

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

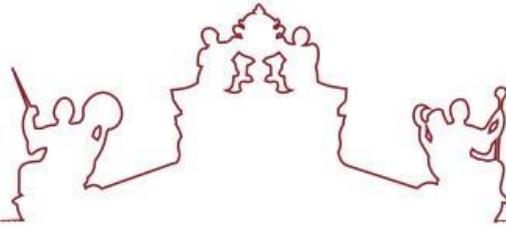
Relatório de Estágio

**A organização dos processos de formação profissional na
Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora**

Joel Filipe Albano Elias

Orientadora | **Maria Manuel Serrano**

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

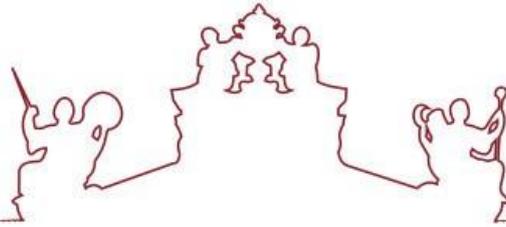
Relatório de Estágio

**A organização dos processos de formação profissional na
Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora**

Joel Filipe Albano Elias

Orientadora | **Maria Manuel Serrano**

Évora, 2022



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Ema Cláudia Ribeiro Pires (Universidade de Évora)

Vogal Arguente | José Manuel Leal Saragoça (Universidade de Évora)

Vogal Orientador | Maria Manuel Renga Capelão Serrano (Universidade de Évora)

Évora, 2022



*“Há um vagabundo sem nome que dorme debaixo da ponte
Eu não conheço esse homem em que me tornei hoje
Vejo as luzes da cidade a brilhar ao longe
Onde mora a felicidade a mulher dos meus sonhos
Dizem que se eu procurá-la muito talvez encontre
Dizem que casou com um homem nobre
Eles acharam-na cara demais para qualquer noivo
Mas eu vou convidá-la para sair à noite
Se ela aceitar vou levá-la até aos montes
Depois vou beijá-la e voltar à ponte”*

Allen Pires, “Debaixo da Ponte” in *Árvore Kriminal*, 2011

Agradecimentos

Não venho de uma família propriamente estudantil.

Talvez tenha sido o primeiro a entrar no ensino superior e o último e único a sair com os estudos concluídos.

As propinas, renda do quarto, viagens, comida e bebida do meu percurso académico foram pagas por um senhor com a 4ª classe que trabalha com um motosserra e um machado, o meu pai.

Quem me avisava para pagar as propinas, a renda, quem preparava a comida com carinho, quem, por vezes, ajeitava o quarto, foi a mesma senhora que sempre cuidou de mim, a minha mãe.

Por isso, o agradecimento mais especial e sentido vai para os meus pais, avós, irmã e para a minha família que se esforçaram tanto como eu para que eu pudesse estar a escrever este trabalho.

Gostaria de agradecer também a todos os amigos que conheci em Évora, com os quais passei dias e noites de muitas aventuras épicas que marcam também a minha vida académica.

Agradeço também a todos os docentes que tive durante a licenciatura e mestrado em Sociologia, especialmente à minha orientadora Professora Doutora Maria Manuel Serrano, porque para além de passarem os seus conhecimentos, deram-me bons exemplos de profissionalismo e de histórias de vida.

Obviamente não me posso esquecer de agradecer às técnicas superiores do Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, a Sandra e a Elsa, que me receberam de braços abertos, me acompanharam todos os dias de estágio, partilharam comigo os seus conhecimentos sobre o seu trabalho e vida em geral, trabalhámos bastante e também aproveitámos para nos divertirmos quando havia tempo. Obrigado!

Por fim, um agradecimento também para a Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora, para a Dr.ª Cristina Bernardo, que me aceitou na sua equipa de trabalho e para todos os colaboradores, sem exceção, que sempre foram muito simpáticos e prestáveis comigo.

Resumo

A importância incontestável dos recursos humanos nas instituições reflete-se na aposta que estas aplicam no desenvolvimento dos seus colaboradores, através da formação profissional, visto que o capital humano é responsável por grande parte da capacidade de inovação e de criação das organizações.

Este trabalho resulta da realização de um estágio curricular e que teve como objetivo o acompanhamento, identificação e caracterização detalhada das diferentes fases dos processos de formação e da importância dos mesmos na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora.

O presente relatório de estágio contém uma breve apresentação ao tema da gestão de pessoas nas organizações, da sua preocupação pela formação profissional e as fases dos processos de formação profissional e, para além de uma descrição das tarefas realizadas no âmbito da realização do estágio, da organização dos processos formativos na instituição referida, inclui também uma reflexão crítica e considerações finais que demonstram os desafios pessoais ultrapassados e complexidade da organização dos processos de formação profissional.

No seio de toda esta complexidade organizativa da formação profissional, principalmente num contexto pandémico, identifiquei também o aumento das formações “*online*”, que se limitam aos trabalhadores com acesso aos meios informáticos e conhecimentos para utilização dos mesmos, alguns problemas ao nível da avaliação da eficácia da formação na Câmara Municipal de Évora e finalizo com uma sugestão final para a resolução deste último problema apontado.

Palavras-Chave: Sociologia; Recurso Humanos; Formação Profissional; Autarquia; Processos Formativos

Abstract

The organization of professional training processes in the Personnel Management Division of the Municipality of Évora

The undeniable importance of human resources in institutions is reflected in the commitment they apply to the development of their employees, through professional training, since human capital is responsible for a large part of the organizations' capacity for innovation and creation.

This work results from the completion of a curricular internship and aimed at monitoring, identifying and characterizing in detail the different phases of the training processes and their importance in the Personnel Management Division of the Évora City Council.

This internship report contains a brief presentation on the topic of managing people in organizations, their concern for professional training and the stages of professional training processes and, in addition to a description of the tasks performed in the context of the internship, the organization of training processes in the aforementioned institution, I also include a critical reflection and final considerations that demonstrate the overcome personal challenges and complexity of the organization of professional training processes.

During all this organizational complexity of professional formation, especially in a pandemic context, i also identify the increase in “online” training, which is limited to workers with access to IT resources and knowledge to use them, I point out some problems i terms of evaluation of effectiveness of formation at the Évora City Council and I end with a final suggestion for solving this last problem mentioned.

Keywords: Sociology; Human Resources; Professional formation; Autarchy; Formative Processes

Siglas e acrónimos

AEC – Atividades de Enriquecimento curricular

ASHST – Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

CAP - Certificado de Competências Pedagógicas

CME- Câmara Municipal de Évora

DAGF – Divisão de Administração Geral e Financeira

DAP – Departamento da Administração e Pessoal

DGP- Divisão de Gestão de Pessoal

DGRS – Direção Geral de Reinserção Social

DITI – Divisão de Informática e Tecnologias da Informação

DJD- Divisão de Juventude e Desporto

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

NFDO- Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PEPAL – Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública

SAP – Secção de Administração de Pessoal

SVA – Secção de Vencimentos e Abonos

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1- Mapa do Distrito de Évora.....	60
Figura 2-População residente no concelho de Évora e população Ativa entre 1981 e 2019	61
Figura 3-Pirâmide etária da população residente na cidade de Évora – Sexo e Grupo etário.	63
Figura 4-Pirâmide etária dos trabalhadores da câmara municipal de Évora 2020	63
Figura 5-Organograma da Câmara Municipal de Évora	70
Figura 6-Visão aproximada da complementaridade do DAP e divisões adjacentes	73
Figura 7-Página de registo de formação no software de base de dados dos trabalhadores da CME	95
Figura 8- importância do diário de campo na contagem do registo de formação	106
Tabela 1- Códigos de Formação	96
Tabela 2 - Análise categorial de entrevista semiestruturada sobre a organização dos processos de formação profissional na CME	145

Índice

Agradecimentos	6
Resumo	7
Abstract.....	8
Siglas e acrónimos	9
Índice de Figuras e Tabelas	10
Índice	11
Introdução.....	13
1.Enquadramento teórico-conceptual	15
1.1. A Gestão de Pessoas nas organizações	15
1.2. A preocupação da gestão de pessoas pela formação profissional.....	21
1.3. Fases do processo de formação profissional.....	35
1.3.1 Diagnóstico de Necessidades de Formação.....	35
1.3.2. Plano de Formação	37
1.3.3. Implementação da Formação.....	38
1.3.4. Avaliação da formação	40
2. Metodologia.....	42
2.1. Problema, Objetivos e Tipo de Estudo	42
2.2. Procedimentos de recolha, análise e tratamento de dados	45
2.2.1.A pesquisa bibliográfica e análise documental.....	45
2.2.2. Entrevistas e análise de conteúdo	50
2.2.3. Observação direta	56
3. O estágio na Câmara Municipal de Évora	59
3.1. Contextualização histórica, geográfica e demográfica do município de Évora... 59	
3.2. Caracterização da Câmara Municipal de Évora.....	64
3.2.1. Estrutura organizacional	65
3.2.2. Estrutura e competências da Divisão de Gestão de Pessoal	70
3.3.3. Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional	73
3.3.3.2. Contratos de emprego e inserção.....	75
3.3.3.3. Balanço social.....	76
3.3.3.4. Estágios.....	77

3.3.3.5. Trabalho a favor da comunidade	78
4. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora	79
4.1. A organização dos processos de formação profissional	79
4.2. Outras atividades no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional	104
5. Reflexão crítica sobre o estágio	121
5.1. A procura de estágio	123
5.2. Adaptações ao contexto de pandemia covid-19	124
5.3. Contribuições para o desenvolvimento de tarefas e resolução de problemas no NFDO129	
5.4. Dificuldades na avaliação da eficácia da formação	130
5.5. Enriquecimento pessoal e curricular	131
6. Considerações finais	132
Bibliografia	139
Anexos	143

Introdução

No âmbito da conclusão do ciclo de estudos no mestrado em Sociologia com especialidade em Recursos Humanos, da Universidade de Évora houve a oportunidade de realização de um estágio curricular na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora, desde o dia 15 de março até 24 de junho de 2021.

Este trabalho intitula-se “A organização dos processos de formação profissional na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora”. A definição do tema foi feita após uma reunião com a Dr.^a Cristina, chefe de divisão da Divisão de Gestão de Pessoal e a definição final do título do relatório de estágio foi feita em conjunto com a Professora Doutora Maria Manuel Serrano.

O objetivo geral deste trabalho visa obter a perceção empírica do ambiente de trabalho na área dos recursos humanos, através da integração na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora, de modo a proceder à análise do processo de formação profissional desenvolvido por aquela estrutura. Os objetivos específicos são:

- a) Identificar e caracterizar as etapas de organização do processo formativo;
- b) Conhecer o valor atribuído pelos trabalhadores à formação profissional;
- c) Conhecer os princípios orientadores da política de formação profissional;
- d) Descrever pormenorizadamente as tarefas realizadas no estágio;
- e) Refletir sobre as aprendizagens, desafios e problemas no âmbito do estágio.

De modo a atingir os objetivos geral e específicos deste trabalho foram utilizados vários métodos e técnicas de recolha, análise e tratamento de informação, nomeadamente a pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas e informais, transcrição de entrevistas, análise de conteúdo categorial, observação direta e participante e um diário de campo.

Este trabalho é composto pela introdução, seguida pelo enquadramento teórico-conceptual onde são introduzidos temas como a evolução da gestão de pessoal, a preocupação da gestão de pessoas pela formação profissional, a formação profissional e as fases do processo de formação profissional. Segue-se uma breve contextualização

histórica, geográfica e demográfica da cidade e do Município de Évora, que antecede a caracterização da entidade acolhedora bem como a composição geral da organização, e uma breve apresentação da Divisão de Gestão de Pessoal e do Núcleo de Formação e Desenvolvimento organizacional.

Em seguida, depois de uma apresentação geral da organização, surge o tema principal do relatório de estágio, onde são apresentados, passo a passo, todos os processos de formação profissional, bem como a sua organização. A fase seguinte é correspondente à apresentação e descrição das tarefas realizadas.

A metodologia antecede os apontamentos finais e reflexivos onde são demonstrados, em alguns momentos, alguns pensamentos críticos sobre o que foi possível observar, sentir e deduzir durante o período de estágio. Estes apontamentos são relativos às adaptações da formação e do ambiente de trabalho ao contexto de pandemia covid-19, às diferenças entre as correspondências dos estagiários relativamente ao seu grau académico, às contribuições pessoais para o desenvolvimento de tarefas e resolução de problemas no NFDO, à ausência de alguns métodos de avaliação da eficácia da formação e ao enriquecimento pessoal e curricular obtido. O trabalho finda com a bibliografia e os anexos do mesmo.

Através deste trabalho é possível não só compreender teórica e esclarecidamente toda a organização dos processos de formação profissional levados a cabo na Câmara Municipal de Évora pelo Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, desde o diagnóstico de necessidades de formação até à emissão/receção de declarações de presença em formação e o seu respetivo arquivo, mas também é possível obter uma noção descritiva e detalhada das tarefas que foram realizadas durante o decorrer do estágio curricular, que inclui também comentários sobre modos facilitadores para a execução das mesmas.

O presente relatório de estágio pode ser considerado uma mais-valia uma vez que permite aos interessados leitores, não só uma perspetiva holística sobre a organização dos processos da formação profissional numa instituição pública, como também uma visão aproximada do ambiente de trabalho num local público, onde existem processos altamente burocráticos e dependentes hierarquicamente. Este trabalho toca também em alguns pontos o desafio da continuidade de interação relacional laboral entre os trabalhadores num contexto pandémico e o desafio que é garantir a organização e

concretização de ações de formação atualmente, abordando algumas das importantes adaptações levadas a cabo pelo NFDO e pela DGP.

Para além da contribuição elucidativa e informativa deste trabalho para um eventual público de leitores, nota-se com o desenrolar deste extenso processo uma evolução positiva a nível pessoal que é descrita nos apontamentos finais e reflexivos, resultante do constante desafio que foi a complementaridade entre a redação do próprio relatório de estágio e a execução das tarefas propostas aquando do cumprimento do horário de estágio na Divisão de Gestão de Pessoal.

1. Enquadramento teórico-conceptual

1.1. A Gestão de Pessoas nas organizações

A gestão de pessoas nem sempre foi tal e qual como a conhecemos atualmente. Esta é fruto de várias transformações e mudanças no seio das organizações que estão relacionadas com as alterações dos seus meios envolventes.

Gestão de pessoal é um conceito que tem vindo a sofrer algumas mutações com o passar dos anos, não só pelas mudanças tecnológicas e devidas adaptações do mundo empresarial e organizacional, mas também pela maior preocupação, importância e perceção das empresas de “[...] que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões” (Chiavenato, 2014. p.31) (Serrano, 2010).

O próprio conceito de trabalho como o conhecemos hoje surge durante o desenrolar da Revolução Industrial e, do decorrer do século XX, foi lhe designada a configuração que assume atualmente.

“O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a administração e o comportamento [...] o século que pode ser definido como o das burocracias ou das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas” (Chiavenato, 2014. p.31).

Essas mudanças e transformações, não só vieram trazer alguma instabilidade no trabalho a nível contratual, mas também marcaram e modificaram a forma como as

organizações olham para as pessoas, bem como a forma como as administram (Ramos, 2007). Essa transformação pode ser verificada ao longo das três diferentes eras do século XX: “[...] a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação” (Chiavenato, 2014, p 31).

A leitura e análise de cada uma destas eras e das suas diferentes características irá permitir uma melhor compreensão das práticas e filosofias, bem como a evolução dos conceitos relativos à liderança das organizações com as pessoas e vice-versa.

Ao período que ocorreu após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados da década de 50, envolvendo a primeira metade do século XX, chamamos a Era da Industrialização Clássica.

Uma das maiores características desta época “[...] foi a intensificação da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados” (Chiavenato, 2014, p.32).

Durante este período e como consequência da oscilação entre alturas de crise e de prosperidade, as empresas começaram a adotar uma estrutura organizacional mais burocrática, com um “[...] formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas” (Chiavenato, 2014, p.32).

Ainda assim, existiam várias características no mundo como a baixa velocidade e previsibilidade de mudanças, envolvendo as organizações num ambiente conservador, com grande ênfase na manutenção do *status quo*, o que levava as empresas a pensarem mais nos seus problemas internos do que na sua adaptação ao ambiente externo, uma vez que este era relativamente imutável.

A mão de obra, nesta época, era utilizada de forma simplificada, especializada e padronizada para aumentar a produção e diminuir custos, garantindo a eficiência que era a preocupação central da organização. “O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanístico típico da lógica do sistema fechado” (Chiavenato, 2014, p.32).

A Era da Industrialização Neoclássica teve início depois da Segunda Guerra Mundial e o seu período estendeu-se entre as décadas de 1950 e 1990. Durante esta época a velocidade de mudança começou a aumentar com alguma progressividade e a

competição entre empresas intensificou-se cada vez mais, uma vez que “as transações comerciais passaram da amplitude local para a regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis” (Chiavenato, 2014, p.33).

Assistimos, assim, a uma evolução e substituição conceptual da Teoria Clássica pela Teoria Neoclássica da administração e do Modelo burocrático pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações humanas deu lugar à Teoria Comportamental, pelo que uma visão algo mais sistêmica e multidisciplinar começam a dominar a teoria administrativa (Chiavenato, 2014).

Como tal, o antigo modelo burocrático e centralizador utilizado na formatação de estruturas organizacionais, deixou de ser uma opção nas escolhas de administração, uma vez que, as mudanças e transformações características daquele ambiente temporal exigiam algo mais às organizações. Começam a ser utilizados outros formatos estruturais para incentivar a inovação e o acompanhamento das condições instáveis da altura e, desde modo, a utilização de um sistema menos hierarquizado e a reconfiguração do sistema piramidal permitiram não só um reavivar às organizações, como proporcionou uma nova flexibilidade, até à data inexistente, a implantação de algum dinamismo e inovação, o que adicionou componentes de agilidade e de melhor administração às organizações, aproximando-as do cliente e de novos mercados (Chiavenato, 2014).

Ao período que se principiou no início da década de 1990 e se estende até à época atual é dada a denominação de Era da Informação. Esta época já apresenta características relativas à mudança, imprevisibilidade e turbulência devido, sobretudo, ao desenvolvimento de formas de transporte e de diversas ferramentas de comunicação e informação.

“A tecnologia da informação (TI) – integrando a televisão, o telefone, o computador, a internet e as redes sociais – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos” (Chiavenato, 2014, p.34).

As novas tecnologias para Poór, Juhász, Machová, Bencsik, & Bilan (2018), são um novo meio para as organizações adquirirem conhecimento sobre diversos assuntos e contribuem para a descentralização do conhecimento, para além de ter disponibilizado novas formas e possibilidades alternativas de trabalhar.

Segundo Neves & Gonçalves (2009), no contexto de globalização atual, a pressão pela competitividade é um dos fatores que maior influência teve na evolução conceptual e no conteúdo das práticas de gestão de pessoas. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação surgiram as condições necessárias para a internacionalização do sistema económico que basicamente se globalizou. “O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias” (Chiavenato, 2014, p.34).

A disponibilização de informação em tempo real, faz com que seja imprescindível para as organizações aceder a essa mesma informação e proceder ao desenvolvimento de ideias e, posteriormente, produtos ou serviços que lhes permitam manter ou aumentar a sua competitividade no mercado. Como tal, o capital financeiro cedeu lugar para o capital humano ou intelectual, uma vez que seria mais importante obter e possuir conhecimento para depois utilizá-lo e aplicá-lo das maneiras mais rentáveis possíveis (Chiavenato, 2014).

Assim sendo, os fatores de produção tradicionais como a terra, mão de obra e capital financeiro, começaram a ser insignificantes com uma escala de rendimentos cada vez mais decrescentes. Como afirma Chiavenato, (2014, p.34) “É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade de gerência.”

O setor dos serviços passou a ganhar terreno em relação ao setor industrial, verificando-se uma migração de um setor para o outro, onde se substitui o trabalho manual pelo trabalho mental, o que indicava uma era baseada no conhecimento e no setor terciário. Noções básicas como tempo, espaço e distância foram desafiadas pela introdução e impacto das organizações virtuais, em que o escritório, enquanto espaço físico dá lugar à rede virtual interligada mais eletrónica, mas, ainda assim, mais próxima do cliente. (Chiavenato, 2014) Com isto, como argumenta Barfoed (2019), muitas profissões do setor dos serviços como por exemplo doutores, médicos ou professores foram bastante modificadas e afetadas pelas novas tecnologias e pelo processo de digitalização do trabalho.

A organização empresarial passa a ter cada vez mais características ágeis e maleáveis, com grande ênfase em equipas autónomas onde existe uma interação mais

intensa entre diferentes cargos, tornando-os mais mutáveis. O ambiente dinâmico característico da utilização e da época das tecnologias mais avançadas, propicia uma maior interdependência entre redes internas de equipas, que por sua vez apresentam cargos que variam e que são flexíveis permitindo responder às tarefas mais complexas e variadas (Chiavenato, 2014).

Estas três diferentes eras do século XX levaram a modificações nas formas de lidar com as pessoas dentro das organizações verificando-se três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas (Chiavenato, 2014).

Apenas pela gradação que se observa no desenrolar dos conceitos relativos às três etapas apontadas, é-nos possível verificar que essa evolução se dá no sentido de uma preocupação, primazia e importância cada vez maior para com as pessoas dentro das organizações e a tendência é para que assim continue.

Na etapa associada às relações industriais, ainda durante a industrialização clássica, existe o surgimento dos departamentos de pessoas e, mais tarde, os departamentos de relações industriais.

Os departamentos de pessoas tinham a responsabilidade de fazer cumprir as legislações relativas ao emprego, como por exemplo a “admissão por meio de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias [...]” (Chiavenato, 2014, p. 37).

Posteriormente, os departamentos de relações industriais, assumem um papel semelhante, com novas tarefas relacionadas com “o relacionamento da organização com sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório” (Chiavenato, 2014, p.37). No entanto, estes tipos de departamentos continuam a ter algumas condicionantes e restrições devido a todas as atividades muito mecanizadas, operacionais e burocráticas da altura, em que o homem ainda é tratado como uma extensão da máquina que serve, acima de tudo, para fornecer força física para o aumento produtivo da organização.

Durante a época da industrialização neoclássica, “surgem os departamentos de recursos humanos (DRH), que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem

funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados” (Chiavenato, 2014, p.37). Estes preocupam-se com o recrutamento, seleção, avaliação, formação, remuneração de trabalhadores, porém começam a tomar atenção a novas éticas do trabalho como a higiene e segurança, aumentando as relações trabalhistas e sindicais. No entanto, ainda se verificava um ambiente com “variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.” (Chiavenato, 2014, p.37)

A Era da Informação reuniu as condições necessárias para que surgissem adaptações nas organizações, originando as equipas de gestão de pessoas, que vieram substituir os departamentos de recursos humanos.

Os executivos de linha passam a ser “[...] os gestores de pessoas, encarregados de executar toda a organização relativa às práticas de recursos humanos, enquanto isso, muitas das tarefas operacionais e algo mais burocráticas não essenciais acabam por ser transferidas para terceiros” (Chiavenato, 2014, p.37).

Assim sendo, as tarefas operacionais deixam de ficar ao cargo das equipas de gestão de pessoas, para que estes possam preocupar-se mais com consultoria interna, assumindo atividades de orientação estratégica com vista à melhoria futura da organização e das pessoas. As pessoas passam de membros passivos que eram fortemente administrados para membros de participação ativa e cuja inteligência permita uma melhor administração dos recursos da organização (Chiavenato, 2014, p.38).

“As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou *stakeholders* da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas “(Chiavenato, 2014, p.38).

As pessoas, durante a Era da Informação, deixaram de ser um entrave e passaram a ser a resposta para os problemas das organizações. Lidar com pessoas “[...] deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. De uma área fechada, hermética, monopolística e centralizadora que a caracterizava no passado, a moderna administração de recursos humanos está a tornar-se uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora” (Chiavenato, 2014, p.38).

As pessoas são colocadas no centro das preocupações das empresas devido à aceitação da crença que através dos elementos humanos se atingia o auge competitivo (Neves & Gonçalves, 2009).

Após a apresentação sintética da evolução histórica da conceptualização de gestão de pessoas, é de fácil previsão o surgimento de novas necessidades e orientações para esta área específica, uma vez que a forma como as organizações em geral olham para o ser humano e para o trabalho se modificou. Será então necessária a criação, por parte das equipas de gestão de pessoas, de estruturas planas, com baixos níveis hierárquicos. Torna-se preponderante uma adaptação estratégica orientada para uma sintonia com o ritmo das mudanças ambientais, conjuntamente com a necessidade de entender o cliente, de modo a atraí-lo ao máximo (Åkerström & Jacobsson, 2019). A visão deve ser voltada para o futuro e destino da empresa e das suas pessoas e, por fim, existe a necessidade de agilização, flexibilização, inovação e criatividade, bem como um compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços prestados (Chiavenato, 2014).

Para o alcance da maior parte destas necessidades e orientações da gestão de pessoas é necessário tomar várias medidas tanto a nível organizacional como cultural. Redes internas de equipas e grupos, células de produção, unidades de estratégias de negócios, conjugadas com simplicidade, agilidade e flexibilidade e características de aprendizagem a nível organizacional são essenciais para instaurar as novas necessidades da gestão de pessoas (Brown, 1997). Porém, outros aspetos culturais também definem a instituição de novas orientações da gestão de pessoas, nomeadamente o comprometimento pessoal, uma maior orientação para o cliente, o foco em metas, resultados, objetivos e missão da organização combinados com uma visão global e ação local (Chiavenato, 2014).

1.2. A preocupação da gestão de pessoas pela formação profissional

Segundo Chiavenato (2014), a maioria das organizações foi estruturada e organizada de acordo com os costumes e padrões de estabilidade permanência e têm moldes organizacionais tradicionais com inspirações na era industrial do início do século XX, com modelos estáticos e conservador de negócio.

Desde a década de 60 verificou-se uma aceleração significativa das mudanças tecnológicas e também organizacionais no contexto mundial (Lima & Urbina, 2002). Com todas as mudanças que foram ocorrendo, surgiu a era da informação e globalização do mundo onde vigora uma crescente mudança devido à instabilidade ambiental, num contexto externo às organizações, o que acabou por colocar um termo ao antigo modelo mais rígido e definitivo de organização, que passou a ter pouca utilidade nos tempos atuais.

Segundo Chiavenato (2014), durante muitos anos pensou-se que o principal fator de desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro. Obviamente que a existência de capital financeiro é importante para o bem-estar da organização, no entanto, hoje percebe-se que a obtenção e desenvolvimento de uma mão de obra capacitada e habilitada é um dos principais fatores de sucesso empresarial.

“Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada (Chiavenato, 2014, p.11).”

A necessidade de criação de uma estratégia externa de capacitação competitiva no mercado tornou-se essencial, no entanto, para que isso aconteça, também é necessária uma estratégia interna orientada para o desenvolvimento, motivação e controle das pessoas (Neves & Gonçalves, 2009).

As organizações tiveram de se adaptar a toda esta instabilidade e turbulência característica da Era da Informação, originando organizações orgânicas e flexíveis. “As características do modelo orgânico passaram a ser: redução dos níveis hierárquicos e descentralização; autocontrole e auto direção do desempenho pelas próprias pessoas; cargos mutáveis e constantemente redefinidos; tarefas mais complexas e diferenciadas” (Chiavenato, 2014, p. 337).

As tarefas passaram a ser mais complexas e feitas em equipas multifuncionais, de modo a atingir também uma certa flexibilidade e adaptação ao mundo exterior (Chiavenato, 2014).

As novas tecnologias começaram a afirmar-se como fatores competitivos, onde surge uma enorme importância da existência de inovação, tanto para a obtenção de

destaque na sua área de mercado, garantindo a ocupação de novos mercados e o sucesso empresarial, mas também para criação de produtos capazes de atrair e satisfazer o consumidor. “Os avanços na microeletrónica, biotecnologia e novos materiais proliferam-se numa velocidade cada vez maior, com o objetivo de aperfeiçoar tanto a produtividade do setor industrial quanto a qualidade na área de serviços” (Lima & Urbina, 2002, p.1).

Neste contexto de constante transformação organizacional, requisitos como o acompanhamento deste crescente progresso tecnológico no padrão económico mundial são imprescindíveis e, para tal, nascem novas técnicas de gestão do processo de trabalho que originam e exigem novas qualificações e especializações nos ambientes de trabalho (Lima & Urbina, 2002). “Neste novo cenário as empresas necessitam intensamente de valores como qualidade, inovações e velocidade de informações, sendo importante que os funcionários desenvolvam características como raciocínio sistêmico, comunicação efetiva, alinhamento de propósitos, liderança, criatividade, agilidade, ética e responsabilidade” (Lima & Urbina, 2002, p.1).

Nesta nova realidade está, de certa forma, fundamentada a Teoria do Capital Humano, que “trata o conhecimento e as capacidades úteis dos indivíduos como uma forma de capital, uma vez que estes atributos são capazes de gerar benefícios futuros” (Lima & Urbina, 2002, p.1). “Em 1996, a OCDE definiu capital humano como os conhecimentos que as pessoas adquirem ao longo de toda a sua vida e aos quais apelam para produzir bens, serviços ou ideias no contexto de mercados ou fora destes” (Marques, 2016, p.57).

O capital humano, segundo Marques (2016), pode aumentar de duas formas: quando existe a utilização do conhecimento dos indivíduos por parte da organização ou quando os indivíduos têm conhecimento sobre matérias que sejam úteis para a organização e o utilizam de forma espontânea.

A competição existente entre os diferentes agentes económicos começou a depender cada vez mais da capacidade intelectual dos indivíduos. (Lima & Urbina, 2002).

O reconhecimento que é dado às qualidades dos trabalhadores nas empresas deve-se ao facto de estes serem fundamentais para a resposta às exigências do mercado competitivo da atualidade.

“Para responder às constantes mudanças do meio envolvente, as empresas desejam que os seus trabalhadores estejam munidos de conhecimento, capacidade de absorção e tratamento de informação, criatividade e uma vontade de enfrentar os desafios que são impostos pela velocidade das mudanças” (Jamba, 2018, p.9).

A procura incessante das organizações por um nível maior de competitividade, tem vindo a provocar novas exigências nos perfis profissionais pedidos, “[...] ligadas ao avanço da automação e a difusão dos novos métodos da organização da produção e do trabalho requerem novas capacidades, derivadas da necessidade de adaptação a um mercado cada vez mais imprevisível e dinâmico” (Lima & Urbina, 2002, p. 4).

