente uma síntese da evolução do mercado, em que é realizada uma síntese com indicadores que permitem identificar a evolução na indústria farmacêutica ia farmacêutica em diferentes níveis, na Europa e em Portugal. Posteriormente, é feita uma análise da evolução da procura, isto é, compreender os formandos que mais procuram os serviços prestados pela entidade. Por fim, são consideradas algumas recomendações de melhoria. Para este estudo e esta análise são considerados um conjunto de informações, nomeadamente a evolução da despesa por tipo de prestador; a evolução do número de profissionais de saúde; o número de empresas farmacêuticas e armazenistas; o investimento em inovação e desenvolvimento na Europa; a evolução da produção farmacêutica em Portugal; as importações e exportações; a origem e os destinos das importações e exportações; a evolução de pedidos de ensaios clínicos; a evolução de pedidos de ensaios clínicos por promotor; o perfil de pré-inscrições; e o total de visitas ao sítio da internet do CESIF.

5.4.2. Plano de Atividades

O Plano de Atividades desenvolvido pelo CESIF assentou em quatro diferentes partes. Primeiramente, foi feita uma introdução à empresa, nomeadamente à sua missão e visão, à caracterização da atividade, incluindo a apresentação dos *masters* que eram a oferecidos aos interessados e a ilustração do organograma funcional da empresa. A breve apresentação do contexto em que se insere o CESIF é muito importante para quem vai usufruir da formação. Por exemplo, alguns dos trabalhos desenvolvidos pelos formandos do CESIF em Lisboa são executados pela equipa em Madrid. Enquanto estagiária e responsável por uma parte da contabilidade da empresa, muitas vezes os formandos contactavam-me a pedir justificações de situações que tinham ocorrido e eu não conseguia dar respostas a todas as dúvidas, dado que uma parte da equipa de Madrid estava envolvida. Destaco uma dessas situações na nota de campo do dia 17 de janeiro de 2018:

“O Diretor Geral nesta manhã solicitou-me para uma reunião via *Skype* para o tratamento de assuntos de contabilidade, a explicação do processo de pagamentos dos formandos e a nova proposta para 2018/2019. O documento utilizado para registo de pagamentos sofreu algumas alterações para este ano letivo e o Diretor explicou-me quais os procedimentos a considerar, para também estar em consonância com o departamento em Madrid”.

A segunda parte do plano em questão refere-se à estratégia utilizada em 2018. Como princípios orientadores o CESIF, optou-se por manter o sistema de qualidade da formação em Portugal em vigor nas entidades formadoras certificadas, bem como as infraestruturas e continuar a garantir o nível de qualidade do serviço nos padrões exigidos pelos formandos. Ainda relativamente à estratégia para os recursos humanos, pretendeu-se também manter os recursos internos necessários e alargar a bolsa de formadores correspondentes às necessidades da formação. Durante o estágio, na organização dos dossiers técnicos pedagógicos, fui incluindo documentação de novos formadores para a bolsa do CESIF.

“Antes de iniciar esta tarefa, determinei terminar o trabalho que estava a fazer no dia anterior, nomeadamente a organização de documentos dos formadores” (Nota de campo do dia 26 de outubro de 2017).

Quando cheguei, tinha vários emails. Em consequência, tive de registar novos formadores e arquivar documentos dos mesmos, arquivar planos de sessão de

alguns formadores e tratar de assuntos pendentes de contabilidade” (Nota de campo do dia 19 de janeiro de 2018).

Os projetos estipulados pelo CESIF para este ano 2017/2018 passaram por atingir os objetivos e metas referentes aos requisitos da Certificação enquanto Entidade Formadora Certificada, de modo a manter a certificação. Para isto, forma impostas condições no desenvolvimento da formação, nomeadamente a melhoria dos procedimentos de forma a responder aos requisitos, assegurar a manutenção do sistema desenvolvido no último ano e implementar carências e melhorias necessárias.

Na implementação da atividade formativa é essencial incrementar o trabalho desenvolvido em anos anteriores. O que se pretendeu para o ano do meu estágio foi manter os três *masters* (MIFP, MDMF e MMEC), garantir a implementação da primeira edição do MCDF e expandir a oferta de formação especializada de curta duração. A implementação do novo *master* foi um processo contínuo e com alguns problemas na gestão de conteúdos. A gestora de formação sentiu a necessidade de consultar o diretor dos *masters* que reside em Madrid, de forma a esclarecer algumas dúvidas relativamente à ordem dos conteúdos lecionados em sala de aula. Registaram-se reclamações de formandos devido à falta de seguimento dos conteúdos. Sentiram-se outras dificuldades em diferentes eixos, como na avaliação e organização da bolsa de formadores no *master* em questão. Como refiro na nota de campo do dia 4 de dezembro de 2017,

“Depois do almoço, foquei-me somente nas avaliações. Uma vez que o MCDF estava na primeira edição e, conseqüentemente, tinha alguns novos formadores, tive de alterar o mapa de avaliações dos mesmos, dado que muitas das sessões foram alteradas devido à falta de disponibilidade dos formadores ou por alteração de temas a serem abordados nas datas previstas”.

Ainda foi dado grande foco à implementação do plano de Marketing. Este plano tinha como objetivo atingir o maior número de candidatos através da divulgação realizada via *e-mail*, internet, sítio institucional e respetivo CRM. Com o investimento financeiro feito, a meta apontou para cerca de 1.100 pedidos de informação. A presente atividade foi executada com grande vigor pela diretora de Marketing e por mim. Inicialmente fazia dezenas de contactos por dia aos candidatos que solicitavam informações sobre o *master*: “Uma vez que a diretora de Marketing esteve ausente de férias, reforcei a parte de CRM (contactos de pedidos de informação), dando maior prioridade ao *master* de Cosmética e Marketing” (Nota de campo do dia 28 de novembro de 2017).

A última parte especificou o tipo de acompanhamento que iria ser feito ao que diz

respeito à manutenção da entidade como Entidade Formadora Certificada. Nesta etapa, a gestora da formação e restante equipa teve a preocupação de garantir a certificação de formadores que não possuíam o CPP e uma melhoria contínua no que diz respeito a todas as atividades indispensáveis de acompanhamento da qualidade da formação. No plano de Marketing, o foco foi atingir os números estipulados e em último lugar, o plano detalhado que iria ser feito ao nível do acompanhamento, como os *masters class*, a conferência, o Dia CESIF, a Expofarma, as metas físicas da atividade formativa, bem como a qualidade da promoção da mesma.

5.4.3. Avaliação Global

A avaliação global realizada no final de cada *master* assenta em diferentes eixos. Com a adequação dos requisitos de certificação, começaram a ser distribuídos questionários aos formandos do CESIF no final do ano letivo, com o objetivo de mais tarde analisarmos os dados e termos um balanço anual nas mais diversas áreas.

O questionário tem como principal propósito conhecer a opinião e experiência dos formandos vivida ao longo do curso, dado que foram realizadas avaliações semanalmente às áreas dos formadores. Com as diferentes opiniões, o CESIF obtém importantes conclusões que beneficiarão os seus serviços. A presente técnica de recolha de dados abrange um conjunto de aspetos a serem valorizados de 0 a 5, em que zero significa “completamente em desacordo” e 5 “estou completamente de acordo”, incluindo ainda um espaço em branco para que os formandos possam escrever comentários que achem pertinentes.

A primeira parte remete para questões orientadas para a direção do CESIF, nomeadamente se houve sempre acesso à direção e se as questões e pedidos efetuados receberam um tratamento adequado por parte da entidade formadora. A segunda parte foca a vertente da direção do curso, isto é, conhecer a opinião dos formandos sobre o acesso de forma rápida à direção do curso, se os formandos sempre foram recebidos com atenção nas questões e pedidos que realizaram, sobre a organização do curso, se foi dada atenção por parte do diretor do curso aos problemas sentidos e se as expectativas que possuíam no início do curso foram cumpridas. Relativamente às instalações do CESIF, houve o objetivo de perceber se as salas de aula e equipamentos permitiam uma atividade adequada, assim como no caso do nível de limpeza e manutenção das instalações. O terceiro fator tido em conta nesta avaliação são as áreas temáticas do curso. É uma questão

muito importante, dado que o principal setor de atividade desta entidade é a formação. Foram colocadas diversas questões: “Foram abordadas todas as áreas que me interessavam?”, “A extensão de cada área foi adequada?”, “Deseja comentar algo em relação às áreas de curso?”, “O apoio recebido para a realização dos trabalhos foi suficiente?”, “O número de trabalhos de grupo foi suficiente?”, “Considero positiva a realização de trabalhos de grupo?”, “A documentação recebida ao longo do curso foi adequada e suficiente para o seu seguimento?”, “Considero adequadas e suficientes as aulas dadas de Inglês e de Informática?” e “Deseja comentar algo em relação às aulas complementares, trabalhos de grupo e apontamentos”. De seguida foram colocadas questões relacionadas com os formadores e o ambiente e relacionamento entre os formandos. O objetivo passou por compreender o tipo de relações estabelecidas entre estes sujeitos, uma vez que ao longo do ano por vezes ocorre um ambiente menos propício à formação. De resto, ao longo do estágio, assisti a algumas situações entre formandos e formadores menos favoráveis.

No final de cada questionário, é pedida uma avaliação global que abrange elementos referentes ao acesso a outras empresas, à orientação profissional após o curso e ao cumprimento de expectativas inicialmente pretendidas.

O levantamento dos resultados obtidos nesta avaliação global é feito pela gestora de formação que posteriormente o inclui no balanço anual.

5.4.4. Balanço Anual

O balanço de atividades do CESIF reflete um exercício de aplicação do processo desenvolvido num contexto da reorganização implementada para a certificação. No final do ano de 2017, foram analisados os dados obtidos, verificando-se algumas falhas inerentes aos processos de mudança.

Os dados referentes à estrutura e recursos humanos refletiram algumas alterações inesperadas. Estava previsto a integração de um apoio em tempo parcial ao processo de secretariado e comercial; no entanto a pessoa integrada neste âmbito foi dispensada devido à falta de desempenho. Foi também realizado o aumento da bolsa de formadores, nomeadamente no MCDF. O único imprevisto foi o facto do gestor de formação, por questões pessoais, ter cessado a sua atividade no CESIF, sendo substituído por outro gestor.

No que diz respeito aos resultados do projeto, enquanto Entidade Formadora Certificada, verificou-se que o CESIF conseguiu a certificação até ao final de 2017 como previsto. Foi proporcionada formação para a aquisição do CCP aos formadores que mostraram interesse.

No início do ano de 2017 previa-se o funcionamento de seis *masters*, garantindo 105 formandos; no entanto só foi conseguida a abertura de quatro *masters*, sendo um deles uma primeira edição. Percebeu-se que a estratégia de Marketing para o início de três novos *masters* teria de ser diferente. No entanto, o objetivo para a implementação do plano de Marketing correu melhor que o anterior, apresentando a realização de todas as ações nas universidades da área e devido ao facto de o número de pedidos de informação ser superior ao esperado, refletindo a diferença de 300 pedidos de informação. Para este resultado, a partir de uma empresa contratada em Madrid, foram distribuídos folhetos informativos sobre os *masters* por todas as universidades do país, de Norte a Sul. Por cada faculdade, foram distribuídos folhetos nos diferentes cursos da área em diversos meses do ano, havendo um maior foco nos meses de março, maio e junho, pois é nesta altura em que os formandos terminam os cursos.

Porque são elevadas, as metas físicas da atividade formativa são sempre difíceis de atingir. Foram definidos para este ano letivo para o MIFP 25 formandos, para o MDMF 20 formandos, para o MMEC 25 formandos, para o MCDF 15 formandos, para MTCA 15 formandos e para o MTGQ 15 formandos. No entanto, os resultados obtidos foram os seguintes: MIFP 18 formandos, MDMF 6 formandos, MMEC 20 formandos e para MCDF 5 formandos, MTCA e o MTGQ não abriu.

Relativamente à avaliação de satisfação dos formandos, esta foi aplicada em dois momentos, no final do *master* e aquela realizada por cada formador por área de formação. A análise da avaliação foi realizada por mim, como indico na nota de campo do dia 23 de fevereiro de 2018:

“Neste mesmo dia também enviei os questionários aos formandos de informática. As aulas terminaram e os formandos que frequentaram 75% das aulas realizaram a avaliação. Este processo foi feito ao curso de Informática e Inglês. De modo a perceber quem ficou aprovado nesta formação, tive de contabilizar todas as faltas dos formandos”.

No que se refere à avaliação por área, verificaram-se dados positivos nos resultados obtidos, mas não se alcançaram as taxas de resposta consideradas mínimas, nem se manteve o ritmo e a monitorização desejados. O pretendido era que os 75% dos

formandos respondessem aos questionários relativos à avaliação dos seus formandos. Como não foi alcançado 100% deste objetivo os dados obtidos não foram considerados significativos.

Com estes resultados, esta foi uma das questões consideradas para melhoria do próximo ano letivo.

A avaliação da satisfação dos formandos, dos coordenadores e dos recursos humanos internos não foi levada a cabo no letivo de 2016/2017. Com a evolução e melhoria dos serviços prestados pelo CESIF, houve lugar à avaliação e os dados obtidos foram considerados na elaboração dos planos de atividades consequentes. Nos questionários preenchidos pelos formandos, como já foi referido anteriormente, todas estas questões foram tidas em conta.

Na análise realizada às taxas de aprovação, constatou-se que o facto de muitos formandos estarem em processo de estágio ou em situação de trabalho prejudicou a entrega do trabalho final. Foi neste sentido que se decidiu que no âmbito do *coaching* deveria haver uma maior monitorização, de modo a prevenir esta situação. No caso de uma formanda, do MDCM, a entrega desse trabalho foi feita, mas a taxa de assiduidade foi de 62%. Decidiu-se que apesar do trabalho ter tido nota positiva, a formanda deveria assistir aos módulos em falta, a definir pela diretora, no ano letivo 2017/2018, para que fosse realizada a sua avaliação em função dos critérios previstos.

O balanço, nos seus anexos, abrangia ainda um conjunto de melhorias para todos os *masters*.

5.5. Organização e gestão da formação no CESIF

O segundo eixo pretende analisar questões relacionadas com a política e gestão aplicada na formação do CESIF assente no sistema de acreditação. Neste sentido, os subcapítulos que serão abordados referem-se à política adotada para a atividade formativa, bem como as práticas de formação desenvolvidas ao longo do ano letivo.

No seguimento da interpretação dos dados recolhidos e de acordo com a experiência vivida ao longo do estágio, verificou-se que o CESIF utiliza algumas práticas de formação referidas por Meignant (1999) no primeiro capítulo deste relatório.

5.5.1. Política da Atividade Formativa

Atualmente, muitos dos fins aos quais as organizações se dispõem a realizar formação, destinam-se essencialmente para os indivíduos na aquisição de conhecimentos, preparação para novos postos de trabalho e modos de ajuste à empresa em que trabalha.

Em muitos casos, as empresas preocupam-se somente com o desenvolvimento de novas competências de curto prazo e não com o aumento das qualificações dos funcionários enquanto profissionais. Deste modo na instrumentalização das políticas de formação as organizações focam-se fundamentalmente em obrigações legais e não respondem às verdadeiras necessidades sentidas no seu interior. Por outro lado, existem empresas que assentam na ideia da formação profissional continua que visa a própria melhoria contínua do individuo e demonstração do mundo do trabalho em plano real tendo em conta, por vezes, uma conceção de evolução pessoal e social na formação. Por isso mesmo, as empresas apresentam duas lógicas distintas: a que se determina uma aprendizagem individual, isto é, as que proporcionam a empregabilidade individual, e a que se designa ao desenvolvimento de mudanças coletivas que, tal como Bernardes (2008, p. 62) refere, “ (...) podem conduzir a uma mobilização social e à participação dos trabalhadores”.

No caso do CESIF, a Direção Geral manifesta a decisão de ser vista como líder na formação na área de indústria farmacêutica, procurando níveis máximos de qualidade em busca da excelência em todas as suas atividades e aplicando processos de melhoria contínua que o façam ser competitivo e rentável, sem que isso afete o compromisso ético de satisfazer de forma sustentável as necessidades e expectativas dos seus formandos.

De modo a atingir esta política o CESIF segue os seguintes princípios:

- A implantação de um sistema de gestão da qualidade a partir dos requisitos do sistema de certificação de entidades formadoras;
- Um quadro de formadores integrado por profissionais de reconhecido prestígio e experiência comprovada, avaliados continuamente pelos formandos e pelo próprio CESIF;
- Um amplo reconhecimento do seu trabalho formativo por parte dos setores envolvidos que permita aos seus formandos aceder com garantias de êxito ao mercado de trabalho;

- O apoio e colaboração de diversas instituições integradas no seu Conselho Académico, que velam pela qualidade da formação prestada;
- O envolvimento dos seus colaboradores na sua missão.

De modo a compreender a política e as práticas de formação adotadas pelo CESIF, optou-se pela perspectiva de Bernardes (2008) que remete para questões direcionadas para as políticas de formação. A autora identifica três tipos de formação utilizadas nas empresas: a formação tradicional e utilitarista, a formação estratégica e orientada para a resolução de problemas e por último a formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social.

A formação praticada na entidade de estágio está orientada para a formação estratégica e orientada para a resolução de problemas. Tal como indica Bernardes (2008, p.66), “(...) todo o processo formativo é desenvolvido em articulação com o processo produtivo (...) verifica-se, uma passagem da tradicional transmissão de conteúdos para modelos que visam facilitar a construção do saber e das competências.” Observa-se este tipo de formação nos objetivos estipulados para cada *master*, como por exemplo, o MMEC que tem como objetivos a obtenção de uma base sólida em conhecimentos necessários nas diferentes áreas de atividade da indústria farmacêutica, quer ao nível de desenvolvimento clínico quer em *medical affairs*; adquirir competências e desenvolver aptidões profissionais em planificação e gestão de projetos, comunicação e trabalho em equipa; adquirir uma experiência prática e profissional em laboratórios farmacêuticos e CRO; promover uma projeção laboral e profissional para cada um dos formandos na área da Investigação Clínica e *Medical Affairs* através do serviço de Bolsa de Emprego do CESIF.

Conclui-se assim que a direção geral do CESIF assume o conteúdo desta Política Educativa de Qualidade, revelando o compromisso de proporcionar os meios necessários para a sua implementação, divulgação e manutenção, assim como a sua contínua revisão numa lógica de melhoria contínua.

5.5.2. Práticas de Formação – CESIF

As práticas de formação desenvolvidas no CESIF estão assentes no sistema de gestão de qualidade da formação, seguindo as exigências estipuladas pela DGERT, e como já foi referido anteriormente, foi gerado pela entidade um Manual de Qualidade.

Como refere a gestora a formação na entrevista, “O círculo formativo, que é baseado no Manual da Qualidade, para execução do plano de formação” (EII, Anexo 3.1.,p .174).

Este documento tem como objetivo a identificação dos processos internos de desenvolvimento da formação nas suas diferentes fases. É feita uma descrição dos procedimentos, técnicas, metodologias utilizadas, bem como a estruturação dos mesmos, fomentando deste modo uma avaliação regular de toda a atividade formativa.

A análise apresentada procede-se na relação entre as práticas de formação adotadas pelo CESIF e os modelos de formação e modos de trabalho assentes na Formação de Adultos nos dias de hoje.

Diagnóstico de Necessidades

Tal como refere a gestora de formação “(...) para execução do plano de formação inicia-se o diagnóstico de necessidade e a procura de mercado.” (EII, Anexo 3.1., p.174).

Meignant (1999) refere como primeiro passo das práticas de formação, a análise do diagnóstico de necessidades. No documento interno do CESIF é definida uma metodologia para a identificação de necessidades da formação. Neste sentido, é realizado um estudo pela equipa do CESIF Lisboa, em conjunto com alguns elementos da equipa de Madrid.

Este diagnóstico de necessidades passa por um estudo realizado às pré-inscrições que permite analisar de uma forma mais aprofundada o modo como os formandos chegam até ao CESIF e quais os meios mais utilizados para a solicitação de informações, como é o exemplo do *google* ou do sítio institucional. É feito também um estudo do perfil dos formandos, normalmente realizado durante a primeira entrevista com os candidatos e posteriormente através de um questionário aplicado durante o processo de admissão dos mesmos.

Outro elemento considerado no diagnóstico de necessidades é o retorno de investimento (ROI) obtido. Este método permite aos gerentes e pessoal da contabilidade quantificar e avaliar o ROI adquirido por momentos promocionais realizados ao longo do ano e análise dos pedidos de informações.

Por último, é tido em conta o acompanhamento da formação, ou seja, a compreensão da evolução dos pedidos de informações e pré-inscrições no CESIF por *master*.

Para a análise de todo o processo e levantamento de dados, os responsáveis recorrem a um conjunto de documentação, nomeadamente às pré-inscrições, ao estudo do perfil dos formandos, ao retorno sobre o investimento, ao acompanhamento da formação, aos relatórios de avaliação global, aos relatórios de avaliação a formadores, aos relatórios de reclamações e sugestões e, por último, ao estudo de mercado.

Após a análise acima descrita, são apresentados os dados recolhidos à Comissão de Planeamento e de Admissão e, em conjunto, são definidas as modificações a serem consideradas. Terminada a reunião e aprovados os dados, dá-se início ao processo de planeamento.

Conceção

Nesta fase os diretores dos *masters*, os coordenadores pedagógicos e a direção de Lisboa são os responsáveis por desenvolverem a conceção da formação. O objetivo desta tarefa assenta na definição da metodologia a ser aplicada nos planos de formação, programas e cursos.

Meses antes do início de cada ano letivo, é realizada a conceção de cada *master*, tenha ele já decorrido no ano anterior ou não. Ao longo do estágio, participei em algumas alterações ao novo MCDF, dado que a primeira edição deste curso ocorreu então e foram identificadas algumas lacunas no mesmo. Este processo inclui um diagnóstico de necessidades e a sua respetiva análise sobre as carências do setor profissional a que se destina, as características dos *masters* semelhantes existentes no mercado, o nível académico dos formandos e formadores, a proposta do conteúdo académico, o perfil do formador, a proposta da duração do *master* (número de horas, datas de início e fim) e, por último, informações obtidas no ano anterior e alguns requisitos legais caso sejam aplicáveis.

Após a análise do levantamento de necessidades, é realizado de seguida um desenho do programa. O programa determinado pelo CESIF é ajustado aos critérios estipulados de DGERT. Como tal, cada *master* contém um DTP com um conjunto de informações sobre cada *master*, nomeadamente o nome, a duração, o público-alvo, os objetivos, a organização curricular, como as áreas, módulos, temas, conteúdos e horas, as metodologias de desenvolvimento, as estratégias de avaliação e certificação, os recursos pedagógicos e equipamentos.

Durante o estágio, tive a preocupação de ter toda a informação regularizada nos DTP, tal como menciono na nota de campo do dia 22 de janeiro de 2018:

“Uma vez que não dei como terminada a avaliação aos formadores na semana anterior, continuei a fazer a análise das avaliações para ser enviado para Madrid uma vez mais. Foi uma tarefa que demorei o resto da manhã a terminar porque quis deixar tudo em dia e arquivar no DTP.”

Após a aprovação do programa, segue-se à próxima fase que é desenvolvida pelos formadores do CESIF. Estes têm a responsabilidade de desenvolver e posteriormente apresentar à administração os recursos, manuais de trabalho, instrumentos de avaliação e aprendizagem utilizados nas suas aulas. A direção valida todos os recursos tendo em conta a linguagem utilizada, o grafismo e coerência curricular, bem como se estão de acordo com os objetivos, conteúdos e atividades do curso.

Através da análise da conceção da formação do CESIF, é visível que a organização de trabalho formativo adoptado é muito específica. Tendo em conta a abordagem de Lesne (1984), verifica-se um predomínio do modo de trabalho tipo transmissivo de orientação normativa. Neste âmbito o CESIF segue este tipo de trabalho de forma a que haja uma transmissão de conhecimentos aos seus formandos, transmissão de conhecimentos úteis num âmbito profissional e de valores e normas da indústria farmacêutica fundamentais na integração no mercado de trabalho de forma a evitar qualquer género de constrangimentos. Com esta lógica de trabalho os formandos têm uma adaptação mais rápida aos diferentes contextos de trabalho. A diretora de formação do CESIF, numa lógica de integrar os formandos num contexto de trabalho, optou por realizar visitas de estudo a empresas integradas na indústria farmacêutica:

“Com a visita de estudo ao Porto, tive de abordar alguns formandos de modo a perceber se estariam interessados ou não em ir. Com a informação recolhida, comecei por marcar as viagens de comboio e comprar os bilhetes de acesso ao Congresso” (Nota de campo do dia 31 de janeiro de 2018).

Complementalmente, o modo de trabalho pedagógico de tipo apropriativo centrado na inserção social também se regista. Neste âmbito a formação procura que os indivíduos desenvolvam conhecimentos que lhes permita apropriarem-se de conhecimentos associados à indústria farmacêutica e para isso são contratados formadores que são especializados em áreas determinadas. O propósito da contratação destes formadores passa por atribuir uma função de mediação entre o contexto de formação e os contextos de trabalho aproximando os *masters* das dinâmicas reais da atividade

profissional. Enquanto o primeiro modelo assenta na transmissão de valores e bens culturais paralelamente com a entidade social correspondente, o segundo modelo remete para uma formação específica do formando, ou seja, é uma transmissão de conhecimentos a serem aplicados num contexto real associadas à experiência social e profissional do mesmo. Há uma adaptação de ambos os modos de trabalhos devido às diferentes faixas etárias e níveis de profissionalismo dos formandos. Os formandos inscritos no CESIF vão desde indivíduos recém-licenciados com necessidades mais básicas como é o exemplo do primeiro modo de trabalho, a indivíduos com elevados níveis de estudo hierárquico em grandes empresas com idades mais avançadas.

Planeamento

O planeamento definido no CESIF tem como objetivo elucidar o modo como a formação será desenvolvida. Neste âmbito, o presente procedimento aplica-se à Comissão de Planeamento e Admissão, aos diretores de cada *master*.

A Comissão de Planeamento e Admissão, o diretor geral, o responsável pelo CESIF-Lisboa, mas alocado em Madrid, ficam responsáveis pela aprovação da planificação anual de atividades; a direção académica está responsável pelo desenvolvido da planificação mensal e semanal das atividades; e os diretores dos *masters*, responsáveis pela proposta que deve ser feita relativamente à planificação anual das atividades.

Percebe-se que existe um controlo na atuação de cada fase por parte de todos os responsáveis. Os diretores de cada *master* têm o cuidado de analisar os programas e propostas e verificação da coerência dos conteúdos face aos requisitos de qualidade desejados.

Na planificação e monitorização das atividades, os diretores de cada *master* com conjunto com a direção de Marketing de Lisboa reveem toda a planificação das atividades que mais tarde serve como base de documentação de Marketing e para o documento interno, como o plano anual de atividades.

Com base no que é decidido pelos diretores dos *masters*, toda a planificação mensal e semanal fica sob responsabilidade do Diretor Geral de Lisboa e da gestora de formação. A planificação realizada num primeiro momento por vezes não é linear e alguns formadores faltam ou alteram os conteúdos a serem abordados. Como tal, há a necessidade de se alterarem conteúdos a serem dados por formadores.

Organização e Desenvolvimento

A formação desenvolvida pelo CESIF baseia-se no pressuposto de que a educação passou a ter um papel fundamental na sociedade. Começou por ser vista como uma aprendizagem permanente, isto é, os indivíduos começaram a ter a iniciativa de dar continuidade à sua formação. Desde modo, destaca-se cada vez mais uma aprendizagem contínua por parte dos indivíduos (Fernández, 2005, p.73).