Segundo Teixeira & Viera (2004), o capital humano inclui várias atividades como a educação, a formação, tanto no local de trabalho como fora dele. Estas atividades “[...] tendem a aumentar a produtividade dos trabalhadores de forma complexa: a educação potencia a capacidade de um trabalhador para adquirir e descodificar informação sobre custos e características produtivas de outros inputs; aumenta a capacidade de um trabalhador para lidar com desequilíbrios” (Teixeira & Viera, 2004, p.9).

Aumentando, desta forma, a produtividade permitindo aos colaboradores uma adaptação mais rápida a todas as mudanças tecnológicas características de Era da Informação, incentivando as empresas a investir em capital humano (Silva & Fialho, 2006). “Em particular, as empresas investem em capital humano na expectativa de lucros futuros mais elevados, derivados de níveis de produtividade mais elevados relativamente ao salário pago. Este incentivo é apenas limitado pelos (eventuais) rendimentos decrescentes em capital humano, tal como em qualquer outro fator de produção” (Teixeira & Viera, 2004, p.9).

Outro dos objetivos da gestão de pessoal, passa pela autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho. Hoje, segundo Jorge & Saraiva (s.d) é do conhecimento geral que as pessoas necessitam de satisfação e felicidade para que sejam produtivas, logo é necessário que sintam que existe uma adequação do trabalho às suas competências, uma vez que o trabalho é uma grande fonte de identidade pessoal.

A preocupação da gestão de pessoas pela construção da melhor equipa e melhor empresa possível apresenta-se como um fator essencial nesta área. Não basta apenas cuidar das pessoas, é também necessário cuidar dos seus talentos e do contexto em que estas trabalham. Para tal, é imprescindível que haja uma organização do trabalho, uma

cultura corporativa e um estilo de gestão orientados para esse efeito. Ao pôr em prática todas essas variáveis a gestão de pessoas está, não apenas a criar uma excelente força de trabalho preparada para as funções objetivas como para a criação de uma nova e diferente organização (Chiavenato, 2014).

Assim, uma das características da economia moderna, é a forma como os conhecimentos, técnicas e habilidades dos indivíduos são vistos como uma forma de capital, à qual denominamos capital humano, onde as capacidades de pessoas qualificadas podem gerar riqueza dentro de uma organização (Lima & Urbina, 2002).

A comunicação e transmissão de conhecimento para os colaboradores, bem como o desenvolvimento e treino dos talentos humanos para a criação de aprendizagem na organização, são fatores que nos levam também a outro ponto importante das políticas e práticas de gestão de pessoas que é a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, criando na organização um bom ambiente de comunidade através do incentivo ao desenvolvimento organizacional.

O que se entende é que a potencialização máxima que uma organização pode atingir a vários níveis depende não só das pessoas que nela executam funções, mas também da forma como estas são tratadas, ou seja, não só serão necessárias as pessoas com maiores capacidades, habilidades e competências, como também terão de ser garantidos alguns fatores base relativos à satisfação dos colaboradores, para que estes mantenham os seus níveis de desempenho elevados maximizando forças e diminuindo as fraquezas da organização.

Assim, é necessário, em primeiro lugar, proporcionar à organização pessoas que para além de treinadas, estejam bem motivadas, o que significa preparar e capacitar de forma contínua as pessoas (Poncioni, 2010). Em segundo lugar, é preciso que as pessoas sejam reconhecidas pelo trabalho que executam, não apenas pelo dinheiro que recebem, de modo a melhorar o seu desempenho. Isto significa a atribuição de recompensas aos bons resultados obtidos e a não recompensa a outras pessoas com desempenhos menos positivos. Para tal, devem ser explicitados e esclarecidos os objetivos, para que os indivíduos tenham uma meta a alcançar, facilitando o processo de melhoria de desempenho (Chiavenato, 2014).

Com a perceção organizacional de que as pessoas se tornaram preponderantes para o aumento da sua produtividade passou a existir uma preocupação não só pelo

recrutamento e seleção dos melhores colaboradores possíveis para o desempenho das funções necessárias, mas também pela formação profissional (Costa, 2019). A realização de ações de formação nos locais de trabalho e mesmo no exterior dos mesmos com o objetivo de dotar da melhor forma os colaboradores passou a ser uma situação habitual e necessária em organizações com vontade de conquista pela sua competitividade no mercado. No entanto, a formação profissional não se encontra única e exclusivamente dentro das organizações que querem melhorar os seus profissionais, ela também existe no seio de outras instituições de ensino, por exemplo.

“Na história da formação profissional, tal como na do ensino, a intervenção do Marquês de Pombal (século XVIII) foi marcante na criação de instituições precursoras do ensino técnico: as «aulas»” (Cardim, 1999). No entanto, o ensino técnico teve início mais tarde, no século XIX, altura em que, devido às necessidades que surgiram depois da revolução industrial, houve um crescimento na preocupação com ensino científico e técnico, visto que era necessário dotar as pessoas com as competências que lhes permitissem uma melhor sobrevivência aos novos tempos da época.

A reforma portuguesa de 1948 instituiu novas modalidades formativas orientadas para o desenvolvimento das pessoas. Surgiram “os «cursos de aperfeiçoamento» em regime noturno, os cursos «complementares de aprendizagem» de frequência simultânea com a «iniciação profissional» e os cursos de «mestrança» que visavam a formação de chefias diretas da produção” [...] (Cardim, 1999, p.44), porém verificou-se uma baixa procura por parte da população. Nesta data, o regime normal e tradicional de aprendizagem era o processo mais importante para a formação para as profissões. Este assentava na transmissão de conhecimentos no local de trabalho, mas, pelo facto da inexistência de outros complementos formativos, não existia um acompanhamento do ambiente empresarial da altura, uma vez que as qualificações transmitidas não seguiam as exigências do meio organizacional para a data (Cardim, 1999).

Segundo Cardim (1999), em 1964, foi criada a Divisão de Formação Profissional e, em 1965, o Centro Nacional de Formação de Monitores, de modo a melhorar a prestação das pessoas ao serviço dos centros, porém em 1979 foi reformada a anterior estrutura existente de formação profissional, tendo sido criado o Instituto do Emprego e Formação Profissional, através da integração dos anteriores organismos.

Nos anos pós-adesão à Comunidade Europeia, em Portugal existiu a disponibilidade de algum financiamento para atividades formativas através do Fundo Social Europeu, o que permitiu um aumento significativo nas atividades de formação inicial e contínua. As atividades formativas de iniciativa privada foram bastante desenvolvidas visto que passaram a ter financiamento público (Cardim, 1999).

Atualmente, verifica-se um crescimento da formação profissional que se relaciona “com a criação de condições legais específicas e dos subsídios públicos provenientes, na sua grande maioria, dos Fundos Europeus vocacionados para o desenvolvimento da formação profissional, como o FSE e o FEDER [...]” (Jamba, 2018, p10), os quais tiveram um grande impacto contributivo para o desenvolvimento da formação profissional e para a estabilização do sistema de formação português.

A constituição portuguesa, segundo Duarte (2014), refere que o direito à educação e cultura deve ser de todos e que a democratização da educação que é realizada através da escola e de outros meios de formação, deve contribuir para a criação de igualdade de oportunidades, bem como a superação de desigualdades existentes a nível económico, cultural e social. Como tal, os cursos profissionais foram introduzidos também nas escolas secundárias enquanto David Justino possuía o cargo de ministro da Educação.

Foram criadas essencialmente escolas profissionais, através de iniciativas particulares, mas com apoio financeiro estatal, beneficiando de protocolos e fundos comunitários. Durante vários anos, estas eram as únicas escolas que lecionavam cursos profissionais e serviam, principalmente, alunos que tinham algumas dificuldades em encontrar nas outras escolas públicas as modalidades de educação ou formação adequadas para eles (Duarte, 2014).

Para uma empresa que esteja em constante investimento em novas tecnologias é importante que os seus trabalhadores consigam acompanhar as suas mudanças organizacionais e tecnológicas, para isso, ou a empresa recruta e seleciona os melhores trabalhadores para a execução das funções ou terá de investir em formação para o alcance de melhores níveis de competitividade no mercado, caso contrário pode resultar no insucesso da integração das novas tecnologias nas atividades da empresa. “Assim, a formação deve funcionar nas empresas como um instrumento que leva à concretização

das orientações estratégicas que procuram dotar a empresa de elevados níveis de competitividade de modo a que esta possa atingir os seus objetivos” (Jamba, 2018, p.12).

A definição de formação diz-nos que a formação corresponde ao “ato ou modo de formar ou constituir algo” e também é relativo a um “conjunto de conhecimentos relativos a uma área científica ou exigidos para exercer uma atividade” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2009, p.346).

Para Saifalisl, Osman & AlQudah (2014) e Câmara Municipal de Évora (2019), a formação é uma atividade que engloba atividades que tem como objetivo dotar os colaboradores de instruções ou informações que melhorem a performance, conhecimento e competências.

Para Canário et al (2003, p, 50), a formação deve desenvolver no indivíduo saberes práticos, “[...] úteis para o trabalho e adquiridos diretamente pelo seu exercício [...]”, que conjugados com os saberes teóricos e técnicos permitem ao colaborador atingir a “[...] excelência da arte.”

Para além disso, segundo Fialho, Silva, Saragoça (2013, p.51), “a formação profissional é uma porta de entrada para uma profissão ou, no caso dos ativos empregados, uma forma de reciclagem, reconversão ou aperfeiçoamento das práticas profissionais.”

O investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores, por sua vez, auferir grandes benefícios para a organização a vários níveis, porém requer tempo, recursos financeiros e matérias (Jamba, 2018).

De acordo com a Lei nº 82/2019 de 2 de setembro, disposta na 1ª Série do Diário da República, uma organização pública, como no caso da que está envolvida no tema do presente relatório de estágio, deve proporcionar formação profissional ao trabalhador de modo que este aumente o seu nível de produtividade.

Para Gouveia (2010), a formação tem funções de manutenção das competências existentes, a resolução de problemas correntes ou disfunções. A formação tem também objetivos de preparação para a mudança e possível evolução das profissões.

Para o autor, a formação tem como objetivo contrariar os efeitos do esquecimento que o tempo provoca, tal como um atleta que pratica exercício físico para manter a sua

forma física e tem também o objetivo a correção de problemas identificados no funcionamento da organização.

A formação tem a finalidade de fazer adquirir novas competências, que auxiliam no acompanhamento da mudança e realização de um projeto de mudança a médio prazo. Para além desses fatores a formação deve também “[...] assegurar a aquisição de competências novas que emergem como necessárias em função da evolução previsível do contexto social, técnico e profissional.” (Gouveia, 2010, p. 86)

Segundo a página 36 do Decreto de Lei nº 86 -106, de 29 de dezembro de 2016 a formação profissional tem como objetivos: *“a) Capacitar os órgãos e serviços da Administração Pública, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes, para responder às exigências decorrentes das suas respetivas missões, atribuições e competências; b) Desenvolver competências de inovação e gestão da mudança, mediante a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades reflexivas e críticas, propiciadoras de comportamentos e atitudes ajustados aos necessários processos de modernização administrativa;”*

Este conceito de formação passou a ser visto como forma de melhorar o desempenho do colaborador no cargo, no entanto “no passado, alguns especialistas em recursos humanos consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos” (Chiavenato, 2014, p.310)

Para Neves & Gonçalves (2009), as competências e os conhecimentos devem ser expandidos como forma de criar valor aos níveis individuais, organizacionais e sociais. A partir da criação desse valor, é normal que as organizações ganhem mais reconhecimento, motivando a atenção de colaboradores que irão aumentar ainda mais os níveis de competitividade, mas também de investidores que vão garantir a sustentabilidade da organização.

Desta forma, as estratégias global e sectorial estão interligadas, o que faz com que os recursos humanos sejam um fator de continuidade entre os aspetos culturais e o desenvolvimento coletivo da organização, face ao futuro.

O desenvolvimento dos sistemas de formação com uma estrutura mais cuidada, em Portugal, teve início no sistema educativo e, só depois, na ação desenvolvida no

âmbito do Ministério do trabalho. “Uma das características da formação profissional em Portugal reside pois numa expressiva oferta formativa sectorial (tutelada por serviços públicos) que, partindo das necessidades concretas sentidas nos sectores de atividade, se constituiu como adequada aos mesmos e, em muitos casos, como alternativa aos grandes sistemas nacionais” (Cardim, 1999, p.49).

Desta forma, a formação profissional é chamada para o desenvolvimento de práticas e métodos de ensino que visem potenciar comportamentos que se adequem às exigências dos tempos modernos, ou seja, “comportamentos de antecipação, de criatividade, de inovação, de adaptação [...]” (Marques, 2016, p.52).

O capital humano, assim como os restantes capitais, também se deprecia, pelo que necessita de uma constante atualização de informação e conhecimento (Serrano, 2010), o que, por sua vez, constitui um desafio para as organizações, sobretudo nas organizações da Administração Pública, que têm de enfrentar períodos de contenção orçamental e de redução de efetivos. Para além disso, é possível afirmar que existem algumas carências no que concerne aos colaboradores “[...] na Administração Pública ao nível dos quadros médios e altamente qualificados” (Marques, 2016 p.59).

Um excelente fator de desenvolvimento e aproveitamento do capital humano a longo prazo é a formação que, quando bem utilizada, pode conferir um quadro de recursos humanos com disposição para uma aprendizagem constante e conceder à organização as características de uma organização aprendente (Marques, 2016).

“A formação, nomeadamente a formação comportamental, assume um papel relevante na construção de uma organização aprendente, principalmente no que se refere aos modelos mentais” (Marques, 2016, p.62).

As organizações que adotam uma estratégia empresarial de aprendizagens, conseguem alcançar desempenhos de negócio superiores a outras organizações que não o fazem (Chiavenato, 2014).

A noção de aprendizagem organizacional segundo Canário et al. (2003), implica a criação de conhecimentos construídos socialmente tornando-os parte da organização. “Uma organização que aprende é a que tem uma competência nova, que a capacita para, [...], resolver criativamente os seus problemas.” (Canário et al, 2003, p, 83)

“Uma organização inteligente é uma organização que aprende e expande continuamente a sua capacidade para criar no futuro. São organizações capazes de se sobreporem às dificuldades de reconhecerem as ameaças e de enfrentarem novas oportunidades” (Senge, 1992, Citado por Canário et al. 2003, p. 84)

As organizações aprendentes não surgem do dia para a noite, estas são fruto de tomadas de decisão, de conjuntos de atividades, atitudes, compromissos e estratégias. Torna-se, para tal, necessário criar um ambiente propício à aprendizagem em grupo.

Huber (1991), citado por Canário et al (2003), destaca diferentes processos de aprendizagem organizativa: a aquisição de conhecimentos, que ocorre através do desenvolvimento de habilidades, compreensões e relações, a partilha de conhecimentos, que advém da difusão dos conhecimentos adquiridos à priori ou durante a estadia na organização, a memória organizacional, que surge da assimilação do conhecimento histórico da instituição, a utilização de conhecimentos, que se relaciona com a aplicação da aprendizagem disponível.

Garvin (1993), citado por Canário et al. (2003), acrescenta que uma organização deve também realizar atividades que envolvam a resolução de problemas de forma sistemática para estender o campo de ação e adquirir novos conhecimentos, a aprendizagem com a experiência passada e com a experiência alheia, visto que também é possível aprender com as ideias e inovações das outras organizações, desenvolvendo a sua própria criatividade e, por fim a transferência rápida e eficiente de conhecimentos a toda a organização.

Torna-se assim importante apostar noutros aspetos estratégicos como o e-learning, uma vez que as barreiras geográficas e temporárias já foram ultrapassadas pelas tecnologias de informação que vieram expandir oportunidades para diversas opções de formação e, por exemplo, na adaptação da formação aos problemas de desempenho existentes nos colaboradores e equipas para alcançar mais facilmente os resultados. Verifica-se uma maior valorização dada pelas lideranças ao *coaching*, uma vez que é necessária uma maior participação colaborativa o que implica um maior autoconhecimento, através de competências como diálogo face a face, relacionamento interpessoal. A oferta de cursos e *workshops* diversos, pode também levar à inovação organizacional e estão a modificar a forma como decorrem os processos de aprendizagem (Chiavenato, 2014).

Para além de todos os aspetos estratégicos, não basta apenas explicar aos colaboradores a sua função e como executá-la, é necessário que estes sejam tratados da melhor forma possível com respeito, tentando desenvolver relações entre as várias equipas e entre os vários colaboradores, dando a “[...] conhecer os meios, as regras, os sistemas de valores que são impostos e nos quais os indivíduos se movem, de modo a que o processo formativo vá além das conceções tradicionais de formação em sala e que se baseiam na mera transmissão de conteúdos” (Jamba, 2018 p.24).

A formação, pode ser dividida em dois conceitos: formação profissional inicial e formação profissional contínua. A formação profissional inicial é composta pelas intervenções que promovem a aquisição e o desenvolvimento dos conhecimentos e competências necessários para o exercício profissional, através da atribuição de uma qualificação certificada (Cardim, 1999). A importância da formação é também relevante uma vez que “[...] as pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação” (Chiavenato, 2014, p.307).

A formação inicial, pode assumir dois tipos de manifestações, “[...] a formação profissional de base, que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos” (Jamba, 2018, p 17), que é indispensável para que um colaborador consiga exercer a sua profissão ou à ocupação imediata de um cargo. A formação de especialização profissional, por sua vez, que tem como objetivo o aprofundamento e reforço das capacidades, atitudes e formas de comportamento, que o colaborador já possuía devido à formação profissional de base, e que são necessárias para um melhor desempenho da profissão.

No Decreto de Lei nº 86 – 106, que aborda a formação inicial nos setores públicos, já referido anteriormente, estão dispostos dois tipos de formação inicial. A formação inicial geral e a formação inicial específica.

A primeira é obrigatória e destina-se aos trabalhadores que iniciam funções públicas e tem lugar durante um período experimental de vínculo. Esta tem como objetivo contribuir para um primeiro contacto com os valores do serviço público e das características especiais da execução de funções públicas

A segunda, destina-se à aquisição de competências que sejam indispensáveis para o início qualificado da atividade profissional.

Para abordar o tema da formação contínua, em primeiro lugar, é importante ter em conta que fazem parte deste tipo de formação, a organização e os indivíduos que a compõem e, por outro lado, quando falamos neste tópico, é necessário abordar temas como o aperfeiçoamento, a reconversão ou a reciclagem.

O aperfeiçoamento, tal como o nome indica, procura complementar os conhecimentos, práticas e formas de comportamento campo de ação da profissão exercida. A reconversão visa qualificar o colaborador com outras competências diferentes daquelas que este possui, para que seja possível exercer outra profissão ou outro cargo, o que pode implicar uma nova formação profissional base seguida de uma nova especialização. A reciclagem “[...] procura atualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos” (Jamba, 2018, p. 17).

Fialho, Silva e Saragoça (2013) aprofundam mais este tema da formação contínua, apontando quatro modalidades diferentes da mesma. A formação de aperfeiçoamento, que visa melhorar as capacidades já existentes no indivíduo, a formação de especialização, onde se procura conferir e desenvolver conhecimentos e aptidões profissionais relativamente a técnicas ou áreas específicas, a formação para promoção de carreira, que visa dotar o colaborador de conhecimentos imprescindíveis para a prática de uma função de maior responsabilidade ou dificuldade e, por fim, a formação de reconversão profissional, que visa conferir conhecimentos e aptidões específicos que permitam ao colaborador desempenhar uma função diferente.

Para Canário et al (2003), a formação contínua de adultos pode ser dividida em duas fases, consoante a evolução das relações entre a formação e as organizações: na primeira fase tem como designação da marginalidade à mediação. Esta corresponde à época da evolução inicial da formação contínua de adultos desde que esta era assente nas necessidades individuais, mas, no entanto, não se focava tanto nos problemas das organizações, até ao momento em que se começam a pensar nas necessidades dos colaboradores e das organizações.

“A segunda fase tem por designação genérica da mediação à integração. Ela corresponde a um período em que, progressivamente, se intensificam as relações entre os

tempos e os espaços de formação e os tempos e espaços de trabalho” (Canário et al., 2003, p.64). Nesta fase começa a desenvolver-se a “formação-ação”, formação experiencial e a autoformação, por exemplo.

Esta formação experiencial corresponde à aquisição dos conhecimentos durante a realização do trabalho, algumas vezes através da repetição outras vezes a partir da impregnação e, para que esta aconteça com sucesso, “é necessário que a interação com essa situação faça sentido para os que nela estão envolvidos” (Canário et al, 2003, p. 107) e que exista também uma potencialização formativa da situação de trabalho.

Ainda no âmbito da formação contínua, segundo Jamba (2018), o empregador deveria preocupar-se com a promoção do desenvolvimento e a adequação do colaborador, tendo em vista, não só a competitividade da empresa, mas também a sua empregabilidade futura. A formação é um direito individual que deve ser assegurado aos colaboradores, através de um número mínimo anual de horas de formação, que deverão ser distribuídas pelas diversas ações de formação.

O objetivo da realização de ações de formação é a introdução da mudança comportamental ou de conhecimento, eliminando, de certa forma, as dinâmicas opostas à mudança (Jamba, 2018; Costa, 2019).

“Sabe-se que a formação contínua prepara as pessoas para a mudança e desenvolve a confiança nas suas capacidades, evitando-se a diminuição da sua produtividade por falta de preparação e confiança” (Marques, 2016, p.59).

O Decreto de Lei nº 86 – 106, (2016, p. 36) informa que a “formação contínua visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública.”

A formação contínua desenvolve-se ao longo da carreira profissional do trabalhador em funções públicas e integra a aprendizagem formal, a não formal e a informal.

Para Chiavenato (2014), a formação tem várias funções e objetivos benéficos para a organização, nomeadamente aumentar o conhecimento das pessoas através da distribuição de informações sobre a organização, sobre as suas políticas, produtos e modos de produção, clientes, bem como algumas regras e regulamentos. A formação deve

também ocupar-se na melhoria das habilidades e destrezas dos colaboradores, para que existam melhores níveis de execução e operação das tarefas, máquinas ou instrumentos. O desenvolvimento e modificação de atitudes e comportamentos negativos que possam eventualmente existir nos trabalhadores para pensamentos positivos também é outro dos fatores importantes na formação que permite uma consciencialização e sensibilidade dos colaboradores em relação aos clientes, por exemplo. O desenvolvimento de ideias e conceitos que permitam ao colaborador pensar de forma mais global e ampla pode contribuir para a elevação dos seus níveis de abstração.

Para além disso, a formação deveria focar-se na criação de competências individuais que, alinhadas com os objetivos da organização, levem o colaborador a sentir-se mais integrado e mais produtivo.

Estas competências segundo Ropé e Tanguy (1994) citados por Fialho, Silva & Saragoça (2013), pode dividir-se em cinco categorias diferentes. As competências intelectuais e técnicas, dizem respeito à capacidade de equacionar as soluções corretas para os problemas que surge, utilizando um pensamento estratégico e uma atuação preventiva que permita a transferência e generalização de conhecimentos. As competências organizacionais ou metódicas, que se referem às capacidades de autogestão e de estabelecimento de métodos de realização de tarefas próprios. As competências comunicativas, por sua vez, são relativas à capacidade de expressão e de comunicação com os diferentes colaboradores da organização, dispostos pelas diferentes posições hierárquicas. As competências sociais, dizem respeito à capacidade de utilizar todos os conhecimentos da vida quotidiano nas mais diversas situações do trabalho. Por fim, as competências comportamentais, que são relativas à criatividade, motivação, capacidade de adaptação à mudança.

1.3. Fases do processo de formação profissional

1.3.1 Diagnóstico de Necessidades de Formação

Para uma melhor implementação da formação nas organizações, estas têm de tomar medidas precisas que divergem entre o diagnóstico das necessidades, desenho, implementação e avaliação dos resultados formativos.

O diagnóstico, em primeiro lugar, tem como objetivos o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem complementadas ou satisfeitas. Nesta fase devem ser recolhidas várias informações como os objetivos da organização, as

competências necessárias, problemas de produção e de pessoas e os resultados do desempenho (Chiavenato, 2014). O levantamento destas informações deve ser preciso, uma vez que, a veracidade das necessidades organizacionais estão dependentes da assertividade das mesmas. Para Fialho, Silva & Saragoça (2013), as necessidades podem ser analisadas através da observação, de inquéritos por meio de entrevistas ou questionários, através de consulta documental ou de relatos e registros.

O diagnóstico de necessidades de formação tem o objetivo de fornecer informação que possa ser útil para que se possam programar ações de formação específicas e concretas. Este “[...] pretende proporcionar um quadro situacional que sirva para selecionar as estratégias de atuação mais adequadas.” (Dias, 2015, p.26)

Este deve servir de base para programar ações concretas na medida em que, é a partir dos dados recolhidos que se projetam as ações que servirão para enfrentar de certa forma os problemas e as necessidades identificadas.

Para Coelho (2010) existe alguma confusão na aplicação do conceito de diagnóstico de necessidades de formação, uma vez que este é algumas vezes referenciado como “levantamento de necessidades de formação” ou “análise de necessidades de formação”.

Este pormenor é também defendido por Tomás (2001) que diferencia os três conceitos apresentados com breves definições dos mesmos.

O diagnóstico de necessidades de formação deteta as carências individuais e coletivas, a nível de conhecimentos, comportamentos e capacidades, com o objetivo de elaboração do plano de formação.

O levantamento de necessidades de formação é relativo ao processo de recolha e levantamento das informações sobre as capacidades conhecimentos ou atitudes que reduzam a eficácia do cumprimento das funções por parte do funcionário.

Durante a análise das necessidades de formação tratam-se e avaliam-se os dados obtidos no levantamento de necessidades de formação, para que se obtenham indicadores que possibilitem a elaboração do diagnóstico de necessidades.

Para Idáñez e Ander-Egg, citados por Dias (2015), um bom diagnóstico é realmente útil quando é completo, claro, preciso e oportuno.

O diagnóstico deve ser completo na medida em que deve incluir toda a informação que seja relevante e significativa. Para a obtenção da clareza não deve incluir informação desnecessária e excessiva. A precisão do diagnóstico é relativa ao estabelecimento e distinção das diferentes dimensões e fatores de modo a permitir uma orientação correta para a ação. Este deve ser também oportuno no âmbito de estar adequado ao momento que a organização está a passar para que os efeitos das decisões tomadas afetem a atuação presente e futura.

Os autores Idáñes e Ander-Egg (2008) citados por Dias (2015) afirmam que para a realização do diagnóstico social é necessário executar as seguintes tarefas: *“Identificação das necessidades, problemas, interesses e oportunidades de melhoria que apresenta uma dada situação; Identificação dos fatores causais ou determinantes, fatores condicionantes e fatores de risco; Prognóstico da situação, num futuro mediato e imediato; Identificação dos recursos e meios de ação, existentes e potenciais; Determinação de prioridades, em relação às necessidades e problemas detetados; Estabelecimento das estratégias de ação, necessárias para enfrentar com êxito os problemas que se apresentam em cada conjuntura; Análise das contingências para o estabelecimento do grau de viabilidade e eficácia da intervenção.”* (Idáñes & Ander-Egg, citados por Dias, 2015, p. 28)

Existem dois tipos de orientações para a identificação de necessidade segundo Cruz (1998), a orientação reativa e a orientação proativa.

Na orientação reativa assume-se que a formação será a resposta para os problemas da organização, que continuam a existir, enquanto a orientação proativa, se caracteriza pela antecipação das necessidades que possivelmente existirão. Para este segundo tipo de orientação é necessária uma maior fundamentação estratégica da empresa e conhecimento sobre a evolução do mercado. (Coelho, 2010)

Essas necessidades podem advir de expectativas ou desejos dos colaboradores, da ausência de competências por parte dos colaboradores ou pela ausência de condições gerais ou particulares no local de trabalho, por exemplo. (Fialho, Silva & Saragoça, 2013)

1.3.2. Plano de Formação

O desenho, corresponde à elaboração do projeto ou programa de formação e, este deve, obviamente, albergar formas de resposta indicadas às necessidades anteriormente

diagnosticadas. No programa formativo deve constar quem são os alvos da formação, como e sobre que necessidades vai ocorrer esta formação e quando irá ocorrer a formação.

Deve existir um plano de formação anual ou plurianual nas organizações que garanta o direito dos colaboradores a informações e conhecimentos e, posteriormente deve ser valorizada e reconhecida a qualificação que foi, de facto, adquirida pelo colaborador.

O plano de formação segundo Barbot (2018), deverá ser um instrumento em que se operacionalize um plano estratégico de ação definido, ou seja, um documento que oriente e coordene os diversos projetos de ações de formação contínua.

Este documento é normalmente elaborado por uma estrutura responsável pela formação dentro de cada organização e integra um conjunto estruturado de atividades que devem ser realizadas num determinado período temporal, tendo em vista o alcance de objetivos definidos e que tem por base as informações e resultados que são obtidos através do diagnóstico de necessidades de formação. (Cardoso et al., 2003)

Para Cardoso et al. (2003, p. 43), o plano de formação “é a tradução operacional da política de formação da organização. A sua execução pode ser anual ou plurianual [...]. Este documento dá especial relevo às ações de formação a desenvolver e assume, regra geral, a forma de um caderno de encargos (para cada curso integrado no plano).”

1.3.3. Implementação da Formação

A implementação diz respeito à execução e condução do programa de formação, o que basicamente significa colocar em ação o programa. Nesta fase, surge a preocupação para com a condução e aplicação do programa de formação através dos meios que a organização dispõe, muitas vezes através dos seus gerentes de linha, do departamento de gestão de pessoas, outras vezes por terceiros.

A definição de políticas de formação, ou seja, a definição de “um conjunto de orientações gerais que condicionam e legitimam as estratégias e as prioridades assim como a estruturação da formação” (Jamba, 2018, p.18) que se torna importante uma vez que esta comporta as orientações e princípios que dirigem a ação e a implementação que permite definir o tipo de formação que irá ser desenvolvida na organização e é

imprescindível para o alcance do objetivo final de desenvolvimento das competências dos colaboradores e da organização em geral.

Para Diogo & Vieira (2006), as técnicas de organização de uma formação passam por um conjunto de atitudes, procedimentos e ações que são realizadas pelo formador através da correta utilização dos recursos disponíveis (imagens, texto, computadores, gestos).

A formação, normalmente, inicia-se com uma sessão de abertura onde se realiza uma breve apresentação dos formadores e formandos, efetua-se a contextualização do curso a nível metodológico e temático.

Em seguida, e antes do último momento da formação, a sessão de encerramento, surgem as “sessões de seguimento” que se caracterizam pelos “momentos ricos e únicos nos quais deve estar presente: a contextualização inicial dos participantes (identificação dos objetivos e resultados a atingir na sessão), acompanhamento da implementação das atividades de aprendizagem, e a conclusão, através de exercícios ou atividades de acompanhamento;” (Diogo & Vieira, 2006, p. 23)

Para garantir o cumprimento de todos os passos necessários para a realização da ação formativa o formador pode realizar uma espécie de guião ou plano de sessão.

“O plano de sessão é o documento base do formador para planear a sua sessão e deve ser utilizado como guia durante a toda a sessão.” (Diogo & Vieira, 2006, p.21)

O plano de sessão deve incluir: Pré-requisitos dos participantes; Objetivos gerais e específicos da sessão; Resultados esperados; Planificação dos temas a abordar; Recursos didáticos de apoio; Espaço físico; Tipo de Avaliação; Instrumentos de avaliação.

Se partirmos do princípio de que a formação depende da situação emocional então vamos chegar à conclusão de que existe uma importância significativa no ambiente de aprendizagem.

Assim, o contexto de aprendizagem deve ser calmo e pouco tenso uma vez que, segundo Diogo & Vieira (2006, p. 22), “as emoções positivas, bem como as negativas, ajudam ou impedem a retenção de memória. O ambiente de aprendizagem deve ser o menos tenso possível, de outro modo poderão ser levantados obstáculos ao processo de aprendizagem.”

Para a garantia de um contexto de aprendizagem favorável, estimulante e relaxante é necessário apostar na comodidade dos formandos através daquilo a que Diogo & Vieira (2006) denominam “periféricos”, ou seja, vários tipos de objetos que permitam ao formador lecionar e ao formando aprender no contexto.

“Quanto aos recursos mobilizados, a formação pode ser interna, caso se recorra aos recursos formativos fornecidos pela própria empresa para ministrar a ação, ou externa se a empresa optar pelo recurso a uma entidade externa para a sua realização” (Costa, 2019, p. 37). A aposta em formadores internos pode realmente ser favorável para a organização uma vez que diminui os custos despendidos com a formação, ao contrário da formação externa e ainda permite uma maior criação de relações interrelacionais internas na organização.

Segundo Jamba (2018), a definição de políticas de formação profissional e a criação de dispositivos operacionais para a concretização das políticas, com intervenção do Estado e de múltiplos sectores da sociedade civil, cria a expectativa de que através destas se melhora realidade socioeconómica e cultural portuguesa, criando efeitos positivos na capacidade de resposta dos setores económico e empresarial aos desafios provocados pelas mudanças competitivas.

1.3.4. Avaliação da formação

Por fim, a verificação dos resultados obtidos com a formação deve ser feita através da avaliação, que por sua vez é feita com o recurso à monitorização do processo, avaliação e medição de resultados, comparação entre a situação atual e a situação organizacional pré-formativa e de uma análise custo-benefício (Chiavenato, 2014; Jamba 2018).

Segundo Gouveia (2010), tem se verificado um crescimento de atividades avaliativas e da sua importância. A avaliação “é utilizada por governos, como instrumento que permite monitorizar a implementação e maximizar a alocação de recursos em várias políticas sociais, nelas se incluindo, cada vez mais, as relacionadas com a educação, a formação e com o mercado de trabalho.” (Gouveia, 2010, p. 67)

O aumento do número de atividades avaliativas também se deve ao facto de existirem maiores pressões empresariais e orçamentais para a necessidade de maior

eficácia, mais eficiência pelo que a avaliação pode identificar os aspetos negativos para futuras melhorias.

As avaliações segundo o Quadro de Referência Estratégica, citado por Gouveia (2010, p. 69): *“têm como objectivo melhorar a qualidade, a eficácia e a coerência da intervenção dos fundos e a estratégia e execução dos programas operacionais no que respeita aos problemas estruturais específicos que afectam os Estados-Membros e as regiões em causa, tendo em conta o objectivo do desenvolvimento sustentável e a legislação comunitária pertinente em matéria de impacto ambiental e de avaliação ambiental estratégica, a fim de examinar a evolução de um programa ou grupo de programas relativamente às prioridades comunitárias e nacionais, ou de natureza operacional.”*

“A avaliação serve a sociedade ao proporcionar afirmações relativas a valor, mérito, melhoria, acreditação, prestação de contas e, quando necessário, informações basilares para terminar com maus programas”. (Gouveia, 2010, p. 70)

Para este autor a necessidade do estado em avaliar advém da necessidade de conhecer o grau de preparação técnica e tecnológicas dos recursos humanos do país, para que possam ser elaborados programas de desenvolvimento com vista ao alcance dos objetivos estratégicos nacionais e também da obrigação de prestação de contas aos contribuintes portugueses acerca dos recursos que se destinaram à formação profissional.

A avaliação formativa, distingue-se, segundo (Gouveia, 2010), da avaliação da eficácia da formação uma vez que esta é uma “modalidade de avaliação efetuada no decurso da realização da formação que visa produzir informação que possibilite aos formandos e formadores verificar se os objetivos pedagógicos estão a ser atingidos, podendo resultar na introdução de melhorias durante o processo de aprendizagem.” (Gouveia, 2010, p. 62)

A avaliação da formação para Cardoso et al. (2003) conta com o formando enquanto protagonista do processo e de ser operacionalizada através de autoavaliações realizadas pelos formandos, avaliações dos mesmos em relação a características do processo de aprendizagem (Conteúdos programáticos, recursos e métodos de pedagogia, aptidões do formador, por exemplo).

2. Metodologia

Durante a realização do estágio e nos vários processos que se sucederam no decorrer da execução da metodologia foi obviamente necessário cumprir alguns deveres éticos para desempenhar a função de sociólogo da melhor forma possível.

Em primeiro lugar, e segundo o código deontológico de sociologia, disponível no site da Associação Portuguesa de Sociologia, devem ser utilizados pseudónimos ou apelidos para proteger de certa forma a identidade dos entrevistados/ observados.

Os dados recolhidos não foram partilhados antes da sua publicação oficial no trabalho final (Creswell, 2007). No caso pessoal através da participação direta, existiu a probabilidade de dificuldade na abrangência da observação direta, visto que foi necessário complementar a observação às restantes tarefas a realizar. No entanto foi mantido o respeito pela profissão desempenhada pelos trabalhadores presentes durante a realização do estágio, principalmente quando um estagiário se encontra num processo de adaptação e integração na instituição (APS, 2008).

Como tal, comprometi-me ao máximo para não utilizar qualquer tipo de fraude para obter informações ou para não criar informações fraudulentas.

2.1. Problema, Objetivos e Tipo de Estudo

Na contemporaneidade, as organizações para conseguirem subsistir num ambiente caracterizado pela competição e pelas irregularidades do mercado, especialmente numa época de inseguranças e desafios como esta que atravessamos devido ao Covid-19, têm de se adaptar das melhores formas possíveis. (Esteves, 2018)

Muitas vezes essa adaptação depende da criatividade, empenho, capacidade de inovação dos seus recursos humanos, pelo que estes têm uma importância acrescida nas organizações. A formação profissional, segundo o documento de Balanço Social (2019) da Câmara Municipal de Évora, pode ser entendida como o processo através do qual o trabalhador, de uma forma permanente, adquire e desenvolve competências que o preparam, ou que melhoram as suas competências para o exercício da atividade profissional, aumentando a sua eficácia, eficiência e qualidade dos seus serviços.

Como tal, cada organização aposta na formação dos colaboradores, através de ações de formação, não só para que estes possam integrar-se da melhor forma nas instituições, mas também para que estes possam aumentar o seu rendimento individual no cumprimento das tarefas, o que resulta numa evolução produtiva da instituição. (Lopes, 2019)

As questões de investigação para este trabalho deram origem aos objetivos geral e específicos e estão relacionadas com o modo como a Câmara Municipal de Évora conseguirá integrar da melhor forma um estudante/estagiário na Divisão de Gestão de Pessoal, com o decorrer do dia-a-dia de um profissional da área dos recursos humanos no seu ambiente de trabalho, com os diferentes processos de formação levados a cabo pela Divisão de Gestão de Pessoal e, por fim, com os desafios que se irão opor à realização das tarefas propostas durante a realização do estágio.

O objetivo geral deste trabalho visa obter a perceção empírica do ambiente de trabalho na área dos recursos humanos, através da integração na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora, de modo a proceder à análise do processo de formação profissional desenvolvido por aquela estrutura. Os objetivos específicos deste trabalho visam:

- a) Identificar e caracterizar as etapas de organização do processo formativo;
- b) Conhecer o valor atribuído pelos trabalhadores à formação profissional;
- c) Conhecer os princípios orientadores da política de formação profissional
- d) Descrever pormenorizadamente as tarefas realizadas no estágio;
- e) Refletir sobre as aprendizagens, desafios e problemas no âmbito do estágio.

Este estudo, que decorreu no âmbito do estágio, foi elaborado através da utilização de métodos qualitativos de recolha e análise de dados.

Em primeiro lugar, a pesquisa é definida “[...] como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.” (Gil, 2008, p.26) Esta, segundo o autor, tem como objetivo a descoberta de resposta para problemas através da utilização de procedimentos científicos, permitindo a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Selltiz et al. (1967), citado por Gil (2008) classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais.

Este relatório de estágio é uma pesquisa exploratória, uma vez que é desenvolvida com o objetivo de obtenção de uma visão geral sobre um facto e tem como principal finalidade esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias, “através da formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (Gil, 2008, p.27)

Este, segundo o autor, normalmente envolvem algum levantamento bibliográfico e documental, a realização de entrevistas e estudos de caso.

Os estudos de caso são abordados por Stake (1995), citado por Gil (2008) como aqueles em que o pesquisador explora um facto ou uma atividade de forma profunda, através de uma recolha de informações detalhadas durante um período de tempo prolongado.

Para Yin (2010, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Dito de outra forma o método de estudo de caso pode ser utilizado para lidar com situações contextuais, tendo em conta que estas poderiam contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo. (Yin, 2010)

Para Yin (2010) durante uma investigação num estudo de caso existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, pelo que é necessário um desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e análise de dados.

O auxílio na definição do que investigar, do que observar ou entrevistar, foi-me garantido pelas duas técnicas superiores existentes no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, uma vez que por compreenderem a minha posição, não só de estudante, como de estagiário e, mais importantemente, de investigador, ajudaram-me a delinear as bases orientadoras da pesquisa neste estudo de caso.

Quando falamos em estudo de caso, o “caso” também pode ser entendido como a unidade de análise, ou seja, aquilo que irá ser estudado. “Naturalmente, o "caso" também

pode ser algum evento ou entidade que é menos definido do que um único indivíduo.” (Yin, 2010, p.44)

Neste relatório de estágio, o “caso” a ser estudado são os processos de formação profissional da Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora. Para uma melhor definição da unidade de análise, como já foi referido, o papel das técnicas superiores foi decisivo, uma vez que estas compreenderam as questões de partida e objetivos geral e específicos do trabalho académico a realizar.

2.2. Procedimentos de recolha, análise e tratamento de dados

2.2.1.A pesquisa bibliográfica e análise documental

A pesquisa bibliográfica foi um dos primeiros passos do processo de elaboração deste relatório de estágio. Esta, segundo Creswell (2007), pode ser facilitada se já existir a identificação de um tema ou tópico para ser estudado.

A revisão da literatura segundo Creswell (2007), significa uma localização e sumarização dos estudos existentes sobre o tópico. Esta revisão de literatura deve iniciar-se pela identificação de palavras-chave que possam orientar o pesquisador na procura de bibliografia numa biblioteca ou em bancos de dado computadorizados.

Para Gil (2008, p.50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Para o autor podem até existir pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Quivy e Campenhoutd (1998), apresentam a ideia de que durante a procura pela bibliografia devem ser priorizadas bibliografias onde o autor não se limite apenas a apresentar os dados, mas sim onde este inclua também elementos de análise e de interpretação.

Quando o pesquisador está a examinar um tópico pela primeira vez e não estiver ciente das pesquisas que já existirem sobre o mesmo, este deve começar por fazer uma síntese ampla da literatura existente e posteriormente começar a fazer também uma pesquisa em jornais ou revistas especializadas no tema de estudo ou em livros relacionados com o tópico. (Creswell, 2007)

Uma das principais vantagens da pesquisa bibliográfica é a cobertura ampla de um conjunto de fenómenos em relação aos dados que poderiam ser obtidas numa pesquisa

direta. (Gil, 2008).

Uma desvantagem deste método de recolha de dados é a fidedignidade da bibliografia consultada, uma vez que podem surgir dados recolhidos ou processados de forma equivocada, pelo que, um trabalho baseado nestas anteriores pesquisas terá tendência para ampliar ou reproduzir estes erros. Para evitar este tipo de ocorrências é aconselhável aos pesquisadores a execução de uma análise das condições da obtenção de dados pelos pesquisadores para descobrir eventuais incoerências ou contradições e será também necessário utilizar fontes diversas. (Gil, 2008)

A recolha de bibliografia segundo Creswell (2007), não se limita apenas ao levantamento de livros ou de outras fontes de dados em formato físico, uma vez que através do uso de ferramentas de busca adequadas, os pesquisadores podem localizar literatura online para fazer a revisão bibliográfica.

Os bancos de dados computadorizados disponíveis nas bibliotecas são uma oportunidade para os pesquisadores acederm a centenas de artigos, trabalhos de conferência e outros materiais relevantes de forma rápida, tornando-se assim numa ferramenta essencial de um pesquisador quotidianamente. (Creswell, 2007)

Com o desenvolvimento cada vez mais evidente da internet e dos conteúdos nela disponibilizados surgem também bases de dados com inúmeros artigos, teses de mestrado, relatórios de estágio associados a diferentes universidades do país que contêm informação pertinente.

A pesquisa bibliográfica durante a realização do relatório de estágio, teve maior incidência durante a fase de redação do enquadramento teórico e da metodologia.

O primeiro passo para a aquisição de bases bibliográficas foi a identificação de fontes bibliográficas. Como tal, foram identificadas fontes bibliográficas, primeiramente em formato papel, como a Biblioteca do Colégio do Espírito Santo da Universidade de Évora.

O levantamento bibliográfico ocorreu depois de uma visita presencial a esta biblioteca durante o mês de novembro, onde tive o auxílio das funcionárias da biblioteca na pesquisa dos livros que pretendia, primeiramente através da consulta da base de dados online por tema e posteriormente através da procura propriamente dita dos livros nas suas

respetivas secções, corredores e prateleiras.

O levantamento bibliográfico em formato físico teve de ser feito repetidas vezes ao longo do período de redação do relatório de estágio, uma vez que existe limite de apenas três livros por cada levantamento e foi alvo de várias renovações de prazos de entrega, para aumentar o período temporal legal da posse dos livros.

O levantamento bibliográfico feito em formato digital foi aquele que se prolongou durante todo o período de redação do relatório de estágio. Este beneficiou da existência de bases de dados associadas a universidades ou a comunidades de estudos, bem como da existência de sites que compilam revistas científicas, onde a pesquisa pode ser feita através do nome do autor, do título da obra, data de publicação ou através de palavras-chave relativas ao tema.

A pesquisa bibliográfica em teses de mestrado ou em relatórios de estágio foi através do Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora e o RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal), que compila várias bases de dados científicas de outras universidades.

A pesquisa em revistas científicas, foi feita através do site *Scimago Journal & Country Rank*, que para além de fornecer um conjunto bastante grande de revistas científicas, as categoriza e avalia através de rankings, o que possibilita ao pesquisador, fazer leituras sobre o seu tema nas diferentes revistas das diferentes áreas científicas e também uma escolha acertada da revista consoante a sua classificação nacional e internacional.

A leitura de artigos foi feita quase cem por cento em formato virtual através da plataforma ResearchGate que disponibiliza artigos de investigadores e cientistas de várias áreas, nomeadamente das ciências sociais.

A pesquisa e análise documental surge numa fase de iniciação do estágio presencial, uma vez que a partir desse momento, comecei a estar em contacto com os documentos que me auxiliaram no cumprimento das tarefas propostas e também na redação do relatório de estágio.

No entanto, antes da explicação propriamente dita dos métodos de recolha e análise documental será necessário apresentar primeiramente uma breve definição de

documento. “Os documentos são registos escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos factos e relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os factos e seus antecedentes, pois se constituem em manifestações registadas de aspectos da vida social de determinado grupo.” (Souza et all, 2011, p.223)

Para Junior et all (2021) os documentos podem ser variados, nomeadamente, “[...] leis, fotos, imagens, revistas, jornais, filmes, vídeos, postagens e mídias sociais, entre outros, são definidos por não terem sofrido um tratamento.” (Junior et all, 2021, p.38)

Segundo Bravo (1991), documentos são todas as realizações produzidas pelo homem que se revelam como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. *“Portanto, a pesquisa documental é aquela em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno; é um procedimento que utiliza de métodos e técnicas de captação, compreensão e análise de um universo de documentos, com bancos de dados que são considerados heterogêneo.”* (Junior et all, 2021, p.42)

A pesquisa documental foi importante principalmente durante a realização do estágio uma vez que os documentos consultados constituíram uma fonte rica de evidências que serviram para uma posterior fundamentação de afirmações. Para além disso, e segundo Junior et al. (2021), foi possível consultar os documentos várias vezes, devido à alta acessibilidade que foi autorizada tanto pela Chefe de Divisão da DGP, como pelas Técnicas Superiores do NFDO.

A recolha de documentos, segundo Silva et all (2009), pode ser potenciada quando os objetivos de pesquisa sejam clarificados perante as pessoas responsáveis pelas fontes documentais no local de pesquisa. No contexto de estágio, devido à contextualização e participação dos trabalhadores envolvidos na Divisão de Gestão de Pessoal as fontes documentais existentes foram facilmente disponibilizadas, uma vez que existia uma vontade de auxílio por parte dos responsáveis pelas fontes documentais.

Tal como para Silva et all (2009), a localização dos documentos pode ser bastante diversificada, a recolha de documentos foi um processo que se desenvolveu em vários momentos durante o estágio, uma vez que não só os documentos consultados tinham

vários formatos diferentes (virtual e físico), a consulta dos mesmos, principalmente fisicamente, exigia algum tipo de autorização por parte das técnicas superiores que me acompanharam. Desse modo teve de ser feito um complemento entre a redação do relatório de estágio, a realização das tarefas propostas e a consulta e recolha documental.

Posteriormente para a utilização dos documentos na pesquisa propriamente dita segundo Junior et al (2021, p.38) “cabe ao pesquisador analisá-los e definir se será ou não preponderante para o estudo, tendo o objetivo como fundamento da Análise Documental como percurso metodológico numa pesquisa qualitativa.”

A análise documental para Souza et al (2011, p. 223) “consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica [...]”. Ainda segundo os mesmos autores (2021, p. 223) “A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos factos em determinados momentos.”

Para Junior et al (2021) a pesquisa documental não pode e nem deve ser vista como pesquisa bibliográfica. Para os autores a utilização do documento entre estes dois tipos de pesquisa diverge quanto à fonte de documentos, uma vez que a pesquisa bibliográfica foca em documentos com tratamento analítico, publicados em formato de artigos ou livros.

Cechinel et al. (2016) afirma que a análise documental se inicia pela avaliação preliminar de cada documento, exame e crítica do mesmo, tendo em conta o contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto e conceitos-chave.

Um dos documentos primeiramente analisados durante a realização do estágio foi o Balanço Social 2020. (Documento que já se encontra pré-finalizado, mas ainda não publicado e só pode ser consultado nos documentos virtuais nos computadores da Divisão de Gestão de Pessoal). Este documento para além de apresentar dados estatísticos e sociais sobre os trabalhadores da Câmara Municipal de Évora, tem também a função de transmitir a transparência da atuação quotidiana da própria CME.

Durante a realização do estágio, as técnicas superiores garantiram que todos os emails sobre o meu tema de estudo seriam reencaminhados para o meu email institucional. A análise desses documentos, tanto depois da sua impressão em formato

papel ou ainda em formato digital, permitiram-me conseguir acompanhar o processo de desenvolvimento da formação profissional, desde o levantamento de necessidades, até à receção dos certificados de presença.

A leitura e análise do Plano de Formação 2020-2021 foi também uma parte importante para a compreensão do processo formativo uma vez que este plano é constituinte desse mesmo processo.

A leitura do “Regulamento Interno para a promoção de ações de formação profissional no Município de Évora” também foi importante para perceber a justificação de alguns processos burocráticos e organizativos das formações internas realizadas pela Câmara Municipal de Évora.

Outros documentos posteriormente analisados foram: o Decreto-lei nº86-A2016, Decreto-lei 173-2019, Lei 82 2019.2, Lei do Trabalho nº7 2009.

Gil (2008) sugere e classifica como sendo as fontes de documentação mais importantes: os registos estatísticos, os registos institucionais escritos, os documentos pessoais e as comunicações em massa.

O autor supracitado explica que os registos escritos fornecidos por instituições governamentais também podem ser úteis para a pesquisa social, como projeto de lei, relatório de órgãos governamentais, atas de reuniões de casas legislativas, sentenças judiciais, entre outros. Também podem ser úteis dados conseguidos em arquivos de instituições não governamentais, como as atas de sindicatos, os relatórios de associações comerciais e industriais, as deliberações de igrejas, os discursos proferidos em convenções partidárias, entre outros.

Os documentos consultados foram apenas aqueles que, de certa forma, iriam contribuir para um enriquecimento da redação do relatório final e auxílio da execução das tarefas propostas ou para o aumento de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelo NFDO. Esta seleção criteriosa de documentos é referida por Silva et al (2009) como uma forma positiva de gestão temporal de pesquisa.

2.2.2. Entrevistas e análise de conteúdo

As entrevistas segundo Gil (2008, p.109) podem ser definidas “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” Para o autor, a entrevista é vista

como uma forma de interagir socialmente, através de uma espécie de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura recolher dados e a outra tem o papel de ser fonte de informação.

Para Boni & Quaresma (2005) as entrevistas permitem a obtenção de informações objetivas e subjetivas, no entanto, as informações objetivas estão presentes noutras fontes secundárias, principalmente estatísticas, enquanto que os dados subjetivos podem ser obtidos de uma forma primordial através da entrevista, onde se podem registar e averiguar os valores, as atitudes e opiniões dos entrevistados.

São vários os motivos que fazem da entrevista uma das técnicas de recolha de dados mais utilizadas na pesquisa social. Isto deve-se ao facto de esta permitir obter dados sobre diversos aspetos da vida social e sobre o comportamento humano. (Gil, 2008)

No entanto, a falta de motivação do entrevistado, a dificuldade de compreensão do significado das perguntas, a incapacidade de resposta por parte do entrevistado ou o fornecimento de perguntas sugestivas ou capciosas, segundo Gil (2008) podem ser as principais limitações das entrevistas.

A preparação da entrevista torna-se uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa e requer o planeamento da entrevista, a escolha do entrevistado, a oportunidade da entrevista, as condições favoráveis à realização da entrevista e a preparação específica de organização do roteiro com as questões importantes. (Boni & Quaresma, 2005)

No caso pessoal, desde cedo houve uma comunicação para com a chefe de divisão da DGP e as Técnicas Superiores do NFDO de que durante o meu estágio curricular iria fazer algumas entrevistas para que pudesse obter informações específicas sobre o tema de estudo. Desta forma consegui alertar as trabalhadoras do NFDO para a existência de uma entrevista mais formalizada (semiestruturada) através de conversas informais que surgiam entre a realização de tarefas.

A entrevista semiestruturada surge como uma das principais formas de recolha de informação durante a realização do estágio, uma vez que através da única entrevista semiestruturada que foi realizada, com recurso ao registo de áudio, consegui adquirir dados para, com o complemento da observação participante e de entrevistas informais, explicar toda a organização do processo de formação profissional, permitindo-me o

aprofundamento informativo mencionado por Quivy & Campenhoudt (1998)

As entrevistas semiestruturadas, bem como as entrevistas estruturadas, aberta e também entrevistas projetivas são, segundo Boni & Quaresma (2005) as formas de entrevistas mais utilizadas em Ciências Sociais.

Este tipo de entrevista funciona através da conjunção de perguntas abertas e fechadas, que servem de base para um contexto bastante semelhante ao de uma conversa informal, dando-me a oportunidade de adicionar questões elucidativas ou direcionais para encaminhar o discurso da entrevistada para os objetivos pretendidos (Boni & Quaresma, 2005)

Tal como refere Gil (2008), para realizar a entrevista semiestruturada utilizei um guião de entrevista de elaboração própria, com questões sobre o tema principal do estudo. Algumas das questões eram bastante específicas e de resposta rápida para obter confirmações sobre determinados assuntos, enquanto outras eram mais genéricas e muitas vezes, também devido ao tipo de entrevista abordado, direcionaram-me para a colocação de outras questões que foram surgindo na conversa, mas que não estavam dispostas no guião de entrevista.

A entrevista realizou-se no dia 22 de junho, no Gabinete do NFDO, durante a parte da tarde e teve uma duração aproximada de 47 minutos. O ambiente envolvente à entrevista foi o de um dia normal de trabalho na Divisão de Gestão de Pessoal e, devido a esse facto foi necessária uma maior atenção por parte da entrevistada e do entrevistador para manter a concentração exclusiva na entrevista, uma vez que, na sala ao lado, na Secção de Vencimentos e Abonos, existiam os diálogos e o ritmo de trabalho do quotidiano.

A data de realização foi algo tardia em relação à data de termino de realização do estágio, no entanto, uma vez que desenvolvi uma relação laboral com as técnicas superiores durante três meses, penso que isso contribuiu para a obtenção de informação mais espontânea, sobre o tema de estudo. Como já referi existia o conhecimento por parte das técnicas superiores de que iria fazer uma destas entrevistas, no entanto, tornou-se sempre algo difícil conciliar os tempos entre as minhas tarefas de estagiário e as tarefas das funcionárias, pelo que o fator de espontaneidade e à-vontade para colocar algumas questões contribuiu para o adiamento da entrevista.

Como refere Gil (2008), o sucesso da entrevista também depende bastante do conhecimento e familiaridade do entrevistador face ao tema de estudo, pelo que a entrevista semiestruturada realizada nos últimos dias de estágio permitiu-me já ter um conhecimento suficientemente abrangente dos pontos sobre os quais me foquei para realizar as questões do guião de entrevista.

De entre as duas técnicas superiores do NFDO, apenas uma delas se encontrava no momento em que foi possível realizar a entrevista semiestruturada, no entanto, ao longo da minha estadia na DGP, fui-me apercebendo de que existia um conhecimento mútuo e total de todas as tarefas e funções desempenhadas no Núcleo, pelo que não tinha preferência por uma técnica superior ou pela outra.

Assim durante a condução da entrevista foquei-me nos conselhos de Gil (2008) sobre as entrevistas com algum tipo de estruturação em que este afirma que se exige algum tipo de cultura e um nível mediano de inteligência para a condução da entrevista.

Nas questões colocadas, como refere Boni & Quaresma (2005), não elaborei perguntas absurdas, deslocadas ou ambíguas e tive em conta a sequência de pontos chave sobre o tema da formação profissional, desde o início do seu processo até à parte do processo sobre a qual já possuía informações, impondo na entrevista uma narrativa natural.

Para proceder ao registo do áudio da entrevista, em primeiro lugar, pedi permissão à entrevistada, com alguns dias de antecedência. Posteriormente executei alguns testes de som, onde consegui chegar a conclusões mais precisas sobre a distância de captação do som.

Para o efeito foi utilizado o meu telemóvel pessoal (*Hauwei P Smart 19*), através da aplicação genérica de gravação de voz. O telemóvel permaneceu colocado de forma estática em cima da secretária de trabalho da técnica superior entrevistada, numa posição intermediária para que o som pudesse ser corretamente captado. Desta forma a entrevista necessitou de uma pequena adaptação no nosso local de trabalho em que tive de me deslocar para junto da entrevistada para garantir a existência de um ambiente propício para a entrevista.

Como para a realização da entrevista foi necessária uma deslocação e aproximação para com a técnica superior entrevistada, como é obvio, foram utilizadas as

devidas precauções pandémicas, como a máscara que sempre foi utilizada no contexto trabalho e uma distância num meio termo de segurança e eficácia para a captação de áudio.

O próximo passo depois da realização da entrevista e captação do áudio da mesma foi a sua transcrição.

A existência de um registo áudio permitiu uma transcrição para *verbatim* bastante fácil e detalhada, uma vez que o fiz com o recurso a um programa de software “*Express ScribeTranscription Software*” que permitia acelerar ou diminuir a velocidade de reprodução da audição do áudio, o que beneficiava a transcrição após o encontro de um ritmo acertado entre as velocidades das vozes do entrevistador e entrevistada e a velocidade de digitação na transcrição.

Posteriormente e antes de elaborar a análise de conteúdo segundo Creswell (2007) é necessário organizar e preparar os dados, transcrevendo as entrevistas, como já referi e fazendo uma leitura ótica desse resultado.

A leitura de transcrição da entrevista permitiu-me obter uma segunda perspetiva sobre o sucesso da entrevista e definir ou fazer anotações sobre possíveis categorias ou subcategorias que iria utilizar na posterior análise categorial.

Deste modo, durante o desenrolar do estágio curricular, como tive a oportunidade de poder frequentar presencialmente a Divisão de Gestão de Pessoal, consegui também de forma mais informal abordar as técnicas superiores de modo a obter informações significativas para o desenvolvimento das tarefas propostas ou para algum assunto mais conceptual sobre a própria formação profissional, uma vez que esse é o tema deste relatório de estágio. Este tipo de conversas informais ou entrevistas informais surgia após algum tipo de dúvidas que ocorriam no momento e, após a definição do tema sobre o qual iria abordar as técnicas superiores, executava um aviso de que iria fazer alguns apontamentos escritos no meu diário de campo sobre as respostas que me fossem dadas como forma de não me esquecer da informação fornecida e como forma de posterior inclusão das informações na redação do relatório.

A entrevista informal segundo Gil (2008), é o menos estruturada possível e a sua única distinção de uma conversação simples é o objetivo de recolher dados. Assim através deste tipo de entrevistas é possível obter uma visão geral sobre o tema de estudo.

Embora Gil (2008) recomende a entrevista informal em estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, no meu caso pessoal a profundidade da informação obtida através destas entrevista aumentou consuante a relação interpessoal com as técnicas superiores e o conhecimento da realidade laboral foi aumentado.

Posteriormente foi realizada uma análise temática, que permite revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constituintes do discurso, através da análise categorial (Quivy & Campenhoutd, 1998). Essa análise categorial foi feita através da realização de um quadro com categorias, subcategorias, unidades de registo e de contexto.