A organização e desenvolvimento da formação no CESIF estão sujeitos a um processo que passam por definir a metodologia de forma a organizar e desenvolver a formação, assente no perfil dos formandos que frequentam os *masters*. Neste processo, as responsabilidades são distribuídas pelos vários colaboradores da empresa. A gestora de formação tem como competências e responsabilidades o acompanhamento do procedimento da organização e desenvolvimento da formação, que abrange ainda a preparação dos DTP. A direção, nomeadamente os diretores dos *masters*, acompanham a formação e garantem a qualidade da formação com base nos procedimentos determinados pela DGERT, e a própria direção académica acompanha a formação, garante os recursos para a formação, desenvolve todo o processo de análise das pré-inscrições e propõe a admissão dos formandos.

Por outro lado, a responsável pelo departamento de Marketing garante todo o atendimento de potenciais formandos, e efetua as pré-inscrições, bem como verifica toda a documentação. O controlo e o contacto são realizados através da Plataforma CRM. Ao longo do estágio tive também a oportunidade de realizar um contacto diário com diferentes potenciais formandos, aqueles que pediram informações sobre os *masters*. A responsável contacta o formando, dá toda a informação necessária, valida os requisitos do formando e o objetivo último passa por agendar uma entrevista para dar a conhecer o CESIF e “vender o produto”. Caso a entrevista aconteça, é dada toda a informação e é feita a recolha de dados para posteriormente serem enviados para a Comissão de Admissão (estes dados incluem o *Curriculum Vitae*, 2 fotografias e recibo de entrega de pré-registo). Sendo aceite, é emitida a correspondente carta de admissão para ser assinada pelo Director do *master*, sendo depois enviada ao formando. Com esta carta, o formando é informado da sua admissão no *master* pretendido. Na carta de admissão, o formando é informado do endereço de *e-mail* atribuído, do tempo e da forma do pagamento da inscrição, da data de início das aulas e do horário do mesmo, etc.

Por último, os formadores têm a função de dinamizar a formação.

Relativamente a este aspeto, Fernandez (2005), considera três diferentes modelos na educação de adultos. Assim, o modelo que mais se aproxima das práticas de formação adoptadas pelo CESIF é o modelo económico produtivo. Tal como refere o autor este modelo “(...) concentra-se no ensino de competências relacionadas com a participação da população activo no sector produtivo” (Fernandez, 2005, p.76).

Neste âmbito o formador tem um papel meramente direccionado para a gestão de recursos humanos, ou seja, leciona as suas aulas e aprendizagens consoante a sua rentabilidade. Tal como indica o Fernandez (2005, p.76) “(...) O propósito da aprendizagem é directamente económico e indirectamente social”. O facto de 90% dos formandos que terminam a formação do CESIF ficarem empregues nas entidades de estágio comprova uma vez mais a preparação realizada aos formandos no que diz respeito à sua inserção no mercado da indústria farmacêutica.

Relativamente à contratação dos formadores, os mesmos são contactados pela direcção ou diretor do *master* para agendarem uma reunião. Nesta reunião, é apresentado o convite ao formador e é realizada uma validação de questões obrigatórias. Caso seja aceite, é efectuado um contrato de um ano com esse formador. A manutenção da bolsa de formadores varia consoante as avaliações por parte dos formandos, tendo em conta a performance naquele ano letivo.

A divulgação dos *masters* e do plano formativo é efetuado através do sítio institucional, sítios especializados na área e a participação em eventos. Estes sítios promovem a formação e serviços prestados pela empresa, procurando deste modo atrair possíveis candidatos. Um dos eventos que ocorreu para a promoção dos cursos no ano letivo do estágio foi no Centro de Congressos de Lisboa.

Quanto aos trabalhos práticos desenvolvidos pelo CESIF pelos formandos, estes assentam no trabalho de grupo e na tutoria. Antes do início do trabalho prático são definidas datas para os diferentes tipos de tutoria (a tutoria de planeamento e a tutoria de exposição). Na tutoria de planeamento, os formandos têm de desenvolver um trabalho escrito sobre um tema indicado pelo formador; na tutoria de exposição cada grupo apresenta o seu trabalho oralmente e o tutor determina a ordem de intervenção de cada formando de forma a existir uma avaliação individual. Após as apresentações, o tutor procede à avaliação de cada formando e preenche o impresso "Avaliação de Trabalhos" que mais tarde é enviado para a direcção de Lisboa, neste caso à gestora da formação. Estas avaliações são revistas e são apresentadas as classificações. Este é um trabalho que é realizado com algum cuidado, dado que pode haver a necessidade de existirem

trabalhos extras por falta de entrega dos mesmos, entre outros motivos. Tal como indico na nota de campo do dia 10 de maio de 2018: “Iniciei a introdução das avaliações das tutorias dos formandos na Plataforma *online* ERP. É fundamental esta inserção de dados porque desta forma há um controlo por parte da gestora da formação para o lançamento de notas no final do ano letivo”.

Percebe-se também que existe um grande investimento por parte da gestora da formação e restante equipa nos estágios dos formandos nas empresas da indústria farmacêutica. Durante o curso, a direção informa os formandos dos possíveis estágios e os formandos estão responsáveis por se candidatarem aos estágios que lhes desperta maior interesse. Ao longo dos últimos anos, o CESIF tem vindo a investir em parcerias com diferentes entidades para os seus formandos, dado que um dos fatores que diferencia esta de outras empresas da concorrência é o facto de haver 90% de probabilidade dos formandos ficarem empregues na empresa de estágio.

Avaliação

A última prática na organização e desenvolvimento da formação desenvolvida no CESIF prende-se com a avaliação da formação, das aprendizagens e à avaliação pós-formação e melhoria contínua.

Neste sentido, o que acontece é que o formador fica responsável pela avaliação das aprendizagens do formando, o diretor do *master* responsável pela avaliação dos procedimentos tidos na formação e pela avaliação dos formadores, a gestora de formação analisa dos dados da avaliação e produz relatórios com sugestões de melhoria necessárias e os formandos ficam encarregues de avaliar a estrutura e organização da formação, a performance do formador e as suas aprendizagens relativamente às expectativas que possuíam.

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, verifica-se que a avaliação utilizada nos diferentes momentos assenta na perspetiva de Meignant (1999) que refere diferentes níveis, sendo eles avaliação de satisfação, a avaliação pedagógica, a avaliação da transferência para as situações de trabalho e a avaliação dos efeitos da formação.

CONCLUSÕES FINAIS

O presente documento inclui um estudo realizado à organização e gestão da formação no Centro de Estudos Superiores da indústria farmacêutica tendo em conta o sistema de acreditação adotado pela mesma. Como tal, foram traçadas linhas orientadoras que permitiram retirar conclusões relativas aos temas mencionados nos capítulos anteriores.

Considerando as exigências que o mercado de trabalho atual apresenta e o conjunto de desafios e necessidades impostas aos indivíduos, as empresas e respetivos trabalhadores sentem a necessidade de recorrer a novas ações de formação contínua de forma a obterem melhores resultados profissionais. Foi deste ponto de partida que surgiu a ideia de compreender as vantagens de as empresas integrarem um Sistema de Integração de entidades formadoras de modo a garantir a qualidade dos seus serviços prestados a estes indivíduos que procuram ações de formação e forma como são organizadas. Como tal, decidiu-se que os objetivos para este trabalho passavam por: compreender o processo de Integração do Sistema de Acreditação no CESIF; conhecer de que forma é organizado o ciclo formativo no CESIF relativamente à garantia da qualidade dos seus serviços e conhecer o Sistema de Gestão de Qualidade na formação do CESIF enquadrado no Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da Direção-Geral do Emprego e das Relações no Trabalho (DGERT).

Considerando que a formação no CESIF tem vindo a ser reconhecida pelo seu nível de qualidade e exigência, foi possível ao longo do estágio e o estudo realizado retirar algumas conclusões relativas aos aspetos mencionados ao longo do relatório.

O presente trabalho ainda procura mostrar que o Sistema de Acreditação originou uma racionalização e formalização do ciclo formativo no CESIF. Esta afirmação destaca-se nas perspetivas dos autores referenciados ao longo do mesmo.

Os cursos implementados no CESIF, assentes na perspetiva de Bernardes (2008), estão direcionados para a formação estratégica e orientada para a resolução de problemas. É uma formação que estimula o desenvolvimento dos formandos e está virada para uma cultura empresarial, preparando deste modo os interessados para um mundo real do mercado de trabalho. Verifica-se uma preocupação na conceção desta formação dado que o impacto da mesma é refletido num contexto de trabalho.

Quanto ao modelo de formação adotado, é possível identificar o modelo económico produtivo, destinado à produtividade dos formandos num sector produtivo,

isto é, há uma preocupação com a preparação dos formandos para um mercado de trabalho na área. O facto dos formadores serem especialistas na área reflete a exigência e especificidade da formação em questão.

Relativamente ao trabalho formativo desenvolvido na entidade, este é muito específico. Segundo Lesne (1984) o modelo de trabalho que o CESIF segue é sobretudo o modo de trabalho tipo transmissivo de orientação normativa, em que os conhecimentos transmitidos pelos formadores centram-se no contexto profissional. O objetivo deste tipo modo de trabalho parte da ideia de uma maior preparação do formando para diferentes situações num contexto da indústria farmacêutica e uma fácil adaptação ao contexto de trabalho.

Sob o ponto de vista do processo de qualidade do sistema de formação no CESIF, assiste-se a uma formação que segue uma linha racional de trabalho. No processo de desenvolvimento das ações de formação são definidas previamente etapas, tal como é indicado no manual de qualidade do CESIF. Esta ideia vai de encontro à perspetiva de Meignant (1999) que remete para uma formação pré-definida desde a adequação das necessidades apreendidas à visibilidade dos resultados.

Deste modo a gestão da formação do CESIF caracteriza-se por ser racional dado que segue um conjunto de etapas previamente definidas e com rigor; objetiva uma vez que se regista a preocupação com o levantamento de dados quantitativos e factuais; coerente com as metodologias e os protocolos previamente estabelecidos, neste caso com a DGERT; coerciva, visto que todos os envolvidos estão obrigados a seguir os protocolos e procedimentos previstos; e linear na medida em que os protocolos e procedimentos são seguidos assim como estão previamente determinados.

A elaboração deste estudo permitiu-me desenvolver um conjunto de aprendizagens que vão de encontro ao meu interesse pessoal e profissional na área em questão. Desde o primeiro dia de estágio, a equipa CESIF me integrou não sendo só uma mera estagiária, mas sim um elemento importante para a empresa. O facto de me terem dado autonomia e responsabilidades acrescidas àquelas que estava à espera resultou com que integrasse com sucesso um ambiente desconhecido, num contexto de trabalho que eu desejava conhecer. Relativamente aos meus objetivos inicialmente estipulados, estes foram cumpridos e foram até mais para lá do esperado, na medida que me foram atribuídas tarefas dentro e fora da minha área de formação, como foi o exemplo do controlo pela gestão da contabilidade da empresa.

Considerando que foi o primeiro ano em que o CESIF esteve integrado no

Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras, foi uma mais-valia para mim a interpretação de alguns processos e própria integração no âmbito de formação. Os temas abordados referentes a contextos de trabalho e de formação ao longo da Licenciatura em Ciências da Educação e o Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação foram uma grande ajuda na compreensão de problemáticas ligadas à gestão de formação. O contacto diário com a diretora de formação e trabalho desenvolvido com a mesma foi um grande contributo para uma nova perspetiva de gestão de formação, desde o levantamento de necessidades, elaboração de calendários e organização de conteúdos.

Acredito que esta experiência de sete meses foi fundamental para o meu crescimento enquanto profissional na área de formação, em particular no que diz respeito ao Sistema de Acreditação e aos processos de gestão de formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Lisboa: Universidade Aberta.

Afonso, N. (2005). Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico. Porto: Asa Editores

Amado, J. (2013). Manual de Investigação Qualitativa em Educação. Lisboa: Imprensa da Universidade de Lisboa

Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A. e Neves A. S. (s/d). Estruturas e práticas de formação das médias e grandes empresas em Portugal. AAVV. VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa: APS, pp.2-20.

Afonso, N. (2014). Investigação Naturalista em Educação- Um guia prático e crítico. Porto: Fundação Manuel Leão

Alão, A. P. (2008). O Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras e as empresas de formação em Portugal. Que realidade. VI Congresso Português de Sociologia, pp. 2-20.

Bardin, L. (1995). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – situação atual e perspetivas futuras. *Sísifo, Revista de Ciências da Educação*, 6, pp. 57-70.

Barroso, J. (2005) *Os gestores escolares. In Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa. Universidade Aberta

Bilhim, J. (2006). *Teoría Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP

Cardim, J. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSP-UTL.

Caseiro, C.M.R (2012). *Cultura Organizacional: Um estudo de Caso* (Dissertação). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Costa, S.P.A (2013). *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior* (Dissertação). Faculdade de Ciência e Tecnologia, Porto

Dourado, L. & Oliveira, J. (2009). A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cadernos CEDES*, vol.29, n.78, pp. 201-215.

Davok, D. (2007). Qualidade em educação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, vol. 12, n. 3, pp. 505-513.

Demo, P. (1999). Avaliação qualitativa. Campina, SP: Autores Associados.

Estrela, A, (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma Estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora

Fernandez, F. (2005) Modelos actuais de educação de pessoas adultas. In Canário, R. e Belmiro, C. (Orgs.). *Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa, pp. 73-95.

Lesne, M. (1984). *Trabalho Pedagógico e Formação de Adultos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Lima & Silva, R. (2005). Estrutura e dinâmica das Organizações (escolares). *Revista Iberoamericana de Educación*, vol.36, nº8, pp.1-10.

Lopes, A. & Picado, L. (2010). *Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua: da Qualificação Individual à Aprendizagem Organizacional*. Viseu: Edições Pedago, Lda

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.

Morais, I.C. (2005). *Gestão da Qualidade Total*, vol.7, pp.1-69.

Pinto, A. & Soares, I. (2009). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Local: Edições Sílabos.

Ribeiro, O. (2006). Cultura Organizacional. *Revista Educação, Ciência e Tecnologia*, n. °32, pp.169-184

Rodrigues, S.I.P (2016). *Formação e Exercício do Trabalho: Práticas e Lógicas de Formação Profissional Contínua numa Grande Empresa* (Tese de Doutoramento). Lisboa: Instituto da Educação.

Silva, M.J (2012). *Gestão e Práticas de Formação numa Corporação de Bombeiros* (Relatório de Estágio). Lisboa: Instituto da Educação.

Sítios da internet consultados

Site Institucional do Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica In:
https://www.cesif.pt/?utm_source=SEM&utm_medium=CPC&utm_campaign=Brand_geral&gclid=EA1aIQobChMI04XKjfDj3QIVbZPtCh2z1gEQEAAYASAAEgKf7vD_BwE
(Consultado a 25 de outubro de 2017)

Site Institucional da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho In:
<https://www.dgert.gov.pt> (Consultado a 3 de maio de 2018)

Outros documentos Consultados

Documentos Internos do Centro de Estudos Superiores da Indústria Farmacêutica

Guia de Certificação de Entidades Formadoras (2011)

Anexos

Toda a informação encontra-se em anexo

- Anexo 1. Quadro de registo das observações (notas de campo)
- Anexo 2. Guião da Entrevista I
- Anexo 2.1. Transcrição da Entrevista I
- Anexo 2.2. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista I
- Anexo 3. Guião da Entrevista II
- Anexo 3.1. Transcrição da Entrevista II
- Anexo 3.2. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista II

Anexo 1.1 – Quadro de registo de observações (notas de campo)

Semana/Mês/Ano	Registos	Observações
<p>Semana de 9 a 14 de outubro de 2017</p>	<p>Dia 9- O meu primeiro dia no CESIF começou com uma breve apresentação da equipa. Entrei nas instalações na Avenida da República e conheci a diretora de Marketing e a diretora de Formação. Num primeiro momento mostram-se as instalações e a secretaria onde iria ficar. A minha secretária fica no mesmo escritório do que a diretora de Marketing. Enquanto falávamos um pouco sobre o CESIF e os meus objetivos na empresa entrou na sala de reuniões a docente Carolina Pereira, docente no Instituto da Educação e coordenadora de Formação na empresa CESIF. Dirigimo-nos para a minha secretária e foram-me apresentadas de um modo geral todas as funções que iria desempenhar ao longo do estágio.</p> <p>Foi-me dito que uma das funções que iria desempenhar seria de assistente comercial, ou seja, todo o processo de recrutamento e seleção dos formandos para os <i>masters</i> que abrangeria contactos telefónicos, entrevistas, envio de emails e controlo do CRM. Outra função que me caberia cumprir era na área de formação. Teria de atualizar todos os dados relativos aos formadores, formandos e aulas na base de dados ERP, apoio ao projeto ISO no CESIF e todo o trabalho de Backoffice.</p> <p>A docente X começou por me explicar como funcionava o ERP. Deu-me exemplos que forma a compreender da melhor forma todo o processo de introdução dos dados.</p> <p>Às 11h a diretora de Marketing chamou-me a mim, à docente X e à gestora de formação para reunirmos na sala de reuniões. Começamos por abordar temas relacionados com a gestão de tempo e divisão de tarefas, ajusto do horário do meu estágio curricular, as roupas de teria de usar uma vez que a empresa adota um estilo de vestuário muito formal, a forma como teria de falar ao telefone com os clientes.</p> <p>As 11h30 reunimos com diretor geral via Skype para uma reunião dado que o mesmo se encontra em Madrid.</p> <p>Voltamos a falar da distribuição de tarefas, pois uma das funcionárias foi despedida e tivemos de reaver todas as tarefas e funções a serem realizadas. Fiz a explicação do meu projeto curricular para a empresa para que fosse de encontro ao trabalho desenvolvido por mim no âmbito profissional. Foi falado também da reabertura do ano letivo no dia 18 de outubro para a entrega de diplomas aos antigos formandos e a receção dos novos formandos. Apresentaram-me a proposta de ir à faculdade de Coimbra apresentar os nossos masters a formandos do 3 e 4 ano de Farmácia. Combinou-se de eu ficar de pensar no assunto e eles decidirem se valia apenas ir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foi engraçado aquele momento por estar num contexto profissional com uma antiga docente da licenciatura em Ciências da Educação • As reuniões via Skype com o diretor geral são realizadas no dia-a-dia dado que a sua área de residência é em Madrid

ou não uma vez que a sede do CESIF e em Lisboa.
 Quando voltei da hora de almoço eu e a diretora de Marketing dedicamo-nos ao CRM. Eu fiquei com os masters de Química, Indústria Alimentar, Ensaios Clínicos e Parafarmácia e a diretora de Marketing com os de Cosmética. A gestora de formação ficou responsável pelo master de Marketing para a Indústria Farmacêutica. Foi feita esta divisão de masters para que a organização do trabalho fosse mais eficaz.
 Em algumas das chamadas com os candidatos conseguimos algumas entrevistas.

Dia 10- Cheguei ao CESIF às 10h e no escritório já se encontrava diretora de formação e a diretora de Marketing. Deram-me a tarefa de continuar a introduzir os dados no ERP. A introdução dos dados abrange desde contactos de formadores, todas as áreas, temas, subtemas referentes aos conteúdos abordados em sala de aula e formadores associados as disciplinas. Este sistema é uma mais-valia para os formandos uma vez que podem aceder a todos estes dados através do Campos CESIF (área virtual).

Após o regresso do almoço dei início ao contacto com os candidatos de forma a compreender o interesse no agendamento de entrevistas ou integração no master.
 A meio da tarde chegou o Diretor Geral de Madrid e dirigiu-se ao escritório onde me encontrava para me mostrar a planta do Expofarma que se realizou ao longo desta semana.
 Ao longo da tarde continuei o meu trabalho no CRM articulando com a marcação de entrevistas e envio de correio eletrónico em atraso.

Dia 11- O estágio no dia 11 de outubro começou com uma conversa informal com a diretora de Marketing, cujo assunto derivou da falta de pagamento dos formandos do anterior ano letivo 2016/2017. Tivemos a analisar todos os processos dos formandos identificando a quantia de pagamento em falta para posteriormente serem contactados.

Dada como esta tarefa terminada comecei por organizar todo o material pedagógico no ERP do MDM

Às 11h30 o diretor geral da empresa solicitou-me para uma reunião em que foram discutidas formas de atendimento ao público, dicas de Marketing com o objetivo de ser mais persuasiva ao telefone com o cliente e conseguir alcançar os objetivos que neste caso iam de encontro ao recrutamento de formandos para os masters do CESIF.

A reunião acabou e dei continuidade a tarefa que estava a ser executada anteriormente. Enquanto fazia os contactos, a diretora de Marketing esteve a organizar todo o material

- Ao início senti algumas dificuldades em trabalhar com o ERP uma vez que numa primeira fase achei um programa complexo. Tive a ajuda de Carolina Pereira com a utilização do mesmo.
- A área Virtual cedida aos formandos do CESIF facilita o acesso a contactos, avaliações, apontamentos, etc.

necessário para a Expofarma a realizar-se nos dias 12,13 e 14 de outubro de 2017.

Às 15h, após o almoço, dirigi-me as instalações do CESIF porque a restante equipa estava presente no Centro de Congressos em Lisboa, local onde decorreu a Expofarma, Entretanto a diretora de Marketing ligou-me para me avisar que iria aparecer pessoas no CESIF para receberem convites para a Expofarma.

Às 16h dei continuidade ao carregamento de instrumentos pedagógicos no sistema ERP.

Quando Diretor Geral chegou ao escritório pediu-me que verifica-se toda a informação da candidata, interessada no MDM. Reunimos a equipa para tomar a decisão de fazer um desconto de 50% a uma das alunas que esta indecisa entre dois Masters.

Dia 12- O quarto dia de estágio destinou-se ao primeiro dia da Expofarma que se realizou no Centro de Conferências de Lisboa em Belém. O CESIF decidiu integrar nesta feira de forma a fazer publicidade à empresa. Quando cheguei ao Stand do CESIF estive a montar o material mais a diretora de Marketing desde o retroprojektor e restante material necessário para a exposição da banca.

A manhã deste dia foi calma, a feira não continha muitas pessoas. Entretanto eu e diretora de Marketing começamos a falar sobre a equipa que vem acompanhando o CESIF. Falamos do diretor geral da empresa, que apresenta ser uma pessoa muito exigente, no entanto dá oportunidade às pessoas da equipa crescerem a nível pessoal e profissional se assim o quiserem. Começamos a fazer alguns contactos do CRM enquanto ninguém nos abordava para o esclarecimento de dúvidas no que diz respeito aos masters. Com o passar das horas algumas pessoas falaram connosco e até mostraram interesse pelos cursos.

Na minha hora de almoço apanhei um Uber e dirigi-me para as instalações do CESIF. Dei continuidade aos contactos do CRM. A meio da tarde Diretor Geral voltou à empresa e solicitou-me algumas informações de candidatas para as futuras entrevistas marcadas como também a que fizesse uma chamada ao diretor da empresa Y de modo a conseguir contactar uma ex. aluna do CESIF que estava em falta com pagamentos de propinas e utilizava serviços do CESIF.

Até à minha hora de saída continuei com o CRM.

Dia 13- O dia começou com o pedido do diretor geral relativamente ao assunto abordado no dia anterior. Foi-me solicitada uma chamada à empresa Y de modo a perceber se a situação já estava a ser tratada. Liguei novamente para o

- Foi uma boa reunião, o diretor geral deixou-me à vontade para a troca de ideias e opiniões

- Todas as entrevistas que decorrem no CESIF, o diretor geral está sempre presente via Skype ou presencial caso se encontre em Portugal. Solicitava-me sempre informações de cada candidato.

- Apesar dos cursos terem um custo elevado a equipa do CESIF tenta sempre arranjar uma solução para os formandos, desde bolsas de estudos, financiamentos fracionados, entre outras formas de pagamento

- Da conversa compreendi que apesar de já terem tido alguns problemas com alguns elementos da empresa a equipa é unida e trabalha para um objetivo.

- Com a pouca experiência que tinha enquanto assistente comercial da empresa gostei

	<p>Diretor Geral da empresa e o mesmo mencionou que a situação já estava a ser tratada. Posto isto, dei continuidade ao trabalho do CRM até ao final do dia.</p> <p>Dia 14- O dia decorreu no Centro de Congressos de Lisboa na Expofarma. A diretora de formação, dirigiu-se até à feira para me ajudar a montar o Stand. Após a montagem foi-se embora e fiquei sozinha até ao final da tarde na feira. As questões abordadas pelas pessoas que passavam pelo Stand do CESIF focavam-se essencialmente em aspetos relacionados com os masters desde conteúdos pedagógicos, formas de pagamento, objetivos dos cursos.</p>	<p>muito da experiência. O diretor geral referiu que tive uma boa prestação o que me motivou muito para a minha progressão na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O CRM foi um trabalho contínuo uma vez que as candidaturas para os masters estavam numa fase final • Normalmente o estágio só decorria em dias úteis exceto em situações de eventos comerciais, como foi o caso da Expofarma. Verificou-se uma grande procura por parte dos formandos de Farmácia do distrito do Porto
<p>Semana de 16 a 20 de outubro de 2017</p>	<p>Dia 16- No início desta semana, eu e a diretora de formação, iniciamos a organização dos contactos recolhidos dos formandos de farmácia na Expofarma para posteriormente serem colocados na base de dados CRM. Enviei documentos por correio eletrónico que me foram solicitados na Expofarma pelos formandos com os conteúdos abordados em cada master. Pelas 11h da manhã, a gestora de formação ligou-me para que lhe fosse ajudar a transportar os materiais utilizados na Expofarma. Quando regressei às instalações fui informada pela diretora de Marketing que as duas entrevistas que tínhamos marcadas para esta manhã tinham sido canceladas. Após o almoço, foquei-me na introdução de conteúdos pedagógicos de MIFP no ERP. Às 16h, o diretor geral enviou uma mensagem para o grupo do Whatsapp da empresa a solicitar uma reunião via Skype para se planificar as tarefas da semana, o balanço da semana anterior e a análise das entrevistas para as bolsas de estudo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As entrevistas com os candidatos foram um trabalho diário para a seleção de candidatos para os masters. Os membros da equipa, diretora de Marketing e a diretora de formação, foram as responsáveis uma vez que são as mais experientes na área. • Com o passar dos dias apercebi-me que era um trabalho que demorava algum tempo a ser finalizado devido às diversas áreas, subáreas e formadores abrangidos em cada master

para os candidatos. Foi abordado também o assunto da ida a Coimbra para o ciclo de conferências na Universidade de Farmácia.

Dia 17- Dei início ao segundo dia desta semana com telefonemas aos candidatos com o objetivo de marcar entrevistas para a discussão as propostas de bolsa de estudos. Dada como terminada esta tarefa, dei continuidade à introdução de conteúdos do MIFP no ERP. Ao longo desta tarefa a diretora de formação ia treinando para a sua apresentação da 1ª aula de MIFP.

O diretor geral, entretanto, pediu que reuníssemos na sala de reuniões para uma sessão via Skype para a discussão de alguns assuntos como: análise de todos os formandos como casos únicos relativamente às bolsas de estudo e ida à faculdade de Coimbra para o ciclo de conferências.

Após a reunião terminar dei continuidade ao trabalho do ERP para o MIFP e dediquei-me ao envio de documentos por correio electrónico aos formandos com pedidos pendentes de entrevista e bolsas de estudo.

Dia 18 - Ao longo da manhã deste dia dirigi-me aos CTT de Picoas a pedido da diretora de Marketing com o intuito do envio de convites para os antigos formandos do ano letivo 2016/2017 para a entrega dos diplomas que se realizou no dia 30 de outubro.

Quando regresssei fui solicitada para uma reunião via Skype com o diretor geral para serem tratados assuntos relacionados com formandos que recorreram a bolsas de estudo. Após a reunião organizei as tarefas que tinha para realizar neste dia e comecei por enviar correio electrónico em atraso e dar continuidade aos contactos do CRM.

Perto das 18h, os formandos no MIFP começaram a dar entrada nas instalações do CESIF para o 1º dia de aulas.

Dia 19- Com o fim de cumprir com os objetivos e datas previstas da conclusão de algumas tarefas, a diretora de Marketing atribuiu-me uma nova tarefa nomeadamente a introdução de dados pessoais dos formandos de MDM no ERP.

Terminada a minha hora de almoço, continuei a introduzir dados pessoais dos formandos, mas neste caso do MMEC.

Na última parte do dia, pelas 18h, foquei-me novamente nos contactos do CRM. Ao longo desta hora os formandos de MIFP foram chegando para o 2º dia de aulas.

Dia 20- O último dia desta semana iniciou-se com uma reunião com a diretora de Marketing e as duas gestoras de

- Estas entrevistas foram fundamentais no processo de recrutamento dos formandos, uma vez que ao solicitarem a bolsa de estudo foi necessário a análise financeira de cada candidato para que fosse atribuída uma % de bolsa

- Os dados adicionados referiam-se à formação académica, residência, idiomas dominados e contactos pessoais.

- Nesta reunião foram-me atribuídas algumas tarefas

	<p>formação para a análise da gestão da formação que foi desenvolvida no último mês. Foram abordados assuntos como: emissão de diplomas; atraso de entrega das teses por parte de alguns formandos; documentos em falta para a abertura do MDM; Avaliação dos formadores de cada módulo, emissão de questionários online para os formandos; organização dos DTP'S.</p> <p>Dada como terminada a minha hora de almoço, foquei-me nos contactos a candidatos que pediram convocatórias em anos anteriores nomeadamente 2015 e 2016.</p> <p>Às 17h até ao final do dia, que terminou as 19h, comecei por organizar os DTP do MIPF.</p>	<p>relativas à gestão da formação do CESIF. Apercebi-me com o passar do tempo que algumas responsabilidades começavam a ser minhas de modo a que as restantes colegas estivessem menos sobrecarregadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estes contactos foram realizados de modo a conseguir mais formandos para o MDM uma vez que neste momento ainda são estão inscritos 6 formandos. Os dados dos candidatos foram-me cedidos através de um documento em formato Excel que a diretora de Marketing me enviou por correio eletrónico.
<p>Semana de 23 a 27 de outubro de 2017</p>	<p>Dia 23-Este dia foi destinado ao acompanhamento de Carolina Pereira (gestora de formação). Vários conteúdos me foram transmitidos desde: Forma como é feita a organização dos DTP. No início do ano letivo é feita uma organização de dossiers por seção A e Seção B. A primeira refere-se a toda a informação dos formadores de todos os masters desde contratos, CV e CCP, e a toda a informação dos formandos referente à ficha de inscrição e contrato com a empresa. A segunda reúne toda a documentação diária de todas as aulas como folhas de presença, sumários das aulas e plano de sessão que são entregues pelos formadores no final de cada aula. Outra tarefa que me foi atribuída foi a avaliação dos formadores. Cada curso esta organizado por áreas, e cada área tem vários temas atribuídos a diferentes formadores. Quando um formador termina os temas que lhes foram atribuídos por área os formandos devem fazer uma avaliação da prestação do formador e das aulas.</p> <p>A minha tarefa começa por lançar no sistema ERP que a avaliação do docente X já esta disponível na plataforma. Posto isto, é feito o envio de correio eletrónico aos formandos a informar a data limite que têm para responder ao questionário. É necessário ter um calendário de modo a controlar todas as avaliações a serem realizadas ao longo do ano letivo. Por último, Carolina fez a explicação de como</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta avaliação é feita de forma a garantir a qualidade da formação.

carregar todos os conteúdos no ERP dos novos masters no CESIF Lisboa, nomeadamente Cosmética e Indústria Alimentar. O resto do dia foi planeado para o início da realização destas novas tarefas.

Dia 24 - Hoje comecei por dar continuidade aos contactos de formandos presentes no CRM.

Após o almoço dei continuidade à tarefa que me foi atribuída no dia anterior. Estive a conferir toda a documentação dos formadores do CESIF.

Dia 25- Ainda esta semana dei continuidade ao estabelecimento de contactos com os candidatos. Nesta manhã recebemos uma candidata para o esclarecimento de questões sobre o MDM.

Ao regressar às instalações do CESIF após o almoço, tratei da organização de documentos relativamente aos formadores de MIFP. Esta tarefa consistia em organizar toda a documentação da equipa pedagógica deste Master. O objetivo seria reunir o CV, o CCP, o contrato e Habilitações de cada formador de forma a todos os formandos do curso terem acesso a estes dados na área virtual e na própria organização da equipa do CESIF.

Dia 26- Mais uma manhã orientada para os contactos do CRM. Antes de iniciar esta tarefa, determinei por terminar o trabalho que estava a fazer no dia anterior, nomeadamente a organização de documentos dos formadores.

A minha presença nas instalações do CESIF na parte da tarde foi de pouca duração uma vez que tinha uma reunião marcada com a orientadora de estágio Paula Guimarães.

Antes de sair, a diretora de formação dirigiu-se ao meu escritório e facilitou-me uma pasta através do google-drive com os documentos em falta em suporte papel.

Dia 27- A parte da manhã foi destinada aos contactos do CRM com candidatos interessados de todos os masters. Foi um trabalho que durou a manhã inteira, uma vez que J e T dedicaram-se somente a aspetos relacionados com a formação. O trabalho desenvolvido por ambas neste dia assentou na resolução de assuntos pendentes dos masters de Cosmética e de Ensaio Clínicos, uma vez que ambos os cursos ainda não tinham iniciado.

A parte da tarde foi preenchida pela preparação da recepção aos novos formandos do Master de Marketing. Tive de preparar toda a exposição da sala-de-aula, preparei também todos os documentos a serem entregues aos formandos deste master.

- O esforço deste trabalho tem sido grande uma vez que o objetivo do número de formandos no master em Marketing não foi atingido. O objetivo dos próximos dias é recrutar mais formandos desta área e se possível das restantes também
- Na entrevista que ocorreu nesta manhã de Quarta-Feira surgiu uma situação menos agradável. A candidata por possuir uma bagagem profissional elevada na área de Indústria Farmacêutica, nomeadamente na área de Marketing, manteve uma postura incorreta perante a responsável que a recebeu. Perante esta situação desagradável a candidata foi embora sem interesse no Master.
- A tarefa de reorganização dos documentos em falta dos formadores não foi realizada ainda neste mesmo dia uma vez que necessitava da calendarização de conteúdos dos restantes cursos e ainda estávamos à espera da aprovação do diretor dos masters, Alberto. A calendarização dos cursos, nomeadamente a escolha dos dias, dos formadores e sequência de conteúdos é formulada pela diretora de

	<p>Antes de os formandos chegarem, tivemos uma entrevista com uma candidata interessada no master em Cosmética.</p>	<p>formação e diretora de Marketing e após terminada esta calendarização o diretor do master é o responsável pela sua aprovação.</p>
<p>Semana de 30 de outubro a 3 de novembro</p>	<p>Dia 30- Este primeiro dia da semana começou pela receção dos diretores do CESIF, nomeadamente o diretor Geral de Portugal, o Diretor de Marketing de Madrid e o diretor dos masters do CESIF em geral. Decidimos fazer uma pequena reunião de modo a perceber o que estava pronto e o que estava em falta para a grande abertura do ano Letivo 2017/2018 do CESIF. Após a reunião eu e diretora de Marketing estivemos a organizar e reunir todo o material necessário para a abertura do ano letivo desde diplomas para os antigos formandos do ano letivo 2016/2017, documentos importantes para o discurso dos diretores do CESIF.</p> <p>Pela hora de almoço fui a casa mudar de roupa para a Cerimónia. Às 16h30 voltei às instalações do CESIF para me encontrar com a restante equipa e seguimos para o Museu da Farmácia, na Rua Marechal Saldanha, em Lisboa. Começamos por montar todo o material necessário no auditório do Museu para a estivesse tudo pronto para a cerimónia. Até as 19h30 em conversa com alguns antigos formandos, formadores do CESIF, alguns elementos de empresas parceiras.</p> <p>Após a cerimónia, houve espaço para um pequeno catering para todas as pessoas presentes no evento.</p> <p>Dia 31- Neste dia fui solicitada para uma reunião com o Diretor Geral. Os assuntos que foram mencionados foram: um balanço de aspetos positivos e negativos da abertura do ano letivo realizada no dia anterior; assuntos pendentes com formandos que recorreram a bolsas de estudo; ponto de situação dos contactos do CRM; elementos em falta para o Master de Cosmética que iria ter início no dia 6 de novembro. De seguida, ao longo da manhã, dediquei-me aos contactos do CRM.</p> <p>Após o almoço organizei os últimos documentos em falta para a 1ª aula do Master em Monitorização em Ensaios Clínicos.</p> <p>Dia 1– Feriado- 1 de novembro</p> <p>Dia 2- Quando cheguei ao CESIF às 10h reuni com diretora de Marketing e estabelecemos tarefas de forma a nos organizarmos. Foram-me atribuídas as seguintes tarefas: 1) colocar online, no ERP, todos os conteúdos do Master de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foi uma manhã agitada, com muitas tarefas a serem realizadas ao mesmo tempo dado que era um dia importante e que tudo tinha de correr pelo melhor. • Este evento teve como objetivo a entrega dos diplomas aos antigos formandos e a receção dos novos formandos do ano letivo 2017/2018. Foi um evento importante para mim dado que me senti mais próxima de alguns elementos do CESIF, conheci algumas caras novas nomeadamente de formandos e formadores. • Neste espaço de tempo consegui marcar algumas entrevistas com formandos para o Diretor Geral dar seguimento para futuros estágios e conversar com alguns formandos. • Foi dada a atenção à exposição da sala, documentos a serem entregues aos formandos. Foi o diretor dos Masters, Alberto Leon, que deu a primeira aula de boas vindas aos novos formandos. • Na introdução de toda a informação no ERP dos conteúdos de Cosmética foi dada uma especial atenção,

	<p>Cosmética; 2). Colocar online toda a informação dos novos formandos deste mesmo Master; 3) Verificar nos Dossiers em Formato Físico toda a informação relevante dos formandos de Marketing e Ensaio Clínicos.</p> <p>Ao longo da tarde, além das tarefas que me foram destinadas, fiz algumas marcações de entrevistas e reuniões com formandos.</p> <p>Dia 3- Dei início ao último dia da semana com algumas tarefas do dia anterior nomeadamente a introdução dos conteúdos do Curso de Cosmética no ERP. Consegui também finalizar toda a organização dos documentos em formato físico dos formandos de Marketing e Cosmética.</p> <p>Na parte da tarde foquei-me essencialmente nas avaliações dos formandos às aulas dos formadores e aos próprios formadores.</p>	<p>pois foi a 1ª edição do curso em Portugal e o trabalho desenvolvido não foi facilitado em comparação aos outros masters.</p> <ul style="list-style-type: none"> Os formadores têm de ser avaliados do final de cada área. O meu trabalho assenta em enviar email aos formandos a informar que os questionários já estão disponíveis na plataforma. Mais tarde, na data indicada, faço a análise dos resultados dos formandos e são enviados posteriormente para os responsáveis que se encontram em Espanha. Esta avaliação é realizada em todos os cursos.
<p>Semana de 6 a 10 de novembro de 2017</p>	<p>Dia 6- Este primeiro dia da semana iniciou-se com a organização do trabalho ao longo do dia. Reuni com diretora de Marketing e diretor geral via Skype de modo a dividirmos tarefas. Comecei por finalizar documentos relativos ao master de Cosmética de forma a estarem prontos para a aula. De seguida, dediquei algum tempo no envio de correio eletrónico a novos formandos dos cursos com o objetivo de marcar reuniões com o Diretor Geral para dar seguimento ao CV de cada um.</p> <p>Na parte da tarde fiquei responsável pela preparação da sala onde iria ocorrer a 1ª aula de Cosmética e todo o material necessário para a mesma.</p> <p>Posto isto, dei continuidade aos contactos do CRM. Ao fazer as chamadas eu e a diretora de Marketing discutíamos o perfil de cada possível candidato tendo em conta a informação fornecida por telefone. Neste dia houve um número razoável de candidatos que não tinham perfil, pois não estavam integrados na área da Indústria Farmacêutica.</p> <p>Dia 7- O dia começou com uma reunião com a diretora de Marketing e o diretor geral via <i>Skype</i>. Abordamos alguns pontos a serem tratados nomeadamente: a marcação de aulas de forma a dar acompanhamento aos Currículos dos formandos deste ano letivo; o contacto com os formandos de aviso das aulas; a marcação de uma reunião com formandos de Marketing de edições anteriores; a marcação de um jantar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Foi o primeiro dia do Master em Cosmética. Há a preocupação de proporcionar momentos de socialização entre novos e antigos formandos do mesmo curso. O objetivo deste género de eventos é que uma troca de experiências, que os novos formandos adquiram uma visão diferente da área de Indústria Farmacêutica bem como a recolha de novos contactos na área.

com antigos e novos formandos de Marketing.

O resto o dia foi destinado a: organização dos planos de sessão das aulas dadas até à data; atualização de documentos em falta por parte dos formadores (Contrato, certificado de habilitações. CCP, ficha da DGERT, CV, CC, ficha de formador).; análise dos questionários de avaliação dos formadores.

Dia 8- Na primeira parte do dia foquei-me somente na análise de questionários de Marketing, Indústria Farmacêutica e Ensaio Clínicos.

Na segunda parte, redigi a primeira ata de reuniões relativas à semana de 6 a 10 de novembro.

O restante dia foi dedicado à atualização de informações relativas aos diplomas dos antigos formandos no ERP. É uma tarefa importante pois foi sempre houve o cuidado de todas as informações dos formandos e formadores estarem atualizadas.

A tarefa seguinte, consistiu na preparação de documentos em falta nomeadamente: folhas de presença, folha para entrega de apontamentos para os formandos, planos de sessão e sumários. Todos estes documentos foram feitos para todos os masters. Foi-me pedido que fizesse um novo design de folha para o Sumário dado que o antigo estava muito tradicional.

Por fim, a última tarefa teve lugar na alteração de conteúdos e formadores relativos ao master em Cosmética. Este problema surgiu devido a uma falha na plataforma online onde são colocados todos os conteúdos pedagógicos de todos os cursos.

Dia 9- Na parte da manhã foquei-me na construção de instrumentos pedagógicos, nomeadamente um PowerPoint a ser colocado na entrada principal do CESIF com as indicações das aulas que iriam decorrer no dia em questão, quais os formadores que iam ter, que áreas e temas. Este dispositivo foi criado para o primeiro período de aulas.

Quando cheguei ao CESIF o Diretor Geral pediu-me que escrevesse um e-mail de convocatória para os antigos formandos de Marketing de forma a convidá-los para a reunião e jantar do dia 24 de novembro.

Na parte da tarde, em conversa com diretora de Marketing, fui informada que de modo a ser mais integrada no mundo da indústria farmacêutica devia de fazer uma pesquisa sobre alguns conceitos de indústria farmacêutica, quais as empresas que temos parcerias e o que fazem, quais as empresas que os formadores do CESIF trabalham, perceber em que empresas os formandos podem estagiar tendo em conta os perfis dos mesmos, consultar convénios de parceria entre formandos e empresas caso me seja solicitado este documento. Deste modo, a tarde deste dia foi dedicada a toda a investigação

- A análise realizada aos questionários é muito importante uma vez que é através dos mesmos que conseguimos perceber os pontos mais positivos e os pontos negativos das aulas e prestação dos formadores em contexto de sala de aula. O objetivo destes questionários é melhorar a nossa qualidade de formação.
- Uma das tarefas que me foram impostas a partir deste dia foi a redação de uma ata de todas as reuniões realizadas com Diretor Geral. No final de cada semana enviei um relatório descritivo de todas as reuniões.
- Senti algumas dificuldades nesta pesquisa uma vez que não é a minha área de especialização. Muitos dos conceitos me eram desconhecidos e a pesquisa não foi facilitada devido a este mesmo motivo. No entanto, julgo que foi uma mais-valia para mim. Nas reuniões pude estar mais familiarizada nos termos utilizados, ter um maior à vontade para referir algumas das minhas opiniões relativamente às empresas de estágio dos formandos.

	<p>desta área de Indústria Farmacêutica.</p> <p>Dia 10- Quando cheguei ao CESIF tive logo uma reunião via Skype com o Diretor Geral. Fizemos o ponto de situação das entrevistas marcadas com os formandos que estavam a ter acompanhamento para a melhoria o seu CV. Falamos também sobre a aula com os formandos de edições anteriores e os novos formandos de Marketing e sobre o ponto de situação do jantar dia 24 de novembro.</p> <p>Terminada a reunião, dirigi-me ao meu escritório e fui organizar todos os documentos concluídos da avaliação de formadores.</p> <p>De seguida, comecei por enviar e-mail de aviso aos formandos dos masters que avaliação dos formadores já estava disponível na plataforma.</p> <p>Após o almoço, enviei email aos antigos formandos de Marketing convocados pelo Diretor Geral para a reunião e jantar do dia 24, e aos formandos de Marketing deste ano letivo 2017/2018 para o convite do jantar a realizar-se no mesmo dia.</p> <p>Para terminar o dia estive a fazer alguns contactos do CRM de modo a compreender se os restantes candidatos ainda estavam ou não interessados a concorrer para os masters.</p> <p>Ainda preparei a sala de estudo para alguns formandos do CESIF que pediram para se reunirem para fazer um trabalho de grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toda esta documentação é enviada para Espanha para ser analisada e arquivada.
<p>Semana de 13 a 17 de novembro de 2017</p>	<p>Dia 13- Este dia começou com uma reunião com o Diretor Geral via Skype para falar sobre algumas questões pendentes relativamente a formandos que estavam a ter seguimento com o mesmo no que diz respeito ao CV.</p> <p>Ao longo da manhã foram tratados assuntos relativos a documentos dos formadores bem como a avaliação dos formadores. Foram novamente enviados questionários aos formandos do master de Marketing para avaliarem o formador.</p> <p>Da parte da tarde comecei por tratar de toda a organização de dossiers pedagógicos e base de dados.</p> <p>Dia 14- Na primeira parte da manhã estive a enviar alguns questionários a formandos de Marketing e Ensaios clínicos de modo a avaliarem alguns formadores que estavam em falta. Também fiquei responsável por contactar alguns formandos de edições anteriores e deste ano letivo com o objetivo de confirmar a presença dos mesmos na reunião e jantar do dia 24 de novembro.</p> <p>O resto da manhã foi dedicada ao seguimento dado na organização dos dossiers pedagógicos.</p> <p>Quando estava a dar início a esta tarefa, diretor geral envio-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho de organização de documentos teve de ser reorganizado uma vez que as diferentes bases de dados não estavam devidamente organizadas. • A organização dos dossiers pedagógicos é um trabalho demorado dado que abrange um conjunto de documentos dos formadores do CESIF e por vezes não depende só de nós(equipa) na recolha desta informação. É um trabalho importante pois queremos garantir a qualidade da formação bem como os

me vários emails a pedir novas reuniões com formandos de Marketing deste ano letivo, atualização da sua agenda pessoal. Deste modo, tive de deixar para a parte da tarde a organização dos dossiers pedagógicos.

Após o almoço, consegui dar seguimento a uma parte da organização da documentação relativa aos formadores do CESIF.

Ao longo da tarde fui respondendo a alguns emails do diretor geral e a formandos que estão a ser seguidos pelo mesmo relativamente aos Currículos.

Dia 15- Ao chegar às instalações do CESIF dirigi-me à sala de reuniões para ter uma reunião via Skype com o Diretor Geral para estipular tarefas para o dia como também para discutir alguns assuntos pendentes com formandos espanhóis que frequentam os masters do CESIF. Posto isto, fui para o meu escritório e organizei os documentos que necessitava a o resto da manhã. Dei novamente continuidade à organização dos documentos dos formadores. Tive um problema com a impressora, pois o computador não estava a conseguir conectar com a mesma e por isso tive de organizar os documentos somente nas pastas partilhadas (Drive). A parte física do documento para os dossiers pedagógicos tiveram de ficar pendentes.

Dada como terminada a minha hora de almoço, regressei às instalações e continuei o trabalho anteriormente referido. Tive de interromper esta tarefa, pois fui solicitada para outra atividade. A diretora de Marketing pediu-me que conferisse alguns dados dos formadores de Cosmética na calendarização 2017/2018.

Ao final da tarde voltei novamente a conferir todas as avaliações e questionários realizados pelos formandos aos seus formadores.

Quando os formandos chegaram pelas 18h30 tive de orientá-los para as respetivas salas porque foram feitas algumas alterações relativas às salas de aula.

Dia 16- Nesta quinta-feira comecei uma vez mais com uma reunião com o Diretor Geral para lhe por a par de todas as reuniões marcadas e falar um pouco sobre o evento de dia 24 de novembro, nomeadamente a reunião com formandos de edições anteriores de Marketing e respetivo jantar. Dada como terminada a reunião, abri o Outlook para responder a toda a correspondência solicitada por formandos.

Após isto, continuei a organizar a documentação dos formadores na pasta partilhada. Passado algum tempo, a diretora de formação dirigiu-se ao meu escritório e pediu-me

critérios exigidos pela DGERT.

- Foi dada especial atenção nesta semana aos currículos dos formandos, pois estava agendada duas aulas presenciais para dias 23 e 24 de novembro para o seguimento e melhoria dos currículos dos al formandos. O Diretor Geral esteve presente nestas aulas.
- Senti que a organização dos documentos dos formadores foi uma tarefa demorada pois estavam muitos documentos em falta.
- Os dados dos formadores de cosmética foram os mais complicados de reunir dado que foi a 1ª Edição do master em Portugal e como tal a base de dados estava sem informação. Os formadores foram todos contratados para para este novo curso.
- Esta tarefa foi-me solicitada para que a diretora de formação se pudesse organizar e preparar todo o material necessário para as aulas de currículo.

	<p>que criasse uma pasta na drive com todos os currículos e respetivas versões dos formandos do CESIF.</p> <p>Após o almoço, continuei a organizar os documentos relativos aos formadores.</p> <p>Dia 17- O último dia da semana iniciou com uma reunião com o diretor geral da empresa. O assunto incidiu novamente sobre o seguimento do acompanhamento de alguns formandos relativamente aos seus CV`s.</p> <p>Às 11h tivemos uma simulação de evacuação do edifício para treino de situações de fogo.</p> <p>Quando regressámos, reunimo-nos, eu, a diretora de Marketing, a diretora de formação e a gestora de formação para perceber o ponto de situação da manutenção dos critérios aplicados no CESIF segundo a DGERT bem como a NORMA ISO 9001:2015 que tem sido implementada desde o ano 2018.</p> <p>Posto isto, dirigi-me ao meu escritório e dei início à atualização dos contratos de todos os formadores do ano letivo 2017/2018</p> <p>Quando voltei do almoço, eu, a diretora de Marketing e a diretora de formação tivemos novamente uma reunião com o Diretor Geral e os assuntos abordados foram: compra de uma vending-machine para os formandos do CESIF poderem usufruir no período de aulas, conversa sobre alguns formandos do CESIF e pontos de situação dos mesmos.</p> <p>Outra tarefa que me foi atribuída pela diretora de Marketing, após a reunião, foi a organização do dispositivo da formadora de Cosmética de forma a enviar posteriormente para Espanha para que fosse colocado na plataforma e os formandos pudessem aceder ao mesmo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os elementos da equipa do CESIF já tinham sido informados sobre esta evacuação
<p>Semana de 20 a 24 de novembro de 2017</p>	<p>Dia 20- Este primeiro dia da semana foi muito calmo. Quando cheguei respondi a alguns e-mails e contactei o diretor de Marketing da Associação Nacional de Farmácia para confirmar a presença do CESIF no evento de dia 1 e 2 de dezembro. Posto isto, terminei por confirmar alguns contratos de formadores deste ano letivo e segui para a introdução dos formadores de Cosmética do ERP.</p> <p>Após o almoço, comecei por fazer o organizar todos os planos de sessão das aulas de todos os masters.</p> <p>De seguida, foquei-me uma vez mais nas avaliações dos formadores e na emissão de novos questionários aos formandos para a avaliação de aulas recentes dadas pelos formadores do CESIF.</p> <p>Dia 21- A primeira coisa que fiz quando cheguei ao CESIF foi ter uma reunião com o diretor geral via Skype. Pediu-me que enviasse email aos formandos de confirmação da reunião</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os planos de sessão são um dos documentos que devem estar no DTP. Por vezes, tornou-se difícil reunir este documento dado que alguns formadores não o entregavam, outros enviam via e-mail e não continha a assinatura original e sim digitalizada. Todos os documentos oficiais devem ser conter a assinatura original da pessoa para que possa ser considerada válida. • Esta tarefa foi demorada uma

e jantar de dia 24 de Novembro, que contactasse alguns formandos de modo a marcar novas reuniões ao longo desta semana, e que falasse com os formandos do master de Marketing para que respondessem aos questionários que lhes foram enviados de Espanha de forma a avaliarem os conteúdos e toda a formação do CESIF.

Posto isto, ao longo de toda a manhã enviei e-mails aos formandos como solicitado pelo diretor geral para a confirmação da reunião e jantar, falei com alguns formandos para marcação de reuniões e organizei ainda alguns documentos dos formadores que a diretora de formação me deixou no dia anterior por organizar.

Ao longo da tarde estive a preparar alguma documentação dos formandos solicitada pelo Diretor Geral para as aulas de Currículos de dia 23 e 24 de dezembro.

Dia 22- O terceiro dia desta semana foi um dia em cheio. Primeiramente foi realizada uma reunião com a diretora de formação em que foram abordados assuntos nomeadamente a aula de CV, sexta feira dia 24 de novembro, e das entrevistas que faltavam marcar com os restantes formandos do CESIF. Foi-me solicitada pela mesma que digitalizasse todos os questionários de expectativa que foram feitos aos formandos. A meio desta tarefa diretora de Marketing solicitou-me para uma conversa de modo a conversarmos sobre o meu futuro na empresa enquanto estagiária e futura trabalhadora interna após o mestrado. Dada como terminada a conversa dei continuidade à digitalização dos documentos.

Após o almoço, quando regresssei às instalações do CESIF o diretor geral já tinha chegado de Espanha. Eu, ele, a diretora de Marketing e a diretora de formação reunimos-nos para uma reunião de forma a discutirmos alguns assuntos, nomeadamente: a avaliação dos al formandos unos no que diz respeito à distribuição de percentagens pelas aulas, aos trabalhos, à assiduidade e à tese; falámos também sobre: os documentos necessários para a emissão de certificados na plataforma SIGO; a distribuição de conteúdos de Cosmética pelos formadores e cursos; e, por fim, o cronograma de tarefas deste ano letivo 2017/2018

Dada com terminada a reunião, dirigi-me à minha secretária e respondi a alguns emails, recolhi alguns documentos que o Diretor Geral me solicitou e organizei os cartões de estudantes que foram entregues aos formandos por master.

Dia 22- A manhã começou com uma reunião com Diretor Geral para preparar os últimos documentos para a aula de CV com os formandos do MMEC e MCDF. Dirigi-me à minha

vez que neste dia estava sozinha no CESIF porque diretora de Marketing e diretora de formação tinham ido para uma conferencia na Universidade de Lisboa o dia inteiro. Haviam documentos que não tinha acesso a eles.

- Este inquérito é aplicado de forma a compreender quais foram os principais motivos para a escolha do master, quais as suas expectativas e os objetivos após terminar o curso.
- Senti uma responsabilidade muito grande nesta conversa uma vez que novas tarefas me foram atribuídas.
- Senti que foi uma reunião importante para mim para compreender de um modo mais aprofundado todo o sistema de avaliação que envolve o aluno do CESIF.
- Quando Diretor Geral estava em Portugal emergia um trabalho dividido, isto é, enquanto estava a executar as minhas tarefas tinha de interromper algumas vezes para cumprir outras tarefas que me eram solicitadas.
- O tratamento destes e-mails

secretária e terminei a recolha dos restantes documentos que o diretor geral me tinha solicitado na reunião. De seguida, comecei por responder aos emails dos formandos na marcação de reuniões com o diretor geral e a diretora de formação no seguimento da melhoria dos seus CV`s.