A análise de conteúdo segundo Quivy & Campenhoutd (1998) pode incidir sobre vários tipos de obras literárias, documentos, programas audiovisuais ou relatórios de entrevistas e os métodos para a sua realização passam pela aplicação de processos técnicos relativamente precisos de modo a obter uma interpretação acertada das informações e testemunhos prestados pelos entrevistados.

As categorias normalmente estavam relacionadas com os passos do processo de formação profissional, pela respetiva ordem: Levantamento de necessidades, Plano de formação, Frequência da formação, Formações extraplano, Pós divulgação do Plano de Formação, Contacto com entidades formativas, formação interna, Conteúdos do formação.

As subcategorias estão obviamente relacionadas com cada uma das categorias sendo que dentro de cada categoria podem existir várias sub-categorias.

Para Campos et al. (2021, p. 108) “as categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo ou no momento da coleta de dados.” No meu caso as categorias e subcategorias surgiram após a leitura da transcrição da entrevista e foram também fruto do meu conhecimento enquanto estagiário presencial, uma vez que estava a par da maior parte dos assuntos abordados.

As unidades de registo foram também responsáveis pelas denominações atribuídas às categorias e subcategorias da análise categorial e, nos espaços indicados para o preenchimento das mesmas, nos quadros de análise de conteúdo, constavam as transcrições da entrevista em formato *verbatim* que remetiam para as categorias

atribuídas.

As unidades de contexto representam, por sua vez, o subentendido, o significado das unidades de registo ou, como refere Neswell (2007), o sentido dos dados recolhidos que deve ser extraído através da análise dos mesmos. Para Campos et al. (2021) a análise de conteúdo categorial só pode ser objetiva, se existir ,homogeneidade, a classificação categorial de todo o texto (exaustividade) e a objetividade. Para os autores, a inferência e as interpretações dos resultados alcançados, que são expostas inicialmente nas unidades de contexto, estão relacionadas com o esclarecimento das causas da mensagem ou as consequências que ela pode provocar.

2.2.3. Observação direta

A observação para Quivy & Campenhoutd (1998, p.55), “[...] engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis.” Para os autores, não é suficiente apenas observar os dados principais a ser recolhidos, é também necessário conseguir prececionar o campo empirico, seja ele geográfico e social, e o tempo.

A observação, por si só, permitiu-me tal como refere Quivy & Campenhoutd (1998) obter uma visão capaz de passar para a redação do relatório de estágio uma contextualização do ambiente laboral e organizacional suficientemente plausível e fidedigna, tanto ao nível espacial, como social.

A observação foi gigantemente potenciada pela possibilidade de realização de estágio presencial durante parte da semana, num horário de segunda a quarta presencial e nos restantes dias em formato virtual. Esta permitiu-me, desde os primeiros dias de presença na Divisão de Gestão de Pessoal, tomar contacto com diferentes pessoas, ainda que com as precauções típicas da pandemia que atravessamos, ter conhecimento sobre a complexidade organizacional da Câmara Municipal de Évora e ainda adquirir dados sobre o desenvolvimento do processo de formação profissional da instituição. No entanto, e como referem Quivy & Campenhoutd (1998), o campo de observação depende dos objetivos do trabalho, por isso muitas das Divisões e Departamentos que se encontram essencialmente dentro do Edifício dos Paços do Concelho, não foram estudadas, nem observadas de forma específica ou aprofundada durante a realização do estágio, porém, permitiram-me perceber a complexidade das relações laborais e organizacionais.

A este tipo de observação em que o investigador também tem um papel participativo na vida da comunidade ou grupo, Gil (2008) apelida de observação participante ou observação ativa.

Nos casos de observação participante, o investigador “[...] assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.” (Gil, 2008, p.103)

A observação participante para Mónico, Alferes, Castro & Parreira (2017, p. 727), *“Por um lado, [...] proporciona uma aproximação ao quotidiano dos indivíduos e das suas representações sociais, da sua dimensão histórica, sociocultural, dos seus processos. Por outro lado, permite-lhe intervir nesse mesmo quotidiano, e nele trabalhar ao nível das representações sociais, e propiciar a emergência de novas necessidades para os indivíduos que ali desenvolvem as suas atividades.”*

A possibilidade de integração no ambiente de trabalho do Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, proporcionou-me a dita aproximação e intervenção no quotidiano de diferentes pessoas no seu contexto de local de trabalho e permitiu-me executar uma observação tipicamente sociológica, como refere Quivy & Campenhaut (1998), que incidiu também sobre os comportamentos dos atores sociais, nas suas relações sociais, cultura, ideologias, mas também sobre a disposição dos móveis ou até da quantidade de salas e corredores que compõem o local de observação empírica.

“O maior desafio da observação participante é o início dela, ou seja, a chegada e instalação do pesquisador dentro de uma cultura” (Campos et al. 2021, p.98)

Como referem Campos et al. (2021) para superar este momento inicial de aproximação a uma nova cultura é necessário que o grupo receptor se demonstre aberto e de fácil acesso para facilitar o processo de recolha de dados. No caso do estágio realizado, essa abertura e disponibilidade por parte de todos os trabalhadores da Divisão de Gestão de Pessoal verificou-se e senti uma receção calorosa e compreensiva por todos os trabalhadores com os quais interagi, dentro e fora das quatro paredes do NFDO. O facto de ter apresentado *à priori* os objetivos, a justificativa da pesquisa e a minha pertença à Universidade de Évora, permitiu às técnicas superiores uma melhor orientação e aceitação. (Campos et al., 2021)

Segundo Gil (2008), a observação participante do investigador deve também focar-se nos seguintes aspetos: atos, atividades, significados, da própria participação, relacionamentos e situações.

Para Mónico, Alferes, Castro & Parreira (2017, p. 729), o observador participante vai para uma situação social com um duplo propósito de se empenhar nas atividades apropriadas da situação e de observação das atividades. O que faz com que o investigador recolha ao mesmo tempo dados objetivos e sentimentos subjetivos, pelo que cada investigador deverá definir o grau e condições do seu envolvimento na situação sem nunca se esquecer dos seus dois propósitos.

A recolha de dados através da observação participante para Gil (2008) pode ser feita a partir da tomada de notas por escrito ou na gravação de sons ou imagens. Para o autor, o instrumento de registo pode estar estruturado de forma a permitir ao pesquisador um nível de liberdade de registo mais levada aquando do procedimento das anotações.

Como refere Campo et al. (2021) antes do início da observação, um dos primeiros passos a serem tomados é a escolha de registo das observações.

Para registar pensamentos, observações factuais opinativas ou reflexivas recorri a um diário de campo que foi o meu auxílio em várias tarefas como forma de confirmação no registo da formação ou realização de declarações de presença. Segundo Falkembach, 1987, o diário de campo é um documento pessoal e consiste numa forma de registo de observações, comentários e reflexões que são utilizadas individualmente pelo investigador.

Este diário de campo forneceu-me uma orientação daquilo que foi sendo feito durante o estágio e permitia-me lembrar-me do ponto de situação de dias e semanas passadas mantendo-me sempre a um nível de trabalho de atualização e contextualização mais elevado, através da sua utilização diária.

A utilização diária do diário de campo também serve para que possa ser garantida uma maior sistematização e detalhamento das situações ocorridas e para que se criem hábitos de observação, descrição e reflexão dos acontecimentos do dia de trabalho.

Segundo (Gil, 2008) para uma boa estruturação do diário de campo, é necessário que o investigador saiba que tipo de informação será necessário registar. Como o meu

estágio se inseriu no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional e, como já referido anteriormente no relatório de estágio, este desenvolve funções noutras áreas para além da formação profissional. Assim, embora em alguns momentos tivesse conhecimento de informações sobre as outras atividades do NFDO, utilizei essas mesmas informações para complementar a minha contextualização quanto ao local de trabalho, mas não realizei anotações específicas sobre as mesmas, uma vez que não eram as informações que pretendia para redação do relatório final.

A escrita, utilização e análise do diário de campo durante todo o período de tempo de realização do estágio foi importante uma vez que os tipos de interpretações iniciais eram menos ricos do que aquelas que começaram a ser feitas depois um ou dois meses de estágio. Gil (2008), refere este facto de que o diário de campo é decisivo para a obtenção de perspectivas e interpretações mais facultosas uma que vez que estas mudam ao longo da duração dos processos de trabalho de campo.

As análises dos dados do diário de campo foram feitas através da divisão dos dados escritos em categorias diferentes.

Estas categorias foram elaboradas com o intuito de dividir a informação descritiva dos processos de formação por fase, os apontamentos reflexivos, apontamentos auxiliares da realização de tarefas e descrição das tarefas realizadas. Uma vez que estes apontamentos foram registados consoante a sua data de acontecimento e foram sendo aprofundados à medida que a sua complexidade executiva foi aumentando, então teve de existir um acompanhamento e redação constante dos dados e uma posterior organização dos mesmos, por temas, durante a redação dos relatórios intercalares para a unidade curricular de Seminário de Investigação II e para a redação do relatório final.

3. O estágio na Câmara Municipal de Évora

3.1. Contextualização histórica, geográfica e demográfica do município de Évora

A cidade de Évora para Simplício (2006), começou a ser formada numa época muito anterior ao período romano, visto que esta região apresentava, já na época neolítica, grande ocupação humana. Desta forma Évora é considerada uma cidade histórica, situada

no coração do Alentejo, que herdou um vasto e variado património cultural, que começou a ser construído há vários séculos atrás e que tem vindo a ser preservado ao longo do tempo.

A passagem dos vários povos pela cidade de Évora culminou na rica herança histórica, monumental, arquitetónica e artística que também se reflete no seu tecido urbano e que fez desta cidade um dos pontos turísticos e culturais mais atrativos do Alentejo, que a classifica como Património Cultural da Humanidade, desde 1986.

O concelho de Évora tem uma área de 1.309 km² e está integrado numa vasta planície da região alentejana que se prolonga até ao sul de Portugal. Este divide-se por dezanove freguesias, sete das quais são urbanas e as restantes doze, rurais. Embora se tenham verificado modificações óbvias na paisagem durante as últimas décadas esta região ainda se caracteriza bastante pelo cultivo de cereais, pelos olivais, vinhas e outras culturas típicas de regadio.

Esta cidade fica situada numa posição relativamente central da parte interior a Sul de Portugal, no espaço entre o litoral alentejano, onde se encontra a plataforma portuária de Sines que permite o transporte marítimo de cargas entre o sul e o norte da Europa, e a Estremadura espanhola, através da sua principal fronteira de Elvas/Badajoz.

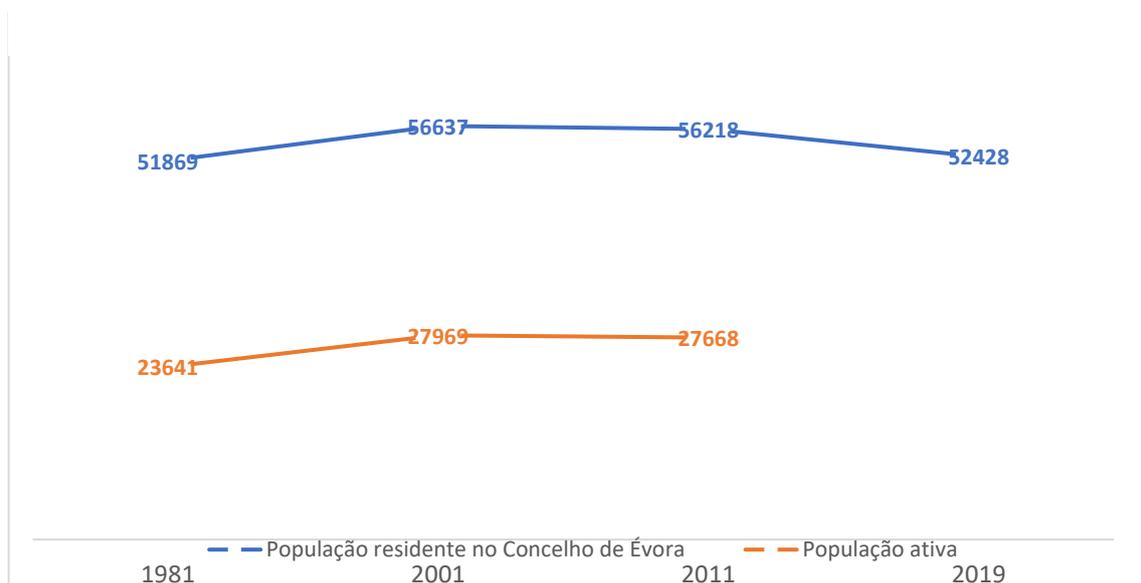
Figura 1- Mapa do Distrito de Évora



Fonte: visitarevora.pt/evora

Com 52 428 habitantes, a cidade de Évora, devido à sua dinâmica e funcionalidades, recebe grande parte da população ativa da região, o que contribui para o desenvolvimento da cidade, mas, em oposição, também aumenta a desertificação de zonas rurais do mesmo concelho.

Figura 2-População residente no concelho de Évora e população Ativa entre 1981 e 2019



Fonte: elaboração própria com base em pordata.pt

No quadro supra podemos verificar que desde a década de 80 até aos anos 2000 existiu um aumento na população residente no concelho de Évora que foi acompanhada por um crescimento quase proporcional de população ativa.

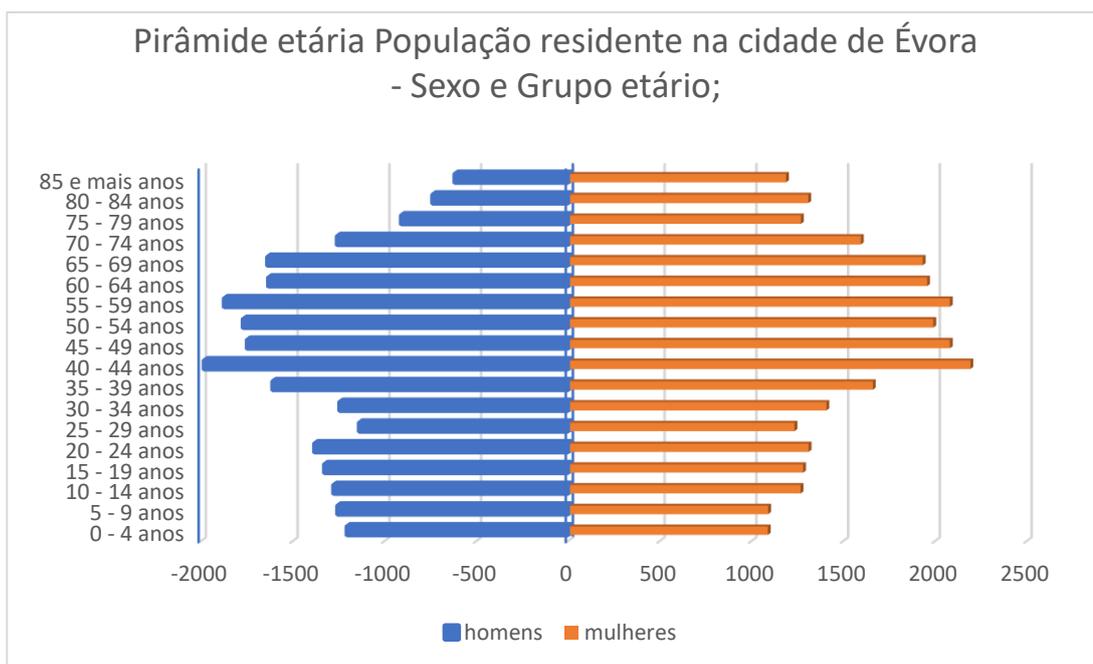
Nas últimas décadas, a urbanização eborense tem vindo a aumentar, ainda que minimamente, pelo que se fazem sentir as tendências globais de transferência de população das aglomerações para as cidades médias.

A cidade de Évora é identificada como o polo urbano com maior importância na região, tanto ao nível populacional como funcional. Toda a dinâmica económico-social da cidade tinha conseguido, até 2001, contrariar a tendência da restante região, sofrendo, depois desta data as consequências de pequenos movimentos migratórios.

A visibilidade, centralidade no contexto nacional faz com que Évora surja como um ponto de referência que apresenta as várias características para se assumir como parte alta na hierarquia do sistema urbano da região. Essas características anteriormente apontadas são relativas a uma inclinação regional para particularidades referentes ao património, à cultura, ao ambiente universitário, aos serviços e à qualidade ambiental que potenciam cada vez mais a cidade.

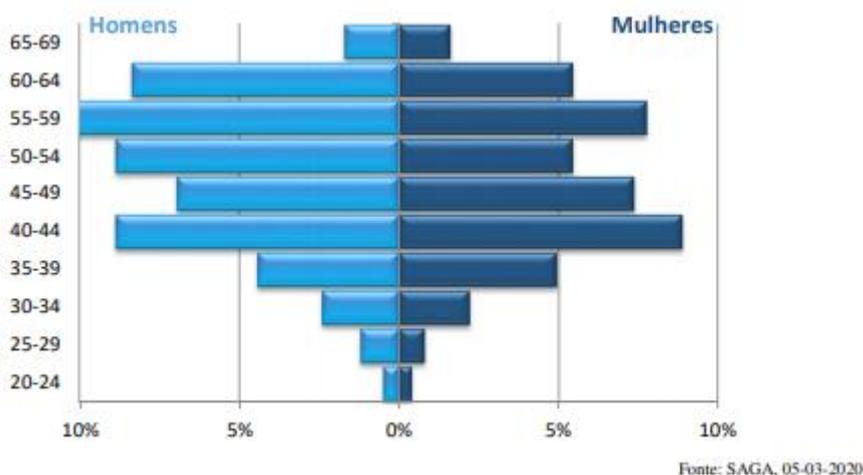
Para uma melhor compreensão demográfica do Município de Évora efetuei uma análise comparativa entre as pirâmides etárias dos habitantes do Município de Évora e dos trabalhadores do Município.

Figura 3-Pirâmide etária da população residente na cidade de Évora – Sexo e Grupo etário.



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponíveis em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0

Figura 4-Pirâmide etária dos trabalhadores da câmara municipal de Évora 2020



Fonte: balanço social 2019. Disponível em https://www.cm-evora.pt/wp-content/uploads/2020/12/Balanco-Social_2019.pdf

Para fazer uma análise comparativa das pirâmides etárias da população residente na cidade de Évora com a dos trabalhadores da Câmara municipal de Évora 2020 é necessário, em primeiro lugar, observar que apenas podemos comparar os grupos etários pertencentes à idade da população ativa, uma vez que os trabalhadores da CME se

encontram dentro dessa categoria. Assim a análise incidirá sobre as faixas etárias entre os 20-24 e os 65-69 anos de idade.

Através da análise do intervalo de faixas etárias entre 20-24 e 65-69 de ambas as pirâmides se verifica que existem algumas congruências, nomeadamente na maior incidência de pessoas nas faixas etárias dos 40-44 e dos 55-59 anos. No entanto, não existe uma coerência entre o sexo predominante na pirâmide etária dos residentes da cidade e nos trabalhadores da CME em 2020, uma vez que existem mais residentes do sexo feminino, mas existem mais trabalhadores do sexo masculino. Posto isto, para além da reflexão do envelhecimento populacional da população residente nos trabalhadores, não existe uma grande proporcionalidade no número de jovens que trabalham na CME, tendo em conta aqueles que residem na cidade, pelo que a CME apresenta uma pirâmide etária algo envelhecida, tendo em conta as várias faixas etárias que se encontram no intervalo da população ativa.

3.2. Caracterização da Câmara Municipal de Évora

A Câmara Municipal de Évora fica localizada no centro histórico da cidade na Praça do Sertório 7004-506, com relativa proximidade da Praça do Giraldo e do Templo de Diana.

Os serviços oferecidos pela Câmara Municipal de Évora têm como fim o desenvolvimento social e económico do Concelho, através da realização eficaz e em tempo útil, das ações e tarefas definidas, utilizando uma gestão descentralizada e responsável dos recursos municipais disponíveis que surge devido à inter-relação dos diferentes órgãos do Município de Évora que, entre si, tentam dignificar, valorizar e estimular profissionalmente os seus trabalhadores.

Para o alcance de tais objetivos os serviços municipais orientam-se por princípios relativos à aproximação dos serviços aos cidadãos garantindo a participação dos mesmos, com a tentativa da melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados aos seus munícipes, através da unidade e eficácia das ações elaboradas.

3.2.1. Estrutura organizacional

A direção e coordenação geral destes serviços municipais estão ao cargo do Presidente da Câmara Municipal que, com o apoio vindo dos vereadores e com os poderes que este lhes delega, fazem com que os serviços municipais cumpram os seus princípios e objetivos, sempre de acordo com as demais bases constitucionais que se aplicam à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo.

A composição organizacional da Câmara Municipal permite-nos perceber a complexidade da mesma e das funções e serviços que esta oferece aos seus trabalhadores e cidadãos do município.

A hierarquia organizacional é composta pelo presidente e vereadores, serviços de assessoria e apoio à presidência, pelos departamentos, divisões, unidades e pelas subunidades orgânicas.

Ao Presidente e aos vereadores é-lhes atribuído um conjunto de pelouros, ou seja, áreas de serviços, pelas quais estes estão responsáveis, em que é possível dividir a administração. Os diferentes pelouros estão divididos pelos seus responsáveis da seguinte forma:

Presidente da Câmara Carlos Pinto de Sá

- Coordenação geral
- Apoio à presidência e vereação
- Relações institucionais externas e com a assembleia municipal
- Administração geral, financeira e pessoal
- Desenvolvimento económico e planeamento
- Área jurídica e auditoria
- Segurança pública
- Comunicação e relações-públicas

Vereador João Manuel da Horta Rodrigues

- Relações com freguesias
- Serviços operacionais

- Obras municipais e fiscalização de obras municipais
- Abastecimento de água e saneamento
- Higiene pública
- Mobilidade
- Veterinário municipal
- Proteção civil

Vereadora Sara Luísa Dimas Fernandes

- Educação e intervenção social
- Évora cidade educadora
- Juventude e desporto
- Saúde
- Ambiente
- Modernização organizacional

Vereador Eduardo Jorge Pratas Fernandes Luciano

- Ordenamento do território e reabilitação urbana
- Gestão urbanística e obras particulares
- Cultura, património, centro histórico e promoção turística
- Fiscalização municipal

Fonte: despacho dos pelouros 2017-2021

A estrutura nuclear dos serviços municipais está organizada em departamentos, que correspondem a unidades orgânicas nucleares que, por sua vez, são dirigidas por um/a diretor/a de departamento municipal, que ocupa um cargo de direção intermédia de 1º grau.

Serviços de assessoria e apoio

- Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação;
- Gabinete de Apoio às Freguesias
- Serviço Municipal de Proteção Civil e Segurança;
- Serviço Veterinário Municipal

Existem três unidades orgânicas no Município, que se subdividem em unidades orgânicas flexíveis, apelidadas de divisões e unidades municipais.

Departamentos

- Departamento de Administração e Pessoal;
- Departamento Sociocultural;
- Departamento de Serviços Operacionais.

A estrutura flexível é composta por divisões, que são unidades orgânicas flexíveis dirigidas por um/a chefe de divisão municipal que ocupa um cargo de direção intermédia de 2º grau.

Divisões

- Divisão de Administração Geral e Financeira;
- Divisão de Gestão de Pessoal;
- Divisão de Informática e Tecnologias da Informação;
- Divisão Jurídica;
- Divisão de Cultura e Património;
- Divisão de Educação e Intervenção Social;
- Divisão de Juventude e Desporto;

- Divisão de Desenvolvimento Económico;
- Divisão de Ordenamento e Reabilitação Urbana;
- Divisão de Gestão Urbanística;
- Divisão de Fiscalização Municipal;
- Divisão de Obras Municipais, Águas e Saneamento;
- Divisão de Ambiente e Mobilidade;
- Divisão de Comunicação;

As unidades municipais são também unidades orgânicas flexíveis dirigidas por um/a coordenador/a de unidade, que ocupa um cargo de direção intermédia de 3º grau.

Unidades

- Unidade de Planeamento, Auditoria e Modernização Organizacional;
- Unidade de Administração Geral;
- Unidade de Águas e Saneamento;
- Unidade de Higiene e Limpeza Pública.

As subunidades orgânicas são criadas como extensão das unidades orgânicas e são coordenadas por um/a coordenador/a técnico/a e tratam funções de natureza executiva. Estas subunidades são denominadas secções.

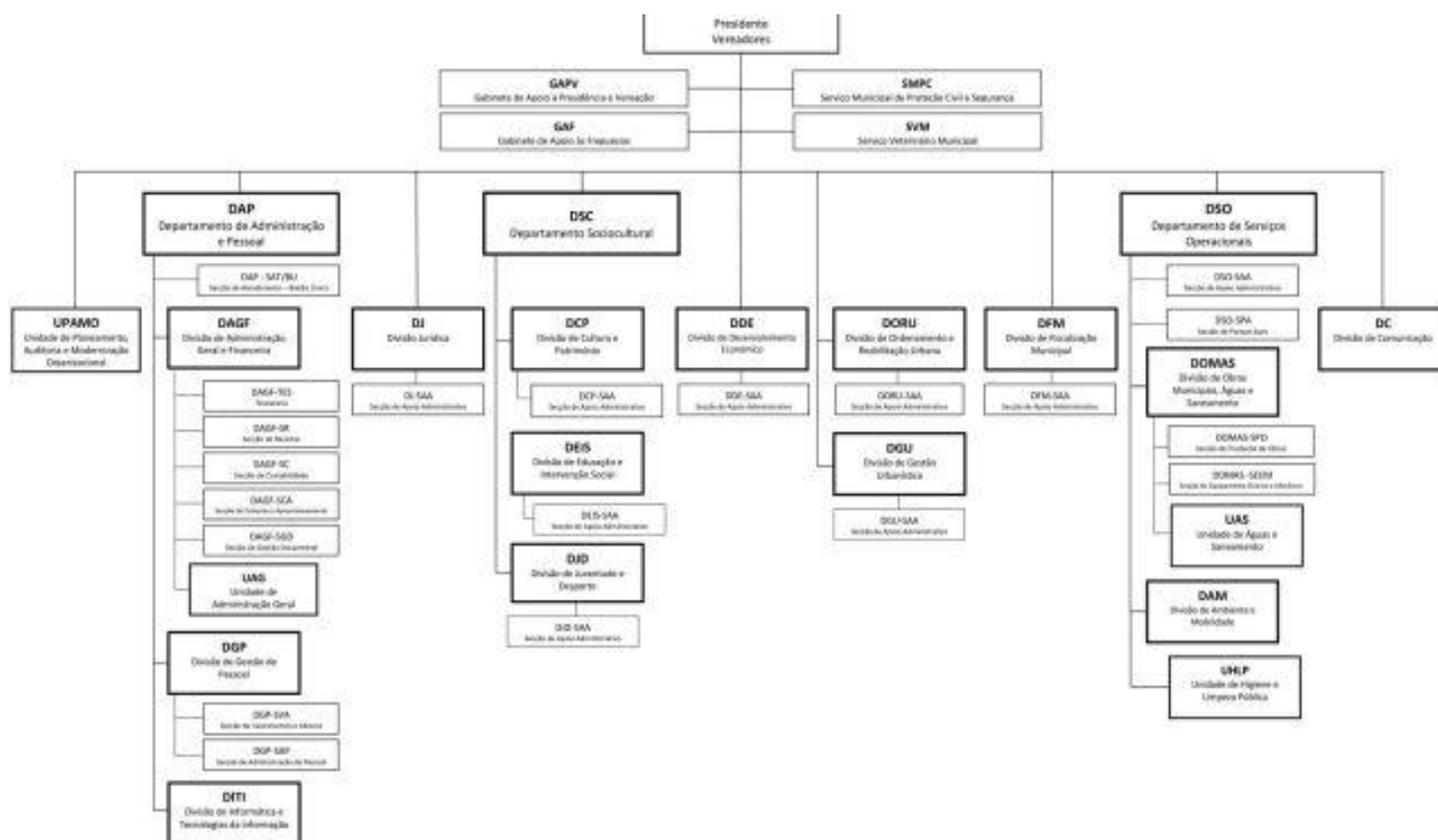
Subunidades orgânicas

- Secção de Atendimento/Balcão Único;
- Tesouraria;
- Secção de Receitas;
- Secção de Contabilidade;
- Secção de Compras e Aprovisionamento;
- Secção de Gestão Documental;
- Secção de Vencimentos e Abonos;
- Secção de Administração de Pessoal;

- Secção de Apoio Administrativo (Divisão Jurídica);
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Cultura e Património)
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Educação e Intervenção Social);
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Juventude e Desporto);
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Desenvolvimento Económico);
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Ordenamento e Reabilitação Urbana);
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Gestão Urbanística);
- Secção de Apoio Administrativo (Divisão de Fiscalização Municipal);
- Secção de Apoio Administrativo (Departamento de Serviços Operacionais);
- Secção de Parque Auto;
- Secção de Produção de Obras;
- Secção de Equipamento Elétrico e Mecânico.

Fonte: despacho n.º 8237/2019 - Organização dos serviços das autarquias locais

Figura 5-Organograma da Câmara Municipal de Évora



Fonte: <https://www.cm-evora.pt>

3.2.2. Estrutura e competências da Divisão de Gestão de Pessoal

Para melhor compreensão do ambiente de estágio, penso que seja importante uma contextualização organizacional através de uma breve apresentação das funcionalidades e características, não só do Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, do Departamento de Administração e Pessoal, mas de todas as secções inseridas na Divisão de Gestão de Pessoal, como a Secção de Vencimentos e Abonos e da Secção de Administração de Pessoal.

Em primeiro lugar, o Departamento da Administração e Pessoal (DAP), no qual está inserida a Divisão de Gestão de Pessoal, na dependência direta do Presidente da Câmara Municipal de Évora, tem a si entregues as competências relacionadas com o asseguramento da gestão financeira do Município, através da coordenação e elaboração do orçamento e restantes documentos contabilísticos, bem como a participação na

elaboração do plano de atividades. A gestão do património municipal, na qual estão incluídas a gestão das infraestruturas, materiais e equipamentos de suporte à atividade do município e a gestão do expediente associado à contratação pública, também está incluída nos serviços prestados pelo DAP, bem como a gestão das pessoas, onde se inclui a valorização dos trabalhadores e dos seus objetivos. Cabe também ao DAP assegurar a administração municipal, onde estão englobados a gestão documental, o atendimento telefónico, o atendimento geral/balcão único, o apoio ao processo eleitoral e o apoio de secretariado aos órgãos do Município. O apoio tecnológico interno aos serviços municipais, bem como externo, são também assegurados pelo DAP. A promoção de princípios de eficácia, eficiência e qualidade, bem como outras competências que venham a ser atribuídas aos municípios, nos termos da lei, enquadradas no domínio da intervenção do departamento e de acordo com decisão do órgão autárquico competente. Para além de todas estas funções e serviços o DAP tem ainda o dever de propor superiormente instrumentos de intervenção estratégica que contribuam para a definição de políticas de gestão eficazes e que permitam uma utilização eficiente dos recursos internos municipais, centradas no munícipe, fornecedores e outras partes interessadas.