Posto isto, estive a reunir informações de muitos dos formandos das edições anteriores. Esta tarefa foi-me solicitada pela responsável pelo departamento multimédia com o objetivo de fazer um vídeo com o histórico de formandos que frequentaram os masters no CESIF Lisboa. Tive de descobrir onde estavam a trabalhar neste momento e qual o seu cargo.

Após o almoço, dei continuidade à tarefa anteriormente referida.

Entretanto interrompi o que estava a fazer e foquei-me em algumas indicações que diretora de Marketing me pediu que realizasse enquanto estive de férias desde emissão de declarações para os formandos de como estavam inscritos na escola, avaliações pendentes, contactos por realizar no CRM, entre outras coisas.

Às 17h os formandos começaram a chegar para a aula de CV e assisti à com aula com eles. Foi uma aula agradável, em que todos participaram e deram as suas opiniões e esclareceram dúvidas pertinentes.

Dia 23- Nesta Sexta-Feira iniciei o dia a responder a emails de formandos.

Relativamente aos documentos dos formadores e planos de sessão das aulas fui verificar o que estava em falta.

Uma vez mais tive de reunir os documentos necessários para a aula de CV, mas neste caso dos formandos do MIFP e o MDMF. De seguida, estive a preparar também alguns folhetos para serem entregues na reunião que aconteceu neste dia com os formandos do MDMF de antigas edições.

De regresso às instalações do CESIF, continuei a procurar informações relativas aos formandos de edições anteriores. A pesquisa foi baseada no LinkedIn e em pastas arquivadas.

Às 17h voltei a assistir à aula de CV com os formandos. Passada uma hora e meia de aula os formandos dirigiram-se para as suas respetivas salas e Diretor Geral e a diretora de formação reuniram com os antigos formandos do MDMF.

Às 21h fomos todos para o jantar. Foram os formandos deste ano letivo e alguns antigos do mesmo curso.

demorou algum tempo dado que foi necessário agendar reuniões, arquivar formato digital e formato físico os Currículos de todos os formandos.

- A diretora de Marketing pediu-me que ficasse responsável por algumas tarefas enquanto estivesse de férias. Esteve fora durante 2 semanas.
- A recolha e organização destes documentos foi feita com alguma regularidade uma vez que são documentos que íamos recebendo todos os dias, e caso fossem acumulando seria mais complicado de os organizar
- Achei este jantar muito interessante. Deu-me oportunidade de me aproximar mais com os formandos e de eles próprios criarem um maior á vontade comigo e com o Diretor Geral. Este género de eventos é importante também uma vez que conseguem trocar contactos e cria-se uma rede “Networking”.

Semana de 27 a 2 de dezembro de 2017

Dia 27- Nesta manhã de segunda-feira comecei por agendar algumas reuniões com o diretor geral e formandos. No correio eletrónico alguns formandos do CESIF solicitaram reuniões com o mesmo de modo a ser dado o seguimento aos seus Currículos.

Dada como terminada esta tarefa, dei continuidade à pesquisa dos formandos no LinkedIn. Esta foi uma tarefa que durou uns dias pois as informações que me foram fornecidas eram muito vagas, o que não me facilitou a pesquisa.

De regresso às instalações, após a hora de almoço, dediquei-me aos contactos do CRM. Neste dia foram dadas algumas entradas na base de dados de pedidos de informação dos masters.

Ao final do dia, decidi interromper a tarefa anteriormente referida e analisei algumas avaliações de formadores.

O diretor geral ao final deste mesmo dia solicitou-nos para uma reunião via Skype para falarmos um pouco sobre empresas parceiras. Esta foi uma fase importante nas parcerias entre empresas para possíveis estágios dos formandos do CESIF. A Diretora de Formação mencionou que ao longo desta semana conseguiu colocar três formandos do master de Indústria Farmacêutica e que na semana iria dirigir-se à empresa Y para tentar um acordo e estebelecer parceria.

Dia 28- Ao chegar ao escritório uma vez mais respondi a toda a correspondência que tinha no Outlook. De seguida dei continuidade à tarefa que a diretora de comunicação em Madrid me tinha atribuído, construção de um dispositivo com informação de antigos formandos. Enquanto dava continuidade à mesma, a diretora de formação pediu-me que tratasse das folhas de presença e sumário para a aula de informática.

Ainda ao longo da manhã, fui solicitada para uma reunião com o diretor geral para falar sobre a plataforma SIGO e a tarefa que estava a realizar relativamente ao dispositivo com informação de antigos formandos.

De regresso da hora de almoço a diretora de formação pediu-me que alterasse o calendário dos formandos devido à falta de disponibilidade de alguns formadores. Com isto, algumas alterações tiveram de ser feitas de modo a que os formandos não fossem prejudicados. A mesma diretora solicitou-me também para o controlo de chegada e registo dos apontamentos dos formadores.

Uma vez que a diretora de Marketing esteve ausente de férias reforcei a parte de CRM (Contactos de pedidos de informação) dando uma maior prioridade ao master de Cosmética e Marketing.

- Este curso de informática foi de 40 horas e não era obrigatório

- Todos os apontamentos que chegavam por correio de Madrid eram registados por mim na base de dados. Havia um controlo por parte da diretora de formação e por mim o envio dos apontamentos e a chegada deles de Madrid. Todos os documentos de maior dimensão eram impressos em Madrid e enviados para Portugal.

	<p>Dia 29- Comecei o dia por organizar os apontamentos dos formandos. Obs (O estafeta trouxe três caixas cheias de apontamentos e de modo a não ficarem apontamentos em atraso organizei todos eles por master e deixei-os na receção de forma a que os formandos quando chegassem às instalações tivessem acesso aos mesmos.</p> <p>De seguida, dei início novamente aos contactos do CRM.</p> <p>No final do dia, quando a auxiliar de secretariado chegou estive a ajudar-lhe nos DTP's.</p> <p>Dia 30- A primeira coisa que fiz quando cheguei ao escritório foi responder a alguns e-mails de formadores e enviar a agenda do diretor geral para estar a par das reuniões que tinha neste dia. Aproveitei também, uma vez que já estava finalizado, enviar o documento que a diretora do departamento de Multimédia em Madrid me solicitou. Até à hora de almoço estive a imprimir e organizar toda a documentação dos formadores do CESIF. Após a mesma, foquei-me nas avaliações dos formadores uma vez que no dia seguinte era feriado e não iria estar no escritório para as fazer.</p> <p>Dia 1 e 2 de dezembro- Apesar de ter sido um feriado e um sábado foi dia de trabalho. Estive nas instalações da Associação Nacional de Farmácia de Lisboa. O evento consistia num congresso Nacional de Estudantes de Farmácia “Uma nova geração de saúde” e o nosso objetivo enquanto CESIF assentou na promoção dos nossos cursos. Tivemos direito a um Stand para colocarmos algumas memórias como cadernos com informações dos cursos, canetas, lapiseiras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estivemos a por em dia os sumários das aulas, os planos de sessão e o registo de presenças. • Considerei um evento interessante uma vez que fui sozinha e senti-me capaz de promover a empresa.
<p>Semana de 4 a 8 de dezembro</p>	<p>Dia 4- Neste dia quando cheguei às instalações do CESIF comecei por responder a e-mails de alguns formandos. Ao receber nova documentação de formadores determinei começar por atualizar a base de dados. Às 11h da manhã o diretor geral solicitou uma reunião comigo e com a diretora de formação para determinar os seguintes temas: nova inscrição da aluna do MMEC, entrega de apontamentos, Plataforma SIGO e estágios a decorrer no próximo ano civil de 2018. Nesta reunião o diretor atribuiu-me uma nova tarefa. Referiu que queria que estivesse mais integrada nos assuntos de gestão de pagamentos dos formandos. Esta era uma responsabilidade da diretora de Marketing e que aos poucos passou para mim.</p> <p>Depois do almoço, foquei-me somente nas avaliações. CRM e, conseqüentemente, com alguns novos formadores, tive de alterar o mapa de avaliações dos formadores dado, que muitas das aulas foram alteradas devido à falta de disponibilidade dos formadores ou por alteração de temas a serem dados nas datas previstas.</p>	

	<p>Dia 5- Uma vez mais cheguei ao escritório e verifiquei o meu correio eletrónico e respondi à correspondência que lá tinha. Posto isto, na sequência do trabalho que andava a realizar na Plataforma SIGO e uma vez que era a primeira vez que estava a trabalhar na mesma, liguei para a linha de apoio da Plataforma SIGO e esclareci algumas dúvidas que tinham surgido. Quando dei início à introdução dos dados na Plataforma SIGO recebi dois emails do diretor geral a solicitar-me para o envio do questionário de Marketing a todos os formandos e que caso não obtivesse resposta contactasse os mesmos via telefone de forma a que a resposta fosse a mais rápida possível.</p> <p>Terminada a hora de almoço, dediquei-me novamente à Plataforma SIGO.</p> <p>Às 17h as reuniões para o seguimento dos currículos dos formandos com a diretora de Formação começaram. Considerando a importância destas reuniões verifiquei se todos os documentos que me tinham sido solicitados estavam todos presentes.</p> <p>Quando a auxiliar de secretariado chegou ao CESIF, estivemos a organizar duas caixas de apontamentos para serem entregues aos formandos.</p> <p>Dia 6- Comecei neste dia por responder a alguma correspondência eletrónica que tinha. Grande parte deste dia foi dedicado à introdução de dados dos formadores do CESIF na Plataforma SIGO. Como já referi anteriormente é um trabalho contínuo demorado devido à falta de documentação dos formadores. Um pouco depois da hora de almoço, ajudei a diretora de formação a organizar e digitalizar documentos relativos a currículos de formandos.</p> <p>Ao final da tarde conclui as avaliações dos formadores desta semana dado que tinha 8 era feriado.</p> <p>Dia 7- Acabada de chegar ao escritório, tinha o computador ligado do dia anterior e verifiquei que correspondência eletrónica a ser respondida. O resto da manhã e início da tarde foi dedicado aos contactos a pessoas que solicitaram informação dos cursos e a pessoas pendentes de dias anteriores. Posto isto, estive a organizar documentação relativa a avaliações, a formadores e formandos uma vez que não iria trabalhar no primeiro e segundo dia da semana seguinte. Foi um dia calmo.</p> <p>Dia 8- Feriado Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tive algumas dificuldades em introduzir alguns currículos de formadores.
<p>Semana de 11 a 15 de dezembro</p>	<p>Dia 11 e 12- Nestes dois dias fui dispensada do estágio de forma a ter algum tempo para pesquisa e escrita do relatório de estágio.</p>	

Dia 13- A semana no escritório para mim começou neste dia dado que estive ausente nos dois dias anteriores como já foi referido anteriormente. Decidi iniciar o dia a responder a emails pendentes que tinha desde a última sexta-feira dia 8 de dezembro. Demorei algum tempo porque me foram solicitados documentos, marcações de reuniões, entre coisas que demoraram a serem realizadas.

Em termos de Qualidade da formação, estive a organizar uma vez mais a documentação em falta dos formadores do CESIF. Após o almoço, a diretora de formação solicitou-me para a organização e registo dos contractos dos formandos em falta. Apercebi-me a preocupação por parte da diretora no que diz respeito a esta tarefa, pois este foi um critério que teve de ser cumprido devido às normas exigidas pela DGERT.

Depois de ter tudo organizado, segui para a introdução de dados na Plataforma SIGO.

Dia 14- Incrível que pareça neste dia não tive correspondência eletrónica para responder.

Como já tinha alguns dados de formandos inseridos na Plataforma SIGO, tive a indicação que devia começar por introduzir os formandos na plataforma e assim o fiz. Fui à base de dados dos formandos deste ano letivo e comecei por determinar a tarefa.

Ao longo da tarde, estive a alterar alguns dados no ERP. Foram alteradas aulas no MCDF e consequentemente alguns formadores o que me obrigou a fazer esta alteração no sistema. Sem esta mesma alteração quando fosse fazer a avaliação dos formadores os dados não iam estar de acordo com a informação do sistema o que iria levantar alguns problemas com o responsável pela análise das avaliações realizadas no CESIF Portugal.

Tive a ideia de dar continuidade à introdução de dados dos formadores na Plataforma SIGO uma vez que me foram estabelecidos prazos para a conclusão desta tarefa, no entanto não foi possível porque muito formadores tinham documentos em falta. Neste sentido, enviei um email a cada formador a solicitar a documentação em falta. Dado que não tinha meios para continuar a tarefa anteriormente referida, continuei a arquivar e registar documentos dos formadores no DTP.

Dia 15- Quando cheguei ao CESIF, fui à minha caixa de Outlook e tinha alguns emails de formandos com os documentos solicitados para a Plataforma SIGO. Como tal, o resto da manhã foi destinada à introdução dos dados dos formandos na base de dados dos formandos e no Plataforma SIGO. Com algumas dificuldades em introduzir os formandos espanhóis na Plataforma liguei para o apoio de serviços da

- Arquivo de documentação dos formadores para o DTP e registo na base de dados.

- Tive algumas dificuldades na introdução de alguns formandos na Plataforma pois muitos deles são de nacionalidade Espanhola o que dificulta o processo. Em Portugal é utilizado o Cartão

	<p>Plataforma SIGO a solicitar ajuda.</p> <p>Após o almoço, a diretora de formação chamou-me para analisarmos as avaliações realizadas até ao dado momento para podermos enviar um relatório a cada formador com o feedback das aulas dos mesmos.</p> <p>Quando a auxiliar de secretariado chegou estive a dar-lhe algum apoio organização das salas de aula, folhas de presença e de sumário.</p>	<p>de Cidadão que abrange um o NIF. Em Espanha o documento de identificação é um pouco diferente</p>
<p>Semana de 18 a 22 de dezembro</p>	<p>Dia 18- Na semana anterior não tinha finalizado as avaliações dos formadores, e como tal decidi acabar nesta manhã de segunda-feira. Enquanto terminava esta tarefa fui recebendo alguns emails de formandos com o NIF que lhes tinha solicitado para o preenchimento das fichas dos mesmos na plataforma SIGO.</p> <p>Entretanto a diretora de formação pediu-me que registasse na base de dados mais contratos de formandos e que fizesse uma declaração para uma aluna.</p> <p>De regresso da hora de almoço, a diretora de Marketing avisou-me de que me tinha enviado um email com um documento em formato Excel, como, exemplo, para o registo da assiduidade dos formandos. Analisei o documento com atenção, e preenchido corretamente com os dados dos formandos divididos por cursos. De seguida, dirigi-me à secretaria onde se encontram os DTP com as faltas dos formandos e preenchi a tabela do Excel com as faltas de cada aluno.</p> <p>Dia 19- Dediquei toda a manhã aos contactos do CRM. Ao longo desta manhã de contacto apercebi-me que muitas pessoas que solicitam informações não têm a verdadeira noção do que é o CESIF. Falei com muitas pessoas que não demonstravam ter o perfil exato para frequentar o CESIF.</p> <p>Para não acumular o registo da assiduidade dos formandos, dirigi-me à receção do CESIF onde se encontravam os DTP e estive a registar as faltas de todos os formandos.</p> <p>Uma vez que esta foi uma época natalícia, o CESIF em Madrid fez uns postais de Natal para serem entregues aos formandos e aos formadores na empresa. Como tal, eu e a diretora de Marketing estivemos a meter os postais de Natal em envelopes para serem entregues aos formandos e formadores que iriam estar nos próximos dias nas instalações. Fomos ao calendário de aulas, verificamos os que iam estar presentes ou não. Os formadores que não iam estar enviamos por correio.</p> <p>Depois, ajudei a auxiliar de secretariado a organizar os apontamentos dos formandos que tinham chegado de Espanha.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos formandos nos solicitam comprovativos de como estão a estudar no CESIF para poderem entregar nos seus locais de trabalho • Quando entrei no CESIF e comecei a ter contacto com os entrevistados a diretora de formação e de Marketing mencionaram que pessoas ligadas à Indústria Farmacêutica, com habilitações académicas adequadas ou muitos anos de experiência na área eram as que tinham um melhor perfil para frequentarem os cursos do centro.

	Dia 20.21, 22- Férias de Natal	
Semana de 1 a 5 de janeiro 2018	<p>Dia 1 e 2- Não trabalhei. Deram estes dois dias à equipa do CESIF uma vez que não iria haver aulas e eram os dois primeiros dias do ano.</p> <p>Dia 3- O início do estágio em 2018 começou no dia 3 de janeiro. Quando cheguei ao CESIF liguei o computador e a primeira coisa que fiz foi responder a emails e a atualizar dados que me tinham sido enviados pela diretora de formação relativamente a alguns formadores e formandos. Como tal, imprimir os documentos, arqueei-os numa pasta onde se encontram os documentos de todos os formadores do CESIF e atualizei na base de dados.</p> <p>Uma vez que no arquivo de documentação dos formadores, recebi informações da ficha de formador que é utilizada para a inscrição dos formadores na plataforma SIGO, dei continuidade a esta tarefa. Inscrevi novos formadores na Plataforma SIGO.</p> <p>Ao longo desta tarefa a diretora de Marketing veio chamar-me ao escritório para ter uma reunião via Skype com o diretor geral. Falamos de assuntos relacionados com a plataforma SIGO, os contactos de novos candidatos para o próximo ano letivo e de gestão financeira da empresa. Nesta reunião o diretor do CESIF solicitou-me para uma nova tarefa. Pediu-me que ficasse responsável pela parte de gestão financeira da empresa ao que se refere aos pagamentos das mensalidades dos formandos, a conta T, que diz respeito aos processos contabilísticos e de cumprimento dos normativos legais aplicáveis, pagamentos a formadores do CESIF. Outra tarefa que me foi atribuída foi realizar um balanço escrito semanal na área comercial. O diretor explicou-me que teria de relatar o que foi feito no CRM (Contactos a novos candidatos, quantos foram contactados todos os dias, que cursos estavam interessados e que perfil tinham) e uma descrição do trabalho desenvolvido pela diretora de formação relativamente ao seguimento de estágios dos formandos (em que empresas estão a estagiar, que empresas estão pendentes e porque, se houvera muitas reuniões com formandos devido aos estágios curriculares, entre outros). Referiu que este documento devia ser enviado todas as sextas-feiras de modo a que na segunda-feira seguinte a diretora de Marketing e a diretora de formação pudessem reunir para discutir estes aspetos pendentes e darem um novo seguimento ao assunto.</p> <p>Quando voltei ao meu escritório pedi à diretora de Marketing que me enviasse o documento base para esta nova tarefa de balanço semanal na área comercial. Posto isto, dei continuidade à tarefa da plataforma sigo. Ainda senti algumas dificuldades na utilização desta plataforma e por isso decidi ir</p>	

ler um pouco do guia de utilização da mesma de modo a compreender alguns passos a seguir.

Após o almoço, a diretora de Marketing pediu-me que procurasse um hotel de 3 ou 4 estrelas para uma formadora do Porto que veio dar aulas ao CESIF poder ficar instalada. Liguei para alguns hotéis e fiz o orçamento do hotel para os dias estipulados e dos transportes para ser apresentado à mesma e ao diretor geral.

Em conversa com a diretora de Marketing e revisão de alguns documentos preenchidos nas entrevistas a alguns candidatos que não se inscreveram neste ano letivo 2017/2018, estivemos ambas a rever documentos na DGERT e Manual de Qualidade de modo a perceber quanto tempo teríamos de arquivar os mesmos no CESIF.

Dia 4- Neste dia comecei por responder a alguns emails de formandos relativamente às correções dos seus currículos.

Uma tarefa que me foi atribuída ao longo deste estágio foi a atualização da assiduidade dos formandos. Uma vez mais tive de recorrer aos DTP's e atualizar a base de dados. Obs.: os formandos eram obrigados a frequentar 75% das aulas.

Enquanto atualizava as faltas dos formandos entrou a diretora de formação a informar-me de alguns assuntos abordados na semana em que estive de férias de Natal. Pediu-me que inscreve-se os novos formadores no ERP, e que tivesse em atenção às folhas de presença e sumário que eram entregues aos formadores. A certa altura a diretora de Marketing regressa da reunião com o diretor geral e contou-me o que foi falado. Falaram do CRM (Contactos a novos candidatos), relatórios diários e semanais que tive de realizar diariamente, eventos que iriam surgir e quem iria ficar responsáveis pelos mesmos, e a da nova ideia surgiu assente na redação de newsletter sobre o CESIF. Infelizmente, neste dia recebi a notícia que não iria ser desenvolvido nos próximos meses a Norma ISO 9001:2015.

De regresso da hora de almoço, tinha novos emails da diretora de formação com documentos de uma das formadoras do CESIF. Deste modo, inseri a nova formadora à plataforma SIGO de modo a todos os dados estarem atualizados.

De seguida, foquei-me nas datas das avaliações do mês de janeiro. Fiz uma calendarização das avaliações a serem enviadas e recebidas em cada sexta-feira do mês. Decidi fazer esta calendarização mensalmente uma vez que alguns formadores alteram das datas das aulas devido a imprevistos que surgem no dia-a-dia.

Dia 5- Quando cheguei ao escritório neste último dia da semana tinha alguns documentos de formandos e formandos

	<p>para atualizar na base de dados e arquivá-los no DTP. Posto isto, respondi a alguns emails de formandos para marcação de reuniões com Diretor Geral. Nisto, chegou às instalações a diretora de Formação e questionou-me o ponto de situação da Plataforma SIGO. Como tal, fiz a proposta de fazer um Ponto de Situação por escrito do que estava concluído e o em falta ainda. Diretora de Formação achou boa ideia. Comecei a escrever o ponto de situação e fiz uma estimativa de quando poderia solicitar os restantes documentos aos formadores para os integrar na Plataforma SIGO. Este trabalho foi interrompido algumas vezes devido a algumas questões que a diretora de formação me colocava e tinha de verificar a situação.</p> <p>Na parte da tarde, dediquei-me somente ao envio e arquivos de avaliações dos formandos aos seus formadores. Após de analisar as avaliações imprimi-as e organizei-as de modo a serem enviadas para Espanha.</p> <p>Quando os formandos chegaram às instalações do CESIF solicitaram-me alguns apontamentos de aulas que estavam em falta. Organizei os apontamentos por master e entreguei aos respetivos formandos.</p>	
<p>Semana de 8 a 12 de janeiro 2018</p>	<p>Dia 8- A manhã do dia 8 iniciou-se com a verificação do correio eletrónico. É uma rotina que ganhei todos os dias ao longo do estágio. Posto isto, verifiquei alguns documentos referentes a formadores que me foram deixados em cima da minha secretária no fim-de-semana.</p> <p>Foram enviadas avaliações para Espanha. Estive a organizar e a imprimir todos os documentos solicitados pelo responsável dos masters de Espanha que estava responsável pela análise dos mesmos.</p> <p>Após o almoço, eu e a diretora de Marketing estivemos a falar de alguns documentos do CESIF nomeadamente o do manual de qualidade, o balanço anual de atividades, o plano de atividades e o estudo de mercado. A mesma mencionou que estes últimos três documentos são alterados em cada ano civil. Mencionou também que o balanço anual e o plano de atividades iriam ser alterados na sua ida a Madrid no dia 16 de janeiro.</p> <p>Neste dia recebi algumas chamadas a pedirem informações relativamente aos masters.</p> <p>Dia 9- Quando cheguei ao escritório a diretora de formação já tinha chegado às instalações. O diretor geral no dia anterior solicitou-nos para uma reunião neste dia às 9h30 da manhã. Nesta mesma hora dirigimo-nos ao escritório de reuniões e foram mencionados e discutidos assuntos relativos ao pagamento de propinas dos formandos, da área comercial e os objetivos a obter nos próximos meses, planeamento de</p>	

atividades para este ano até junho como master class que tem como objetivo promover os masters, eventos em faculdades e contactos com associações de estudantes de todo o país. Também falamos sobre as entradas de pedidos de informação no CRM (base de contactos), empresas de estágio para os formandos do CESIF, reserva de hotel para formadores que deram aulas n CESIF e são de fora na zona de Lisboa como Coimbra e Porto.

De seguida, estive a atualizar as entradas de pedidos de informação por master no relatório diário.

Eu a diretora de Marketing estivemos a discutir uma vez mais o documento do relatório semanal porque o diretor geral na reunião referiu que queria reunir neste dia à tarde para falar sobre o relatório e algumas alterações que tinham sido feitas.

Da parte da tarde, estive a organizar o material que recebemos de Madrid, nomeadamente pen's para os formandos, memórias que eram utilizadas nos eventos com informações dos cursos, canecas.

Perto das 15h30, comecei por imprimir as folhas de presença e sumário para a aula de inglês. As aulas começaram exatamente neste dia, 9 de janeiro e decorreram até ao dia 8 de maio.

Posto isto, eu a diretora de Marketing dirigimo-nos para a sala de reuniões para ter uma reunião via Skype com o diretor geral de modo a melhorar o relatório semanal de atividade comercial.

Dia 10- A primeira coisa que fiz quando cheguei ao escritório foi verificar as entradas de pedidos de informações na base de dados sobre os cursos e de seguida enviar pelo WhatsApp para o diretor geral. Esta foi uma rotina que tive de começar a ter todas as manhãs. Na reunião do dia anterior o diretor geral pediu-me que assim o fizesse para controlarmos os pedidos de informação dos cursos. Esta informação era enviada para o diretor geral de modo a que o mesmo pudesse informar o diretor de Marketing de Madrid o ponto de situação diário. Na mesma reunião mencionou que esta etapa era fundamental uma vez que estávamos em fase de recrutamento de novos formandos para o próximo ano letivo 2017/2018. Era o diretor de Marketing em Madrid que controlava esta situação e que poderia resolver situações como não obter o número de entradas de informação por dia estipuladas como objetivos.

Como me impuseram uma data limite para ter toda a documentação inserida na Plataforma SIGO enviei email a todos os formadores para me enviarem a ficha de formador com os dados completos para. Enquanto determinava esta tarefa a diretora de Marketing pediu-me que criasse uma conta no Booking para pagar as estadias dos formadores que

	<p>iriam estar instalados em Lisboa na semana seguinte. Posto isto, dei continuidade ao envio de emails aos formadores para o preenchimento da ficha de formador.</p> <p>Dia 11- Nesta manhã só cheguei às 11h às instalações do CESIF porque foi neste mesmo dia que comecei as aulas em Espanhol. Sugeriram-me que começasse a frequentar um curso de espanhol de forma a poder ter uma conversa fluente e escrever também em Espanhol. Deste modo inscrevi-me no Instituto de Espanhol. Quando cheguei comecei por ter uma reunião com o diretor geral e com a diretora de Marketing sobre os pedidos de informação dos cursos. Estivemos a analisar os perfis de cada pessoa. A reunião teve de ser interrompida porque o diretor geral foi solicitado para uma reunião no mesmo momento em Madrid.</p> <p>Regressei ao meu escritório e a diretora de Marketing esteve a orientar-me em documentos relacionados com seguros da empresa.</p> <p>Após o almoço, diretor geral voltou pediu que retomássemos a reunião de manhã. Demos continuidade ao assunto do perfil das pessoas que tinham pedidos informações sobre os cursos e investimentos que iriam ser feitos na área de Marketing tendo em conta o trabalho a ser desenvolvido.</p> <p>Dia 12- Não tive estágio neste dia</p>	
<p>Semana de 15 a 19 de janeiro 2018</p>	<p>Dia 15- Comecei o dia por fazer o controlo dos pedidos de informação no CRM para enviar os resultados para o diretor geral. Posto isto, fui ao correio eletrónico e a diretora de formação tinha-me enviado alguns apontamentos de formandos e por isso tive de proceder ao mesmo processo, isto é, verificar os formadores que dão o master, que temas e conteúdos são e por fim dar baixa no sistema de modo a confirmar o envio dos mesmos. Nisto, o diretor geral solicitou-me para uma reunião. Estivemos a falar sobre os perfis das pessoas que solicitarem pedidos de informação. Dada como terminada a reunião, a diretora de marketing pediu-me que reunisse com ela para falar sobre alguns aspetos relacionados da contabilidade. Uma vez que muitas das tarefas neste âmbito passaram para minha responsabilidade houve todo um grande apoio e acompanhamento por parte da mesma no esclarecimento de qualquer tipo de dúvidas.</p> <p>Considerando que a diretora ia para Espanha no dia a seguir estive a organiza e preparar toda a documentação do CESIF necessária para ser levada pela diretora, desde contratos de formandos e formadores, avaliações, plano de atividades anual.</p> <p>O resto da tarde foi preenchida com a introdução de dados de alguns formadores.</p>	

Dia 16- As manhãs de terças e quintas passaram a ser um pouco curtas devido ao curso de Espanhol. Nisto, tive de me organizar de forma a não deixar trabalho por fazer. Quando cheguei às instalações neste dia de manhã comecei por enviar o relatório semanal ao diretor geral. O mesmo tinha referido que não tinha recebido ao longo do fim-de-semana. A diretora de Marketing falou-me que tinha tido uma entrevista com um candidato e pediu-me que fizesse um relatório do perfil do mesmo.

Após o almoço, a diretora de Marketing esteve a orientar-me uma vez com alguns aspetos referentes à contabilidade. Explicou-me o processo do IRS dos elementos da equipa do CESIF, e o arquivo de faturação de diferentes âmbitos. Nesta mesma tarde tive outra reunião com o diretor geral, em que o mesmo me esteve a por a par de procedimentos a ter na contabilidade da empresa. Estivemos a analisar um aluno de cada vez e o seu processo de pagamento. Muitos formandos no CESIF tinham apoios de bolsa de estudo.

Antes do dia acabar, estive a introduzir os formandos de Marketing na Plataforma SIGO. Neste momento ficou-me a faltar alguns formadores e formandos com documentos em falta.

Dia 17- A primeira coia que fiz quando cheguei ao escritório foi começar por informar ao diretor geral o número de solicitações de pedidos de informação no CRM. Tinha alguns emails também para responder. No correio eletrónico tinha alguns documentos de formadores para arquivar no DTP.

Uma vez que uma formadora do MCDF iria voltar às instalações do CESIF para dar aulas, determinei por fazer a reserva no hotel para a mesma.

Ficou decidido em reuniões a ida da diretora de formação a Madrid, para discussão de alguns temas para o próximo ano letivo. Como tal, fiz a reserva da passagem para a diretora.

O diretor geral nesta manhã solicitou-me para uma reunião via Skype para o tratamento de assuntos de contabilidade, explicação do processo de pagamentos dos formandos e da nova proposta para 2018/2019. O documento utilizado para registo de pagamentos sofreu algumas alterações para este ano letivo e o diretor explicou-me quais os procedimentos a ter, para também estar em consonância com o departamento em Madrid. Dada como terminada a reunião, estive a organizar planos de sessão enviados pelos formadores, para posteriormente serem entregues aos mesmos para serem assinados.

Após a hora de almoço, a formadora de inglês pediu-me que digitalizasse algumas fichas para serem entregues aos

formandos para trabalho em sala-de-aula.
Ao longo da tarde, os formandos de todos os masters foram chegando às instalações e abordei alguns deles sobre os pagamentos deste mês. A conversa com os mesmos foi importante para que se fossem familiarizando com a minha nova função na empresa, nomeadamente a gestão da contabilidade da empresa.

Dia 18- Cheguei ao escritório e a diretora de Marketing estava de regresso de Madrid. Reunimos para discutir alguns assuntos falados em Madrid. Falamos sobre a introdução dos testes de inglês e psicotécnicos no ERP, as avaliações dos formadores. Nisto a diretora de formação juntou-se a nós e debatemos alguns objetivos estipulados para Madrid e Lisboa, realização da cerimónia para o próximo ano letivo. Eventos como a cerimónia de abertura de cada ano letivo é discutida e agendada com alguma antecedência.

Nesta tarde de Quinta-feira cheguei mais tarde ao escritório porque reuni com a coordenadora de mestrado. Quando cheguei tive reunião com o diretor geral e a diretora de Marketing com o objetivo de fazer uma análise de balanço semanal da semana anterior 8/12janeiro.

De seguida, dirigi-me para a minha secretária e estive a separar os contratos dos formandos e formadores que a diretora de Marketing trouxe de Madrid assinados pelo diretor geral. Um dos documentos foi entregue aos formandos e aos formadores e o outro exemplar arqueei no DTP.

Dia 19- No último dia da semana cheguei um pouco atrasada ao estágio porque tive uma consulta. Quando cheguei tinha vários emails. Com estes, tive de registar novos formadores e arquivar documentos dos mesmos, arquivar planos de sessão de alguns formadores e tratar de assuntos pendentes de contabilidade.

De seguida, voltei aos contratos dos formadores que me foram entregues no dia anterior e estive a separar os que tinha de enviar por correio dado que não iriam dar mais aulas este ano letivo e os que podia dar pessoalmente porque ainda iriam aparecer nas instalações do CESIF. Os contratos dos formandos tive de introduzir a todos o número de apólice de seguro.

Após o almoço, dediquei-me ao relatório semanal e ao envio de um email à Conta T com o pedido de faturas relativos ao ano 2017. Para isso eu e a diretora de Marketing tivemos de confirmar as faturas de cada aluno

**Semana de 22 a 26
de janeiro**

Dia 22- Neste primeiro dia da semana cheguei às instalações do CESIF e comecei por informar ao diretor geral, diretora de Marketing e diretora de formação as entradas de pedidos de

informação no sistema CRM. Obs.: esta foi uma rotina que adotei e que me foi solicitada todas as manhãs para o controlo de pedidos de informação e para registar no relatório diário que ao final da semana completa o relatório semanal. De seguida, verifiquei o meu correio eletrónico e tinha alguns emails da diretora de formação para alteração de documentos como planos de sessão de um formador que não adaptou os conteúdos à ficha do CESIF, alteração de algumas datas das aulas por falta de comparência de alguns formadores.

Uma vez que não dei como terminada a avaliação aos formadores na semana anterior, continuei a fazer a análise das avaliações para ser enviado para Madrid uma vez mais. Foi uma tarefa que demorei o resto da manhã a terminar porque quis deixar tudo em dia e arquivar no DTP. Às 10h30 o diretor geral solicitou-me a mim e à diretora de Marketing uma reunião. Neste dia a diretora de Formação ficou em a trabalhar por casa e por isso assistiu à reunião também por via Skype. Estivemos a analisar o relatório semanal da semana anterior, de alterações de datas agendadas para estadias de formadores, pagamentos em falta. A reunião terminou às 12h. Posto isto, continuei na avaliação dos formadores.

Após o almoço, dediquei-me à escrita de contratos de formadores, e auxílio à diretora de Marketing no CRM (contactos). Enquanto fazia as chamadas, ia sendo interrompida com alguns emails do diretor geral com alguns assuntos de contabilidade pendentes.

Devido à urgência de alguns desses assuntos, fui solicitada para uma reunião com o Diretor geral de forma a resolver alguns aspetos referidos nos emails trocados. Tratamos de assuntos referentes ao pagamento dos formandos e do controlo da situação tributária (cartas pendentes da entidade em questão).

Dia 23- Cheguei mais tarde ao escritório neste dia porque tive aulas de Espanhol. Quando cheguei fui ao meu correio eletrónico e tinha alguns emails a serem respondidos. De seguida, estive a fazer algumas alterações no relatório semanal com o objetivo de solicitar posteriormente a diretora de formação para uma reunião de modo a discutir alguns pontos que ficaram pendentes no dia anterior.

Após o almoço, reuni com a diretora de Marketing e estivemos a discutir as alterações realizadas no relatório de estágio.

Uma vez mais fiquei responsável pela compra da viagem da formadora de cosmética de esteve ao longo desta semana em Lisboa a dar aulas no CESIF.

A diretora de Formação, uma vez mais, pediu-me que fizesse novas alterações no relatório semanal. Tive de reaver toda a

formação dos formandos e experiência profissional de modo a enquadrá-los nos estágios e possíveis entrevistas a serem realizadas.

No final do dia, estive a distribuir os contratos pelos formandos.

Dia 24- Logo pela manhã comecei por informar ao diretor geral o número de pedidos de informação sobre os cursos. Posto isto, dediquei-me à plataforma SIGO. Estive a rever os formandos e formadores em falta, de modo a inscrevê-los. Quando terminei de os inscrever na Plataforma fiz uma análise por escrito para enviar para a diretora de Marketing e a diretora de Formação para por ambas a par do ponto de situação dado que no final do mês foi a meta estabelecida para esta tarefa estar terminada. Terminada a análise apercebi-me que esta tarefa estava quase terminada. Faltavam cerca de 8 formandos e 6 formadores.

Após o almoço, os formandos do curso complementar de inglês começaram a chegar e entreguei alguns contratos que já estavam devidamente assinados pelo diretor geral da empresa.

Neste dia chegou uma nova encomenda de Espanha com novos apontamentos para os formandos com os conteúdos selecionados em sala de aula. Comecei por organizá-los por áreas, masters e formadores de modo a estarem prontos quando os formandos chegassem.

Dia 25- Neste dia cheguei tarde mais devido às aulas de espanhol que frequentei. Comecei por informar o diretor geral dos pedidos de solicitação de informações. Posto isto, no dia anterior como referi nas notas de campo estive a organizar a distribuir contratos de formandos e a solicitar algumas informações em falta para a Plataforma SIGO. Consegui recolher algumas informações dos formandos presentes. Como tal, introduzi-os na Plataforma SIGO.

A organização dos planos de sessão estava um pouco em atraso e determinei começar por as organizar de modo a que os formadores quando cá viessem tivessem os planos de sessão finalizados para poderem assinar e posteriormente arquivá-los.

Dia 26- A manhã deste último dia da semana foi uma semana agitada. Como todos os dias cheguei e dei seguimento aos pedidos de informação sobre os masters neste dia. De seguida, foquei-me no orçamento para a visita de estudo para os formandos do CESIF ao Porto. No dia anterior já tinha visto alguns preços de comboios, inscrições, alimentação, mas, entretanto, a diretora de Marketing sugeriu que fossem

	<p>convidados também formandos dos restantes cursos. Deste modo tive de realizar um novo orçamento com um maior número de formandos.</p> <p>No relatório semanal, em conversa com a diretora de Marketing, na primeira página do relatório, para o pedido de informações dos cursos, a mesma sugeriu-me que fizesse algumas alterações. Muitas das pessoas que solicitam pedidos de informação são descartadas do sistema de pedidos de informação (CRM) por motivos de meios financeiros, falta de competências, pedem uma nova convocatória num próximo ano letivo. Quando são contactadas há sempre um registo do que fazem atualmente, a sua formação, o nível de interesse no master. São questões que são registadas e posteriormente são analisadas semanalmente e mensalmente por mim, diretora de Marketing e diretor geral. Uma vez que há este registo alterei o relatório semanal com estas questões de modo a estar mais explícito os pedidos de informação em relação às inscrições realizadas. Com isto, entrei no sistema CRM e comecei por fazer uma pesquisa de todas estas questões.</p> <p>Como a segunda parte deste dia foi calma, deram-me a oportunidade de após o almoço dedicar algum do meu tempo ao relatório de estágio. Pelas 16h os formandos de informática começaram a chegar e estive a distribuir as restantes pen's que o CESIF ofereceu aos formandos.</p>	
<p>Semana de 29 de janeiro a 2 de fevereiro</p>	<p>Dia 29- Neste primeiro dia da semana comecei por informar o diretor geral do pedido de informação na base de contactos (CRM). No momento em que enviei essa informação, o mesmo solicitou-me para uma reunião via Skype. Nesta reunião foram tratados assuntos referentes aos pagamentos mensais dos formandos e das avaliações dos formadores. Senti que esta tarefa ao longo do tempo foi perdendo um pouco da sua credibilidade devido à posição dos formandos perante esta metodologia adotada pelo CESIF. As respostas aos questionários de avaliações aos formadores por parte dos formandos foram cada vez menores o que torna uma perspetiva longe do real. Comentei esta situação com a diretora de Marketing dado que é a mesma a responsável pela redação do balanço anual de atividade que abrange a avaliação dos formadores. Dada como terminada a reunião dediquei-me à atualização de planos de sessão dos formadores e dos apontamentos entregues na base de dados. Ao longo desta tarefa fui respondendo a alguns emails de formandos sobre os pagamentos de final do mês.</p> <p>Após a hora de almoço, estive a passar algumas declarações de frequência de curso solicitadas por formandos do MIFP. Esta foi uma altura que me foram pedidas declarações deste género devido aos estágios que estavam a decorrer.</p>	

Num dos correios eletrónicos diretor geral pediu-me que conferisse todas as faturas de IRS relativas ao ano 2017, que o CESIF tinha lançado. Esta tarefa ligada à gestão de contabilidade da empresa foi-me sendo passada pela diretora de Marketing que era a responsável pela mesma ao longo do estágio curricular uma vez que era uma atividade de grande responsabilidade.

Na revisão de documentos pessoais de formandos do CESIF apercebi-me que alguns deles, estrangeiros, tinham como contacto a morada da sua localidade natural. Por isso, tive de solicitar as moradas atuais, em Lisboa neste caso, para posteriormente introduzir o contacto correto na Plataforma SIGO.

No final do dia, a diretora de formação, em conversa comigo sobre a visita de estudo à Fundação Champalimaud, sugeriu que fizesse uma folha com a lista de formandos para perceber quantos necessitavam de transporte ou não, para reservar um autocarro ou optar por ir de Uber. Assim o fiz, em Word fiz a lista de formandos, meti 2 opções para os formandos assinalarem (carro ou bus).

Dia 30- Um dos problemas sentidos no desenvolvimento e partilha de documentos entre os membros da equipa do CESIF foi na pasta partilhada. Tínhamos uma pasta partilhada com documentos dos formandos, formadores, testes, aulas, conteúdos, contabilidade entre outros. Esta pasta era partilhada uma vez que o trabalho da equipa era complementar, ou seja, o trabalho que a diretora de formação desenvolvia poderia servir para a continuação de alguma tarefa que estivesse a executar. Neste mesmo dia, tivemos um grande problema com o documento “calendários” em que tivemos de atualizar grandes parte da informação das últimas duas semanas, informação essa desde apontamentos de formadores, planos de sessão, alteração de datas de aulas, conteúdos. Realmente foi uma situação complicada de resolver.

Após a recuperação da informação perdida, dei continuidade ao orçamento do congresso que se iria realizar no Porto. A diretora de formação já me tinha facilitado datas concretas, a empresa responsável pelo evento já me tinha contactado a confirmar preços, e por isso decidi finalizar o orçamento e enviá-lo para o diretor geral.

A meio da tarde a formadora de inglês pediu-me que tirasse umas fotocópias de alguns exercícios para a aula. Nisto, toca à porta o estafeta com novas caixas de apontamentos enviadas de Madrid. Organizei-as por cursos e conteúdos.

Antes do dia terminar arquivei algumas faturas relativas ao material utilizado no CESIF.

Dia 31- Neste dia a primeira coisa que fiz quando cheguei ao escritório foi informar o diretor geral do número de solicitações de pedidos de informação. No seguimento desta informação, o mesmo pediu-me que tivéssemos uma reunião. Falamos sobre uma antiga caução pendente da empresa, da visita de estudo ao Porto com os formandos de Cosmética e o orçamento do mesmo. Dias antes tinha apresentado um orçamento da visita de estudo e nesta reunião foi mencionado que tinha sido aceite.

Quando a diretora de Marketing chegou ao escritório falamos dessa mesma caução e meteu-me ocorrente da situação.

Dada como terminada a conversa com a diretora comecei por ligar para a Plataforma SIGO para o esclarecimento de algumas questões.

Com a visita de estudo ao Porto, tive de abordar alguns formandos de modo a perceber se estariam interessados ou não em ir. Com a informação recolhida, comecei por marcar as viagens de comboio e comprar os bilhetes de acesso ao Congresso (visita de estudo). Tive de trocar alguns emails com a empresa responsável pelo congresso e perceber quais os procedimentos e vantagens em participar neste evento.

Uma aluna no dia anterior tinha feito um pedido de declaração como estudava no CESIF. Este género de documentos por vezes era solicitado pelos formandos de modo a serem apresentados nos locais de estágio.

Dia 1- Cheguei mais tarde ao estágio porque tive aula de Espanhol. Avisei o diretor geral do pedido de solicitações e de seguida tive reunião com o diretor geral. Falamos sobre o pagamento mensal dos formandos, compra de bilhetes da visita de estudo. Posto isto, comecei por organizar apontamentos que chegaram de Espanha.

Após a hora de almoço, estive a analisar alguns documentos da qualidade da formação do CESIF. Foi feita a revisão do documento do balanço anual. Este género de atividades foi-me muito útil ao longo do estágio. Ganhei noções de critérios da DGERT, de que modo são cumpridos ou melhorados pela empresa.

Dia 2- A manhã foi destinada à análise de alguns assuntos de contabilidade para a reunião com a diretora de Marketing. Na reunião foram-me esclarecidas algumas dúvidas sobre a contabilidade da empresa.

Após o mesmo, estive a preparar o relatório semanal para ser enviado porque à tarde tive uma reunião/formação com a diretora de formação.

Após o almoço, eu e a diretora de formação reunimos durante 2 horas para uma explicação extensiva de contabilidade. Uma

	<p>vez que foi uma nova função que me foi passada com o passar das semanas, não me sentia preparada e com competências suficientes para assumir esta responsabilidade e como tal pedi uma formação informal com a responsável até à data.</p> <p>O resto da tarde foi destinada à avaliação de formadores.</p>	
<p>Semana de 5 a 9 de fevereiro</p>	<p>Dia 5- O primeiro dia da semana iniciou-se com os pedidos de informações sobre os masters. Informei o diretor geral dos pedidos de solicitações de informações.</p> <p>O diretor geral pediu-me que reuníssemos para falar de assuntos referentes aos pagamentos de propinas dos formandos, análise do relatório semanal e balanço do mês de janeiro. Foi falado também nesta reunião da concorrência, analisamos algumas instituições com ofertas semelhantes à que o CESIF oferece. Foram também discutidos alguns conteúdos com o objetivo de serem alterados bem como o nº de horas consideradas. A reunião teve uma duração de 2h.</p> <p>Dada como terminada, foquei-me no arquivo no ERP e nos DTP dos exames de inglês dos formandos que forem realizados no início do ano letivo.</p> <p>Após a hora de almoço, a diretora de Marketing pediu-me que fizesse um balanço das faltas dos formandos até ao mês de janeiro. Foram contabilizadas o número de dadas e aulas assistidas, assumindo assim um valor de assiduidade total dos formandos.</p> <p>Dia 6- Não tive estágio neste dia.</p> <p>Dia 7- Uma vez mais quando cheguei ao escritório informei ao diretor geral dos pedidos de informação de cada master. O diretor geral pediu-me que tivéssemos uma reunião. Liguei o Skype e discutimos assuntos sobre os estágios dos formandos, pagamentos em atraso por parte dos formandos, inscrições dos formandos do MCDF no Porto.</p> <p>Na sequência da reunião enviei alguns emails a alun formandos os com algumas propostas de estágios de forma a poderem concorrer às vagas, outros emails a informar os formandos em falta de pagamento. Tive de ligar à empresa Y de forma a perceber que características pessoais procuravam nos seus funcionários, documentos necessários entre outras questões pertinentes caso tivéssemos algum aluno interessado para a Vaga.</p> <p>Ainda neste mesmo dia, tive uma reunião com a diretora de Marketing a discutir alguns assuntos referentes à qualidade dos serviços prestados e a DGERT.</p> <p>Dia 8- Informei ao diretor geral do pedido de informações sobre os masters.</p> <p>Neste dia dediquei-me somente à contabilização de avaliações</p>	

	<p>em falta e envio das mesmas. Fui ao calendário de trabalhos onde continha as aulas, formadores, áreas, temas e horários das aulas. Era através deste documento que controlava todas as avaliações pendentes e atuais.</p> <p>Ao longo do dia a diretora de formação pedia-me a impressão de alguns documentos como planos de sessão e sumários de formadores.</p> <p>Dia 9- Informei ao diretor geral do pedido de informações sobre os masters.</p> <p>Logo pela manhã tive uma reunião com a diretora de formação chegada de Madrid. Falou-me de alguns aspetos mencionados nas reuniões que teve em Madrid. Falamos das assiduidades dos formandos, de aspetos a serem melhorados no sistema ERP e pontos de situação de alguns formadores, se estavam ativos ou não.</p> <p>Dada como terminada a reunião, comecei por confirmar alguns documentos em falta de formadores.</p>	
<p>Semana de 12 a 16 de fevereiro</p>	<p>Dia 12 e 13- Férias de Carnaval</p> <p>Dia 14- Nesta Quarta-Feira comecei por ir ao meu correio eletrónico ver o que tinha pendente. Primeiramente comecei por responder aos formandos relativamente à assiduidade. Alguns questionaram o porque da percentagem apresentada. Perguntei à diretora de Marketing se era normal estas questões e a mesma respondeu-me que sim. Outros emails eram da diretora de formação com novos apontamentos, planos de sessão e alterações de datas. Tive de atualizar toda a documentação me que foi enviada e reenviar a parte dos apontamentos para a responsável em Madrid.</p> <p>Pela parte da tarde, estive a conferir novos pagamentos de mensalidades dos formandos. Uma vez que esta função me foi atribuída recentemente, o diretor geral começou a enviar-me todos os comprovativos de pagamentos de modo a que pudessem controlar e atualizar no sistema para no início de cada mês enviasse à CONTA T (responsável pelos movimentos do CESIF em Portugal).</p> <p>Dada como terminada esta tarefa estive a ajudar a auxiliar de secretariado a organizar os apontamentos que chegaram neste dia para que fossem entregues aos formandos dos diferentes masters.</p> <p>Dia 15- Neste dia quando cheguei ao escritório comecei por verificar o meu correio eletrónico e responder a algumas questões dos formandos relativamente à assiduidade. Para confirmar toda a informação peguei nos dossiers técnico pedagógicos onde se encontravam as faltas dos formandos e uma vez mais a contagem da assiduidade.</p>	

	<p>Mais tarde a diretora de Marketing pediu-me que verifica-se com ela os pagamentos de inscrições dos formandos do próximo ano letivo. Peguei no extrato de conta e estive a conferir aluno a aluno.</p> <p>Ainda, a diretora de formação solicitou-me que confirmasse a presença de uma formadora bem como os apontamentos e apresentações da mesma.</p> <p>Ao início da tarde o diretor geral solicitou-me para uma reunião via Skype em que tratamos de assuntos de faturas em atraso e respetivas cobranças, plataforma SIGO, ERP, criação de um novo documento para o controlo de pagamentos dos novos formandos do próximo ano letivo e a minha ida a Madrid para conhecer a restante equipa. Na sequência desta reunião, dediquei o meu dia à normalização de faturação de 2017 e a compra da minha viagem para Madrid.</p> <p>Dia 16- A manha foi destinada à nova folha de contabilidade dos novos formandos inscritos para o ano 2018_2019. A redação deste documento deu algum trabalho a ser feito porque no mesmo servia para controlo do valor dos pagamentos e respetivas datas, dados dos formandos para facturação.</p> <p>Na primeira parte da tarde, a pedido da diretora de formação enviei email às alunas de Cosmética a informar que a aula de inglês tinha sido cancelada, estive também a atualizar os dados de uma nova formadora do mesmo master e a atualizar uma vez mais os apontamentos de planos de sessão de Cosmética.</p> <p>Posto isto, atualizei o relatório de atividade comercial com os pedidos de informações dos masters, novas entrevistas e ocorrências de oportunidades de estágio dos formandos ocorridos ao longo desta semana.</p>	
<p>Semana de 19 a 23 de fevereiro</p>	<p>Dia 19- Logo pela manhã comecei por verificar o número de pedidos de informações dos masters no CRM. De seguida, uma aluna chegou ao CESIF para ter uma reunião com o Diretor Geral. Enquanto ela esperava por iniciar a reunião estive um pouco à conversa com a mesma sobre como se sentia em relação ao master, planos para o futuro. Foi importante manter este tipo de relação com os formandos uma vez que alguns tinham idades muito próximas das minhas.</p> <p>Quando foi chamada, dirigi-me para a minha secretária e enviei apontamentos que formadores enviaram por correio eletrónico para a responsável pelos mesmos em Madrid. Estive também a arquivar e a atualizar novos planos de sessão enviados também pelos formadores.</p> <p>Nisto, o estafeta, entretanto chegou com novos apontamentos em formato papel para serem entregues aos formandos. Estive</p>	

a organizar tudo para quando os formandos chegassem estive tudo organizado.

Dia 20- Neste dia cheguei mais tarde porque tive aula de Espanhol. Uma vez mais abri o meu correio eletrónico e respondi a alguns emails de fornecedores. Nestes emails também tinha novos apontamentos de formadores e como tal enviei para a responsável em Madrid.

Numa reunião com a diretora de formação, tinha-me sido solicitado que introduzisse no ERP os testes feitos inicialmente a todos os formandos deste ano letivo, nomeadamente o teste BIP (Inventário de Personalidade e Competências para as Organizações) é um questionário que tem como objetivo avaliar, de forma sistemática, um conjunto de características consideradas relevantes em contexto profissional) ; Teste GPP(Perfil e Inventário de Personalidade de Gordon), é um instrumento que tem como objetivo avaliar um conjunto de traços de personalidade relevantes em contextos tão variados como a Gestão de Recursos Humanos, a Orientação e Aconselhamento de Carreira ou o Aconselhamento Psicológico.

Dia 21- Logo pela manhã comecei por verificar o número de pedidos de informações dos masters no CRM. De seguida, dei continuidade à introdução dos testes no ERP. Dada como terminada esta tarefa, estive a arquivar documentação de uma formadora que ainda não tinha entregue os documentos.

Uma vez que estávamos no início do ano, o diretor geral pediu-me que imprimisse todas as declarações de IRS de formandos e formadores para posteriormente carimbar, colocar um rotulo com morada e enviar por correio. Das 11h às 13h tive uma reunião com o diretor geral sobre o ponto de situação de aspetos relacionados com a contabilidade da empresa.

Após o almoço, tratei de organizar apontamentos e material que chegou de Madrid. A diretora de Marketing neste dia teve um evento na cidade universidade, nomeadamente uma feira a promover o CESIF.

Dia 22- Nesta Quinta-Feira pela parte da manhã estive a atualizar e conferir todos os pagamentos dos formandos do presente mês. Não tive muito tempo para executar esta tarefa porque cheguei mais tarde ao escritório porque tive aula de espanhol

Após o almoço deu continuidade ao trabalho de contabilidade do dia anterior, tendo em conta os pontos referidos na reunião com o diretor geral no dia anterior.

Após almoço fui contacto porque houve problema na reserva

do hotel de uma formadora. Muitas vezes as reservas eram feitas via online e por sites mais económicos. Esta foi uma reserva que ficou por pagar e como tal tive de me dirigir ao hotel para resolver a questão.

Dia 23- Quando cheguei ao escritório comecei por informar o diretor geral do número de pedidos de informação dos masters. Posto isso, entrei em contacto a com associação da faculdade do Porto de farmácia para saber NIB. O CESIF tinha um protocolo com esta faculdade, pois sempre que havia um evento a mesma promovia a empresa. Para isso o CESIF ficou responsável por pagar uma quota para este serviço.

O responsável pelo material em Madrid ligou-me a perguntar pelo email que lhe enviei no dia anterior. Tivemos um pouco à conversa sobre o material necessário para o CESIF Lisboa.

Os formandos do master de Cosmética foram até ao Porto para uma conferência e eu fiquei responsável pela organização desta visita. Como tal, solicitei ao diretor geral o fundo maneiço de forma a poder proceder ao pagamento das viagens de comboio e da inscrição.

A diretora de Marketing recebeu uma chamada de Madrid a solicitar que fosse criado os novos cursos no sistema ERP para o próximo ano letivo. Uma vez que sou a responsável por esta tarefa estive a criar os novos cursos.