O Departamento de Administração e Pessoal está repartido em três divisões: a Divisão de Administração Geral e Financeira, a Divisão de Informática e Tecnologias da Informação e a Divisão de Gestão de Pessoal.

A DGP para além das funções e serviços que serão apresentados abaixo, relativamente às secções que nela estão inseridas tem responsabilidades relacionadas com o acompanhamento dos procedimentos relacionados com a admissão, progressão e promoção dos trabalhadores, com o desenvolvimento de iniciativas que incutam uma melhoria ambiental e relacional de cooperação interpessoal de modo a promover o prestígio dos trabalhadores municipais ao serviço das populações. Para além destes serviços a DGP ainda assegura a ligação aos serviços sociais dos trabalhadores do município coincidentemente com a coordenação do núcleo de formação e desenvolvimento organizacional e o núcleo de segurança, higiene e saúde no trabalho.

A Divisão de Gestão de Pessoal, por sua vez, está repartida em duas secções: a Secção de Vencimentos e Abonos e a Secção de Administração de Pessoal

A Secção de Vencimentos e Abonos, na dependência direta da Divisão de Gestão de pessoal, a Secção de Vencimentos e Abonos (DGP- SVA), tem como funções a

organização e manutenção da atualização dos processos, bases de dados e outros recursos de informação necessários às atividades de processamento de abonos, participações e descontos. Compete-lhe também processar vencimentos, abonos, participações e descontos, bem como a participação na recolha de dados para fins estatísticos e de gestão. O SVA é ainda competente pelo acolhimento e resposta de dúvidas e questões, no formato de atendimento ao público, dos seus trabalhadores ou dos órgãos representativos.

Por sua vez, e também na dependência direta da DGP, a Secção de Administração de Pessoal tem como funções a organização e manutenção da atualização dos processos individuais, bases de dados e outros recursos de informação necessários às diversas atividades de administração de pessoal. Compete-lhe ainda organizar e tratar todo o expediente corrente, relativo a processos de aposentação, assistência na doença, acidentes de trabalho, concursos e formação profissional. É responsável ainda pela recolha e tratamento de informação necessária ao controlo da pontualidade e da assiduidade e participa na recolha de dados para fins estatísticos e de gestão. A participação na elaboração anual da proposta do mapa de pessoal e da estimativa das verbas a orçamentar para despesas de pessoal, bem como o atendimento ao público e resposta e acolhimento de dúvidas por parte dos trabalhadores e dos seus órgãos representativos também fazem parte das funções desta secção.

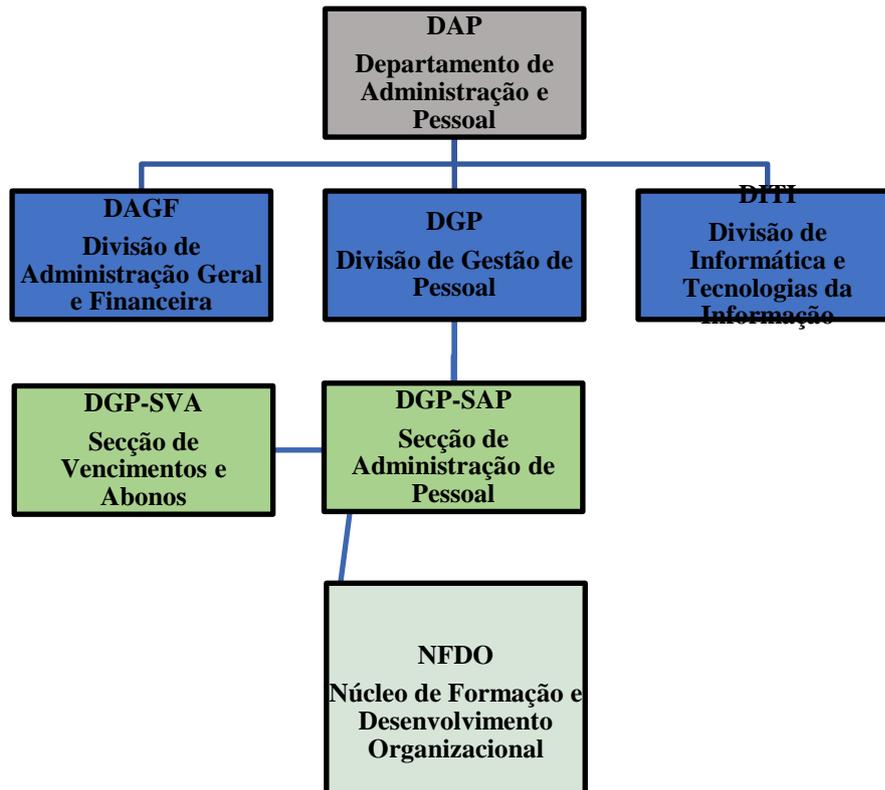


Figura 6-Visão aproximada da complementaridade do DAP e divisões adjacentes

Fonte: elaboração própria com base no organograma da CME disponível em <https://www.cm-evora.pt>

3.3.3. Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional

Nesta última secção (SAP) está inserido o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional que, por sua vez, também se encontra sob dependência direta da Divisão de Gestão de Pessoal e que tem responsabilidades e funções relacionadas com acumulações de funções, com os contratos de emprego e inserção, elaboração do balanço social, organização dos processos de estágios curriculares e profissionais, assuntos relacionados com o trabalho a favor da comunidade, eventos sociais para os trabalhadores e a formação profissional.

Em seguida apresentarei de forma resumida cada uma das responsabilidades/funções do NFDO e, darei maior ênfase à parte da formação profissional no ponto 4.1, uma vez que o tema do meu relatório de estágio é referente à organização dos processos formativos e

que as minhas tarefas também estiveram diretamente associadas, de forma mais específica, à formação.

3.3.3.1. Acumulações de funções

A acumulação de funções surge apenas em casos específicos, uma vez que segundo a constituição da república portuguesa os trabalhadores da Administração Pública, estão sujeitos ao princípio da dedicação exclusiva do interesse público. A exclusividade da execução de funções públicas, significa que o trabalhador vinculado à administração pública apenas poderá exercer as funções para as quais foi nomeado ou contratado.

O exercício de funções pode ser acumulado com o de outras funções públicas no caso de estas não serem remuneradas e exista nessa cumulação um interesse público evidente. Por outro lado, ainda que remuneradas, desde que exista interesse público evidente na acumulação, podem existir acumulações no caso de atividades de representação de órgãos, serviços e ministérios, participação em conselhos executivos e em comissões de fiscalização, atividades ocasionais e temporárias que possam ser consideradas complemento de função, atividades docentes ou de investigação, realização de ações de formação, palestras conferências e outras atividades similares.

Quanto às acumulações de funções públicas com funções privadas, a permissão para os trabalhadores que as exercem costuma ser mais generalizada, desde que as funções ou atividades desempenhadas não sejam concorrentes ou conflitantes pelo facto de estas apresentarem um conteúdo idêntico ou de se dirigirem ao mesmo círculo de destinatários que a atividade pública desenvolvida pelo trabalhador. Torna-se proibida a acumulação da atividade privada se estes dois pressupostos se verificarem cumulativamente.

A acumulação de funções torna-se também proibida caso as atividades privadas sejam consideradas incompatíveis com as públicas, caso sejam desenvolvidas em horários sobrepostos, que limitem ou que provoquem prejuízo no desempenho das funções públicas.

A autorização para a acumulação de funções passa pelo preenchimento de um impresso por parte do trabalhador que pretende a acumulação, com informações relativas ao local de exercício da função a acumular, o horário da mesma, a remuneração, a natureza e conteúdo do trabalho, bem como a justificação do trabalhador quanto ao facto

da acumulação ser de interesse público e da não existência de conflito ou de características conflituantes entre as duas organizações. Este documento é entregue no expediente da Câmara Municipal de Évora, para que seja encaminhado para o NFDO. Posteriormente é solicitado o preenchimento e envio de um parecer, ao chefe do serviço que o trabalhador ocupa, para que este verifique a imparcialidade e ausência de conflitualidade entre as diferentes entidades envolvidas. De seguida é necessária a realização de informação técnica com base no parecer, onde se inclui o pedido de acumulação de funções, as funções do trabalhador na CME e o parecer do chefe de serviço. A informação técnica é enviada para o Sr. Presidente para que este autorize ou não a acumulação. Quando o deferimento for enviado para o NFDO este é proposto em reunião de câmara e após a sua confirmação a informação conclusiva é dada ao trabalhador e ao chefe e adicionada na base de dados dos trabalhadores.

Caso sejam verificadas situações de acumulação de funções indevidas ou não autorizadas pelo chefe do serviço do trabalhador, que tem o dever de fazer essa fiscalização, podem surgir situações de incumprimento da obrigatoriedade de dedicação exclusiva e, sem as formalidades preenchidas e legisladas, a acumulação de funções representa uma violação disciplinar por parte do trabalhador, que pode levar a suspensões e até despedimentos no caso de reincidência.

3.3.3.2. Contratos de emprego e inserção

Os contratos de emprego e inserção, através da parceria entre a CME e o IEFP, têm como objetivo a inserção de cidadãos contribuindo para o desenvolvimento de competências socioprofissionais dos desempregados e proporcionando uma aproximação ao mercado de trabalho com a inserção em serviços da Câmara, por um período máximo de 12 meses.

A inserção dos cidadãos dá-se através de vários passos nos quais o NFDO têm um papel importante. Em primeiro lugar, são identificadas e fundamentadas as necessidades de mão-de-obra dos serviços, sujeitas a despacho superior. Posteriormente a DGP através do NFDO apresenta essa candidatura com as necessidades de mão-de-obra existentes ao IEFP. A seleção e receção dos candidatos e a seguinte fase do acolhimento e integração é intermediada pelo NFDO e pelo serviço recetor, através da redação e assinatura do contrato e da integração na equipa de trabalho, respetivamente. O controlo da assiduidade é feito em conjunto pelo NFDO e serviço recetor e por fim, o processamento do salário

está também nas mãos da DGP, mais precisamente através da Secção de Vencimentos e Abanos.

Os contratos de emprego e inserção de pessoas com deficiência e incapacidades funcionam de uma forma semelhante aos anteriormente referidos, exceto pelo facto de que são as entidades de onde estes indivíduos estão inseridos que efetuam um pedido à DGP/NFDO, que posteriormente entra em contacto com os diferentes serviços da CME para perceber a disponibilidade dos mesmos para a inclusão destes indivíduos. Caso exista possibilidade de inclusão é enviado um parecer por parte dos serviços ao NFDO que o reencaminham para o Sr. Presidente para que este emita o despacho.

3.3.3.3. Balanço social

Tendo em conta a existência de obrigatoriedade do reporte anual de dados numéricos de trabalhadores, por parte das Autarquias Locais, à Direção Geral de Administração Local, segundo o Decreto-Lei nº 190/96, de 9 de outubro, a Câmara Municipal de Évora, através dos serviços prestados pelas técnicas superiores do NFDO, opta pela elaboração e análise de gráficos e quadros referentes aos dados reportados, para demonstrar a transparência dos valores apresentados, o que dá origem ao balanço social como o conhecemos.

O balanço social é um documento desenvolvido com base na informação que é reunida durante o ano e é composto por informação relevante acerca da situação social da Câmara Municipal. Este, para além de fornecer dados para identificar as fragilidades e virtudes da CME, permite corrigir desvios e implementar medidas, o que o torna num instrumento fundamental no âmbito da política e gestão de pessoal, através do aprofundamento da análise da força de trabalho.

Tinoco (2002) referiu que o Balanço Social pode ser definido como um instrumento de gestão e de informação que, da forma mais transparente possível, visa evidenciar, dados económicos e sociais do desempenho das organizações. Conforme o autor, o instrumento apresenta dados sobre a situação económica, contabilística, ambiental e social de uma organização.

Deste modo, o balanço social pode ser visto como um reflexo económico e social da entidade ampliando assim o diálogo com todo o tipo de *stakeholders* que, no caso do balanço social de 2019 da CME, pretendam obter informações sobre a caracterização dos

trabalhadores (carreira, género, idade, tipo de vínculo, habilitações literárias e antiguidade), distribuição de trabalhadores por relação jurídica com o trabalho, mudanças de situação e saídas durante o ano, trabalho suplementar, horários de trabalho, assiduidade, segurança no trabalho, custos com pessoal (remunerações base, suplementos remuneratórios, as prestações sociais e os encargos com a Caixa Geral de Aposentações e Segurança Social).

A apresentação do balanço social contém uma calendarização específica, onde consta que até ao dia 31 de março tem de ser elaborado o balanço social com referência a 31 de dezembro do ano anterior, tem de ser enviado à comissão de trabalhadores ou às comissões sindicais existentes, que no prazo de 15 dias, deverão emitir parecer escrito e, ainda, existe também a obrigatoriedade de enviar o balanço social à Direção Geral das Autarquias Locais, para conhecimento e apreciação. Até ao dia 15 de abril, o balanço social tem de ser afixado nos locais de trabalho e as Comissões de trabalho que o solicitem devem receber uma cópia do mesmo.

A necessidade de aprovação do balanço social por parte dos responsáveis hierárquicos pode levar ao atraso da aprovação e afixação do mesmo nos locais de trabalho, mas, como em muitas outras situações, existem sempre várias burocracias a ser cumpridas até que qualquer produto final seja apresentado.

3.3.3.4. Estágios

Os estágios curriculares funcionam como método de aproximação entre os estudantes e as organizações contribuindo para o desenvolvimento de todos os envolvidos. Para que os estágios se possam realizar na Câmara Municipal de Évora, esta realiza protocolos anuais com várias entidades de ensino para que seja possível proporcionar aos estudantes o seu primeiro contacto com o ambiente laboral através da sua inserção nos diversos serviços que a CME dispõe.

Caso se verifique a inexistência de um protocolo de cooperação entre as duas entidades, é necessário que este seja acordado entre a entidade á qual o estudante pertence e a entidade acolhedora, sendo sujeito a aprovação na sua submissão a reunião de câmara, entrando em vigor após assinatura de ambas as partes.

Para que seja possível a realização de um estágio, é necessário que seja enviado um pedido de estágio para o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional.

O pedido, depois da sua receção por parte das responsáveis pelo NFDO, é posteriormente reencaminhado para os serviços que, dentro da área do estudo referida no pedido de estágio, possam ter interesse em receber o estudante. Caso exista interesse e possibilidade de acolher o aluno por parte dos serviços, o NFDO solicita despacho para realização do estágio ao Sr. Presidente. Quando o Núcleo receber o despacho que aprova a realização do estágio, este tem a função de enviar resposta afirmativa à entidade de ensino, dando também conhecimento do sucedido ao serviço previamente consultado. Posteriormente tem de ser assinado um acordo de estágio onde existem três outorgantes, a entidade de proveniência do estagiário, a entidade acolhedora e o estagiário. O passo seguinte é relativo à receção do estagiário no serviço correspondente.

Os estágios PEPAL (Programa de Estágios Profissionais na Administração Local) destinam-se a jovens até 30 anos, inclusive, e que possuam uma qualificação correspondente à licenciatura e têm como objetivo também a aquisição de experiência em contexto de trabalho por parte do estagiário, potenciando a respetiva empregabilidade.

Tendo em conta a especificidade de cada autarquia local, é possível que sejam as próprias autarquias a fazer o recrutamento e seleção dos candidatos, através dos métodos que estas ponderem ser relevantes para o efeito, desde que seja assegurada a transparência e isenção, através da publicitação dos critérios de distinção e avaliação.

3.3.3.5. Trabalho a favor da comunidade

O trabalho a favor da comunidade, destina-se a jovens e adultos em cumprimento de injunções penais e a sua realização é possível devido à parceria entre a Câmara Municipal de Évora e a Direção Geral de Reinserção Social, através da celebração de Protocolo de Cooperação.

O processo de inserção destes cidadãos na entidade inicia-se com a receção, por parte da DGP/NFDO, do pedido do Instituto de Reinserção Social que, posteriormente o encaminha para os serviços que possam ter interesse em acolher o cidadão. Em seguida o serviço consultado, caso se confirma a possibilidade de acolhimento, emite um parecer e devolve ao NFDO. No passo seguinte o Núcleo tem responsabilidade de enviar a resposta ao Instituto de Reinserção Social, dando conhecimento ao serviço que aceitou receber o cidadão e, por último, o serviço recetor acolhe e incorpora o individuo segundo algumas condições como a não remuneração do trabalho, a obrigatoriedade da existência de um

orientador de trabalho, e definição de horário a ser definido e ajustado por ambas as partes (CME e DRGS).

4. Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora

4.1. A organização dos processos de formação profissional

Segundo o Plano de Formação 2020/2021 da Câmara Municipal de Évora, “o empregador público deve proporcionar aos trabalhadores e aos dirigentes o acesso a formação profissional e criar condições facilitadoras da transferência dos resultados da aprendizagem para o contexto de trabalho.” Como tal, a Divisão de Gestão de Pessoal e, mais precisamente, o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional tem a responsabilidade de proporcionar essa mesma formação e, dessa forma, organiza os processos formativos da melhor maneira possível para que estes ocorram. Assim, inserido no Plano de Atividades do Município de Évora e com a função de reestruturação da CME e inovação do serviço público, o NFDO tem como funções a definição, aplicação e avaliação anual do plano de formação, com o objetivo geral de aquisição e/ou renovação de competências por parte dos trabalhadores através do incentivo e promoção da participação dos mesmos nas ações de formação.

O processo de formação da Câmara Municipal de Évora, baseia-se num Plano de Formação bienal e assenta essencialmente nas seguintes etapas:

- Levantamento de Necessidades de Formação
- Elaboração do Plano de Formação
- Concretização do Plano de Formação
- Avaliação do Plano de Formação

O já referido processo de formação baseado no Plano de Formação bienal inicia-se através do processo de levantamento de necessidades, mas antes do início do mesmo, o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional entra em contacto com várias entidades formadoras para conhecimento das ações de formação que estas disponibilizarão no próximo biénio, procedendo, posteriormente, à criação de uma base de dados com as ações de formação que potencialmente se realizarão. Esta base de dados

não é estática, ou seja, existe possibilidade de executar alterações de acrescentamento ou eliminação de ações formativas consoante as necessidades formativas que surjam momentaneamente.

Em seguida, os próprios chefes de divisão têm acesso a uma plataforma própria para o levantamento de necessidades, fruto da anterior base de dados, onde estão disponibilizadas as áreas de formação, uma lista de ações de formação e os trabalhadores que estão ao seu cargo. Esta plataforma de levantamento de necessidades formativas foi construída em parceria com a Unidade de Tecnologias da Informação e Informática e é de acesso exclusivo dos dirigentes intermédios para que estes identifiquem as necessidades formativas dos trabalhadores a seu cargo.

Para que a utilização desta plataforma seja facilitada é disponibilizado um Manual de Utilizador por parte da Divisão de Gestão de Pessoal.

O prazo inicial para o preenchimento das necessidades, segundo o Plano de Formação 2020/2021 seria, entre 10 e 21 de fevereiro de 2020, no entanto, este foi alargado até dia 11 de março para que todas as chefias pudessem indicar as necessidades de formação dos trabalhadores que têm a seu cargo.

O processo de identificação de necessidades formativas dos trabalhadores passa pela escolha da área formativa, escolha da ação de formação, identificação do/s trabalhador/es que precisam de frequentar a ação/curso selecionado e selecionar a competência a melhorar com a frequência do curso.

Em alguns casos, nomeadamente, quando algumas divisões ou alguns serviços da CME têm um grande número de trabalhadores é normal que os chefes de divisão ou chefes intermédios procedam à delegação de um coordenador ou um encarregado, para que este possa auxiliar no processo de levantamento de necessidades formativas dos trabalhadores.

A delegação de tarefas ocorre nas divisões com grandes dimensões e com um número de trabalhadores bastante elevado, onde os mesmos não têm um local de trabalho fixo, pelo que se dispersam pelo Município para executar as suas funções, o que pode fazer com que o próprio chefe não tenha um conhecimento total das necessidades formativas desses trabalhadores. Os delegados, por sua vez, têm uma maior proximidade com estes trabalhadores que estão no terreno, conhecendo-os melhor, tendo uma maior perceção das necessidades formativas que estes possuem e, desta forma, é eliminado,

teoricamente, o distanciamento existente entre níveis hierárquicos mais altos e os da base organizacional, ou seja, evita-se um desconhecimento das necessidades formativas dos trabalhadores através da aproximação hierárquica do responsável pela seleção dos trabalhadores para as formações e os trabalhadores selecionados.

Em divisões de menor dimensão, em que o chefe intermédio tem contacto direto com os seus trabalhadores, num ambiente de escritório ou gabinete, por exemplo, não são necessárias as delegações de tarefas no levantamento de necessidades formativas, uma vez que o próprio chefe, pelo contacto quotidiano que tem com os trabalhadores, consegue aferir quais serão as dificuldades que estes têm no desempenho das tarefas que lhes são propostas.

Para além desta observação direta do trabalho quotidiano dos trabalhadores, existem outros métodos de recolha de necessidades formativas como por exemplo a identificação dos indicadores menos positivos da avaliação de desempenho dos trabalhadores. A análise destes pontos menos positivos na avaliação de desempenho dos trabalhadores pode indicar que área formativa aquele trabalhador em específico tem de frequentar para melhorar a sua prestação laboral. Como tal, os responsáveis pelo levantamento de necessidades têm uma importância primordial na identificação das necessidades formativas e seleção dos trabalhadores para a frequência das ações formativas, uma vez que, isso pode limitar ou potenciar futuramente a prestação do trabalhador.

Após a identificação das necessidades formativas e da seleção de trabalhadores o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional organiza uma listagem dos trabalhadores selecionados, normalmente em *Excel*, em separadores por área, por formação, por chefe e trabalhadores, de forma a que o processo de consulta seja facilitado.

Resultante do descritivo do relatório do levantamento de necessidades, juntamente com informações adicionais sobre o processo de formação, surge o plano de formação.

No Plano de Formação 2020/2021 as informações dispõem-se desde a descrição do processo de levantamento de Necessidades de Formação, aos Objetivos e impactos previstos, à monitorização e avaliação do Plano, aos fatores críticos de sucesso e ao Plano de Formação em si.

Os objetivos e impactos previstos no Plano de Formação para 2020/2021 passavam pela “[...] resposta às necessidades de formação identificadas aquando da realização do Levantamento de Necessidades de Formação, com o intuito de melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores e apoiá-los na aquisição de novas competências.” (CME, 2020) Pretendia-se também que este plano pudesse ser um instrumento de melhoria da prestação profissional de serviços por parte dos trabalhadores, de modo a que estes melhorassem as suas capacidades profissionais e a sua motivação pessoal para superação de objetivos. Seria também desejado neste plano que houvesse uma maior participação de trabalhadores nas ações de formação programadas, através de um maior comprometimento por parte dos serviços na dispensa de trabalhadores para formação, bem como a disponibilidade das entidades na organização de alguns tipos de ações formativas.

Os métodos de monitorização da formação apresentados no Plano de Formação 2020/2021 estão relacionados com a adoção de uma ferramenta em *Excel* que permitirá verificar os vários indicadores de execução do plano de formação, em tempo real:

- Percentagem de ações realizadas face às previstas;
- Percentagem de horas de formação concretizadas;
- Percentagem de formandos efetivos;
- Percentagem de volume de formação efetivo;
- Percentagem de custos diretos efetivos.

Resultado da aplicação da metodologia apresentada na monitorização surge a avaliação do ciclo de formação.

Os fatores críticos de sucesso, apresentados no Plano de Formação 2020/2021, são basicamente alguns fatores que podem limitar a concretização das formações de alguma forma, uma vez que o cumprimento do Plano de Formação está condicionado por fatores internos, como os Fundos comunitários ou as oportunidades que possam surgir.

Para além destes fatores previamente indicados ainda existem fatores externos que podem ser considerados condicionantes para a concretização do plano.

Esses fatores são o financiamento, uma vez que devido à situação financeira do Município de Évora, a calendarização, visto que a mesma poderá impossibilitar a dispensa

de trabalhadores para frequentar as ações de formação, o envolvimento dos dirigentes, que podem ou não facilitar ou mobilizar os trabalhadores a participar nas formações, permitindo um melhor planeamento das participações, o empenhamento do Núcleo de Formação, que tem as funções de negociar com as entidades formadoras e fazer o planeamento da formação e, por fim, o reforço na bolsa de formadores, para permitir o crescimento da formação interna.

No programa do Plano de Formação estão dispostas as diferentes áreas de formação, as ações de formação e Conteúdos programáticos e o Levantamento de Necessidades Formativas 2020-2021.

As áreas formativas dispostas no Plano de Formação são as seguintes:

- Arquitetura e Urbanismo
- Biblioteconomia, Arquivo e Documentação
- Ciências da Educação
- Ciências Sociais e do Comportamento
- Construção Civil e Engenharia Civil
- Contabilidade e Fiscalidade
- Direito
- Floricultura e Jardinagem
- Gestão e Administração
- Informação e Jornalismo
- Informática (Ciências Informáticas)
- Informática na Ótica do Utilizador
- Proteção Civil
- Saúde
- Secretariado e Trabalho Administrativo
- Segurança e Higiene no Trabalho
- Serviços de Transportes
- Segurança Rodoviária

Posteriormente, são apresentadas as ações de formação e os conteúdos programáticos das mesmas, por área formativa.

Nesta fase do Plano de Formação é possível verificar quais são as áreas formativas que se dividem em várias ações de formação, com conteúdos programáticos distintos para preencher as várias necessidades identificadas no levantamento de necessidades.

No biénio 2020/2021 a área formativa com maior diversidade de ações de formação disponibilizadas na plataforma de levantamento foi “Direito”. Isto pode ser

explicado porque a área legislativa está sempre em constante atualização, pelo que no levantamento de necessidades são identificados trabalhadores para frequentarem formações de enquadramento legislativo nomeadamente trabalhadores das áreas jurídica e de fiscalização.

Na generalidade, o número de formações disponibilizadas em levantamento de necessidades por cada área de formação variou entre uma a oito ações formativas. No entanto na área das ciências sociais e do comportamento não foi disponibilizada nenhuma ação de formação na plataforma levantamento de necessidades.

Na área formativa da Informática (ciências informáticas) nas quatro formações identificadas verificamos a expressão “a definir”, o que significa que até ao momento nestas ações que são apresentadas na plataforma de levantamento de necessidades ainda não foram identificadas pelo Núcleo de Formação entidades formativas que ministrem as formações dispostas e, portanto, ainda não existem datas para a realização das mesmas. Por esse facto no espaço pertencente aos conteúdos programáticos ainda existe um espaço por preencher, uma vez que estes ainda não estão devidamente definidos. Este problema pode surgir quando as necessidades de formação dão origem ao levantamento de formações bastante específicas que tornam difícil a pesquisa das técnicas superiores no NFDO por estas entidades formadoras que concretizem estas formações tão especializadas.

Para encontrar uma ação de formação as técnicas superiores têm de fazer uma pesquisa em várias entidades até que seja encontrada uma formação que pareça indicada.

Este contacto com as entidades é feito de duas formas: por contacto telefónico e por email. No entanto, quando surge um contacto telefónico com a entidade normalmente tem de ser feito um email a confirmar ou a formalizar aquilo que foi abordado por telefone, como forma de comprovação da veracidade dos factos através do registo escrito. Esta formalização através de registo escrito (email) serve para evitar que surjam discrepâncias entre aquilo que foi dito e aquilo que foi entendido, uma vez que por telefone podem surgir dificuldades de compreensão pelo volume do som do telefone ou por menores níveis de rede de comunicação. Serve também para que existam evidências de que realmente existiu o próprio contacto com a entidade formadora e de todas as informações que foram dadas pela mesma no que toca aos preços, datas, horários, cronogramas e conteúdos programáticos iniciais. Desta forma evita-se que sejam feitas

requisições de pagamentos com valores que não sejam os corretos ou de comunicações às chefias ou trabalhadores que não são verídicas, provenientes de uma má audição ou compreensão por telefone.

Quando essa formação é encontrada, esta é divulgada aos chefes para que estes verifiquem se esta se adequa às necessidades formativas que foram identificadas da seguinte forma:

“A entidade “x” dispõe uma formação que aparenta ir de encontro à área que foi identificada previamente no levantamento de necessidades, tem os moldes que se adequam, com o seguinte número de horas, com os seguintes conteúdos programáticos, que irá decorrer entre as seguintes datas, no seguinte local.”

Posteriormente, depois de analisar estas informações que são enviadas pelas técnicas aos chefes responsáveis, estes tomam a decisão final e verificam se essa formação se adequa ou não. Em alguns casos, já foram identificadas formações que depois de enviadas aos chefes responsáveis foram recusadas, pela ausência de confiança nas capacidades formativas da entidade ou porque os conteúdos formativos não são realmente aqueles que eram pretendidos pelo chefe para o preenchimento daquela necessidade específica.

Outro dos fatores que podemos visualizar em todas as áreas formativas é um espaço na coluna das ações de formação com a expressão “Opção Outras”, uma vez que podem surgir alterações no plano devido a vários fatores como o aparecimento de legislação obrigatória e também da possibilidade de execução de *updates* ou adaptações ao plano de formação na necessidade de acrescento de formações obrigatórias, por exemplo.

O próximo ponto do Plano de Formação 2020/2021 é o Levantamento de Necessidades Formativas 2020-2021, onde podemos encontrar a área formativa, as ações de formação que se irão realizar em cada área formativa, o número de trabalhadores que irão frequentar cada ação, por categoria profissional.

Como expliquei anteriormente, a presença da expressão “Opção Outras” em todas as áreas formativas é reflexo da flexibilidade que pode existir e da possibilidade de acrescentamento de novas formações consoante as necessidades formativas encontradas. Normalmente existem mais formações no Levantamento de Necessidades Formativas

final, do que aquelas que foram apresentadas inicialmente na plataforma própria para o levantamento.

Assim, se anteriormente, na plataforma cedida aos chefes intermédios, na área formativa das Ciências Sociais e do Comportamento não existia nenhuma ação de formação, no levantamento de necessidades formativas propriamente dita, foram identificados 99 trabalhadores, para oito ações de formação distintas, em categorias profissionais distintas, de técnicos superiores, assistentes operacionais e dirigentes, por exemplo.