Neste mesmo dia também enviei os questionários aos formandos de informática. As aulas terminaram e os formandos que frequentaram 75% das aulas realizaram a avaliação. Este processo foi feito ao curso de Informática e Inglês. De modo a perceber quem ficou aprovado nesta formação, tive de contabilizar todas as faltas dos formandos. Posto isto, aproveitei para atualizar na base de dados as informações da formação de informática de cada aluno que frequentou o mesmo.

**Semana de 26
fevereiro a 2 de
março**

Dia 26- Logo pela manhã tive uma reunião via Skype com o diretor geral. Estive a falar de assuntos relacionados com a ida da diretora de Marketing à feira que se realizou em Coimbra; do master class a acontecer no dia 22 de março; estágios dos formandos de Marketing; faturas ainda referentes ao ano civil de 2017 e pagamentos em atraso de formandos da passada edição.

Dada como terminada a reunião, foquei-me na organização de alguns documentos que segundo a DGERT têm de estar em dia. Sempre dei um grande foco à qualidade e critérios estipulados pela DGERT uma vez que foi o primeiro ano de certificação e ainda estava tudo muito “frágil”. Ainda com a diretora de formação tentamos perceber algumas alterações

que podiam ser feitas no calendário devido a cancelamentos de aulas.

Por fim, estive a atualizar algumas informações relativas a formadores na Plataforma SIGO.

Dia 27- Logo pela manhã informei o diretor geral do número de pedidos de informação dos masters. Estive a atualizar novos pagamentos de propinas dos formandos do mês do fevereiro.

Devido a algumas reclamações por falta de acesso à plataforma por parte dos formandos do Master de Indústria, liguei para o responsável em Madrid pela plataforma onde os formandos tem acesso a todos os apontamentos e avaliações de forma a perceber qual era o problema. Após termos percebido o problema em questão, conversei com as alunas e o assunto ficou resolvido.

Como não tinha dada como terminada a tarefa de finalizar toda a faturação referente ao ano de 2017 entrei uma vez mais em contacto com muitos fornecedores de forma a recolher toda a documentação que conta T me pediu.

Dia 28- Comecei por informar o diretor geral do número de pedidos de informação dos masters. Continuei com a tarefa de contabilidade e contacto alguns fornecedores.

Às 11h da manhã tive uma reunião com o diretor geral sobre estágios dos formandos, a realização do evento de início de Ano letivo a acontecer em outubro de 2018, master class de dia 20 de março.

Dada como terminada a reunião enviei apontamentos para Espanha.

Como a situação da associação de estudantes da faculdade do Porto não ficou resolvido tive de contactá-los novamente para posteriormente informar o diretor de Marketing de Madrid do ponto de situação.

Entretanto, a formadora de inglês chegou e pediu-me que tirasse algumas fotocópias para a aula;

Ao longo da tarde a diretora de formação foi-me enviando novos apontamentos de formadores e eu fui enviando para a responsável em Madrid. Fui articulando esta tarefa com o tratamento de algumas faturas pendentes.

Dia 1- Neste dia só vim ao estágio da parte da tarde.

Arquivei documentação nos dossiers técnico pedagógicos. Também entrei uma vez mais em contacto com Diretor de Marketing e diretor geral devido à AEFUP.

De forma a não deixar muitos assuntos pendentes respondi a emails.

Ainda, enviei novamente a avaliação das aulas de informática

	<p>aos formandos. Houve esta insistência pela avaliação deste curso complementar porque sem ele não é possível proceder ao balanço da mesma e lançar os diplomas de frequência.</p> <p>Dia 2- O último dia desta semana foi realizado pela parte da manhã. Dediquei-me somente à atualização do relatório semanal da atividade comercial e ao envio das avaliações dos formadores aos formandos.</p>	
<p>Semana de 5 a 9 de março</p>	<p>Dia 5- Esta semana teve início com uma reunião comigo, com a diretora de Marketing e diretora de formação. Estivemos a falar de alguns ajustes a serem realizados a nível de conteúdo do master de Cosmética.</p> <p>Posteriormente estive a ajudar a diretora de Marketing na atualização de todos os contactos do CRM.</p> <p>Após o almoço tratei de assuntos referentes à gestão financeira da empresa. Estive a tarde inteira em contacto com os responsáveis da parte financeira da empresa a tratar de algumas faturas dos formandos.</p> <p>Dia 6- Quando cheguei ao escritório reuni com equipa de forma a perceber quais os assuntos pendentes a serem tratados e serem comunicados em Madrid dado que no dia seguinte ia deslocar-me até ao CESIF Madrid. Reuni toda a documentação, desde contratos a serem assinados pelo diretor geral, avaliações dos formandos aos seus formadores, dados de faturação a serem arquivados em Madrid.</p> <p>Dia 7- Neste dia de manhã cedo desloquei-me até ao aeroporto de Lisboa para me deslocar até Madrid, aos escritórios do CESIF. Assim que cheguei fui logo abordada pelas secretárias que lá estavam. Ao longo da manhã estive com o diretor a tratar de assuntos pendentes com formandos. Entretanto o informático também esteve connosco dado que o meu computador estava com alguns problemas no acesso à drive (pasta onde é partilhada toda a informação entre a equipa). Ainda nesta manhã tive reunião com a responsável pelo lançamento dos apontamentos na plataforma dos formandos. Estivemos a discutir alguns aspetos importantes a serem ajustados entre ambas. De seguida, tive reunião com o responsável pela análise da avaliação dos formandos aos formadores. Discutimos assuntos referentes ao balanço anual e de que forma se podia melhorar a avaliação imposta aos formandos.</p> <p>Após o almoço, estive outra reunião com a gestora financeira do CESIF Madrid e que dá apoio ao CESIF Lisboa.</p> <p>Ao final da tarde ainda fui apresentada à restante equipa, desde o diretor de Marketing, responsável pelo material</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que tenha sido uma excelente experiência num âmbito profissional. Consegui comunicar com toda a equipa em espanhol, de transmitir todas as competências que fui adquirindo nos últimos meses de estágio. Foi uma experiência muito positiva.

	<p>enviado para Lisboa, responsáveis pelo lançamento de certificados dos formandos.</p> <p>Dia 8- Neste dia não tive estágio</p> <p>Dia 9- O último dia desta semana, na primeira parte do dia comecei por organizar toda a documentação discutida em Madrid. Posteriormente a isso reuni com a diretora de formação para discutir alguns assuntos que me tinham sido entregues e para serem discutidos em Madrid. Dividimos tarefas para o preenchimento de informações relevantes dos formandos na plataforma ERP.</p> <p>Na parte da tarde dediquei-me no lançamento de avaliações e análise das mesmas da passada semana.</p>	
<p>Semana de 12 a 16 de março</p>	<p>Dia 12- A primeira parte do dia eu, a diretora de Marketing e a diretora de formação tivemos reunião com o Diretor Geral via Skype. A manhã foi preenchida com esta reunião dado que tivemos diferentes assuntos a serem tratados. Durante a reunião novos apontamentos chegaram de Madrid, e como nesta altura o assunto a ser tratado não era diretamente para mim estive a organizar todo o material a ser entregue neste dia aos formandos.</p> <p>Na parte da tarde, estive a os DTP's dos formadores. A diretora de formação enviou-me nova documentação dos formadores a ser organizada e arquivada.</p> <p>Dia 13- Quando cheguei ao escritório dispensei uma hora de manhã para responder a alguns e-mails dos formandos com algumas dúvidas relativas a faturas no portal das finanças. Neste sentido, entrei em contacto com empresa responsável por esta área de forma a resolver o problema.</p> <p>O restante dia foi dedicado ao contacto de possíveis candidatos para o próximo ano letivo.</p> <p>Dia 14- De manhã tive uma reunião com o diretor geral e com a diretora de Marketing para discutir um possível arrendamento de quartos no próximo ano letivo para formandos do CESIF que não sejam de Lisboa. Muitos dos formandos não são de nacionalidade portuguesa ou são de outros distritos de Portugal o que se sente a necessidade dar algum auxílio na procura de quartos relativamente perto do edifício do CESIF. Neste sentido estivemos a discutir possíveis áreas de localização pertinentes e preços a serem aplicados na propina dos formandos ao incluir este serviço extra. Terminada a reunião estive a fazer uma pesquisa de empresas que arrendam quartos e fazer um orçamento dos quartos mais acessíveis.</p>	

	<p>Dia 15- Dando continuidade ao trabalho realizado no dia anterior, na pesquisa a quartos a arrendar para os formandos, entrei em contacto com algumas empresas que me pareceram interessantes. De seguida, estive a regularizar algumas faturas da Zurich que estavam em falta.</p> <p>O restante amanhã e início da tarde estive a atualizar a assiduidade de todos os formandos de todos os masters. Os que estavam com um número elevado de faltas envie um e-mail de forma a serem informados e terem um certo cuidado.</p> <p>Dia 16- O último dia da semana foi dedicado ao lançamento de novas avaliações dos formandos aos seus formadores. Estive a arquivar também todas as avaliações que estavam em falta nos DTP.</p>	
<p>Semana de 19 a 23 de março</p>	<p>Dia 19- Neste dia não tive estágio porque pedi o dia para me dedicar à escrita do relatório de estágio.</p> <p>Dia 20- A primeira coisa a ser feita neste dia foi a reunião com o diretor geral, diretora de formação e de Marketing para dar seguimento ao relatório semanal. Analisamos os pedidos de informação dos candidatos da passada semana, os estágios dos formandos do presente ano letivo.</p> <p>O restante dia estive a organizar toda a documentação necessária para o dia seguinte. O diretor geral agendou entrevistas em diferentes entidades e pediu-me que o acompanhasse para me conhecerem dado que era sou a responsável por algumas tarefas e que as pessoas só me conhecem via correio eletrónico e telefónico.</p> <p>Dia 21- Pela parte da manhã eu e o diretor geral fomos a três diferentes entidades que nos prestam serviços. Foram discutidos diferentes assuntos importantes para a resolução de alguns assuntos. Assuntos estes desde a gestão financeira e de formação.</p> <p>Pela parte da tarde a diretora de formação enviou-me um conjunto de apontamentos a serem enviados para Madrid e colocados na plataforma para o acesso dos formandos.</p> <p>Posteriormente estive a ajudar a diretora de Marketing na preparação da MasterClass a acontecer no dia seguinte. Estivemos a organizar todo o espaço e material necessário. Foram feitos os últimos contactos aos oradores a estarem presentes.</p> <p>Dia 22- A manhã deste dia foi destinada a reuniões com o diretor geral e diretora de Marketing. Estivemos a analisar valores e pedidos de informação, a repensar em questões a nível de Marketing a serem aplicadas. Ainda assistiu a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ao longo do estágio foram-me cedidos alguns dias para escrever o relatório dado que fazia um horário das 9h às 19h e pouco tempo restava para a redação do mesmo

	<p>diretora de formação, mais tarde, de modo a discutir algumas falhas de conteúdo lecionadas por alguns formadores.</p> <p>Após o almoço, estivemos a finalizar os últimos preparativos para a masterclass. Os convidados e formandos foram chegando e eu fiquei responsável por entregar um saco com panfletos e canetas a cada pessoa. Foi uma masterclass interessante, com diferentes oradores de diferentes masters. Os convidados e formandos fizeram questões muito pertinentes o que tornou nesta sessão muito interessante.</p> <p>Dia 23- Este dia foi dedicado à parte de contabilidade no que diz respeito aos pagamentos dos formandos do mês de janeiro, fevereiro e março. Na reunião do dia anterior com o diretor geral foi sinalizado um erro o que fez com que tivesse de rever todos os documentos enviados à empresa responsável pelo lançamento de pagamentos e faturas.</p> <p>De seguida dediquei-me à atualização do relatório semanal. Foi uma semana positiva a nível de valores.</p> <p>Antes de terminar a semana estive a arrumar as salas do dia anterior da masterclass, pois os formandos iriam ter aulas neste dia.</p>	
<p>Semana de 26 a 30 de março</p>	<p>Férias da Páscoa</p>	
<p>Semana de 2 a 6 de abril</p>	<p>Dia 2- Uma vez que a semana anterior o escritório fechou devido às férias da Páscoa comecei por responder a um conjunto de e-mails pendentes de alguns formandos relativamente a apontamentos pendentes devido a uma falha que houve no sistema. Posteriormente dediquei-me ao envio de avaliações a fazer pelos formandos aos seus formadores.</p> <p>No final da manhã o diretor geral solicitou-me a mim e à diretora de Marketing para uma reunião. O assunto tratado foi da pesquisa que fiz sobre o alugamento dos quartos para os formandos do CESIF. Foi agendada uma reunião com a instituição escolhida para o dia seguinte. Dada como terminada a reunião fiz uma pesquisa mais extensiva sobre a entidade de forma a estar preparada para a reunião do dia seguinte.</p> <p>Dia 3- Neste dia fui ao escritório por poucas horas porque tinha a reunião com a diretora de Marketing com a empresa de aluguer de quartos.</p> <p>Estive a tratar em conjunto com a diretora de formação a alteração de algumas datas que aulas devido à falta de horário e imprevistos dos formadores. Tentamos encaixar as aulas em diferentes datas e posteriormente enviar um aviso formal aos formandos.</p>	

	<p>De seguida, eu e a diretora de Marketing fomos até à empresa discutir sítios a alugar os quartos, valores e contratos anuais.</p> <p>Dia 4- Neste dia a manhã foi destinada a uma reunião com a diretora de formação, para a resolução de algumas questões relacionadas com os conteúdos dos masters.</p> <p>De seguida, a diretora de Marketing reunimos para falar sobre a reunião realizada no dia anterior na entidade de aluguer de quartos.</p> <p>Dia 5- Não tive estágio</p> <p>Dia 6- Quando cheguei ao escritório neste último dia da semana o diretor geral solicitou-me para uma reunião para a discussão das avaliações dos formandos aos seus formadores da passada semana. Em conjunto com a diretora de Marketing falamos de alguns pontos que podiam ser alterados no relatório semanal.</p> <p>Após a reunião estive a fazer as alterações pedidas e registei dos dados necessários para este relatório para serem enviados neste mesmo dia.</p> <p>Na parte da tarde dediquei-me à análise das avaliações a serem enviadas para os formandos e para Madrid.</p>	
<p>Semana de 9 a 13 de abril</p>	<p>Dia 9- De manhã em reunião via Skype com diretor geral foram detetados erros na faturação dos formandos deste ano letivo 2008/2019. Como tal o meu dia foi planeado em torno deste problema. Reuni um conjunto de documentação necessária para a resolução e normalização deste problema.</p> <p>Dia 10- Uma vez mais iniciei o meu dia com uma reunião com diretor geral a mostrar toda o trabalho realizado no dia anterior na modificação de documentação de faturação dos formandos. Foi pedido que contactasse todos os antigos formandos do CESIF para o evento a acontecer no dia 18 de abril. Este evento tinha como objetivo promover os <i>masters</i> que o CESIF oferece ao seu público. Dada como terminada a reunião foi à base de dados e contactei todos os antigos formandos a convidá-los a estarem presentes neste evento.</p> <p>Após o almoço dei continuidade aos contactos aos antigos formandos.</p> <p>Dia 11- Inicie o meu dia a responder alguns e-mails dos antigos formandos sobre o evento a decorrer no dia 18 de abril. De seguida estive a corrigir alguns erros que o diretor geral detetou no relatório semanal nomeadamente na % de pedidos de informações sobre os masters na passada semana. Uma vez que os apontamentos a serem entregues aos formandos não estavam totalmente organizados, comecei por</p>	

	<p>lhes separar por masters. Neste mesmo dia também estive a arquivar alguma documentação dos formadores nos DTP.</p> <p>Dia 12- No seguimento da visita de estudo a acontecer a diretora de formação pediu-me que fizesse uma pesquisa sobre os autocarros disponíveis para os formandos nestes dias de visitas. Fiz uma pesquisa, entrei em contacto com as empresas e reservei o serviço com as indicações que me foram dadas.</p> <p>Posteriormente a esta tarefa, estive a verificar dos dados de faturação dos formandos para serem enviados para a empresa responsável. Todos os meses até ao 15 tinha a responsabilidade de enviar a esta entidade um documento com todos os registos de pagamentos referentes ao mês anterior, isto é, identificar quem pagou, qual o valor e que diferença fica a faltar até ao final da última propina. Este trabalho era realizado com base no extrato de conta do CESIF.</p> <p>Dia 13- Neste dia comecei por registar os convénios dos formandos do anterior ano letivo. Foram identificados alguns erros e tiveram de ser feitos uma vez mais. Estes convênios servem para a integração numa empresa de estágio.</p> <p>Posteriormente a esta tarefa, estive a alterar o relatório semanal com o diretor geral via Skype.</p> <p>Pela parte da tarde estive a traduzir um propetco em espanhol de um creme vaginal que o CESIF Madrid estava a desenvolver. Queria lançar este conteúdo em Português e eu fiquei responsável pela tradução do mesmo.</p>	
<p>Semana de 16 a 20 de abril</p>	<p>Dia 16- Logo pela manhã iniciei o contato com antigos formandos via telefone para o convite dia CESIF. Na semana anterior foi feita uma seleção de alguns formandos a serem convidados para este evento.</p> <p>De seguida comecei por modificar alguns documentos relativos às avaliações do MCDF. Dado que era a primeira edição foram realizadas algumas alterações a diferentes níveis na avaliação deste master. Em conjunto com o diretor de Madrid responsável por esta parte estivemos a apontar aspetos a serem alterados.</p> <p>Dia 17- Neste dia a diretora de formação pediu-me que inserisse dados dos formandos que estavam em falta na plataforma ERP. Para tal, estive a fazer alguma recolha de informações sobre os mesmos e iniciei a inserção de informação.</p> <p>Dia 18- Logo pela manhã tivemos uma reunião via <i>Skype</i></p>	

	<p>com o diretor geral sobre o trabalho realizado em torno da área de Marketing. Estivemos a analisar pedidos de informação via Internet, sítios de onde os candidatos ouviam falar mais sobre o CESIF, publicidade em revistas de formação, eventos em faculdades, etc.</p> <p>Dada como terminada a reunião escrevi a responder a alguns e-mails de formandos.</p> <p>Dia 19- Uma vez que não ia ao estágio no dia seguinte, pedi a gestora de formação e diretora de Marketing que me enviassem os dados necessários para a realização do relatório semanal que normalmente era feito o balanço às sextas-feiras de cada semana. Então, organizei todo o relatório a ser enviado ao diretor geral.</p> <p>Fiz também o balanço de avaliações em atraso. Enviei aos formandos avisos que as avaliações estavam em atraso e caso não fossem realizadas não teriam acesso aos apontamentos na plataforma.</p> <p>Dia 20- Não tive estágio</p>	
<p>Semana de 23 a 27 de abril</p>	<p>Dia 23- Logo pela manhã em reunião com o diretor geral decidiu-se que esta semana iria-me focar exclusivamente ao arquivo de documentos de formandos de anos anteriores, por masters e por ano letivo. Esta tarefa teve como objetivo o levantamento de avaliações, notas, teses, entre outras informações para comparação de dados.</p> <p>Assim que terminou a reunião reformulei o relatório semanal solicitado pelo diretor e de seguida comecei por organizar toda a documentação de dados pessoais dos formandos bem como notas lançadas.</p> <p>Dia 24- Como decidido no dia anterior na reunião com diretor geral, esta terça-feira foi destinada à organização de avaliações dos formandos aos seus formadores. Com esta recolha de informação foi possível realizar-se uma análise de avaliações em diferentes anos.</p> <p>Dia 25- Este foi um dia dedicado à organização das teses entregues pelos formandos, análise dos que ainda estavam por entregar. Isto porque há formandos que deixam a tese por entregar e deste modo não recebem o certificado de conclusão de curso.</p> <p>Dia 26- Quando cheguei ao escritório estive em reunião com o diretor geral e com a gestora de formação sobre alguns conteúdos do MIFP. Com as alterações assistidas tive de regista-las na plataforma ERP. De seguida, voltei à parte do</p>	

	<p>arquivo de documentação de formandos de anos anteriores.</p> <p>Dia 27- Este último dia de estágio dediquei-me à faturação e envio de pagamentos para a conta X do final do mês.</p>	
Semana de 30 de abril a 4 de maio	Não tive estágio	
Semana de 7 a 11 de maio	<p>Dia 7- Começamos com uma reunião com o diretor geral sobre o novo curso do próximo ano letivo. Foram referidos os conteúdos a serem lançados. Neste sentido após a reunião comecei por introduzir os conteúdos do novo curso para o próximo ano letivo na plataforma online de gestão de formação e na plataforma SIGO. Neste processo tive algumas dificuldades devido a uma falha no sistema. Em conjunto com o informático de Madrid resolvemos o assunto.</p> <p>Na parte da tarde voltamos a ter reunião sobre este novo curso e atualização do relatório semanal.</p> <p>Dia 8- Quando cheguei ao escritório logo de seguido foram entregues nas instalações os apontamentos em formato papel vindos de Madrid. Estive a organizar toda a documentação a ser entregue no final do dia aos formandos.</p> <p>De seguida estive a atualizar algumas facturas em falta e a informar a responsável em Madrid por este departamento os pagamentos em falta.</p> <p>Dia 9- Uma vez que as faltas dos formandos estavam em atraso estive a fazer a atualização das mesmas na plataforma. Na análise das faltas tive de enviar avisos aos formandos das suas faltas. Alguns estavam quase a atingir o máximo a ser dado. Analisei também as avaliações que me foram enviadas pelos formandos das aulas dos seus formadores.</p> <p>Dado que o final do MCDF acabava no final do mês alguns formadores não voltaram mais a dar aulas no centro. Como tal estive a lançar as avaliações finais para Madrid sobre as aulas destes formadores para mais tarde serem refletidas no balanço anual, documento este interno e obrigatório segundo o guia da certificação.</p> <p>Dia 10- Neste dia estive a dar continuidade às avaliações. Também estive a atualizar os apontamentos dos formandos na plataforma.</p> <p>Depois, inicie a introdução das avaliações das tutorias dos formandos na Plataforma <i>online</i> ERP. É fundamental esta inserção de dados porque desta forma há um controlo por parte da gestora de informação para o lançamento de notas no final do ano letivo.</p>	

	<p>Dia 11- Com a reunião realizada com o diretor geral sobre a semana e pedidos de informação sobre os masters após da reunião estive a atualizar o relatório semana. O restante dia estive a tratar de documentos referentes à parte de contabilidade.</p>	
<p>Semana de 14 a 18 de maio</p>	<p>Dia 14- A primeira parte da manhã neste dia foi destinada à reunião com o diretor geral, a diretora de Marketing e a diretora de formação. Foi feito o balanço semanal tendo em conta os estágios dos formandos, o que estava em falta, que documentos estavam em falta para os estágios.</p> <p>Após a reunião, comecei por tratar dos documentos oficiais de estágio com as empresas parceiras.</p> <p>Ainda estive também a responder a alguns e-mails com a responsável em Madrid da área de finanças.</p> <p>Dia 15- Comecei o dia com a organização dos apontamentos dos formandos. Após isto, em conversa com a gestora de formação, apercebemo-nos que haviam documentos em falta nos dossiers técnico pedagógicos. Como tal, certifiquei-me da documentação em falta de todos os formandos e enviei e-mail aos mesmos a solicitar o que estava em falta.</p> <p>Pela parte da tarde dediquei-me à análise de avaliação dos formandos às aulas dos formadores.</p> <p>Dia 16- Neste dia só fui pela parte da manhã ao CESIF. Reuni com a gestora de formação a analisar as classificações dos formandos nos momentos de avaliação em momentos de aulas. Deste modo, a gestora pediu-me que inserisse todas as notas dos formandos até à data na plataforma de todas as áreas.</p> <p>Dirigi-me à minha secretária e estive a fazer esta tarefa. Antes de ir embora, a diretora de Marketing ainda falou comigo sobre algumas estratégias a serem adotadas no próximo ano letivo.</p> <p>Dia 17- Neste dia em reunião com o diretor geral, e em conversa sobre o fim do meu estágio, o mesmo pediu-me que deixasse toda a documentação atualizada. Como tal, este dia foi dedicado à organização de documentação referente aos formandos, aos formadores, à contabilidade da empresa bem como os restantes documentos que estiveram sob minha responsabilidade.</p> <p>Dia 18- Não tive estágio</p>	
<p>Semana de 21 a 25 de maio</p>	<p>Dia 21- Quando cheguei ao escritório tive uma reunião com o diretor geral e a diretora de formação. O assunto principal foi</p>	

o final do MCDF. Estivemos a fazer alguns balanços, análise de aspetos positivos e negativos. Foi um aplicado um questionário de avaliação ao master realizado pelos formandos. Com o pedido da gestora de formação, estive a fazer o levantamento de respostas dos formandos e posteriormente um documento interno de avaliação do master.

Dia 22- Quando cheguei ao escritório os apontamentos dos formandos estavam dentro de caixotes. Comecei por organizá-los para serem entregues aos formandos ao final do dia.

Em reunião com a diretora de formação, a mesma pediu-me que inserisse todos os conteúdos, áreas e horários na Plataforma SIGO de forma a ficar registada para o próximo ano letivo.

Ainda, neste dia, estive a organizar documentação referente a dois novos formandares que iriam dar aulas no CESIF do MIFP e MDMF. Esta era uma prática realizada sempre que um novo docente integrava a bolsa de formadores.

Dia 23- Na primeira hora deste dia estive em reunião com a diretora de Marketing a falar sobre o regulamento interno do CESIF. No seguimento do pedido do diretor geral, foi-me solicitado que traduzisse o regulamento interno sobre os procedimentos de estágios profissionais dos formandos e os respetivos convênios.

Uma vez que era um exemplar de Madrid, estive o restante dia a traduzir ambos os documentos de forma a estarem aptos para a CESIF Lisboa.

Dia 24- Hoje foi dia de a nova diretora de Marketing de Madrid e o informático de Madrid se deslocarem até aos nossos escritórios em Lisboa.

Reunimos com eles toda a manhã a discutir a metodologia a ser aplicada no próximo ano letivo 2018/2019 bem como algumas reestruturações a serem feitas a um nível interno.

Pela parte da tarde, reúni com o informático devido a alguns problemas que tinha com o meu computador e devido a umas situações que andavam a ocorrer na plataforma ERP que era o mesmo que a controlava.

Dia 25- Último dia de estágio. Reúni logo pela manhã com a diretora de Marketing e a diretora de formação a passar toda a documentação que esteve sob minha responsabilidade ao longo dos últimos 8 meses. Acertamos algumas dúvidas por parte das mesmas.

Após a reunião terminar estive a organizar alguma documentação que me foi pedida.