Na área do direito, por exemplo, para além das oito formações apresentadas inicialmente na plataforma de levantamento de necessidades formativas, surgiram ainda mais onze ações de formação. Na área formativa dos serviços e transportes, não houve qualquer diferença entre as formações da plataforma e as formações no levantamento de necessidades formativas final, pelo que foram identificadas as mesmas quatro formações para trinta e dois assistentes operacionais no total.

Nos quadros disponibilizados no plano de formação, que espelham o levantamento de necessidades formativas, não é possível verificar os nomes dos chefes que elegeram os trabalhadores para a formação, nem os nomes dos trabalhadores que foram selecionados, pelo que estes apenas apresentam uma disposição numérica do levantamento de necessidades. No entanto, existe um documento interno em *Excel* onde é possível identificar os nomes dos trabalhadores selecionados e dos respetivos chefes e o nome da formação para a qual estes estão indicados. Ainda assim, neste documento interno são apresentados apenas os trabalhadores selecionados para a formação e não a totalidade de trabalhadores que estão a executar funções na Câmara Municipal.

Nas considerações finais do Plano de formação 2020/2021 é feita uma análise da evolução de alguns dados relacionadas com a formação com base no Balanço Social de 2019 como a evolução do número de ações de formação, a evolução do número de participantes em ações de formação, do número de horas em ações de formação, com um resumo final das melhorias possíveis para uma melhor concretização do plano de formação.

Depois da elaboração do Plano tem de ser feita a sua divulgação para informação dos trabalhadores, como tal, esta é feita de três formas. Duas das formas de divulgação são feitas por email, sendo que numa delas é enviado o link que leva ao acesso do plano

de formação para os trabalhadores que tem acesso à internet e no caso dos trabalhadores que não tenham acesso à internet, o plano de formação é enviado por email através de PDF. (Este acesso à internet muitas vezes é limitado ou não devido a acessos restritos de abertura de sites para além daqueles que são permitidos para o desempenho básico das funções do trabalhador). Depois, obviamente, existe a disponibilidade de consultar o plano de formação em formato papel na DGP/NFDO, presencialmente.

O passo seguinte à divulgação do Plano é a sua concretização e o que se verifica é que existe alguma dificuldade em concretizar completamente o plano de formação.

A dificuldade no cumprimento do plano de formação surge, não pela ausência de alterações do plano e de ajustes, mas pela existência de obstáculos externos que impossibilitam a concretização total.

Em alguns casos, certas entidades formativas podem não proporcionar a ação de formação desejada ou não fazer a divulgação pretendida da mesma que impede a inscrição dos trabalhadores ou por vezes as datas de realização das formações impossibilitam o cumprimento do plano de formação dentro dos prazos, especialmente nas formações mais específicas. Por conseguinte, a inexistência de oferta formativa em algumas áreas identificadas no levantamento de formação também impossibilita a concretização do plano.

Outro dos fatores impeditivos da concretização do plano é o facto de em alguns casos de formações mais genéricas o número de pessoas que são selecionadas no levantamento de necessidades é tão elevado, principalmente no caso de formações de cariz comportamental, que para que todos os trabalhadores em levantamento frequentem a formação desejada, os próprios serviços dos mesmos têm de ser fechados.

A dificuldade na concretização de algumas formações também é relativa a motivos do serviço, por férias, porque os trabalhadores estão de baixa ou com atestado, assim, o trabalhador pode realmente estar identificado para frequentar a formação, mas as datas de frequência da formação não serem compatíveis com vários fatores, relativos até à própria saúde do trabalhador ou à impossibilidade de ausência ao serviço.

Na divulgação do plano de formação ou no Plano em si, não são dispostas as datas de realização das diferentes ações de formação uma vez que esse é um processo à parte,

no entanto já permite aos trabalhadores terem um conhecimento geral sobre quais são e quantas são as formações que irão decorrer nos próximos dois anos.

Posteriormente, quando ocorre a divulgação e/ ou confirmação da realização da formação por parte das entidades formadoras ao NFDO, as técnicas superiores, através da listagem que têm disponível em formato *excel*, confirmam quais são os trabalhadores que foram previamente indicados no levantamento de necessidades por parte das chefias, e é feita uma divulgação para as chefias onde as técnicas relembram os trabalhadores e a ação de formação para a qual os mesmos foram selecionados e questionam se existe manutenção no interesse e necessidade da participação dos mesmo na formação em questão. No caso de resposta positiva na manutenção do interesse da participação dos trabalhadores por parte das chefias então o passo seguinte será a inscrição dos trabalhadores na formação.

Em seguida, é feita uma comunicação, com a apresentação do cronograma, conteúdos programáticos, datas e horários, que foram previamente enviados ao NFDO pelas entidades formadoras na divulgação da formação, aos trabalhadores de que devem proceder à sua inscrição na ação de formação uma vez que a data de realização da formação se está a aproximar e que se manteve o interesse, por parte das chefias, da participação dos mesmos na formação.

Após a comunicação do NFDO com os chefes dos trabalhadores que foram indicados para a formação, os trabalhadores já podem efetuar a inscrição que está, em grande parte, dependente dos próprios, devido à proteção de dados que vigora atualmente, embora a inscrição dependa de entidade para entidade e do tipo de formação que se está a realizar.

No caso de formações específicas, estas exigem requisitos habilitacionais, cartas de condução ou documentos habilitantes à prática das atividades que são desenvolvidas na formação.

Nas formações mais genéricas, o tipo de documentos que são pedidos para a formação pode variar pelo facto de ser financiada ou não, mas, algumas entidades têm formulários de inscrição próprios que garantem a inscrição do trabalhador, por si só.

No caso de formações financiadas para além da ficha de inscrição são necessárias fichas de agregados familiares, fichas de encaminhamento para o Centro Qualifica, fichas

de comprovativos de moradas, cartões, o que aumenta um pouco o processo burocrático devido à fundamentação que tem de ser feita para o financiamento.

É necessário, assim, na maioria dos casos, que o futuro formando proceda à impressão das fichas de inscrição e preencha as mesmas, no entanto, em alguns casos, o trabalhador preenche a ficha de inscrição e assina a autorização de que o NFDO pode reencaminhar essa ficha de inscrição para a entidade formadora.

De seguida a entidade formadora entra em contacto com o NFDO e faculta os dados para efeitos de faturação.

Depois da confirmação das inscrições por parte dos trabalhadores, e sabendo já os dados de pagamento por formando, é necessário fazer uma requisição interna a solicitar o pagamento do número de formandos a facultar a ação à entidade formadora em específico. Esse pedido de pagamento é posteriormente enviado para o serviço das compras e são anexadas as autorizações do Senhor Presidente ou da Senhora Vereadora responsável com os dados de pagamento e de faturação, uma vez que estes serão necessários para que o município possa efetuar o pagamento. Posteriormente, o serviço de compras efetuará e enviará um documento oficial, apelidado de nota de encomenda para a entidade formadora que vai permitir a emissão da fatura que finalmente poderá ser paga pela CME.

Com as entidades formadoras com as quais a CME mantém um hábito duradouro de convivência profissional, é elaborado um acordo em que estas aceitam o pagamento das formações até trinta dias após a concretização da formação.

No entanto, quando a ação de formação é realizada por uma entidade formativa com a qual a CME não costuma colaborar frequentemente ou com a qual ainda nunca estabeleceu nenhum contacto até então, a entidade exige o pagamento antecipado para que possa aceitar as inscrições dos trabalhadores e sem a CME efetuar o pagamento o trabalhador não se encontra inscrito.

Para além das formações que constam nos planos de formação, por vezes também se realizam ações de formação para além daquelas que estavam previamente dispostas no plano, no entanto, estas formações são consideradas extraplano, ou seja, formações que surgem posteriormente à elaboração do plano e que não são incluídas no mesmo.

As formações extraplano surgem das necessidades específicas que os trabalhadores manifestam ou que os chefes indicam e que não estão contempladas no levantamento de necessidades inicial e consequente plano de formação.

Surgem de necessidades que não eram previsíveis na altura em que foi feito o levantamento de necessidades, pelo facto de existirem mudanças nas tarefas, ou por novas competências que podem ser atribuídas a determinados serviços nos quais os trabalhadores têm de ajustar ou atualizar os seus conhecimentos

Algumas vezes é o trabalhador que, por ter contacto com as formações disponíveis, propõe ao chefe que necessita ou que tem vontade de frequentar determinada ação de formação, fundamentando essa decisão e motivo que o leva a achar que existe a necessidade da frequência da ação formativa, embora este tipo de ações extraplano também possa ser indicado pelo chefe ao trabalhador.

Quando o trabalhador sente necessidade de facultar uma formação que não esteja no plano, pela tomada de conhecimento da mesma este pode auto propor-se ao chefe, fundamentando a necessidade formativa que leva à autoproposta formativa e necessita da posterior autorização do chefe e do presidente para que se possa inscrever e para que possa ser efetuado o pagamento da formação. No entanto, como a formação é autoproposta esta não tem um carácter obrigatório.

No caso da formação interna, todo o processo que leva à realização da mesma é executado pelo NFDO, no entanto não são as técnicas superiores do NFDO as responsáveis pela ministração da formação, ainda assim, eventualmente, pode existir uma participação das mesmas na abertura ou encerramento da formação.

Existem dois tipos de formações internas praticadas na CME: a formação em contexto trabalho e a formação interna ministrada por trabalhadores.

A formação em contexto de trabalho é transmitida por um trabalhador a outro em contexto de trabalho através de uma transmissão de conhecimentos permitindo ao trabalhador que receberá os novos conhecimentos ficar apto para exercer as suas funções.

As Atividades de Enriquecimento Curricular, que constam inclusive no Plano de Formação 2020/2021, são lecionadas por professores que possuem uma licenciatura e uma especialização numa determinada área, que juntamente com a experiência

profissional que possuem têm capacidade para transmitir o conhecimento a outros professores que estejam sob o contrato da CME.

Após a inscrição na bolsa de formadores e da confirmação de aptidão para ministração de formação na área pretendida são organizadas formações, em contexto de trabalho, uma vez que a formação decorre durante o horário de trabalho, em que aquele formador específico é recrutado para dar formação aos seus colegas.

A formação interna é, de certa forma, realizada para os trabalhadores do município e pelos trabalhadores do município.

Como tal existe uma bolsa de formadores internos que é composta por trabalhadores que tenham algum tipo de formação específica que lhe confira determinado conhecimento. Nestes casos, o nível de escolaridade do formador interno pode não ser superior, desde que o seu conhecimento na área em que este está a ministrar formação seja um conhecimento acima da média, proveniente dos anos de experiência, por exemplo.

Para efetuar a inscrição na bolsa de formadores internos da Divisão de Gestão de Pessoal o trabalhador tem de preencher uma ficha de inscrição com as respetivas respostas sobre os seguintes dados:

- Informações sobre o candidato a formador
 - Nome
 - Serviço
 - Habilitações literárias
 - Existência de CAP
 - Número Mecanográfico
- Áreas em que tem experiência como formador
- Áreas em que se sente apto para ministrar formação
- A que grupos se sente apto para ministrar a formação
 - Técnicos superiores
 - Assistentes técnicos
 - Assistentes operacionais
 - Todos
- Data e assinatura
- Informação de documentos a apresentar

- Curriculum vitae
- Fotocópia do CAP (caso seja detentor)

Após a receção da ficha de inscrição por parte do NFDO, a inscrição do formador terá de ser registada na bolsa de formadores, num ficheiro em *EXCEL* através do preenchimento dos seguintes dados relativos ao formador:

- Nome
- Serviço
- Habilitações literárias
- Área de formação
- Área para ministrar
formação
- CAP
- Data

A arquivagem do processo de inscriao do formador é feita após o registo do mesmo no documento da bolsa de formadores internos da Divisão de Gestão de Pessoal. A arquivagem é feita no dossier indicado da bolsa de formadores onde para cada formador é criado um separador próprio com o seu primeiro e último nome, que será inserido dentro do separador do ano civil no qual este foi adicionado. Dentro do separador de cada formador são arquivados os documentos referentes ao seu processo de inscriao, onde se incluem a folha de inscriao, o currículo pessoal e o a ficha CAP (Certificado de Competência Pedagógicas), caso este possua a mesma.

Depois da inscriao do formador na bolsa de formadores, quando existe uma necessidade formativa específica   possível entrar em contacto com os trabalhadores que estão inscritos na bolsa de formadores para averiguar se os mesmos se sentem aptos para ministrar uma aao de formaao para uma necessidade formativa encontrada. Estas formaoes internas ultimamente ministradas serviram para colmatar essencialmente necessidades formativas na área da informática ou comportamental.

O regulamento de formaao interna prevê todas as situaoes, condioes e compensaoes pelo facto de o trabalhador ministrar formaao.

Após todas as condioes estarem reunidas, independentemente de as formaoes estarem dispostas no Plano de Formaao, de serem extraplano ou de serem formaoes internas, na data e horários indicados estas concretizam-se.

As formaoes variam muito uma das outras, não só pela diversidade de trabalhadores e funoes que existem na CME, pelas categorias profissionais ou pelas diferentes necessidades que possam existir, mas também porque existe um leque alargado de formaoes, tanto as que constam no plano como as que se originam num contexto extraplano. Esta variabilidade está presente não só nos conteúdos programáticos, como nas cargas horárias, na quantidade de dias de realizaao da mesma e na presena de trabalhadores de outras empresas /entidades ou não, por exemplo.

Algumas formaoes de cariz teórico podem ser comparadas às aulas que são lecionadas na Universidade de  vora, por exemplo, pelo tipo de estrutura que apresentam. Nestes casos existe um formador que apresenta alguns diapositivos e aborda e desenvolve os aspetos que apresenta nos conteúdos programáticos.

A forma como as formações são lecionadas depende obviamente do tipo de trabalhadores às quais esta se dirige, aos conteúdos programáticos, à categoria profissional dos trabalhadores, ao facto de ser formação contínua ou inicial, mas também pelo tipo de formador que esteja responsável por lecionar. Alguns poderão ser mais expositivos, mais comunicativos e exigir maior participação por parte dos formandos.

No entanto, a forma como são lecionadas as formações não é a preocupação principal do NFDO, a sua principal preocupação será fazer com que a formação se realize para que os trabalhadores possam colmatar as necessidades formativas que foram identificadas.

Depois da realização das formações, a entidade formadora envia para a Divisão de Gestão de Pessoal e, consecutivamente, para o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional os registos de presenças.

Os registos de presenças têm um papel bastante importante no pós-formação, no que toca ao trabalho que se desenvolve no NFDO, uma vez que, permitem às técnicas superiores obter um feedback por parte das entidades formadoras sobre a participação dos trabalhadores na formação e permite que a partir daí também os serviços competentes, através da assiduidade na ação formativa executem o controlo de assiduidade que se faz na própria CME.

Por outro lado, se numa formação que dure vários dias e várias horas, o trabalhador faltar mais do que o número de horas máximo para a conclusão da formação, então o mesmo não receberá o certificado de formação.

Em casos de formações presenciais, o registo de presenças da formação permite justificar formalmente o facto de o trabalhador não comparecer naquele dia ao trabalho, porque teve de frequentar uma formação noutra local, por exemplo. Para tal, como óbvio, são necessárias as assinaturas nos registos de presenças como comprovativo.

No caso das formações externas, as entidades formadoras são responsáveis por enviar um certificado de formação aos trabalhadores que frequentaram a formação.

Esse certificado de formação é enviado ao NFDO e posteriormente reencaminhado para os chefes responsáveis pelos trabalhadores em questão ou para os trabalhadores diretamente.

Este certificado serve de indicativo de que o trabalhador de facto frequentou aquela ação de formação em específico, durante o período de tempo definido e, no caso de que a ação formativa tenha sido alvo de um processo de avaliação por aproveitamento, consta também a avaliação obtida pelo trabalhador, num formato qualitativo ou quantitativo. A necessidade de avaliação ou o tipo de avaliação de cada ação de formação depende do formato que é ministrado pela entidade formativa, sendo que algumas optam por incutir um momento avaliativo nas suas formações, enquanto que outras entidades optam por não o fazer.

Após a receção dos certificados das formações externas e depois da receção da folha de registos de presenças, no caso das formações internas, as formações devem ser registadas no software de base de dados dos trabalhadores (SAGA ou PES), no perfil específico de cada trabalhador, na parte respetiva à formação, onde irá aparecer uma ficha de preenchimento de informações relativas à formação que se assemelha com a seguinte:

Figura 7-Página de registo de formação no software de base de dados dos trabalhadores da CME

The screenshot displays the 'SIGMA - GESTÃO DE PESSOAL E VENCIMENTOS' application window. The main menu includes 'Arquivo', 'Dados', 'Movimento', 'Sistema', 'Ferramentas', 'Utils', 'Ajuda', and 'Macros'. The 'Recursos Humanos' section is active, and the 'DADOS DO TRABALHADOR' window is open. This window contains fields for 'Nº INFORMÁTICO', 'Nº CONTRIBUINTE', 'VÍNCULO', 'NOME', 'UNI.ORGÂNICA', 'CARREIRA', and 'ATIVO?'. Below these are 'Alterações', 'Login', and 'Data' fields. A tabbed interface shows 'DADOS BIográficos', 'VENCIMENTOS', 'AGREGADO FAM.', 'ANTIGUIDADE', 'HISTÓRICOS', 'FORMAÇÃO', 'RECIBO', and 'GESTÃO DE VENCIMENTOS'. The 'FORMAÇÃO' tab is selected, showing a table for 'Datas da Formação' and a detailed form for 'Ação de Formação'. The 'Ação de Formação' form includes fields for 'Área de formação', 'Duração-NºHoras', 'Duração-NºDias', 'Entidade docente', 'Certificada?', 'NºFormad. CAP/CCP', 'Nome Formador', 'Regime Formação', 'Tipo Horário', 'Certificação', 'Modalidade Formação', 'Tipo de ação', 'Resultados Obtidos', 'Classificação', 'Nº Horas assistidas', 'Nº Horas-faltas', 'Ficheiro do certificado', 'Original', and 'Cópia'. A 'Custos da:' section includes 'Formação', 'Transportes', 'Ajudas de Custo', and 'Outros'. An 'Observações' field is at the bottom.

Fonte: SAGA 2021

É necessário saber o nome ou número do trabalhador para aceder ao perfil do trabalhador e depois ir à secção da formação e clicar em “insert” para registar nova formação.

Para o registo de formações na plataforma de dados dos trabalhadores é necessário criar um novo código que estará associado à nova formação.

Anteriormente eram utilizados códigos mais simples que apenas ordenavam numericamente a formação pela sua ordem cronológica de realização, independentemente da área de formação.

Os novos códigos referentes à área de formação passaram a ser utilizados no registo de formação no NFDO, uma vez que anteriormente existia alguma dificuldade de respostas aos questionários sobre as áreas de formação que eram organizados pela Direção Geral da Qualificação dos Trabalhos em Funções Públicas. A partir do momento em que surgiram as dificuldades de resposta ao questionário sobre a formação, as técnicas começaram a utilizar as áreas de formação de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (Áreas de estudo referidas na portaria nº256/05, de 16 de março).

A adoção deste novo método de criação de códigos, permitiu organizar as ações de formação por ano, cronologicamente por ordem de realização e por área.

Neste código existem três números separados por pontos finais como por exemplo “9.5.21”. Nestes casos, o número nove (primeiro número) é indicativo da área formativa na qual a ação de formação se insere e relaciona e, essa mesma área e o número associado, já previamente atribuído a cada área formativa, têm de ser eleito pelas técnicas superiores, tendo em conta vários aspetos como o próprio título da ação de formação ou, na maioria das vezes, os conteúdos programáticos da mesma.

A cada um dos primeiros números do código é atribuída uma área de formação, nomeadamente:

Tabela 1- Códigos de Formação

Códigos de formação	
Código	Nome
1	Programa de base
8	Alfabetização
9	Desenvolvimento Pessoal
14	Formações de Professores

21	Artes
22	Humanidades
31	Ciências Sociais
32	Informação e Jornalismo
34	Ciências Empresariais
38	Direito
42	Ciência da Vida
44	Ciências Físicas
46	Matemática e Estatísticas
48	Informática
52	Engenharia
54	Indústria Transformadora
58	Arquitetura e Construção
62	Agricultura e Pescas
64	Veterinária
72	Saúde
76	Serviços Sociais
81	Serviços Pessoais
84	Serviços de Transporte
86	Proteção do Ambiente
86*	Serviços de Segurança
99	Desconhecido ou não especificado

O segundo número do código (cinco, no exemplo apresentado “9.5.21”) é relativo ao número de formações que já se sucederam naquela área formativa específica durante o presente ano civil e, normalmente, aumenta quando o número de formações também se acumula. O terceiro número, por sua vez, representa o ano civil (2021).

Ainda assim, antes de mais, é necessário pesquisar, dentro da área formativa pretendida, qual é o número (segundo número do código) atribuído à formação, em primeiro lugar para saber se a formação já foi anteriormente registada pelas técnicas superiores e, em segundo lugar, para verificar o número acumulativo de formações dessa área de formação para que a próxima formação seja registada com o número seguinte, respeitando a sua ordem cronológica de realização.

Quando se verificam formações que tiveram várias sessões e, portanto, várias turmas, é necessário criar um novo código para cada uma dessas sessões. Por exemplo sessão da manhã “9.1.21” e a sessão da tarde “9.2.21”. Nestes casos, isto significa que foi realizada mais uma ação de formação, que embora esteja incluída na mesma área formativa, foi frequentada por outros formandos pelo que é registada com um número diferente.

Em seguida, para proceder ao registo da formação no perfil do trabalhador, é necessário ter informações sobre o número de horas e de dias de duração da formação, bem como as datas de início e de fim. Estas informações, por norma, estão dispostas nos emails informativos que as entidades facultam para a inscrição dos formandos nas formações ou constam nas folhas de presença que nos são enviadas, no caso das formações internas.

Este processo pode ser facilitado quando o número de formações a registar é menor e quando a formação e o seu respetivo código já estão inseridos no sistema. Quando tem de ser feito um registo de um grande número de formações que ainda não existam no sistema não só é necessário criar um código, mas também digitar as datas e o nº de horas de forma mais cuidadosa para evitar que os dados do currículo de formação do trabalhador fiquem comprometidos.

Posteriormente, procedemos à seleção do tipo de certificação que foi obtido pelo trabalhador. Neste caso o tipo de certificação varia entre frequência, aproveitamento e não concluído. Quando o tipo de certificação é de frequência, o formando não tem de realizar qualquer tipo processo avaliativo, uma vez que a sua presença na formação é motivo suficiente para obtenção do certificado de presença formativa. Quando o tipo de certificação é de aproveitamento, isto significa que o formando, para obtenção do certificado de formação foi submetido a uma avaliação e obteve uma qualificação suficiente. A avaliação pode ser qualitativa, através de expressões qualitativas como

“excelente”, “muito bom” “relevante” ou “suficiente” ou quantitativa, quando a mesma é apresentada de forma numérica, geralmente com atribuição de um valor entre zero e vinte.

O próximo passo no registo de formação é indicar a modalidade de formação que varia entre formação inicial ou formação contínua. Esta informação, maioritariamente, encontra-se na folha de apresentação da formação que pode ser consultado nos emails em formato virtual ou nos dossiers de formação, nos arquivos relativos a esses mesmos emails.

Consecutivamente, é necessário identificar a entidade formadora. Na plataforma de dados dos trabalhadores, na vertente de registo de formação, tem de ser atribuída uma sigla ou acrónimo à entidade formativa, que em seguida fará surgir o nome completo da entidade. Caso seja a primeira vez que a Câmara Municipal de Évora trabalha com a entidade formadora esta tem de ser adicionada à lista de entidades formadoras e, como tal, necessitamos da sigla da entidade, nome completo da entidade e algumas informações adicionais que são opcionais, como a morada e código postal. Este processo de preenchimento da sigla da entidade pode ser dificultado pelo facto de existência de outras siglas iguais por parte de outras entidades já registadas ou o facto da entidade nos apresentar apenas o seu nome e não a sigla. Nestes casos o nome tem de ser adaptado para uma sigla, através de um processo de junção das primeiras letras de todas as palavras que compõem o nome ou através da inclusão de apenas algumas letras, sensivelmente metade, do nome principal da entidade.

O tipo de ação por sua vez varia entre formação interna, formação externa, autoformação ou formação por outro serviço. No caso de se tratar de uma formação externa tem de ser identificada outra entidade para além da Câmara Municipal de Évora, no entanto quando a formação é interna a entidade que é registada é obviamente Câmara Municipal de Évora, com a sigla CME.

Em seguida, é selecionado o tipo de horário, que pode ser laboral, pós-laboral, tarde ou manhã. Normalmente estas indicações surgem nos emails de apresentação da formação que nos são enviados pelas entidades formadoras ou nas folhas de presença no caso da formação interna. Nos casos da formação interna, pelo facto das formações serem divididas por sessões, muitas vezes as turmas são dispostas pela sessão da manhã e pela sessão da tarde, o que não significa que deixem de ser laborais, mas se existe oportunidade

de ser mais específico e tentar identificar em que parte do dia a ação de formação se realizou então será sempre benéfico registar dessa forma.

Embora normalmente, estes sejam os passos necessários para o registo de formação, em alguns casos, também é possível que se tenham de registar as classificações qualitativas ou quantitativas, que foram obtidas pelos formandos, no caso da obtenção de certificado de formação esteja dependente da realização de avaliação. Para além da avaliação obtida pelos formandos, nos casos em que são conhecidos os custos da formação é possível preencher espaços relativos ao valor dos custos com a formação, transportes, ajudas de custo e outros.

No caso das formações internas, depois do registo da frequência da formação no perfil dos respetivos formandos, uma vez que a Câmara Municipal de Évora, não é entidade certificada como entidade formadora, esta apenas pode emitir declarações de presença.

Estas declarações de presença na formação, são elaboradas no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, com base nas folhas de registo de presenças que nos são facultadas pelos formadores internos que ministraram a formação ou por um dos serviços envolvidos na formação.

Para a realização das declarações de presença nas formações internas é necessário, através do registo de presenças que nos é enviado após a realização da formação, verificar, através do número mecanográfico ou da pesquisa do primeiro e último nome do formando na base de dados dos trabalhadores, para que possamos ter informações sobre o nome completo de todos os formandos de modo a preencher o espaço definido para identificação do formando na declaração de formação. Em seguida, entre aspas, na declaração de formação é mencionada a ação de formação que foi frequentada e a entidade que a realizou, neste caso a Câmara Municipal de Évora.

Num parágrafo seguinte, na declaração de formação é mencionada a data a que a formação decorreu, a duração da mesma e, por vezes, o período do dia em que a mesma ocorreu. Para além disso existe ainda um espaço para que a mesma possa ser assinada pelo Presidente.

Depois de preencher a declaração de formação com o nome do formando, o nome da ação de formação, a data, duração e o período do dia é necessário também verificar a formatação do documento para garantir um aspeto estético apresentável e simétrico.

Para os formadores das formações internas também são emitidas declarações de como estes ministraram as formações. Nestes casos, o preenchimento das declarações é basicamente idêntico, com uma substituição na palavra “frequentou” para “ministrou a formação”.

Quando o processo de preenchimento e verificação das declarações termina, os documentos são enviados via email para outro escritório no edifício dos paços do concelho, para a DAGF, de modo a que estes possam ser impressos a cores.

No email de envio para impressão de declarações de presença, é solicitada a impressão de cada exemplar das declarações de presença em anexo, e a informação de que, quando as impressões estiverem prontas que possam alertar para seja efetuado o levantamento das mesmas presencialmente.

Em seguida, quando as declarações de presença estiverem novamente no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, é feita uma verificação da qualidade das impressões e uma contagem das mesmas para garantir que tudo bate certo e que não foram cometidos erros de impressão repetida das declarações ou para ter a certeza de que existe uma declaração para cada formando.

Após o processo de verificação e contagem das declarações já impressas estas são enviadas por correio interno para o presidente para que este as possa assinar no local previamente referido como apropriado para assinatura do mesmo. No período que pode variar entre um e três dias, as declarações são devolvidas ao Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional para que possam ser carimbadas com o carimbo que oficializa as declarações para além da assinatura presidencial.

Em seguida, as declarações são fotocopiadas para que as cópias possam ser arquivadas nos dossiers do processo documental de cada trabalhador. Posteriormente, na maioria dos casos, as declarações originais são agrupadas, colocadas num envelope e enviadas para o responsável pela organização da formação interna para que possam ser entregues aos respetivos trabalhadores. Em casos mais específicos e ocasionais, devido a ausência de respostas por parte dos responsáveis pela formação ou pela diversidade de

divisões a que os formandos pertencem, é possível que as declarações de presença sejam colocadas num envelope, com referência aos seus variados remetentes e sejam individualmente enviadas pelo correio interno.

De qualquer forma, em ambos os casos, é necessário enviar um email informativo de que o NFDO irá remeter pelo correio interno, ao cuidado das pessoas responsáveis pela receção das declarações de presença, sejam eles os formandos individualmente ou os responsáveis pelas formações internas, para que estes saibam que, num futuro próximo, irão receber as declarações de presença.

Posteriormente, surge a arquivação. Esta, obviamente que também pode ser feita durante o processo de contacto com as entidades, à medida que são recebidos ou enviados emails para as entidades ou para os chefes de divisão ou com as comunicações que são feitas com os trabalhadores sobre a formação, mas, basicamente, nos arquivos da formação podemos encontrar o processo todo da formação. No entanto, os documentos individuais, que remetam para cada um dos formandos como os certificados de formação, as declarações de presença ou documentos habilitacionais ou informativos do trabalhador são arquivados nos seus dossiers pessoais.

Os dossiers de arquivo da formação estão dispostos num armário que se encontra dentro do gabinete do NFDO. Neste mesmo armário constam vários dossiers relativos à formação do ano anterior e do atual, aos estágios curriculares, da bolsa de formadores internos e aos protocolos de formação com entidades.

O dossier da formação de 2021 teve de ser dividido em dois dossiers, um para a primeira parte do ano civil até abril e outro - pelo menos até ao momento final do estágio - para os meses de maio, junho, julho, agosto e setembro.

Para cada mês do ano em que se tenham realizado ou que se irão realizar as formações é inserido um separador com o nome do respetivo mês, por ordem cronológica. Dentro desse separador são novamente criados, por ordem cronológica, novos separadores para cada formação, a partir de um papel/material mais resistente que permita um melhor manuseamento e resistência, onde são redigidos o nome da formação e as datas de realização da mesma.

Dentro do separador relativo a cada formação são adicionadas impressões dos emails referentes ao processo geral da formação, por ordem cronológica, constam

também as requisições de pagamento da formação e em alguns casos impressões das inscrições dos trabalhadores.

Outro dos processos ao nível da arquivação, passa pelo arquivo de documentos como declarações de presença, certificados de formação ou documentos habilitacionais ou informativos do trabalhador no dossier respetivo a cada trabalhador, uma vez que cada trabalhador da CME têm um dossier próprio para que possam ser arquivados os documentos relativos à sua situação profissional, formação, assiduidade e aposentadoria.

No entanto, os dossiers não são similares para todos os trabalhadores. No caso dos trabalhadores com contrato a termo indeterminado, a organização dos dossiers é dividida em vários armários numerados de 1 a 13.

Os dossiers dos trabalhadores com contrato a termo indeterminado têm uma organização numérica. Como tal para procurar o dossier de arquivo de cada trabalhador é necessário aceder à plataforma de dados dos trabalhadores para obter o número do processo, uma vez que este número indicará em que armário está o dossier de arquivo do trabalhador bem como a ordem em que este está disposto dentro do armário. Por exemplo se o número de processo do trabalhador é “115-2”, isto significará que o dossier estará no armário número dois e será o número cento e quinze.

Para proceder à arquivação de qualquer documento neste tipo de dossiers é necessário registar, numa folha específica para o efeito que existe dentro do dossier, a data de arquivação, a entidade que emitiu o documento, o tipo de documento que está a ser inserido e a categoria onde vai ser arquivado o documento. Posteriormente, dentro das várias parcelas/divisões existentes nos dossiers de cada trabalhador é necessário arquivar os novos documentos no seu respetivo separador por ordem cronológica. Os documentos sobre formação são arquivados num separador que se intitula “Ações de Formação”. Estes separadores facilitam a pesquisa documental dentro de cada um dos dossiers diminuindo o tempo de procura pelos documentos, que dentro de cada separador, estão dispostos por ordem cronológica.

Por sua vez os dossiers dos trabalhadores com contrato a termo certo estão dispostos noutra armário, através de uma organização alfabética, ou seja, nomes como “Ana”, “Anabela, e “André” estarão, teoricamente, próximos uns dos outros. Neste caso, não têm de ser apontados quaisquer tipos de informações sobre a arquivação nem têm de existir uma divisão dos documentos pelo separador correto, uma vez que este não existe,

mas, no entanto, deve haver o cuidado de arquivar o documento respeitando a ordem cronológica dos documentos.

Depois de todo o processo que surge posteriormente à realização da formação em si, como a receção das declarações de presença ou dos certificados de formação, da monitorização possível, do registo da formação na base de dados dos trabalhadores nos perfis pessoais dos mesmos e depois da arquivação de todos os documentos nos seus respetivos dossiers, deveria existir um momento de avaliação da formação, onde se averiguavam os fatores benéficos e menos positivos da formação.

Um dos métodos de avaliação da formação que foram aplicados pelo Núcleo durante algum tempo serviam para perceber se os conteúdos da formação se adequavam às necessidades dos trabalhadores, se estes achavam que melhorariam o seu desempenho com a formação e para averiguar se, no caso do chefe, este verificava algum tipo de melhorias no trabalho dos trabalhadores a seu cargo após a frequência na formação.

No entanto esse tipo de método de avaliação da eficácia da formação não foi possível de implementar uma vez que existe um baixo número de respostas por parte dos trabalhadores e também dos chefes.

Embora se verifique que o feedback que é pedido pelo NFDO não é algo muito complexo, basta simplesmente o trabalhador responder como decorreu a formação, se aprendeu os conteúdos lecionados e se isso melhorará a sua prestação de serviços, recentemente, o Núcleo comunicou aos trabalhadores presentes numa formação, agradecendo que fosse dado um feedback sobre a forma como a mesma decorreu, no entanto, não foram obtidas quaisquer respostas o que dificulta a avaliação da formação.

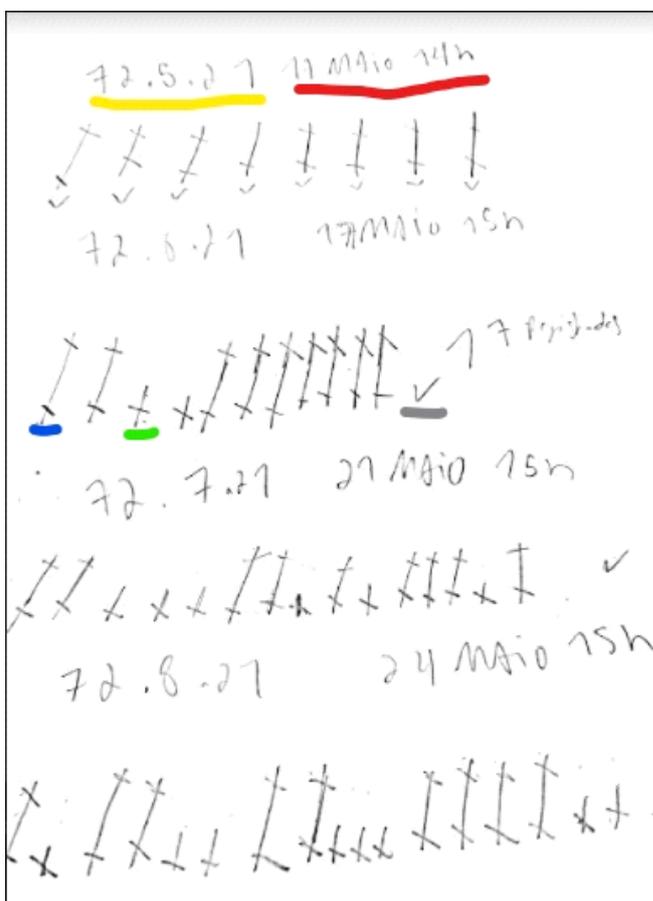
4.2. Outras atividades no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional

- Introdução à plataforma de comunicação utilizada na CME "Outlook" e a algumas das suas funcionalidades
- Tomada de conhecimento dos emails enviados do NFDO para as entidades, chefes de divisão ou trabalhadores, desde que o conteúdo fosse relativo a formação.
- Leitura e análise do balanço social 2020 (que até ao momento de fim de estágio não tinha sido publicado)

- Perceção de discrepâncias nas escalas de alguns gráficos entre a vertente quantitativa e a visual (a diferença numérica era inferior aquela que se registava na diferença entre as barras ilustrativas dos gráficos)
- Auxílio na revisão e modificação das escalas utilizadas nos gráficos
 - Nomeadamente nos gráficos sobre:
 - i. acidentes de trabalho
 - ii. % trabalhadores sindicalizados
 - iii. % média das idades, por género
- Leitura do regulamento interno e do plano de formação para tomada de conhecimento dos mesmos.
- Desenvolvimento das atividades curriculares durante o período de estágio, nomeadamente atividades relacionadas com o relatório de estágio
 1. Foi possível realizar partes específicas do relatório de estágio, mais precisamente alguns relatórios intercalares para a unidade curricular de Seminário de Investigação II.
 2. Esta atividade acontece uma vez que, no ambiente de trabalho existem dias com bastante movimento e quantidade de tarefas, no entanto, outras vezes esse movimento é menor, então a realização de atividades curriculares permitiu que todo o tempo fosse aproveitado da melhor forma.
- Introdução a técnicas básicas na plataforma *excel*, para posterior utilização da mesma para vários registos relacionados com estágios curriculares e bolsa de formadores
- Utilização e pesquisa de dados na intranet (base de dados online disponível apenas para trabalhadores da CME)
- Entrega, receção e registo de devolução presencial de *webcams* utilizadas na realização de formações online
- Constante contacto e comunicação com as técnicas superiores que contribuiu para o esclarecimento de dúvidas mútuo

- Auxílio na resolução de problemas relacionados com as atividades do Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional
- Redação de um diário de campo que me acompanhou durante a toda a realização do estágio curricular
 1. Este diário de campo permitiu-me realizar alguns rascunhos que auxiliaram na contagem de formandos no registo de formações, permitiu-me também fazer alguns apontamentos factuais, descritivos, organizativos e reflexivos sobre o estágio, sendo um enorme auxílio na redação do relatório final.

Figura 8- importância do diário de campo na contagem do registo de formação



Fonte: Elaboração própria (Diário de Campo, Bloco de notas em formato papel)

Embora desta forma a imagem não pareça o mais legível possível, tanto pela qualidade da imagem como pelo tipo de símbolos utilizados para a contagem do registo da formação, no entanto o meu diário de campo foi realizado à mão e a sua organização

(ou falta dela) transmite uma conotação pessoal que foi importante para mim durante a realização do estágio.

Este tipo de contagem foi realizado quando o número de formandos era demasiado grande e, especialmente neste caso, quando era necessário não só realizar o registo da formação, mas, também realizar as declarações de presença uma vez que se tratava de uma formação interna.

1. Assim a **amarelo** podemos verificar o código de formação, que varia consoante a sessão de formação. (uma vez que fora feitas várias sessões para ministrar esta formação a todos os trabalhadores inscritos).
2. A **vermelho** estão as datas e horas de realização das sessões da formação.
3. A **azul** está um traço mais comprido que representa os trabalhadores da CME onde se tinha de realizar o registo da formação no seu perfil de trabalhadores na base de dados e ainda as declarações de presença.
4. Com a **cor verde** está um traço mais curto que representa os tarefeiros, que por não terem um perfil na base de dados de trabalhadores, apenas tinham de ser realizadas as declarações de presença na formação.
5. Com a **cor cinzenta** está um "certo", que indica que foi feita uma confirmação de que a formação foi regista no perfil de todos os trabalhadores

O traço desenhado de forma obliqua ou horizontal, que se cruzam com os traços feitos na vertical, ajudam na contagem geral e servem para fazer a primeira de duas confirmações de contagem.

- Registo de formação no perfil individual de cada trabalhador na base de dados dos trabalhadores
1. Para a execução do registo das formações no perfil dos trabalhadores na base de dados foi necessária uma explicação e acompanhamento inicial para uma tomada de conhecimento dos controlos de navegação e pesquisa na plataforma.
 2. Posteriormente, as técnicas superiores foram me propondo gradualmente tarefas mais complexas dentro da plataforma de base de dados dos trabalhadores, começando pela simples pesquisa do número mecanográfico ou

do número do processo do trabalhador, até ao momento do registo da formação no separador específico para o efeito.

- Organização dos vários certificados de formação em conjuntos para posterior registo na plataforma de dados dos trabalhadores
- Consulta de dados informativos sobre a formação para o preenchimento do nº de horas, de dias, as datas, os custos, a modalidade, a entidade formativa e o tipo de certificação da formação
 1. Para realizar a consulta de dados é necessário aceder ao dossier da formação disponível no armário no NFDO.
 2. Este processo já exige um conhecimento anterior da localização dos documentos e dos métodos de pesquisa em arquivo que foram sendo desenvolvidos durante o estágio
- Criação de código de referência para a formação
 1. Uma vez que a quantidade de áreas de formação e respetivos códigos eram bastantes e muitas vezes a ação de formação não especificava a área formativa então normalmente a decisão de escolha do código de referência para a formação só era feita por mim após o esclarecimento de dúvidas com as técnicas superiores
- Atribuição/criação de siglas ou acrónimos para identificação de entidades formativas que estejam a ser registadas pela primeira vez (nos casos em que a própria entidade formativa não tenha uma sigla previamente identificada nos documentos sobre a formação facultada).
 1. a atribuição de siglas ou acrónimos para as entidades formadoras serem registadas exigia uma observação do nome das mesmas e a partir daí era feita uma dedução lógica de qual seria a sigla apropriada. No entanto em alguns casos, diferentes entidades formadoras possuíam siglas iguais pelo que teriam de ser feitas algumas alterações como por exemplo acrescentar uma letra à sigla predefinida que pertencesse ao nome da entidade.
- Realização de declarações de presença

As declarações de presença realizam-se para os formandos e formadores das formações internas. Para o efeito existe um documento base que tem de ser preenchido com as informações que transformem o documento base, na declaração de presença final daquela ação de formação interna específica. para isso é necessário proceder à/ao:

- Análise das fichas de registo de presença (nos casos de formação interna), onde é possível obter o primeiro e último nome dos trabalhadores que frequentaram a ação de formação ou o número mecanográfico dos mesmos.
 1. Ocasionalmente, verifiquei que, nomeadamente alguns assistentes operacionais ou tarefeiros, assinavam apenas um dos seus nomes próprios ou por vezes o seu segundo nome, pelo que se tornava difícil posteriormente obter o nome destes durante a pesquisa do nome completo dos trabalhadores.
 2. Outras vezes alguns trabalhadores colocavam, por lapso, o seu número mecanográfico antigo, o que fazia com que o seu perfil estivesse "não ativo" no perfil pessoal da base de dados, nesses casos a pesquisa do nome completo do trabalhador teria de ser feita exclusivamente pelo nome presente na assinatura do trabalhador.
- Obtenção do nome completo do trabalhador, através do seu número mecanográfico ou através da pesquisa do primeiro e último nome do formando na base de dados dos trabalhadores
- Preenchimento dos espaços definidos para identificação dos formandos com o nome completo do mesmo
 1. Durante este preenchimento do espaço das declarações de presença que remete para os nomes dos trabalhadores tentei sempre colocar até a acentuação correta nos nomes dos mesmos. Isto porque na base de dados dos trabalhadores da CME não existia acentuação nas palavras nem cedilhas. No entanto algumas vezes alguns trabalhadores possuíam nomes que nunca tinha lido, escrito ou ouvido anteriormente, pelo que tive de fazer algumas pesquisas rápidas na internet para perceber a acentuação de certos nomes.

2. Em casos em que ficava indeciso entre a colocação de acentuação nos nomes ou não, optei pela não colocação, uma vez que as técnicas superiores me avisavam de que os trabalhadores já estavam habituados a receber documentos sem acentuação.
- Preenchimento do espaço específico para identificação da ação de formação
 - Preenchimento do espaço específico para a data, a duração e o período em que se concretizou a formação
 - Verificação da formatação do documento para garantir um aspeto estético apresentável e simétrico
 1. Verificação através da abertura de todos os documentos, por formação ou por sessão, em formato PDF, para obter uma noção aproximada do resultado final
 2. Realização de uma segunda verificação das declarações de presença, uma a uma, para evitar também os erros na transcrição dos nomes dos formandos, no próprio nome da ação formativa ou nas datas de participação na formação.
 3. Principalmente nas datas das formações normalmente era necessário ter uma maior atenção, uma vez que, por vezes a mesma formação era organizada e dividida em diferentes sessões com diferentes turmas de trabalhadores, pelo que não poderia ser atribuído a um trabalhador um horário e uma data na declaração de presença que este não tenha frequentado, obviamente.
 - Envio dos documentos para o escritório do DAGF via email, para que estes possam ser impressos a cores
 1. No email de envio para a impressão de declarações de presença, solicito apenas a impressão de cada de exemplar das declarações de presença em anexo, bem como a informação de que, quando as impressões estiverem prontas me possam alertar para efetuar o levantamento das declarações de forma presencial

- Levantamento presencial das declarações de formação, envolve a deslocação até ao primeiro andar do edifício da Câmara Municipal.
 1. Comunicação e interação com algumas trabalhadoras fora do contexto da Divisão de Gestão de Pessoal, tentando ser o mais simpático possível, uma vez que a impressão das declarações de presença não é, de todo, a função principal destas funcionárias que o fazem em auxílio às técnicas superiores pela inexistência de impressão a cores na impressora da DGP.
- Verificação da qualidade das declarações de presença, aquando da sua chegada ao NFDO
- Contagem das declarações de formação já impressas
- Envio por correio interno para o Presidente para que este as possa assinar no local previamente referido como apropriado para a assinatura do mesmo.
- Retificação dos certificados de formação devido a um erro no documento base das declarações onde foi necessário fazer a alteração de "município" para " Câmara Municipal"
 1. Este pequeno erro surgiu apenas uma vez e fez com que tivessem de ser alteradas todas as declarações de presença o que exigiu a repetição de todo o processo das declarações de presença novamente.
- Receção e autenticação de cada declaração de presença de modo a oficializar as declarações de formação juntamente com a assinatura presidencial
 1. Para carimbar as declarações é necessário pedir o carimbo a uma das funcionárias da Secção de Vencimentos e Abonos e realizar algum tipo de comunicação que remeta para a autorização da utilização do carimbo.
- Impressão de cada declaração de presença
- Envio das declarações de presença para o responsável da formação ou para o próprio formando, no caso específico de que existam vários formandos de várias divisões.
 1. Agrupamento das declarações, consoante o destinatário das mesmas

2. Colocação num envelope com a respetiva identificação do remetente para garantir que os trabalhadores responsáveis pelo correio interno (expediente) fazem chegar as declarações ao sítio/pessoa certa.
- Envio de email informativo sobre a remissão das declarações de presença para que os responsáveis pela sua receção saibam que, futuramente, irão receber as declarações de presença através de correio interno.

No caso da arquivação de documentos relativos à formação podem ser identificados dois tipos de arquivação:

1. Arquivação dos documentos nos dossiers do NFDO, sobre a formação, bolsa de formadores, por exemplo.
 2. Arquivação dos documentos pessoais dos trabalhadores como declarações de presença, certificados de formação, documentos identificativos ou habilitacionais nos dossiers pessoais dos trabalhadores.
- Arquivação dos documentos nos dossiers do NFDO.
(adotarei o exemplo da impressão de documentos sobre uma formação que ainda não esteja presente nos separadores do dossier.)
 - Impressão dos documentos relativos à formação.
 1. Estes foram previamente enviados pelas entidades formativas ou pela chefe de divisão às técnicas superiores e podem ser relativos a requisições de pagamento, emails informativos sobre a ação de formação onde constam os cronogramas, datas e horários, comunicações com os formandos e fichas de inscrição na ação formativa.
 2. Quando são efetuadas respostas pelas técnicas superiores do NFDO, o email é-me reencaminhado pelas mesmas, para que eu tenha conhecimento dos acontecimentos.
 - Criação de um separador com o nome da ação de formação e data de realização da mesma.

1. A criação do separador envolve o recorte de uma cartolina (material mais resistente e diferenciador em relação ao papel dito normal)
 2. Redação do nome correto e completo da ação de formação e data de realização da mesma, a caneta de forma legível.
 3. Inserção do separador da ação de formação no separador (este já previamente inserido) do mês do ano em que vai ser realizada a ação de formação, por ordem cronológica.
- Arquivo dos documentos referentes à formação no separador previamente criado
 1. Para tal é necessário recorrer a uma ordem específica, para além da cronológica, em que em primeiro lugar são colocadas as folhas de apresentação da formação, as requisições de pagamento e, posteriormente, os emails referentes à organização da ação de formação.
 2. Deste modo o primeiro email que foi trocado com a entidade ou entre a chefe de divisão e as técnicas superiores a informar a existência da formação, por exemplo, vai ser o documento que ficará disposto em último lugar, dentro do separador respetivo.
 3. Para garantir esta ordem cronológica, no caso dos emails é necessário, após a impressão dos mesmos, verificar as datas e ordená-las sempre com as mais recentes por cima de emails mais antigos.
 - A arquivação dos documentos pessoais dos trabalhadores
 - Organização de documentos pessoais dos trabalhadores

esta organização pode passar pela:

1. Impressão das declarações de presença originais (no caso das formações internas)
2. Pela receção de certificados de formação por parte da entidade formadora e posterior impressão dos mesmos para arquivação
3. Impressão de documentos de identificação dos trabalhadores que podem ter sido necessários para inscrição ou documentos habilitacionais que, em alguns casos, servem como requisito para frequência da ação formativa.

4. Pesquisa do número de processo do trabalhador no perfil do trabalhador na base de dados

5. Constituição de grupos de documentos através da organização dos mesmos pelo número do armário (o segundo número no número de processo dos trabalhadores corresponde ao armário em que está inserido o dossier de arquivo pessoal do trabalhador)

Este processo de organização de documentos por armário de arquivação funciona como um método de arquivação que facilita o processo e diminui o tempo despendido no mesmo. Por outras palavras este método consiste em organizar grupos de documentos que vão ser arquivados no mesmo armário, assim quando me dirijo a um armário já tenho os documentos organizados e prontos para serem colocados nos respetivos dossiers. Sem a realização deste método os documentos estariam desorganizados e teria no mesmo grupo documentos que pertenceriam a diferentes armários de arquivação e, deste modo, teria de me deslocar num constante vai e vem entre os locais de arquivação da Divisão de Gestão de Pessoal.

- Constituição de grupos de documentos em que os primeiros nomes dos trabalhadores tenham alguma proximidade alfabética (no caso da arquivação dos trabalhadores com contrato a termo certo).

1. Este processo facilita a pesquisa dos dossiers neste armário específico em que a organização dos dossiers está disposta por ordem alfabética

- Comunicação verbal com os coordenadores da Secção de Vencimentos e Abonos ou da Secção de Administração de Pessoal para pedir as chaves dos armários de arquivação dos trabalhadores com contrato a termo indeterminado

1. Esta comunicação verbal passava apenas por pedir permissão para utilizar as chaves dos armários. Em alguns dias, como os horários e dias de trabalho dos trabalhadores variavam devido à situação pandémica, então era necessário pedir as chaves a um coordenador e noutros dias a outro, uma vez que normalmente um dos coordenadores estava ausente.

- Abertura dos armários e recolha dos dossiers de arquivo, um por um.
- Arquivação, propriamente dita do documento no dossier, dentro do separador específico para o documento em questão.

1. Este separador poderia variar entre a situação profissional, aposentadoria, assiduidade, por exemplo, mas, maioritariamente a arquivação por mim realizada foi relacionada com o separador das ações de formação.
- Registo, na folha do dossier especifica para o efeito, do tipo de documento arquivado, separador para onde seria inserido o documento, data de arquivação e entidade que emitiu o documento.
 1. Inicialmente, nas primeiras arquivações realizadas neste tipo de dossier específico, senti algumas dificuldades por exemplo em reconhecer as entidades emissoras do documento, uma vez que, ao observar o documento, também conseguia encontrar outras entidades associadas à formação, nomeadamente os patrocinadores da ação de formação, que me causavam alguma confusão. Obviamente que este problema foi ultrapassado facilmente à medida que a quantidade de experiências de arquivação e de contacto com documentos foram aumentando e diversificando.
 - Recolocação dos dossiers no armário na ordem exata
 - Devolução das chaves aos coordenadores responsáveis
 - Impressão das fichas de inscrição de formadores para a bolsa interna de formadores
 - Registo de formadores na bolsa de formadores
 1. Para proceder ao registo de trabalhadores é necessário, através da ficha de inscrição, retirar informações sobre os seguintes aspetos: nome, serviço, habilitações, área de formação, área para ministrar formação, CAP. Este registo é feito num quadro de *excel*, pela ordem anteriormente referida. O documento *excel* feito para o efeito do registo de formadores encontra-se dentro de várias pastas específicas, pelo que para aceder a este documento é necessário já ter alguma experiência e conhecimento. Por esse facto, esta foi uma das últimas tarefas que desempenhei.
 - Criação de separador para o novo formador interno com o primeiro e último nome do mesmo, dentro do ano civil em que este foi adicionado

- Arquivação dos documentos para inscrição dos formadores na bolsa de formadores interno da Divisão de Gestão de Pessoal
- Para além das atividades relacionadas com a formação profissional:

No terceiro dia de estágio surgiu e aceitei a oportunidade de supervisionar/ vigiar uma prova de conhecimentos para ocupação de cargos no aeródromo realizada pela Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora. Essa prova de conhecimentos realizou-se fora das instalações da CME numa escola pública e decorreu na parte da tarde entre as quinze horas e as quatro e meia.

As minhas funções enquanto vigia da prova de conhecimentos passaram pela/o:

- Auxílio na afixação das folhas de disposição dos concorrentes pelas diferentes turmas.
- Distribuição das folhas de informação e de preenchimento de dados pessoais e posteriormente do enunciado
- Receção dos participantes na prova e consequente explicação da necessidade de preenchimento da folha de presenças disponível na entrada.
- Explicação e orientação de regras básicas de realização da prova aos participantes, relativas ao tempo de realização da prova e da proibição de qualquer tipo consulta
- Resposta a perguntas básicas sobre o preenchimento da prova que surgiram durante a realização da mesma
- Entrega dos enunciados de resposta e da folha de preenchimento de informação pessoais, com a minha assinatura de supervisor aos responsáveis e organizadores da prova
- Recolha individual da prova aquando da finalização da mesma pelos participantes

Posteriormente, com o desenrolar do estágio surgiu novamente a oportunidade de fazer vigilância numa prova pública para um concurso em auxiliar de educação. Desta

vez verifiquei algumas diferenças na forma como as provas foram organizadas não só pela forma como fui previamente informado das minhas funções com uma maior preparação e antecedência, mas também pela prévia disposição das folhas de composição das turmas afixadas nos locais apropriados.

Pelo facto de esta ter sido a minha segunda vigilância verifiquei que me encontrava mais à vontade e menos ansioso, não só pelos factos que referi posteriormente sobre a maior antecedência da explicação das minhas tarefas enquanto vigilante, mas também porque a própria prova era dirigida a pessoas que estariam a concorrer para a categoria profissional de assistente operacional para auxiliar de educação, enquanto que na primeira vigilância, o concurso destinava-se a uma vaga enquanto assistente técnico.

Uma das diferenças que pude verificar foi a melhoria da minha comunicação, visto que consegui explicar todos os passos de preenchimento das folhas de presença e responder a dúvidas relacionadas com o horário ou com o preenchimento da prova de uma melhor forma. Penso que alguns dos fatores que poderão ter contribuído para a melhoria da minha performance enquanto vigilante, da primeira prova para a segunda, foram o meu conhecimento e relacionamento mais desenvolvido com a restante equipa de vigilantes, a experiência adquirida durante a primeira vigilância, mas também a aprendizagem obtida através das tarefas realizadas no próprio NFDO, onde consta o atendimento telefónico, a receção e interação com algumas pessoas em momentos específicos, o que acabou por desenvolver as minhas capacidades de comunicação interpessoal.

No entanto isso não alterou a importância das minhas tarefas e muito menos o seu conteúdo, uma vez que estas se mantiveram bastante idênticas àquelas que já tinha realizado no dia 17 de março, na primeira vigilância.

- Arquivação de documentação sobre estágios curriculares por ordem cronológica no dossier "estágios curriculares e extracurriculares".
 1. Conceção de separadores para instituições de ensino com as quais a CME está a trabalhar pela primeira vez
 2. Conceção de separadores para o estagiário ou grupo de estagiários dentro do separador da respetiva instituição de ensino

Nestes separadores consta o nome do estagiário, o serviço recetor e área de formação dos mesmos.

O conteúdo dos documentos é relativo aos acordos estágio, os EDOCs e os emails que foram remetidos no decorrer dos processos burocráticos de contacto entre as duas entidades (acolhedora e a de ensino)

- Envio de email informativo para a Chefe de Divisão de Juventude e Desporto sobre a disponibilidade do acordo de estágio e indicação da necessidade de deslocação do estagiário ao NFDO para assinatura do acordo de estágio

- Atendimento presencial a estagiário para assinatura do acordo de estágio
 1. Adaptação da linguagem para uma menos formal para uma tranquilização do futuro estagiário
 2. Pequena contextualização sobre ambiente de estágio na Câmara Municipal de Évora.
 3. Acompanhamento e entrega de um exemplar do acordo de estágio.

Registo do estágio suprarreferido numa grelha de *excel* onde são necessárias informações sobre:

- Nome
- Email
- Tipo de estágio
- N° de entrada no EDOC
- Data de entrada
- Data de resposta
- Habilitações
- Área
- Tipo de resposta
- Serviço

- Data de início estágio

Arquivação de documentos relativos ao estágio:

- Criação de separador com o nome do estagiário, serviço no qual seria integrado e curso de frequência
- Inserção desse mesmo separador dentro do separador que remete para a instituição de ensino do aluno
- Inserção dos documentos por ordem cronológica com prioridade do acordo de estágio

- O atendimento telefónico realizou-se em casos específicos em que as técnicas superiores não tinham disponibilidade momentânea para o efeito, ou pelo facto de estarem ausentes noutras tarefas do NFDO ou por estarem presentes, mas a executar elas próprias o atendimento presencial ou telefónico aos responsáveis por entidades ou a trabalhadores com dúvidas sobre as formações. Nesses casos, a minha função consistiu em atender o telefone, identificar-me como estagiário da Divisão de Gestão de Pessoal e pedir o nome, o assunto e a extensão telefónica da pessoa que estava a efetuar o contacto, referindo também qual seria, em estimativa, o tempo que iria decorrer até que as técnicas superiores tivessem disponibilidade para executar a chamada de volta através da utilização da extensão.

Inicialmente não me sentia confortável com esta tarefa, mas enfrentei-a como se de um desafio se tratasse pelo que acabei por adquirir algumas competências comunicacionais de atendimento telefónico que foram melhorando com o desenrolar do estágio, sendo que no final do mesmo já me sentia confortável a fazê-lo. Aprendi a adaptar a linguagem consoante o tipo de pessoa que efetuava o contacto telefónico e cada vez de uma forma mais calma comunicar o tipo de informações que as técnicas superiores me indicavam, por vezes quase através de um género de linguagem gestual, enquanto estas estavam ocupadas com outros atendimentos ou tarefas no NFDO.

Em alguns casos, aquando do atendimento telefónico, existiam pessoas que se adiantavam e iniciavam a explicação das suas dúvidas ou problemas e indicavam os assuntos que queriam tratar de uma forma demasiadamente rápida ou exaltada por

acharem que estavam a falar com a pessoa indicada. Foi necessário em algumas ocasiões indicar que eu apenas estava a estagiar e por isso os meus conhecimentos em alguns assuntos, principalmente fora da área da formação profissional, eram bastante reduzidos, pelo que agradecia que aguardassem o telefonema das técnicas superiores para obterem uma resposta mais adequada.

A qualidade de som de alguns dos telefonemas não era a melhor em algumas ocasiões, o que pode ter feito com que tivesse de pedir cordialmente para que a pessoa com a qual estava a contactar repetisse o seu nome ou a sua extensão, uma vez que a pronuncia dos nomes pode fazer com que estes não pareçam perceptíveis e no caso da extensão telefónica, pelo facto de serem números, por vezes apenas os primeiros números ditos são perceptíveis enquanto os finais não o são. Assim, era necessária uma atenção redobrada sempre que efetuava um atendimento telefónico, não só para apontar os dados da pessoa num rascunho efetuado a comunicação, mas também para conseguir entender tudo o que é dito com as limitações de qualidade de som que os telefones apresentavam ocasionalmente.

- A utilização do email (Outlook) já referida anteriormente em algumas tarefas, serviu essencialmente para estar a par dos acontecimentos desenvolvidos no NFDO uma vez que os assuntos relacionados com a formação eram reencaminhados para o meu email.