Anexo 2- Guião da Entrevista I**Entrevistada:** Diretora de Marketing**Objetivo geral:** Recolha de informação pertinente para a caracterização e análise organizacional do CESIF**Objetivos Específicos:** Conhecer a estrutura e cultura organizacional do CESIF

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A - Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos gerais da entrevista • Motivar o entrevistado • Garantir a confidencialidade da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta entrevista é realizada do estágio curricular do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e formação. Tenho como objetivo compreender a estrutura e cultura organizacional do CESIF. • Queria desde já agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista que me vai ser muito útil para a realização de uma parte do meu relatório de estágio curricular. • Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos 	
B- Caracterização da Estrutura do CESIF	<p>B.1. Conhecer a composição humana do CESIF (membros da equipa)</p> <p>B.2. Caracterizar a Estrutura do CESIF</p>	<p>B.1.1. Como caracteriza os membros da equipa do CESIF?</p> <p>B.2.1. Quais as funções exercidas por cada elemento da equipa do CESIF?</p> <p>B.2.2. Como é feita a divisão de tarefas entre os elementos da equipa? Quem é o responsável pela planificação das</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar a idade; género; formação; tempo de serviço na organização; entre outros elementos que a entrevistada mencione • Distribuição das tarefas/atividades • Funções do trabalho desenvolvido • Distribuição feita por membros da equipa ou por membros superiores na hierarquia. • Controlo por parte do topo da hierarquia

		<p>tarefas e pela divisão das mesmas?</p> <p>B.2.3. Sente que o funcionamento do CESIF é influenciado pelo número reduzido de elementos da equipa de Portugal? Porque?</p> <p>B.2.4. Pelo facto de o CESIF ter outras duas sedes (Madrid e Barcelona), considera que o trabalho que desenvolve é facilitado ou dificultado?</p> <p>B.2.5. Como caracteriza o trabalho desenvolvido na organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos/negativos do grau de dispersão geográfica das unidades organizacionais • Objetivos • Quadro de normas e diretrizes • Procedimentos (legislação, regulamentos)
C- Elementos da Cultura Organizacional	C.1. Conhecer a visão da entrevistada acerca do CESIF e da sua cultura organizacional	<p>C.1.1. Se tivesse que descrever o CESIF a alguém o que diria?</p> <p>C.1.2. Como descreve o CESIF numa frase ou palavras-chave?</p> <p>C.1.3. Considera que a entidade está num processo de evolução? Porque?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores que a organização que transmite
	C.2. Conhecer a gestão da competitividade do CESIF	<p>C.2.1. De que forma o CESIF se diferencia de outras organizações da mesma área?</p> <p>C.2.2. Na sua opinião, acha que a organização cumpre na sua maioria os objetivos estipulados? Vai de encontro aos interesses dos seus clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia-se pela força dos recursos humanos; pelos seus clientes; pelo método de trabalho; pelo nível de serviços prestados
	C.3. Conhecer o clima/ambiente organizacional do CESIF	<p>C.3.1. Que tipo de comunicação é utilizada entre os membros da equipa com quem trabalha?</p> <p>C.3.2. Qual a sua visão relativamente ao espírito de trabalho aqui no CESIF?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formal ou informal • Entre dirigentes e membros da equipa; membros da equipa entre si

		<p>C.3.3. Considera que é promovida a coesão da equipa na empresa?</p> <p>C.3.4. Considera que o CESIF promove a competitividade na empresa?</p> <p>C.3.5. Em caso de tomada de decisões existe autonomia e responsabilidade por parte da equipa de trabalho ou é necessário consultar os seus superiores? Como descreve essa autonomia e responsabilidade?</p> <p>C.3.6. Acredita que o CESIF vai de encontro aos interesses individuais dos seus trabalhadores?</p> <p>C.3.7. Como é feita a integração de novos colaboradores na organização? Quais os principais critérios utilizados?</p> <p>C.3.8. Em casos de conflito, de que modo se procede à sua resolução?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Execução do trabalho é feito de uma forma individualizada ou em equipa • Modo como o trabalho é desenvolvido • Desenvolvimento profissional; Estabilidade no trabalho • Existe uma forma específica ou cada caso é um caso
<p>Conclusão da entrevista</p>	<p>- Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar ou alguma informação a acrescentar</p> <p>- Agradecer a disponibilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deseja colocar alguma questão ou acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista? • Muito obrigada pela sua colaboração! 	

Anexo 2.1- Transcrição da Entrevista I

Entrevistada: Diretora de Marketing

Data: 13 de novembro 2017

Local: Instalações do CESIF

Entrevistadora: Como já lhe tinha dito, esta entrevista é realizada do estágio curricular do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e formação e tenho como objetivo compreender a estrutura e cultura organizacional do CESIF. Queria desde já agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista que me vai ser muito útil para a realização de uma parte do meu relatório de estágio curricular e aproveito para lhe dizer que toda a informação referida será somente utilizada para fins académicos, logo será anónima.

Entrevistada: Então Rita, diga-me lá o que quer saber.

Entrevistadora: Como caracteriza os membros da equipa do CESIF tendo em conta a formação adquirida por cada elemento, o tempo de serviço, características individuais?

Entrevistada: Bem, como sabes a equipa do CESIF Lisboa é formada por 4 pessoas. O X, tem 52 anos, é de nacionalidade espanhola e formado em Bioquímica. Tem uma longa experiência na Indústria Farmacêutica e é o Diretor Geral e fundador da empresa.

A T, é Diretora de Formação do CESIF, tem 40 anos e é doutorada em Psicologia Educacional e é o mais recente membro da equipa. Como já lhe tinha dito e sabe a T entrou há cerca de 2 meses depois 14 anos numa outra instituição de formação profissional.

A D. Graça Pereira, tem 58 anos, é a Assistente de Receção e de Manutenção do Centro. Este posto surgiu na altura em que o CESIF construiu o espaço que hoje a escola ocupa, no início de janeiro deste ano. E fim, tenho 29 anos e sou formada em Arquitetura Paisagista. Tirei a licenciatura na Universidade de Évora e estou no CESIF desde outubro de 2014. Entrei para dar um apoio temporário à administração e vendas, mas com o crescimento da empresa acabei por ser convidada a ficar e atualmente sou responsável pelo Marketing e Qualidade do centro.

Entrevistadora: Quais as funções exercidas por cada elemento da equipa do CESIF?

Entrevistada: Então, o X, enquanto Diretor Geral, é o responsável pelo desenvolvimento do negócio e gestão em macro escala da escola. Uma vez que a “sede-mãe” é em Madrid, é ele que faz a ponte entre as duas sedes ao nível da Direção Geral e da Comissão

Académica. Já a T é a responsável pelo desenvolvimento dos diferentes Masters adaptados à realidade portuguesa. Ou seja, após a identificação do programa formativo a aplicar é necessário identificar formadores e adaptar os conteúdos para a implementação dos mesmos em Lisboa. É também a responsável pelo acompanhamento das turmas pelo acompanhamento individual de cada aluno ao nível do coaching profissional e desenvolvimento pessoal. Eu, enquanto responsável pelo Marketing e em conjunto com a equipa de Marketing sediada em Madrid, tenho a responsabilidade da promoção de todos os programas, a comunicação a possíveis candidatos e o acompanhamento do processo de seleção de cada aluno para a sede de Lisboa. No que diz respeito à Qualidade, cabe-me a gestão e acompanhamento de todos os processos que dizem respeito à DGERT e à imagem da ISO 9001 - que queremos aplicar no próximo ano civil. Faço ainda gestão de todos os fornecedores e a gestão de manutenção do centro. A D. X é a responsável pela limpeza diária dos espaços de aulas, espaço sanitário e espaços comuns do Centro. Faz ainda o apoio do espaço de receção como o atendimento ao público e a distribuição diária de documentos das aulas.

Entrevistadora: Como é feita a divisão de tarefas entre os elementos da equipa e quem é o responsável pela planificação das tarefas e pela divisão das mesmas?

Entrevistada: As tarefas estão de antemão distribuídas e definidas tal como acabei de dizer, no entanto, e no caso de alguma necessidade extra ou ocasional, a decisão passa por mim ou pela T com a autorização superior do Diretor Geral, o X. Como tem conseguido perceber aqui o seu trabalho também vai na sequência desta lógica. Sabe quais são as suas tarefas, mas quando surge algo novo ou X lhe pede alguma coisa a decisão vem sempre dele.

Entrevistadora: Sente que o funcionamento do CESIF é influenciado pelo número reduzido de elementos da equipa de Portugal?

Entrevistada: Apesar da equipa em Portugal ser reduzida, a sede funciona com base nas diretrizes de Espanha, ao ponto de alguns dos serviços serem fornecidos a 90% por Madrid, portanto penso que não. Ainda assim, na gestão diária da escola, considero que existe uma necessidade que poderia apoiar a nível de secretariado e de tarefas de backoffice.

Entrevistadora: Pelo facto de o CESIF ter outras duas sedes (Madrid e Barcelona), considera que o trabalho que desenvolve é facilitado ou dificultado?

Entrevistada: Existe uma barreira que poderá ser considerada tendo em conta os membros da equipa CESIF Ibérico. Em Espanha, neste caso Madrid e Barcelona, os nossos colegas não falam, e tão pouco percebem a língua portuguesa ao nível de manter uma conversa fluida e de âmbito profissional. Igualmente em Lisboa para alguns dos nossos membros, apesar de compreenderem o castelhano, não lhes é possível manter uma comunicação oral a 100%. Outra questão que pode aqui ter algum impacto é sem dúvida

a distância. Alguma da informação e serviços que seriam facilitados pela centralização de todos os serviços, corremos o risco de haver alguma falta de comunicação e perda de eficácia entre as diferentes cidades. De resto, considero que os 27 anos de existência do centro de Madrid e os 25 anos de Barcelona representa um impacto muito positivo no trabalho que desenvolvemos em Lisboa.

Entrevistadora: Como caracteriza o trabalho desenvolvido na organização?

Entrevistada: Bem, a meu ver o trabalho que desenvolvemos no CESIF é acima de tudo gratificante. Tanto para nós que aqui trabalhamos como para os formandos que todos os anos apostam no CESIF. A formação profissionalizada a profissionais, ou recém-formados que pretendem ingressar a Indústria Farmacêutica, que ao fim de um ano letivo atingem os seus objetivos é sinal de que os programas aqui lecionados são reconhecidos pelas empresas e pelos profissionais que nela trabalham. Com o recente reconhecimento por parte da DGERT e com o objetivo de implementação da Norma ISSO 9001, adicionamos mais dois selos de qualidade e profissionalismo do centro do qual nos orgulhamos.

Entrevistadora: Agora gostava de conhecer a sua visão acerca do CESIF, por isso se tivesse que descrever o CESIF a alguém o que diria?

Entrevistada: Hum...acho que descreveria a sua evolução. Mas deixe lá ver, se pensar no CESIF, pela sigla, faria primeiramente a explicação da mesma à pessoa. Diria que é um centro de estudos superiores para a Indústria Farmacêutica, que é uma empresa com sede fundadora em Madrid, mas que rapidamente se estendeu a Barcelona e mais recentemente a Lisboa. Que é uma empresa familiar que emprega ao todo mais de 200 colaboradores e para além disso, a empresa de formação abrange áreas de negócio que complementam a sua atividade e respondem a algumas necessidades que surgiram ao longo do tempo. Especificamente em Lisboa, com 5 anos de história é ainda uma empresa que se suporta em toda a experiência espanhola aplicável em Portugal e que procura ainda o seu lugar no mercado.

Entrevistadora: E se lhe pedisse que me descrevesse o CESIF numa frase ou palavras-chave o que me diria?

Entrevistada: Numa frase não sei como poderia definir o CESIF. No entanto considero o CESIF uma empresa inovadora, estratégica, isto é, em termos de princípios, o modo como olhamos para os compromissos que temos com os nossos formandos e especialmente a atenção que damos à análise de todo o trabalho desenvolvido pelos membros do CESIF. É através deste conjunto de fatores e melhoria que conseguimos estar presentes no mercado de trabalho à vinte e tal anos. Daí referir a empresa estratégica. Ahh... não podia deixar de mencionar, obviamente que é muito acolhedora, no que diz respeito aos seus trabalhadores, formandos. É muito importante os formandos sentirem-se como se estivessem casa. Muitos deles não são de Lisboa, e por vezes torna-

se uma situação complicada porque vivem sozinhos e não têm aquele apoio familiar.

Entrevistadora: Considera que a entidade está num processo de evolução?

Entrevistada: Sim, sem dúvida, que estamos em evolução e crescimento. Em crescimento no que diz respeito à oferta formativa, em número de formandos, formadores e entidades colaboradoras. E ainda, como sabe, em evolução com a implementação dos processos DGERT e Norma ISO.

Entrevistadora: Relativamente à competitividade da empresa, de que forma o CESIF se diferencia de outras organizações da mesma área?

Entrevistada: Os Programas Master do CESIF disponibilizam um conjunto de ferramentas profissionais que preparam os nossos formandos para o mercado de trabalho. Uma das ferramentas que utilizamos é a qualidade da formação profissional através de programas completos e atualizados, consoante a evolução do mercado, e no sentido em que os formadores são profissionais da indústria e transmitem o conhecimento da sua função e do dia-a-dia. Consequentemente, os formandos apreendem uma visão completa da indústria, sobretudo das metodologias mais atuais e reais do mercado de trabalho. Disponibiliza ainda como sabe uma formação complementar de 60 horas de inglês técnico, 40 horas de Office avançado e acompanhamento personalizado para que os formandos reúnam as capacidades necessárias para enfrentarem as situações de entrevista e processos de seleção. Este acompanhamento é feito consoante a necessidade de cada aluno e da situação profissional de cada um, através da realização de testes de personalidade e competências acompanhados por uma profissional de psicologia e através do coaching profissional. Este sistema proporciona aos formandos as condições ideais para o reconhecimento e aplicabilidade das competências de cada um nas funções que ambicionam e uma rede de networking entre antigos formandos, formadores e a Indústria Farmacêutica. O maior benefício encontra-se no resultado profissional dos nossos formandos. Neste momento atingimos uma taxa de empregabilidade de 90% após a formação, muitas delas direta ou indiretamente resultantes das oportunidades de estágio que divulgamos. Estamos conscientes do valor de mercado das nossas formações; porque acreditamos no sucesso dos formandos, disponibilizamos bolsas de estudo e programas de financiamento que permitem fazer frente aos custos das propinas e/ou de deslocações necessárias.

Entrevistadora: E na sua opinião, acha que a organização cumpre na sua maioria os objetivos estipulados e vai de encontro aos interesses dos seus clientes?

Entrevistada: Temos aprendido muito durante estes 5 anos em que apresentamos a nossas formações no mercado português. Uma das grandes lições é sem dúvida o ritmo de absorção de cada um dos Masters no mercado de trabalho. Mas na grande maioria sim, cumprem-se os grandes objetivos da empresa, que se baseiam na taxa de empregabilidade dos nossos formandos. O trabalho que desenvolvemos não é só dentro de portas das salas

de aula. Existe um trabalho que está diretamente relacionado com o desenvolvimento de negócio no mercado que não podemos simplesmente acelerar. Ou seja, com isto quero dizer que todo o nosso trabalho é focado no desenvolvimento profissional dos nossos formandos. Se optaram pela nossa escola por algum motivo é; por isso, estamos sempre prontos satisfazer as necessidades dos nossos formandos, é para eles que trabalhamos e lutamos para alcançar os objetivos. Não esquecendo o facto que uma parte do nosso trabalho estar direcionado para a qualidade da formação e de todo o trabalho desenvolvido, pois somos certificados pela DGERT. Penso que este fator reflete a importância dada ao serviço prestado aos formandos. Existe alguma margem de erro no que diz respeito aos objetivos de números de inscrições para cada uma das turmas, é verdade sim, mas na maioria os objetivos de lançamento de novos Masters no mercado cumprem-se.

Entrevistadora: Agora gostava que me falasse um pouco do ambiente organizacional aqui dentro. Que tipo de comunicação é utilizada entre os membros da equipa com quem trabalha? É mais informal ou formal?

Entrevistada: A comunicação interna é fundamentalmente informal, mas profissional. O facto da empresa ser familiar permite que sejamos mais informais mas o nível de profissionalismo com que trabalhamos exige um profissionalismo que nos é implementado no dia-a-dia.

Entrevistadora: E qual é a sua visão relativamente ao espírito de trabalho aqui no CESIF?

Entrevistada: Creio que a minha visão é a de uma equipa que trabalha num ambiente familiar, mas com grande responsabilidade, nomeadamente a formação de profissionais. Também me atrevo a dizer que é um ambiente intenso. Quando me refiro a intenso, quero dizer que a relação que estabelecemos uns com os outros mostra um afeto e carinho que não se vê em qualquer empresa. Em muitas empresas, como sabes, muitos dos superiores impõem uma linha entre eles próprios e os seus trabalhadores, o que por vezes interfere um pouco no trabalho desenvolvido, pois não há aquele à-vontade para troca que ideias. O J, pede muito de nós, é verdade, mas é um diretor que nos deixa à-vontade, que permite que possas dar a tua opinião e dizer aquilo que pensas. Em muitas outras empresas este tipo de abordagem é visto como uma ofensa, mas aqui não.

Entrevistadora: Considera que é promovida a coesão da equipa na empresa?

Entrevistada: Sim, considero principalmente que os colaboradores do CESIF sabem que temos de trabalhar em equipa para que os objetivos sejam cumpridos. Não existe uma hierarquia em pirâmide muito acentuada e o facto de as nossas tarefas serem complementares entre todos faz com que o trabalho em equipa seja essencial e facilitador.

Entrevistadora: Considera que o CESIF promove a competitividade na empresa?

Entrevistada: Portanto, acima de tudo considero que todos os colaboradores são convidados a crescer e desenvolver competências dentro do CESIF. Ou seja, nenhum dos postos de trabalho são definitivos e limitados às funções que são propostas no início da colaboração. Desde a formação pessoal à identificação de interesses e capacidades de cada um, todos somos instigados a crescer e fazer mais e melhor. Se isto representa competitividade? Sim talvez, mas considero que seja uma situação muito mais positiva do que negativa.

Entrevistadora: Em caso de tomada de decisões existe autonomia e responsabilidade por parte da equipa de trabalho ou é necessário consultar os seus superiores?

Entrevistada: Todos os processos internos são muito previsíveis e objetos de um planeamento que permite que haja alguma autonomia. No entanto numa situação em que seja necessário a consulta de um superior temos acessibilidade total a quem dê direito de decisão.

Entrevistadora: Acredita que o CESIF vai de encontro aos interesses individuais dos seus trabalhadores?

Entrevistada: Acredito, não sou o único caso de evolução interna e sei que o interesse pessoal dita o percurso que tomamos, e dou muito valor a esta metodologia. Sinto ainda que o matrimónio e a maternidade são situações muito pessoais e vejo-as tratadas com muita naturalidade e sem qualquer estigma ou consternação para a ausência do posto de trabalho ou outras situações que lhes estão associadas.

Entrevistadora: Como é feita a integração de novos colaboradores na organização? Quais os principais critérios utilizados?

Entrevistada: Cada caso é um caso, dependente essencialmente do tipo de posto que é ocupado pelo novo colaborador. Consoante o nível de independência e autonomia do colaborador é determinado um ou mais responsáveis pela integração do posto de trabalho, sendo muitas vezes considerado a realização de uma formação interna em Madrid.

Entrevistadora: E em casos de conflito de que modo se procede à sua resolução?

Entrevistada: É sempre dada a possibilidade de esclarecimento e valorização do colaborador enquanto mais-valia para a empresa. Caso não seja possível as resoluções do conflitos são acionadas todas as metodologias legais adaptadas a cada situação.

Entrevistadora: Muito bem Y. Por agora é tudo. Deseja colocar alguma questão ou acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?

Entrevistada: Penso que não. Acho que não tenho mais nada a acrescentar. Muito

obrigada.

Entrevistadora: Eu é que agradeço Y. Obrigada pela sua colaboração.

Anexo 2.2- Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista I

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidades de registo
1. Legitimação da entrevista	1.1. Contextualização da Conversa	<ul style="list-style-type: none"> • Informar o entrevistado sobre o contexto/âmbito de realização da entrevista e respetivos objetivos. 	“Como já lhe tinha dito, esta entrevista é realizada do estágio curricular do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e formação e tenho como objetivo compreender a estrutura e cultura organizacional do CESIF. (EI, Anexo 2.1, p.152)
	1.2. Motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Sublinhar a importância da colaboração do entrevistado para a realização do trabalho. 	“Queria desde já agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista que me vai ser muito útil para a realização de uma parte do meu relatório de estágio curricular (...)” (EI, Anexo 2.1, p.152)
	1.3. Garantir a confidencialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer ao gestor que toda a informação recolhida terá só fins académicos 	“(…) e aproveito para lhe dizer que toda a informação referida será somente utilizada para fins académicos, logo será anónima.” (EI, Anexo 2.1, p.152)
2. Caracterização da Estrutura do CESIF	2.1. Equipa da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificações e tempo de serviço 	“(…) O X, tem 52 anos, é de nacionalidade espanhola e formado em Bioquímica. Tem uma longa experiência na Indústria Farmacêutica e é o Diretor Geral e fundador da empresa.”. (EI, Anexo 2.1, p.152) “A T, é Diretora de Formação do CESIF, tem 40 anos e é doutorada em Psicologia Educacional e é o mais recente membro da equipa. Como já lhe tinha dito e sabe a T entrou há cerca de 2 meses depois 14 anos numa outra instituição de formação profissional.” (EI, Anexo 2.1, p.152) “A Z, tem 58 anos, é a Assistente de Receção e de Manutenção do Centro. Este posto surgiu na altura

			<p>em que o CESIF construiu o espaço que hoje a escola ocupa, no início de janeiro deste ano.” (EI, Anexo 2.1, p.152)</p> <p>“(…) tenho 29 anos e sou formada em Arquitetura Paisagista. Tirei a licenciatura na Universidade de Évora e estou no CESIF desde outubro de 2014. Entrei para dar um apoio temporário à administração e vendas, mas com o crescimento da empresa acabei por ser convidada a ficar e atualmente sou responsável pelo Marketing e Qualidade do centro.” (EI, Anexo 2.1, p.152)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Funções de cada membro 	<p>“(…) O X, tem 52 anos, é de nacionalidade espanhola e formado em Bioquímica. Tem uma longa experiência na Indústria Farmacêutica e é o Diretor Geral e fundador da empresa.”. (EI, Anexo 2.1, p.152)</p> <p>“A T, é Diretora de Formação do CESIF, tem 40 anos e é doutorada em Psicologia Educacional e é o mais recente membro da equipa. Como já lhe tinha dito e sabe a T entrou há cerca de 2 meses depois 14 anos numa outra instituição de formação profissional.” (EI, Anexo 2.1, p.152)</p> <p>“A Z, tem 58 anos, é a Assistente de Receção e de Manutenção do Centro. Este posto surgiu na altura em que o CESIF construiu o espaço que hoje a escola ocupa, no início de janeiro deste ano.” (EI, Anexo 2.1, p.152)</p> <p>“(…) tenho 29 anos e sou formada em Arquitetura Paisagista. Tirei a licenciatura na Universidade de Évora e estou no CESIF desde outubro de 2014. Entrei para dar</p>

			<p>um apoio temporário à administração e vendas, mas com o crescimento da empresa acabei por ser convidada a ficar e atualmente sou responsável pelo Marketing e Qualidade do centro.” (EI, Anexo 2.1, p.152)</p> <p>“Eu, enquanto responsável pelo Marketing e em conjunto com a equipa de Marketing sediada em Madrid, tenho a responsabilidade da promoção de todos os programas, a comunicação a possíveis candidatos e o acompanhamento do processo de seleção de cada aluno para a sede de Lisboa. No que diz respeito à Qualidade, cabe-me a gestão e acompanhamento de todos os processos que dizem respeito à DGERT e à imagem da ISO 9001(...)” (EI, Anexo 2.1, p.153)</p>
	<p>2.2. Caracterização da Estrutura do CESIF</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação e divisão de tarefas 	<p>“As tarefas estão de antemão distribuídas e definidas tal como acabei de dizer (...)” (EI, Anexo 2.1, p.153)</p> <p>(...) no caso de alguma necessidade extra ou ocasional, a decisão passa por mim ou pela T com a autorização superior do Diretor Geral, o X.” (EI, Anexo 2.1, p.153)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de membros 	<p>“Apesar da equipa em Portugal ser reduzida, a sede funciona com base nas diretrizes de Espanha, ao ponto de alguns dos serviços serem fornecidos a 90% por Madrid. Ainda assim, na gestão diária da escola, considero que existe uma necessidade que poderia apoiar a nível de secretariado e de tarefas de backoffice.” (EI, Anexo 2.1, p.153)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Grau de dispersão geográfica 	<p>“Em Espanha, neste caso Madrid e Barcelona, os nossos colegas não falam, e tão pouco percebem a</p>

			<p>língua portuguesa ao nível de manter uma conversa fluida e de âmbito profissional. Igualmente em Lisboa para alguns dos nossos membros, apesar de compreenderem o castelhano, não lhes é possível manter uma comunicação oral a 100%. (...) Lisboa para alguns dos nossos membros, apesar de compreenderem o castelhano, não lhes é possível manter uma comunicação oral a 100%.” (EI, Anexo 2.1, p.153)</p> <p>“Alguma da informação e serviços que seriam facilitados pela centralização de todos os serviços, corremos o risco de haver alguma falta de comunicação e perda de eficácia entre as diferentes cidades.” (EI, Anexo 2.1, p.154)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho desenvolvido 	<p>“(…) é acima de tudo gratificante.”. (EI, Anexo 2.1, p.154)</p> <p>“Tanto para nós que aqui trabalhamos como para os formandos que todos os anos apostam no CESIF. A formação profissionalizada a profissionais, ou recém-formados que pretendem ingressar a Indústria Farmacêutica, que ao fim de um ano letivo atingem os seus objetivos é sinal de que os programas aqui lecionados são reconhecidos pelas empresas e pelos profissionais que nela trabalham.” (EI, Anexo 2.1, p.154)</p> <p>“Com o recente reconhecimento por parte da DGERT e com o objetivo de implementação da Norma ISSO 9001, adicionamos mais dois selos de qualidade e profissionalismo do centro do qual nos orgulhamos.” (EI, Anexo 2.1,</p>

			p.154)
3. Perceção da Cultura Organizacional	3.1. Ponto de vista da entrevistada relativamente ao CESIF	<ul style="list-style-type: none"> • Características do seu funcionamento 	<p>“(…) que é uma empresa com sede fundadora em Madrid, mas que rapidamente se estendeu a Barcelona e mais recentemente a Lisboa.” (EI, Anexo 2.1, p.154)</p> <p>“Que é uma empresa familiar que emprega ao todo mais de 200 colaboradores e para além disso, a empresa de formação abrange áreas de negócio que complementam a sua atividade e respondem a algumas necessidades que surgiram ao longo do tempo.” (EI, Anexo 2.1, p.154)</p> <p>“(…) considero o CESIF uma empresa inovadora (…)” (EI, Anexo 2.1, p. 154)</p> <p>“(…) estratégica, isto é, em termos de princípios, o modo como olhamos para os compromissos que temos com os nossos formandos e especialmente a atenção que damos à análise de todo o trabalho desenvolvido pelos membros do CESIF.” (EI, Anexo 2.1, p.154)</p> <p>“obviamente que é muito acolhedora, no que diz respeito aos seus trabalhadores, formandos. É muito importante os formandos sentirem-se como se estivessem casa. Muitos deles não são de Lisboa, e por vezes torna-se uma situação complicada porque vivem sozinhos e não têm aquele apoio familiar.” (EI, Anexo 2.1, pp.154-155)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Processo de evolução 	<p>“Sim, sem dúvida, que estamos em evolução e crescimento.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p>

			<p>“(…) diz respeito à oferta formativa, em número de formandos, formadores e entidades colaboradoras.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p> <p>“(…) em evolução com a implementação dos processos DGERT e Norma ISO.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade 	<p>“Os Programas Master do CESIF disponibilizam um conjunto de ferramentas profissionais que preparam os nossos formandos para o mercado de trabalho.” (EI, Anexo 2.1, p. 155)</p> <p>“(…) qualidade da formação profissional através de programas completos e atualizados consoante a evolução do mercado, e no sentido em que os formadores são profissionais da indústria e transmitem o conhecimento de sua função e da realidade do dia-a-dia.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p> <p>Disponibiliza ainda como sabe uma formação complementar de 60 horas de inglês técnico, 40 horas de Office avançado e acompanhamento personalizado para que os formandos reúnam as capacidades necessárias (...) (EI, Anexo 2.1, p.155)</p> <p>“Este sistema proporciona aos formandos as condições ideais para o reconhecimento e aplicabilidade das competências de cada um nas funções que ambicionam e uma rede de networking entre antigos formandos, formadores e a Indústria Farmacêutica.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p> <p>“Neste momento atingimos uma taxa de empregabilidade de 90% após a formação, muitas delas</p>

			<p>direta ou indiretamente resultantes das oportunidades de estágio que divulgamos”. (EI, Anexo 2.1, p.155)</p> <p>“(…) porque somos conscientes do valor de mercado das nossas formações, e porque acreditamos no sucesso dos formandos, disponibilizamos bolsas de estudo e programas de financiamentos que permitem fazer frente aos custos das propinas e/ou de deslocações necessárias.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de objetivos 	<p>“Uma das grandes lições é sem dúvida o ritmo de absorção de cada um dos Masters no mercado de trabalho. Mas na grande maioria sim, cumprem-se os grandes objetivos da empresa, que se baseiam na taxa de empregabilidade dos nossos formandos.” (EI, Anexo 2.1, p.155)</p> <p>“Existe um trabalho que está diretamente relacionado com o desenvolvimento de negócio no mercado que não podemos simplesmente acelerar. Existe alguma margem de erro no que diz respeito aos objetivos de números de inscrições para cada uma das turmas, mas na maioria os objetivos de lançamento de novos Masters no mercado cumprem-se.” (EI, Anexo 2.1, p.156)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para o cliente 	<p>“Ou seja, com isto quero dizer que todo o nosso trabalho é focado para o desenvolvimento profissional dos nossos formandos. Se optaram pela nossa escola por algum motivo é, e por isso estamos sempre prontos satisfazer as necessidades dos nossos formandos, é para eles que trabalhamos e lutamos para alcançar os objetivos. Não esquecendo o facto que uma parte</p>

			do nosso trabalho está direcionado para a Qualidade da formação e de todo o trabalho desenvolvido, onde somos certificados pela DGERT, e penso que este fator reflete a importância dada ao serviço prestado aos formandos.” (EI, Anexo 2.1, p.156)
	3.2. Clima/ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação entre membros na empresa 	<p>“A comunicação interna é fundamentalmente informal, mas profissional.” (EI, Anexo 2.1, p.156)</p> <p>(...) empresa ser familiar permite que sejamos mais informais, mas o nível de profissionalismo com que trabalhamos exige um profissionalismo que nos é implementado no dia-a-dia.” (EI, Anexo 2.1, p.156)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de trabalho 	<p>“(...) visão é de uma equipa que trabalha num ambiente familiar, mas com grande responsabilidade, nomeadamente a formação de profissionais.” (EI, Anexo 2.1, p.156)</p> <p>“(...) é um ambiente intenso. (...) intenso, quero dizer que a relação que estabelecemos uns com os outros mostra um afeto e carinho que não se vê em qualquer empresa.” (EI, Anexo 2.1, p.156)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Coesão da equipa 	<p>“Sim, considero (...)” (EI, Anexo 2.1, p.156)</p> <p>“(...) os colaboradores do CESIF sabem que temos de trabalhar em equipa para que os objetivos sejam cumpridos.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p> <p>“Não existem uma hierarquia em pirâmide muito acentuada e o facto de as nossas tarefas serem complementares entre todos faz com que o trabalho em equipa seja</p>

			essencial e facilitador.” (EI, Anexo 2.1, p.157)
		<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade entre elementos da empresa 	<p>“(…) nenhum dos postos de trabalho são definitivos e limitados às funções que são propostas no início da colaboração.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p> <p>“Desde a formação pessoal à identificação de interesses e capacidades de cada um, todos somos instigados a crescer e fazer mais e melhor. Se isto representa competitividade? Sim talvez, mas considero que seja uma situação muito mais positiva do que negativa.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão 	<p>“Todos os processos internos são muito previsíveis e objetos de um planeamento que permite que haja alguma autonomia. No entanto numa situação em que seja necessário a consulta de um superior temos acessibilidade total a quem dê direito de decisão.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Interesses individuais dos trabalhadores 	<p>“Acredito, não sou o único caso de evolução interna e sei que o interesse pessoal dita o percurso que tomamos (…)” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p> <p>“Sinto ainda que o matrimónio e a maternidade são situações muito pessoais e vejo-as tratadas com muita naturalidade e sem qualquer estigma ou consternação para a ausência do posto de trabalho ou outras situações que lhes estão associadas.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p> <p>“Cada caso é um caso” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Critérios na integração de novos membros na 	<p>“(…) dependente essencialmente do tipo de posto que é ocupado pelo novo colaborador.” (EI, Anexo 2.1,</p>

		<p>empresa</p>	<p>p.157)</p> <p>“Consoante o nível de independência e autonomia do colaborador é determinado um ou mais responsáveis pela integração do posto de trabalho (...)” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p> <p>“(...) muitas vezes considerado a realização de uma formação interna em Madrid.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de Conflitos 	<p>“É sempre dada a possibilidade de esclarecimento e valorização do colaborador enquanto mais-valia para a empresa. Caso não seja possível as resoluções do conflito são acionadas todas as metodologias legais adaptadas a cada situação.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p>
<p>4. Conclusão da entrevista</p>	<p>4.1. Agradecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimentos 	<p>“Penso que não. Acho que não tenho mais nada a acrescentar. Muito obrigada.” (EI, Anexo 2.1, p.157)</p>

Anexo 3- Guião da Entrevista II

Entrevistada: Gestora da Formação

Objetivo geral: Recolha de informação sobre o processo de certificação da formação no CESIF

Objetivos Específicos:

- Compreender o Sistema de Acreditação no CESIF;
- Conhecer a organização e gestão da formação no CESIF assente no Sistema de Acreditação

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A - Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos gerais da entrevista • Motivar o entrevistado • Garantir a confidencialidade da informação • Pedir para gravar a entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta entrevista é realizada do estágio curricular do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e formação. Tenho como objetivo compreender com a estrutura e cultura organizacional do CESIF. • Queria desde já agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista que me vai ser muito útil para a realização de uma parte do meu relatório de estágio curricular. • Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos • Posso fazer a gravação áudio da mesma? 	
B- Caracterização do Processo de Acreditação no CESIF	<p>B.1. Conhecer o interesse da integração do Sistema de Acreditação no CESIF</p> <p>B.2. Compreender o percurso percorrido na Acreditação da Formação no CESIF</p>	<p>B.1.1. De onde surgiu a ideia de o CESIF passar a ser um centro de formação certificado pela DGERT?</p> <p>B.1.2. Qual foi principal objetivo da empresa na sua Certificação?</p> <p>B.2.1. Qual o processo/etapas que o CESIF teve de percorrer para obter a Certificação pela DGERT?</p> <p>B.2.2. Quais foram os requisitos exigidos pela DGERT no processo de Certificação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de estrutura e organização interna; Requisitos no processo

		<p>B.2.3. Ao longo deste primeiro ano de Certificação quais foram as maiores preocupações sentidas pela equipa do CESIF na garantia da qualidade e cumprimento dos requisitos de Qualidade impostos pela DGERT?</p> <p>B.2.4. Após o CESIF ser reconhecido como uma empresa formadora certificada quais as principais vantagens sentidas nos últimos tempos?</p>	<p>de desenvolvimento da formação; requisitos nos resultados e melhoria contínua</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabalho desenvolvido ao longo do ano por parte da equipa e principais preocupações
C- Caracterização da organização e gestão da formação no CESIF assente na Certificação	C.1. Conhecer a política educativa do CESIF	C.1.1. Como descreve a política educativa aplicada no CESIF?	
	C.2. Compreender o modo como é organizado o sistema de formação	C.2.1. De que forma é organizado o ciclo formativo do CESIF e a garantia da qualidade do mesmo, tendo em conta que neste momento é uma empresa certificada e tem critérios a serem cumpridos?	<ul style="list-style-type: none"> Organização da formação sustentada pelo Manual de Qualidade (desde a análise de necessidades; planificação, etc..)
	C.3. Compreender qual a estratégia utilizada anualmente na garantia da qualidade da formação no CESIF	<p>C.3.1. Quais as estratégias utilizadas no dia-a-dia por parte dos membros da equipa do CESIF</p> <p>C.3.2. Quais os documentos internos utilizados no sistema de gestão da qualidade no CESIF? Pode-me falar um pouco sobre cada um deles?</p> <p>C.3.3. De uma forma generalizada considera que a formação no CESIF assenta numa formação: 1) que tem como maior preocupação o rendimento/lucro da empresa; 2) que vai de encontro ao desenvolvimento dos interessados e das suas competências, tendo em conta os objetivos da empresa; 3) destinadas somente para o desenvolvimento pessoal e social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias entre membros da equipa e administração Análise de estudo de Mercado Plano de atividades Balanço anual Prespetiva da entrevistada da formação de uma forma mais geral
Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar ou alguma informação a acrescentar 	<ul style="list-style-type: none"> Deseja colocar alguma questão ou acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista? 	

	<ul style="list-style-type: none">• Agradecer a disponibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Muito obrigada pela sua colaboração!	
--	---	--	--

Anexo 3.1. - Transcrição da Entrevista II**Entrevistada:** Gestora de Formação**Data:** 24 de abril de 2018**Local:** Instalações do CESIF

Entrevistadora: Boa tarde. Queria desde já agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista. Como já tinha referido e sabe, esta entrevista é realizada no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e formação e tenho como objetivo compreender a compreender o Sistema de Acreditação no CESIF e além disso também conhecer a organização e gestão da formação no CESIF assente no Sistema de Acreditação. Aproveito para lhe dizer que toda a informação referida será somente utilizada para fins académicos, logo será anónima.

Entrevistada: Não tem de agradecer. É um gosto ajudar-lhe.

Entrevistadora: Então, iremos começar por uma questão mais geral, de onde surgiu a ideia de o CESIF passar a ser um centro de formação certificado pela DGERT?

Entrevistada: Portanto, desde cedo o CESIF e nós enquanto equipa sabíamos o peso que este tipo de reconhecimento tem no desenvolvimento de formações pós-graduadas com foco na aplicação profissional. Por isso decidimos candidatar-nos assim que se considerou que haviam as condições para tal. Esta foi uma ideia reforçada, ao longo dos primeiros anos do CESIF em Lisboa, com a perceção de que muitos dos nossos candidatos procuravam efetivamente uma formação certificada e reconhecida a nível profissional. Para a posição no mercado da nossa escola seria inevitável, e como a Rita sabe uma das nossas grandes batalhas é meter os nossos formandos no mercado de trabalho, este foi um passo fundamental sem dúvida. Por outro lado, ainda, o facto de haver uma diversidade de formandos que procuram o CESIF, verificou-se que seria essencial o reconhecimento em ECT's das formações que realizam ao longo da sua carreira profissional por vários benefícios associados. Para além da certificação da Ordem dos Farmacêuticos, que é aplicado aos formandos que se encontram inscritos nesta Ordem, todos os restantes obtêm uma certificação de formação profissional. Com isto também não se sentem desvalorizados ou rebaixados.

Entrevistadora: Qual foi principal objetivo da empresa na sua Certificação?

Entrevistada: Como já referi anteriormente os objetivos do CESIF ser considerada uma empresa certificado não se focou essencialmente num só objetivo. Mas sim, posso mencionar que se centrou essencialmente no reconhecimento da formação que o CESIF promove junto das entidades que regulam a formação em Portugal. Ao sermos reconhecidos neste contexto não significa apenas para a qualidade da formação do CESIF, mas sim para cada um dos nossos formandos com a obtenção do certificado correspondente.

Entrevistadora: Qual o processo ou etapas que o CESIF teve de percorrer para obter a Certificação pela DGERT?

Entrevistada: O primeiro passo foi a contratação de um serviço de consultoria, que desenvolvesse a candidatura e orientasse os colaboradores no sentido de melhor adaptar os processos e organização de toda a documentação necessária.

Logo que a candidatura foi submetida houve algumas adaptações necessárias no que diz respeito à documentação a todos os níveis, desde formandos, formadores, formação dos colaboradores, etc.

Entrevistadora: Mas a um nível mais interno que teve de ser realmente feito?

Entrevistada: Como lhe disse primeiro recorremos a uma empresa de consultoria que nos orientasse para todo o processo. Depois começamos por definir a nossa oferta educativa que já existia, mas que teve de ser descrita tendo em conta o público-alvo, as necessidades do mercado de trabalho, as áreas de educação em que CESIF incide, materiais, recursos humanos... hummm... Ao terminar este processo, uma vez que a equipa do CESIF é pequena teve-se de atribuir funções específicas a cada membro, porque é um critério obrigatório neste processo. Pronto, posto isto definimos a atividade formativa. Nisto tivemos de tomar um conjunto de decisões desde como realizar a análise de necessidades que é feita em ano civil bem como o plano de atividades e o balanço anual.

Entrevistadora: Quais foram os requisitos exigidos pela DGERT no processo de Certificação?

Entrevistada: O principal requisito para o processo de certificação é o cumprimento de um organigrama de responsabilizações e processos que foi necessário aplicar e organizar internamente. Alguns dos processos que são aplicados em Lisboa partem de Madrid, daí alguns dos nossos colegas que trabalham em Espanha também fizeram parte da formação e responsabilização necessária. Em Espanha não existe esta certificação, é apenas certificado pela ISO 9001.

Mas respondendo à tua questão tivemos de nos organizar de forma a garantir os requisitos de qualidade solicitados pela DGERT, desde toda a equipa do CESIF, o próprio espaço, toda a planificação da formação e outros aspetos que tu própria ao longo destes meses andas a tratar, os contactos dos formandos e formadores, os dossiers técnico-pedagógicos, as regras de funcionamento que como tu sabes entregamos o regulamento de funcionamento aos formandos no início do ano letivo. Fazemos ainda também, como te disse na questão anterior, o balanço das atividades, que foi um dos requisitos exigidos, a avaliação dos formadores e das suas aulas. Isto com o objetivo de melhorar cada ano que passa, claro.

Entrevistadora: Ao longo deste primeiro ano de Certificação quais foram as maiores preocupações sentidas pela equipa do CESIF na garantia da qualidade e cumprimento dos requisitos de Qualidade impostos pela DGERT?

Entrevistada: A maior dificuldade tem sido o cumprimento de todos os requisitos académicos dos formadores. O CESIF procura que as aulas sejam lecionadas por profissionais que trabalham diretamente nas áreas que ensinam em cada Master, e esta condição faz com que algumas vezes os formadores não tenham o CCP (Certificado de Competências Pedagógicas). Nestes casos o CESIF promove esta formação com uma entidade externa de modo a que os formadores possam lecionar as aulas.

Entrevistadora: Após o CESIF ser reconhecido como uma empresa formadora certificada quais as principais vantagens sentidas nos últimos tempos?

Entrevistada: Creio que as vantagens sejam mais direcionadas para os formandos que quando acabam a formação obtêm o certificado de formação profissional., além do certificado do CESIF. Internamente foi uma mais-valia para os processos de gestão.

Entrevistadora: Como descreve a política educativa aplicada no CESIF?

Entrevistada: A política do CESIF está muito direcionada para a formação de profissionais de elevado nível de qualidade, isto através da promoção de pós-graduações especializadas na Indústria Farmacêutica. Como tal, assume a melhoria contínua e procura profissionais para o corpo formador, no sentido de exceder as expectativas dos seus formandos.

Entrevistadora: De que forma é organizado o ciclo formativo do CESIF e a garantia da qualidade do mesmo, tendo em conta que neste momento é uma empresa certificada e têm critérios a serem cumpridos?

Entrevistada: O círculo formativo, que é baseado no Manual da Qualidade, para execução do plano de formação inicia-se com o diagnóstico de necessidade e procura de mercado. A partir daqui inicia-se o processo de plano de atividades, que vem a incorporar todas as atividades previstas para o ano letivo que se segue. Ao longo do ano letivo aplicam-se as avaliações e acompanhamentos necessários, e no final a avaliação com respeito a todos os envolventes, que resulta posteriormente no Balanço de Atividades. Todos os anos repetem-se os processos, com a aplicação de todas as melhorias e adaptações a todos os níveis necessárias para a boa prática de todos os sistemas.

Entrevistadora: Quais as estratégias utilizadas no dia-a-dia por parte dos membros da equipa do CESIF?

Entrevistada: No dia-a-dia tentamos acompanhar os formandos e os formadores diretamente. São eles que nos facilitam os primeiros feedbacks dos conteúdos lecionados, dos processos de avaliação e todas as necessidades e expectativas ao longo de cada formação. Para o Manual da Qualidade, estas ações refletem-se também, e oficialmente, na avaliação que os formandos realizam aos formadores para cada tema e área de cada Master.

Entrevistadora: Quais os documentos internos utilizados no sistema de gestão da qualidade no CESIF? Pode-me falar um pouco sobre cada um deles?

Entrevistada: Após todo o processo de certificação que passamos foram integrados um conjunto de documentos internos da empresa obrigatórios de forma cumprimos os requisitos solicitados e manter a qualidade da formação que prestamos aos nossos formandos. O primeiro que documento foi a análise de estudo de mercado que abrange um conjunto de informações desde a indicadores que permitem compreender a evolução desta área, o tipo de procura, o público-alvo que mais procura este género de formações e de certa forma também comenta as melhorias que poderam ser realizadas. Já o plano de atividades fala desde a caracterização da empresa às estratégias orientadoras para manter o sistema de qualidade da formação. Ainda especifica a forma como é implementada a atividade formativa do CESIF. Por fim ainda abrange informações relativas ao acompanhamento a ser realizado à manutenção da entidade enquanto Entidade Formadora

Certificada. O balanço anual, o último documento, relata falhas inerentes ao trabalho desenvolvido ao longo do ano. Estas falhas são detatadas deste o trabalho desenvolvido a nível interno, às ações de formação, ao desempenho dos formadores.

Entrevistadora: De uma forma generalizada considera que a formação no CESIF assenta numa formação: 1) que tem como maior preocupação o rendimento/lucro da empresa; 2) que vai de encontro ao desenvolvimento dos interessados e das suas competências, tendo em conta os objetivos da empresa; 3) destinadas somente para o desenvolvimento pessoal e social?

Entrevistada: Sendo uma entidade privada, sinto-me inclinada para a segunda opção. O CESIF não tem nenhum suporte financeiro externo pelo que para que os objetivos sejam cumpridos é necessário que se disponha dos recursos humanos para tal. O objetivo da empresa é crescer em efetivos e oferta formativa, e com isto pretendemos chegar a mais formandos e para que todos desenvolvam da melhor forma as suas competências profissionais e se tornem mais competitivos e competentes no mercado de trabalho.

Entrevistadora: Muito obrigada pela informação disponibilizada. Tem alguma questão adicional a colocar na entrevista?

Entrevistada: Não, julgo que é tudo. Se precisar de mais alguma coisa avise.

Entrevistadora: Mais uma vez muito obrigada pela ajuda e disponibilidade.

Anexo 3.2- Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista II

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidades de registo
1. Legitimação da entrevista	1.1. Contextualização da Conversa	<ul style="list-style-type: none"> • Informar o entrevistado sobre o contexto/âmbito de realização da entrevista e respetivos objetivos. 	<p>“Boa tarde. Queria desde já agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista. Como já tinha referido e sabe, esta entrevista é realizada no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e formação e tenho como objetivo compreender a e compreender o Sistema de Acreditação no CESIF e além disso também conhecer a organização e gestão da formação no CESIF assente no Sistema de Acreditação. Aproveito para lhe dizer que toda a informação referida será somente utilizada para fins académicos, logo será anónima.” (EI, Anexo 3.1., p.172)</p>
	1.2. Motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Sublinhar a importância da colaboração do entrevistado para a realização do trabalho. 	<p>“A sua colaboração é muito importante para a compreensão da estrutura e análise do CESIF, pois contribuirá para uma análise pertinente e eficaz e queria desde já agradecer-lhe por isso.” (EI, Anexo 3.1., p.172)</p>
	1.3. Garantir a confidencialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer ao gestor que toda a informação recolhida terá só fins académicos 	<p>“A entrevista é anónima, toda a informação que nos transmitir será apenas para fins académicos, para a realização do trabalho.” (EI, Anexo 3.1., p.172)</p>
2. Caracterização do Processo de Acreditação no CESIF	2.1. Integração do sistema de Acreditação	<ul style="list-style-type: none"> • Onde surgiu a ideia 	<p>“Portanto, desde cedo o CESIF e nós enquanto equipa sabíamos o peso que este tipo de reconhecimento tem no desenvolvimento de formações pós-graduadas com foco na aplicação profissional. Por isso decidimos candidatar-nos assim que se</p>

			<p>considerou que haviam as condições para tal. Esta foi uma ideia reforçada, ao longo dos primeiros anos do CESIF em Lisboa, com a percepção de que muitos dos nossos candidatos procuravam efetivamente uma formação certificada e reconhecida a nível profissional. Para a posição no mercado da nossa escola seria inevitável, e como a Rita sabe uma das nossas grandes batalhas é meter os nossos formandos no mercado de trabalho, este foi um passo fundamental sem dúvida. Por outro lado, ainda, o facto de haver uma diversidade de formandos que procuram o CESIF verificou-se que seria essencial o reconhecimento em ECT's das formações que realizam ao longo da sua carreira profissional por vários benefícios associados. Para além da certificação da Ordem dos Farmacêuticos, que é aplicado aos formandos que se encontram inscritos nesta Ordem, todos os restantes obtêm uma certificação de formação profissional. Com isto também não se sentem desvalorizados ou rebaixados.” (EI, Anexo 3.1., p.172)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Principal objetivo 	<p>“(…) centrou-se essencialmente no reconhecimento da formação que o CESIF promove junto das entidades que regulam a formação em Portugal. Ao sermos reconhecidos neste contexto não significa apenas para a qualidade da formação do CESIF, mas sim para cada um dos nossos formandos com a obtenção do certificado correspondente. (EI, Anexo 3.1., p.172)</p>
	<p>2.2. Caracterização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas 	<p>“O primeiro passo foi a contratação de um serviço de consultoria, que desenvolvesse a</p>

	<p>da Estrutura do CESIF</p>		<p>candidatura e orientasse os colaboradores no sentido de melhor adaptar os processos e organização de toda a documentação necessária. Logo que a candidatura foi submetida houve algumas adaptações necessárias no que diz respeito à documentação a todos os níveis, desde formandos, formadores, formação dos colaboradores, etc.” (EI, Anexo 3.1., p.173)</p> <p>(...). Depois começamos por definir a nossa oferta educativa que já existia, mas que teve de ser descrita tendo em conta o público-alvo, as necessidades do mercado de trabalho, as áreas de educação em que CESIF incide, materiais, recursos humanos... hummm... Ao terminar este processo, uma vez que a equipa do CESIF é pequena teve-se de atribuir funções específicas a cada membro, porque é um critério obrigatório neste processo. Pronto, posto isto definimos a atividade formativa. Nisto tivemos de tomar um conjunto de decisões desde como realizar a análise de necessidades que é feita em ano civil bem como o plano de atividades e o balanço anual.” (EI, Anexo 3.1., p.173)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos exigidos 	<p>“O principal requisito para o processo de certificação é o cumprimento de um organigrama de responsabilizações e processos que foi necessário aplicar e organizar internamente. Alguns dos processos que são aplicados em Lisboa partem de Madrid, daí alguns dos nossos colegas que trabalham em Espanha também fizeram parte da formação e responsabilização necessária. Em Espanha não existe esta</p>

			<p>certificação, é apenas certificado pela ISO 9001.” (EI, Anexo 3.1., p.173)</p> <p>“(…) questão tivemos de nos organizar de forma a garantir os requisitos de qualidade solicitados pela DGERT, desde toda a equipa do CESIF, o próprio espaço, toda a planificação da formação e outros aspetos que tu própria ao longo destes meses andas a tratar, os contactos dos formandos e formadores, os dossiers técnico-pedagógicos, as regras de funcionamento que como tu sabes entregamos o regulamento de funcionamento aos formandos no início do ano letivo. Fazemos ainda também, como te disse na questão anterior, o balanço das atividades, que foi um dos requisitos exigidos, a avaliação dos formadores e das suas aulas.” (EI, Anexo 3.1., p.173)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Maiores preocupações 	<p>“A maior dificuldade tem sido o cumprimento de todos os requisitos académicos dos formadores. O CESIF procura que as aulas sejam lecionadas por profissionais que trabalham diretamente nas áreas que ensinam em cada Master, e esta condição faz com que algumas vezes os formadores não tenham o CCP (Certificado de Competências Pedagógicas). Nestes casos o CESIF promove esta formação com uma entidade externa de modo a que os formadores possam lecionar as aulas.” (EI, Anexo 3.1., p.173)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens 	<p>“Creio que as vantagens sejam mais direcionadas para os formandos que quando acabam a formação obtêm o certificado de formação profissional., além do certificado do CESIF. Internamente foi uma mais-</p>

			valia para os processos de gestão.” (EI, Anexo 3.1., p.174)
3. Caracterização da organização e gestão da formação no CESIF assente na Certificação	3.1. Política Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formação 	“A política do CESIF está muito direcionada para a formação de profissionais de elevado nível de qualidade, isto através da promoção de cursos especializados na Indústria Farmacêutica. Como tal, assume a melhoria contínua e procura profissionais para o corpo docente, no sentido de exceder as expectativas dos seus formandos.” (EI, Anexo 3.1., p.174)
	3.2. - Ciclo Formativo	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necessidades 	“O círculo formativo, que é baseado no Manual da Qualidade, para execução do plano de formação inicia-se com o diagnóstico de necessidade e procura de mercado.” (EI, Anexo 3.1., p.174)
		<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Atividades 	“A partir daqui inicia-se o processo de plano de atividades, que vem a incorporar todas as atividades previstas para o ano letivo que se segue.” (EI, Anexo 3.1., p.174)
		<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações 	“Ao longo do ano letivo aplicam-se as avaliações e acompanhamentos necessários, e no final a avaliação com respeito a todos os envolventes, que resulta posteriormente no Balanço de Atividades.” (EI, Anexo 3.1., p.174)
		<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias 	“Todos os anos repetem-se os processos, com a aplicação de todas as melhorias e adaptações a todos os níveis necessárias para a boa prática de todos os sistemas.” (EI, Anexo 3.1., p.174)

<p>3.3. Estratégia utilizada na garantia da qualidade na formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento aos formadores e formandos 	<p>“No dia-a-dia tentamos acompanhar os formandos e os formadores diretamente. São eles que nos facilitam os primeiros feedbacks dos conteúdos lecionados, dos processos de avaliação e todas as necessidades e expetativas ao longo de cada formação. Para o Manual da Qualidade, estas ações refletem-se também, e oficialmente, na avaliação que os formandos realizam aos formadores para cada tema e área de cada Master.” (EI, Anexo 3.1., p.174)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de Estudos de Mercado 	<p>“Após todo o processo de certificação que passamos foram integrados um conjunto e documento internos da empresa obrigatórios de forma cumprimos os requisitos solicitados e manter a qualidade da formação que prestamos aos nossos formandos. O primeiro que documento foi a análise de estudo de mercado que abrange um conjunto de informações desde a indicadores que permitem compreender a evolução desta área, o tipo de procura, o público-alvo que mais procura este género de formações e de certa forma também comenta as melhorias que poderam ser realizadas.” (EI, Anexo 3.1., p.174)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de atividades 	<p>Já o plano de atividades fala desde a caracterização da empresa às estratégias orientadoras para manter o sistema de qualidade da formação. Ainda especifica a forma como é implementada a atividade formativa do CESIF. Por fim ainda abrange informações relativas ao acompanhamento a ser realizado à manutenção da entidade enquanto Entidade Formadora Certificada. (EI, Anexo 3.1., p.174)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Balanço anual 	<p>O balanço anual, o último documento, relata falhas inerentes ao trabalho desenvolvido ao longo do ano. Estas falhas são detatadas deste o trabalho desenvolvido a nível interno, às ações de formação, ao desempenho dos formadores. (EI, Anexo 3.1., p.175)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de formação (desenvolvimento dos interessados e das suas competências, tendo em conta os objetivos da empresa) 	<p>“Sendo uma entidade privada, sinto-me inclinada para a segunda opção. O CESIF não tem nenhum suporte financeiro externo pelo que para que os objetivos sejam cumpridos é necessário que se disponha dos recursos humanos para tal. O objetivo da empresa é crescer em efetivos e oferta formativa, e com isto pretendemos chegar a mais formandos e para que todos desenvolvam da melhor forma as suas competências profissionais e se tornem mais competitivos e competentes no mercado de trabalho.” (EI, Anexo 3.1., p.174)</p>
<p>4. Conclusão da entrevista</p>	<p>4.1. Agradecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimentos 	<p>“Não, julgo que é tudo. Se precisar de mais alguma coisa avise.” (EI, Anexo 3.1., p.174)</p>