No entanto, para além da função informativa e de atualização que a leitura dos emails me proporcionava, esta plataforma (outlook) permitiu-me a comunicação com outros trabalhadores em complemento das tarefas a realizar durante o estágio em vários momentos:

- Reencaminhamento de certificados de formação, enviados digitalmente para o NFDO, para os próprios trabalhadores ou para os responsáveis pela Divisão dos mesmo
- Transmissão da informação do envio por correio interno (expediente) de documentos, nomeadamente declarações de formação e certificados de formação
- Comunicação e envio das declarações de presença para a DAGF para posterior impressão das mesmas

- Comunicação com a Chefe de Divisão da DJD para transmissão de informações relativas à situação de um acordo de estágio.

5. Reflexão crítica sobre o estágio

Este estágio curricular realizou-se entre 15 de março e 24 de junho, no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional da Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora e, embora estejamos a passar por uma situação pandémica devido ao covid-19, tive oportunidade de me integrar presencialmente no ambiente de trabalho referido durante uma parte da semana (segunda, terça e quarta-feira), respeitando os horários de trabalho das técnicas superiores do NFDO, acompanhando os horários presenciais de uma das técnicas numa semana e da outra na semana seguinte. Nas quintas e sextas-feiras foi decidido que iria estagiar à distância através do computador.

O objetivo principal deste trabalho seria perceber e analisar os processos de formação profissional desenvolvido pelo NFDO, ao mesmo tempo que adquirira uma perceção empírica do ambiente de trabalho na área dos recursos humanos. A aprendizagem obtida permitiu-me alcançar e superar os meus objetivos iniciais através da exposição a todos os fatores já referidos na apresentação e caracterização das tarefas realizadas, da comunicação com os trabalhadores da DGP e da responsabilidade e cumprimento de horário em local de trabalho, alterando até a própria forma como abordei a minha vida pessoal durante esse período.

Primeiramente irei apresentar e abordar alguns fatores externos indicados no Plano de Formação 2020/2021. Estes fatores são referidos como possíveis condicionantes para a concretização do plano de formação, o que significa que condicionarão, portanto, a realização das próprias ações de formação.

Um destes fatores é o financiamento para as formações que não tem beneficiado da situação financeira geral do Município de Évora.

A existência de um programa de financiamento é apontada no Plano de Formação 2020/2021 como um fator crucial para a formação, para que as entidades com as quais o Município tem protocolos estabelecidos possam candidatar as necessidades formativas. A inexistência deste programa de financiamento faz com que o Município tenha de priorizar apenas as áreas formativas chave e de carácter obrigatório para o cumprimento

da legislação, o que pode pôr em risco a realização de outras formações dispostas no plano de formação, contribuindo para a sua não concretização.

Um dos fatores também apresentados como importantes para a realização de formações é o reforço da bolsa de formadores. Para o reforço da bolsa de formadores será então necessário aumentar os incentivos aos trabalhadores para que estes se inscrevam na bolsa de formadores e para que possam transmitir os seus conhecimentos através da formação interna

Este fator pode também contribuir para colmatar algumas necessidades que surjam devido à ausência de fundos financeiros ou do programa de financiamento, uma vez que as formações internas podem ser um processo menos dispendioso financeiramente.

Uma das formas que na minha opinião, pode levar um trabalhador a inscrever-se na bolsa de formadores interno, passa pela divulgação dos direitos associados ao formador interno do Município. Estes direitos estão relacionados com a emissão de uma declaração comprovativa de ministração da formação por parte do Município de Évora e o descanso compensatório correspondente a 25 % das horas de formação ministradas em contexto de horário de trabalho e 50% em contexto pós-laboral, que deverão ser gozadas em meios-dias ou dias completos de trabalho, mediante autorização do respetivo superior hierárquico até ao final do decorrente ano civil.

Outro dos fatores que pode tornar numa condicionante para a realização da formação é a calendarização.

Quando o agendamento das ações de formação não é totalmente controlado pelo NFDO, é possível que surja em datas que possam impossibilitar aos chefes de divisão respetivos a dispensa dos trabalhadores para a frequência das ações de formação.

Uma das formas de resolver este problema será o aumento do envolvimento do NFDO no agendamento das datas, para garantir que estas são realizadas durante períodos em que seja possível aos chefes de divisão dispensarem os seus trabalhadores.

Esta dispensa dos trabalhadores também esta dependente do envolvimento dos dirigentes. Estes devem ter a capacidade para fazer a mobilização dos responsáveis pelos serviços para a facilitação dos trabalhadores para a participação nas ações de formação.

A impossibilidade de os chefes de divisão dispensarem os trabalhadores inscritos nas ações formativas para a frequência das mesmas, também está relacionada com a

ausência de planeamento na altura do levantamento de necessidades, uma vez que, por vezes, são identificados números de trabalhadores bastante elevados e, caso todos frequentem as ações formativas, os serviços que estes representam têm de deixar de funcionar.

Um melhor planeamento a este nível por parte dos chefes de divisão, deve iniciar-se logo na altura do levantamento de necessidades, para que, posteriormente, sejam diminuídas as taxas de absentismo e desistências à formação, pelos motivos previamente enunciados.

Aquando da realização das várias tarefas que me permitiram alcançar os meus objetivos, juntamente com os vários métodos de recolha, análise e tratamento de informação aplicados, percecionei vários pontos que gostaria de abordar na reflexão crítica.

5.1. A procura de estágio

A primeira reflexão é referente à correspondência relativa à procura de estágios curriculares por parte dos estagiários ou instituições de ensino. Embora não tenha uma relação direta com a formação profissional, adquiri este conhecimento através das atividades realizadas no estágio e trago este pormenor relativo à correspondência dos estágios à reflexão crítica uma vez que, no meu caso pessoal, devido à situação pandémica que atravessamos surgiram-me muitas dúvidas em relação aos procedimentos burocráticos necessários para a realização do estágio curricular e alguma ansiedade com os adiamentos das datas de início da realização do mesmo.

Este apontamento é sobre o facto de que, no caso de alguns estudantes do ensino superior, estes sejam responsáveis pelo envio e resposta de emails com informações ou dúvidas que disponham durante o processo de realização dos acordos de estágio entre a universidade/politécnicos e a entidade acolhedora.

Nestes casos devido a dúvidas e desconhecimento dos processos burocráticos por parte dos estudantes, estes acabam por aumentar o número de emails enviados para pedir esclarecimentos que necessitem, acrescentando trabalho às técnicas superiores pelo número de correspondência que têm de responder e posteriormente arquivar no futuro processo do estagiário.

No caso do aluno, uma vez que é o próprio que terá de contactar a entidade e existirão períodos de espera entre o email enviado e a resposta ao mesmo, este processo pode ser mais stressante ou preocupante, o que poderá causar ansiedade e insegurança em relação à realização do estágio, principalmente na época pandémica em que nos encontramos em que os problemas de saúde mental têm tendência para aumentar. Nestes momentos de espera pela receção de correspondência é importante que seja feito um acompanhamento mais próximo e regular por parte do/a orientador/a que pode não só auxiliar na formulação e correção de todas as formalidades descritas, mas também apoiar e tranquilizar o estudante através do conhecimento que possui sobre os processos.

No entanto, como é o aluno que tem de se expor e comunicar com a entidade acolhedora, este acaba por desenvolver competências nessa vertente de comunicação formal através de correspondência online que poderá depois utilizar durante o seu estágio curricular nas tarefas que lhe são apresentadas.

Pelo contrário em níveis de escolaridade inferiores ou iguais ao ensino secundário ou profissional, este contacto suprarreferido é feito pelos docentes responsáveis pela instituição de ensino que garantem o cumprimento de toda a parte burocrática, aliviando esse tipo de tarefas aos seus discentes/ futuros estagiários. Este auxílio por parte da instituição de ensino/ docentes responsáveis que é prestado ao estudante é justificável pelo grau de escolaridade que estes frequentam, porém este pode contribuir para um maior distanciamento inicial entre o estagiário e a entidade devido à ausência de um contacto prévio com a mesma.

5.2. Adaptações ao contexto de pandemia covid-19

Uma das primeiras reflexões que tive surgiu no décimo segundo dia de estágio presencial, depois de todo o processo de assimilação e adaptação anteriormente referido e diz respeito ao aumento do número de formações online em contexto pandémico e a alguns fatores relativos às mesmas.

Embora não tenha verificado dados numéricos que confirmem esta minha suspeita, aquando do registo das formações no sistema de dados dos trabalhadores e da arquivação de assuntos referentes às diversas formações realizadas, verifiquei que expressões como “formação online”, “webminar” “formação em formato videoconferência” apareciam repetidas vezes, o que pode ser reflexo da situação

pandémica em que aglomerados de pessoas ou o próprio contacto físico não são aconselhados.

A formação via internet apresenta alguns benefícios relacionados com a possibilidade de assistência através do computador, telemóvel, Tablet ou outro dispositivo tecnológico que o permita, com o distanciamento físico e até geográfico aconselhado para a fase que atravessamos. Para além do mais, este tipo de formações não exige um nível logístico tão elevado como as formações presenciais a nível de espaços para realização da formação, disponibilidade de número de lugares suficientes e todo o material para a apresentação, como projetores, por exemplo.

No entanto, a frequência de formações online fica limitada aos trabalhadores que tenham conhecimentos de utilização dos meios informáticos e acesso aos mesmos.

Tendo em conta os dados disponibilizados no balanço social de 2019, uma grande parte dos trabalhadores da CME estão na categoria profissional de assistente operacional (564 de 993) o que significa que, em princípio, não terão acesso a meios informáticos no local de trabalho, uma vez que se encontram no terreno propriamente dito, na maioria dos casos. Através da análise da pirâmide etária da CME verificamos que existe uma grande incidência de trabalhadores na faixa etária dos 55-59, sendo que a maioria dos trabalhadores se encontra entre os 40 e os 59 anos de idade. Importa também referir cerca 49.24% dos trabalhadores possui um nível habilitacional inferior ao ensino secundário, o que pode indicar um nível de conhecimentos informáticos não muito elevados, contribuindo para as suas dificuldades na adesão a formações online.

A elevada percentagem de trabalhadores com níveis habilitacionais inferiores ao ensino secundário, aliadas a uma pirâmide etária relativamente envelhecida e a uma percentagem maioritária de trabalhadores na categoria profissional de assistente operacional podem ser indicadores que remetem para um maior número de trabalhadores com dificuldades na utilização dos meios informáticos e dos softwares específicos das formações disponibilizadas, bem como para a limitação das suas participações durante as mesmas.

Desta forma a qualidade da formação fica a depender não só dos participantes da formação, mas também das aptidões dos mesmos para a utilização das tecnologias ou dos softwares específicos onde são ministradas as formações. Para além disso, o formato

online pode inibir ou desinibir a participação consoante o à-vontade de cada um para com as plataformas.

O novo contexto covid-19 veio alterar também pequenos aspetos, como a composição de turmas para formações de frequência obrigatória, como foi o caso da formação de Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, que pode parecer uma tarefa simples, mas se olharmos numa forma contextualizada com o Núcleo de Formação, verificamos a sua complexidade. Assim a composição das turmas que costuma iniciar-se pela seleção de vários trabalhadores da categoria profissional de assistentes operacionais e acabar com turmas compostas por dirigentes, começou por ser feita de outro modo.

Desta forma, os assistentes operacionais foram, numa primeira instância, dispensados da formação, uma vez que não dispõem de meios informáticos e não era possível, no momento, realizar formações presenciais e, foram, em substituição, selecionados assistentes técnicos de vários serviços e divisões pelo facto de estes terem acesso aos meios informáticos no seu local de trabalho e/ou competências informáticas suficientes para puderem frequentar a formação. Desta forma foi possível iniciar com a formação dentro de prazos relativamente aceitáveis, através da composição das turmas de forma que, por agora, os trabalhadores pudessem ter a formação online.

Para a realização desta formação online foram necessárias web câmaras, devido à obrigatoriedade de imagem e som para comunicação e visualização da formação. Como tal, o Núcleo de Formação, trabalhou em conjunto com a divisão de informática, para que fossem disponibilizadas as câmaras necessárias aos trabalhadores. O número de câmaras foi limitado ao número máximo de trabalhadores que poderiam frequentar a formação e foi dada uma data de recolha e entrega das mesmas, consoante os dias de necessidade para a frequência da formação (conjugação entre teletrabalho e trabalho presencial), sendo que o dia de entrega correspondia ao dia de início da formação para a seguinte turma. Esse fator faz com que tenha de existir uma maior responsabilidade por parte dos trabalhadores no cumprimento das datas de levantamento e entrega das câmaras, uma vez que podem comprometer a realização da formação seguinte. Verificou-se, na maior parte dos casos, assiduidade e prontidão na hora do levantamento das *webcams*, porém alguns dos trabalhadores que fizeram o levantamento no dia de início da formação podem ainda assim comprometer a sua participação, uma vez que não testaram o material e podem existir problemas técnicos. O levantamento tardio das *webcams* pode ser um indicador de desleixo, despreocupação e desvalorização para com a formação.

Essa desmotivação que alguns trabalhadores apresentam para com a formação pode suceder-se porque, em alguns casos, quando a frequência da formação é obrigatória, devido a questões de cumprimento legislativo por parte da CME, esta pode conter conteúdos que não se correlacionam com as funções dos trabalhadores e, dessa forma, estes podem sentir-se deslocados teoricamente relativamente ao que lhes é lecionado.

Outro dos motivos que, segundo a minha opinião pode contribuir para o desleixo ou despreocupação dos trabalhadores em relação à formação é o facto de que por vezes não é a ação de formação que ensina ao trabalhador como se desempenham certas funções, uma vez que este já as poderia saber desempenhar antes de frequentar a formação. A formação serve, no entanto, como confirmação para a aptidão dos trabalhadores na área da mesma. Em casos mais práticos, a formação é um meio de transmissão de regras de segurança e manutenção dos utensílios, máquinas ou ferramentas nas quais estes já têm experiência de utilização devido a experiências anteriores, a outros trabalhos ou ao seu quotidiano, evitando assim acidentes de trabalho que possam surgir devido a uma má utilização contínua dos meios, dando-lhes conhecimentos que poderão alterar ou retificar as formas de manuseamento previamente aplicadas.

O fato da formação ASHST ser obrigatória e de ter um número de horas relativamente elevado, exigiu um prolongamento da sua realização pela semana de trabalho dos trabalhadores e em alguns casos levou à existência de dias em que a duração da ação formativa teve de ultrapassar o horário habitual para que fossem cumpridas o número de horas mínimas e legais para a obtenção do certificado de formação. Este fator fez com que os trabalhadores utilizassem o número de horas máximo possível de faltas à ação de formação uma vez que a transposição do horário formativo interfere com a sua vida pessoal.

A este ponto ainda se acrescenta o facto de, em alguns casos a quantidade elevada de horas em ação de formação que os trabalhadores têm por dia, seja por si só desmotivante e cansativa.

No entanto, a assiduidade e prontidão que se registou na formação referida previamente também foi fruto da insistência da técnica superior responsável pelo efeito através do envio de correspondência indicativa para o facto da existência e importância das *webcams* para a realização das formações.

Sendo assim, quanto a este apontamento reflexivo é possível concluir que o bom funcionamento da formação fica dependente da organização da mesma por parte do núcleo de formação, da entidade formadora e dos formadores, mas também da prontidão dos participantes, tanto na fase relativa às *webcams*, como na sua participação e assiduidade nas formações.

Este caso da entrega das câmaras demonstrou também a importância da existência de cooperação entre as diferentes divisões. Neste caso devido à cooperação entre o NFDO e a Divisão de Informática e Tecnologias de Informação foi possível a disponibilização de *webcams* aos trabalhadores que iriam frequentar a formação obrigatória. Como, em alguns casos, as dúvidas eram colocadas pelos trabalhadores, ora ao DITI, ora ao NFDO, teve de existir uma atenção e contacto permanente entre as duas partes, sendo que uma das partes tratava dos problemas técnicos e informáticos e a outra parte tratava de problemas burocráticos ou de inscrição dos formandos, respetivamente.

Maioritariamente, como referido, as dúvidas colocadas pelos assistentes técnicos que integraram a primeira e segunda turmas da ação de formação de ASHST foram do foro técnico ou da instalação das *webcams*, no entanto surgiram dúvidas de alguns assistentes técnicos com dificuldades na inscrição da formação, no acesso à formação ou de utilização da plataforma onde eram lecionadas as ações formativas (*Zoom*). Este pormenor pode levantar questões sobre as reais aptidões e conhecimentos de uma pequena percentagem de assistentes técnicos na utilização dos meios informáticos.

Alguns destes casos referidos podem ser justificados pelo tipo de funções que esses assistentes técnicos desempenham, uma vez que existem também trabalhos mais simples, em que a utilização dos meios informáticos se limita à realização de emails ou à utilização de softwares específicos, o que restringe depois um conhecimento holístico e abrangente na utilização de outros softwares menos necessários para o desempenho das funções. Outro dos fatores que pode ser apresentado como justificação para a existência destes casos, na minha opinião é, como também já referido noutras partes do relatório de estágio, a pirâmide etária algo envelhecida da CME.

Durante a fase de realização da formação de ASHST, tive uma responsabilidade acrescida em algumas tarefas, uma vez que a minha estadia no NFDO e a participação e conhecimento sobre o processo decorrente, permitiu-me prestar auxílio às técnicas superiores, tanto no atendimento telefónico como presencial, no esclarecimento de

dúvidas (dentro dos possíveis), o que permitiu às técnicas ausentarem-se ou simplesmente concentrarem-se noutros assuntos para que conseguissem realizar todas as tarefas diárias do Núcleo sem comprometer o atendimento aos trabalhadores e às entidades. Isto aconteceu porque, no contexto de pandemia, foram tomadas medidas que proibiram a permanência a mais de duas pessoas no escritório do Núcleo, o que fez com que uma das trabalhadoras permanecesse num regime de teletrabalho e a outra num regime presencial, enquanto eu estagiei presencialmente de segunda a quarta-feira. Com este tipo de horário, as técnicas superiores faziam a substituição do regime presencial pelo teletrabalho de quarta para quinta-feira, no entanto, com a diminuição dos casos de Covid e consequente abertura derivada do desconfinamento, a partir do dia 17 de maio o horário e o regime de trabalho passaram a ser diariamente intercalados (dia sim, dia não). Este tipo de horário adotado fez com que eu tivesse um papel importante na comunicação e contextualização das tarefas que tinham sido cumpridas no dia anterior, permitindo à funcionária presente no mesmo dia, estar atualizada sobre as funções anteriormente realizadas. Nesse sentido, devido à minha presença constante de segunda a quarta-feira todas as semanas, fez sempre parte do meu papel utilizar o diário de campo ou a memória como forma de apontamento para posterior atualização das funcionárias, tornando-me numa ponte comunicacional bastante importante entre as duas técnicas superiores.

Obviamente que os aspetos anteriormente referidos são importantes por demonstrarem o papel que desempenhei no estágio curricular, no entanto, também consigo perceber que as tarefas que são desenvolvidas no Núcleo vão muito além da formação profissional e existem alguns pontos sobre os quais já obtive breves introduções, mas que se tornam demasiado complexos para que eu tivesse total conhecimento sobre todos estes apenas durante o curto período temporal de duração de estágio.

5.3. Contribuições para o desenvolvimento de tarefas e resolução de problemas no NFDO

Este próximo apontamento remete para a complementaridade e, até um certo ponto, inovação, que a minha visão exterior veio trazer na realização de várias tarefas.

Refiro esse pormenor, uma vez que, como as técnicas superiores já desempenham as suas funções e tarefas há vários anos, estas muitas das vezes realizam as suas funções através de métodos que foram aprimorando ao longo dos anos. O que aconteceu durante a minha estadia no Núcleo, foi que, através dos diálogos que foram surgindo, durante o processo de realização das tarefas ou durante os momentos entre o final de um trabalho e o início de outro, tive a oportunidade de expressar a minha opinião sobre os mais variados assuntos, debatendo, com tranquilidade, sobre quais as melhores formas de executar algumas funções. Como exemplo prático deste caso, depois de ler e analisar o balanço social de 2020, (que já está concluído, mas não oficialmente publicado) verifiquei que as escalas apresentadas nos gráficos do documento não tinham as proporções ideais, o que os tornava graficamente não representativos. Assim, propus à técnica superior responsável pela elaboração das dezenas de gráficos presentes no balanço social que, no caso específico dos gráficos que enumerei, alterássemos, em conjunto, a escala dos mesmos, tornando-os representativos e proporcionais. Noutros casos, como a comunicação com as colegas de trabalho é constante, os meus conselhos foram importantes para pequenas tomadas de decisão que facilitam o trabalho de todos. Quando me refiro à comunicação, estou a falar da atualização e contextualização que me é dada pelas técnicas superiores, que me permite opinar sobre as tarefas a realizar e, ainda que a minha opinião por si só não seja decisiva na tomada de decisões, acho que contribuiu para uma comunicação construtiva, que através de brainstorming e de trocas de ideias auxiliou as técnicas no seu trabalho, principalmente nas decisões mais simples.

5.4. Dificuldades na avaliação da eficácia da formação

Outro fator que gostaria de salientar é a ausência de alguns métodos de avaliação da formação nos processos formativos organizados pela DGP.

Esta parcial ausência de métodos de avaliação da formação, já sofreu tentativas para ser colmatada, através da realização de questionários que eram entregues aos participantes nas ações de formação.

No entanto, verificava-se uma abstenção na resposta a estes questionários que resultava num número de respostas tão baixo que não permitia conclusões exatas acerca da eficácia da formação. Assim, após várias tentativas por parte das técnicas superiores do NFDO e, ao longo de algum período de tempo sem respostas significativas, deixou de ser feito este método de avaliação da eficácia da formação.

Torna-se assim importante em primeiro lugar perceber a razão por detrás da abstenção de respostas aos questionários de avaliação da eficácia da formação. Para tal, é possível levantar algumas hipóteses (que podem obviamente não corresponder cem por cento à realidade, mas que nos fazem refletir sobre este fator).

Será que naquela altura a abstenção existente se verificou pelo receio de responder negativamente quanto à eficácia da formação? Será que as questões colocadas não foram claras? Será que existe uma desmotivação e desvalorização dos trabalhadores quanto à frequência das ações de formação?

A ausência de respostas a estes questionários por parte dos formandos, na minha opinião pode ser um indicador de que estes não têm total consciência da importância da avaliação da eficácia da formação, para a melhoria das próprias ações de formação no futuro.

Penso que existe uma necessidade de tomar medidas que consciencializem os trabalhadores para a importância da formação para que o trabalho de quem organiza todo esse processo seja mais valorizado, mas também para que estes olhem para a formação com outros olhos, ou seja, para que sintam através da formação pensamentos positivos de existência de aprendizagem e não de desmotivação ou desvalorização.

5.5. Enriquecimento pessoal e curricular

Por fim, a nível pessoal, um dos primeiros impactos que estágio curricular teve na minha vida pessoal foi a adaptação ao horário de trabalho e convivência com trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Desta forma com o passar do tempo adquiri diferentes rotinas diárias que, a meu ver, são mais saudáveis do que aquelas que tinha antes de dia 15 de março de 2021.

Através desta experiência empírica desenvolvi capacidades comunicacionais a vários níveis. Em primeiro lugar, capacidades comunicacionais desenvolvidas através do contacto próximo com as técnicas superiores do NFDO e com os trabalhadores da Divisão de Gestão de Pessoal no geral. Em segundo, desenvolvi capacidades de comunicação formal, orais e escritas aquando da deslocação a outros gabinetes/divisões dentro do

Edifício dos Paços do Concelho, através do atendimento telefónico ou do envio de emails informativos a trabalhadores da Câmara Municipal de Évora.

Penso que desenvolvi uma maior capacidade de organização e memorização, uma vez que para a garantia de uma realização correta das tarefas propostas era necessário arquivar vários documentos em sítios diferentes com diferentes organizações e para registar algumas formações era necessário ter uma boa capacidade de raciocínio e de memorização de números.

O meu sentido de responsabilidade e pontualidade também foi potenciado através da minha estadia no NFDO à medida que me fui apercebendo da importância das tarefas que realizei em alguns momentos, nomeadamente através das duas oportunidades de vigilância e supervisão de provas públicas de conhecimentos para obtenção de cargos na CME.

Esta experiência não só me permitiu uma primeira contextualização com o mundo do trabalho, onde me apercebi da importância das relações laborais e da complementaridade da execução de tarefas de cada trabalhador para o bem comum da organização e da população que esta serve, como também contribuiu para o meu enriquecimento curricular.

Para além disso, o estágio curricular e a sua redação aumentaram o meu conhecimento sobre a formação profissional e a sua aplicação num contexto real, permitindo-me refletir sobre esses temas através da utilização da observação sociológica.

6. Considerações finais

Com o desenvolvimento deste trabalho e com as já referidas aprendizagens provenientes do mesmo, penso que foi possível perceber a complexidade daquilo a que chamamos formação profissional.

A formação profissional, como ficou explícito no enquadramento teórico-conceitual, beneficiou da crescente complexidade e competitividade organizacional, uma vez que, à medida que a consciencialização para a importância das pessoas como motor das organizações também foi aumentando, conseqüentemente a formação profissional passou

a ser, cada vez mais, um meio de formar, potencializar e dotar as pessoas e consequentemente as organizações.

No entanto organizar e executar a formação profissional em todas as empresas e instituições não é fácil. Como ficou descrito nos processos de organização, existem necessidades formativas que têm de ser identificadas, comunicações com trabalhadores, chefes de divisão e entidades formadoras, existem pagamentos, inscrições de trabalhadores e as suas burocracias associadas.

Para toda esta complexidade de processos, decisões e contactos, a Câmara Municipal de Évora conta com duas técnicas superiores no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, hierarquicamente subordinado à Divisão de Gestão de Pessoal.

Estas técnicas superiores que já levam alguns anos de trabalho na instituição, cumprem o seu complexo trabalho diário desempenhando várias funções com excelência, relativamente a estágios, acumulações de funções, contratos de emprego e inserção e sobre a formação profissional, conhecendo centenas de trabalhadores com os quais já se tiveram de cruzar para cumprir as suas tarefas de trabalho.

O cumprimento e sucesso da formação profissional, não depende apenas deste trabalho desenvolvido no NFDO, depende também da forma como as formações são ministradas pelas entidades, depende da bolsa de formadores existente e da vontade dos trabalhadores em frequentar as formações para as quais são identificados, da aprendizagem e disponibilidade dos chefes de divisão e entidades formativas e isso é algo mais difícil de ser controlado.

Um dos problemas que consegui identificar durante o meu estágio no NFDO é que uma das únicas formas de verificar essa aprendizagem por parte dos trabalhadores é através das próprias funções que estes desempenham, uma vez que, como referido num dos anteriores capítulos da reflexão crítica, existem algumas “Dificuldades na avaliação da eficácia da formação”. Esta “dificuldade na avaliação na eficácia” surge devido à ausência de respostas dos trabalhadores que frequentaram formações profissionais aos questionários sobre a eficácia da avaliação da formação.

Deste modo torna-se mais difícil perceber se os trabalhadores estão de facto satisfeitos com a formação, o que mudar na formação para satisfazer os trabalhadores, torna-se difícil entender se realmente houve alguma aprendizagem.

Para reforçar e finalizar novamente este ponto volto a colocar as questões: “Será que naquela altura a abstenção existente se verificou pelo receio de responder negativamente quanto à eficácia da formação? Será que as questões colocadas não foram claras? Será que existe uma desmotivação e desvalorização dos trabalhadores quanto à frequência das ações de formação? “

No entanto, nem tudo é problemático, obviamente porque penso que este relatório de estágio cumpriu os seus objetivos, geral e específicos.

Em primeiro lugar porque me inseri e integrei num local de trabalho, onde desempenhei todas as tarefas descritas no relatório, obtendo uma visão holística daquela que poderá ser a minha profissão um dia mais tarde e, através dessa integração, descrevi e caracterizei, todas as etapas da organização dos processos de formação profissional, bem como as políticas que orientam as suas práticas na CME.

A metodologia de recolha, tratamento e análise de dados qualitativos que utilizei durante este relatório foi toda aquela que aprendi durante a realização da licenciatura em Sociologia e durante o mestrado em Sociologia com especialidade em Recursos Humanos, excetuando os mencionados questionários, devido a toda a já conhecida situação resultante da pandemia covid-19, em que existia um risco eminente de propagação do vírus através do contacto repetitivo com os trabalhadores, nas várias salas de formação ou através da entrega e distribuição das possíveis folhas dos questionários.

Excetuando a impossibilidade de aplicação dos questionários, todo este trabalho foi iniciado, desenvolvido e concluído, através de todos os métodos de recolha, análise e tratamento de dados, referidos anteriormente no capítulo 2 e, também por ter realizado o estágio curricular no mesmo espaço físico que as técnicas superiores do NFDO, com o auxílio da óbvia observação direta e participante, conseqüente diário de campo, das inúmeras conversas informais e da entrevista semiestruturada, realizada nos últimos dias de estágio a uma das técnicas superiores do NFDO responsável por acompanhar e organizar grande parte do processo formativo da Câmara Municipal de Évora.

Beneficiei também de todo o apoio dos colaboradores da DGP para recolher as informações que necessitava, mas, no entanto, a situação pandémica de covid-19, limitou a quantidade de atividades, nomeadamente visitas a eventos de formação ou a presença em formações profissionais para perceber as suas dinâmicas de ministração.

Gostava também de referir que os objetivos, geral e específicos, foram definidos numa fase prévia à minha inserção na DGP, e por tal motivo, ao deparar-me com o mundo em mudança e em adaptação ao covid-19, fiz os possíveis para, dentro dos métodos de funcionamento da organização onde me inseri, continuar a seguir essas linhas guia, sem correr riscos de me tornar uma possível ameaça viral ou pandémica de covid-19 perante os trabalhadores e esse foi um enorme desafio.

Apesar de todas as dificuldades e limitações encontradas durante este longo trajeto, estejam elas descritas no relatório de estágio, por fazerem parte do trabalho, ou não, no caso de uma conotação mais pessoal, física ou psicológica, os objetivos específicos foram os meus pontos de referência na altura de recolher, tratar e analisar a informação aqui relatada, e como tal penso tê-los cumprido.

O cumprimento do primeiro objetivo específico identificado para este relatório de estágio “Identificar e caracterizar as etapas de organização do processo formativo pode ser analisado no quarto capítulo, mais precisamente no ponto 4.1 “A organização dos processos de formação profissional” onde faço uma descrição, identificação e caracterização das diferentes fases da organização dos processos formativos na CME, desde a fase inicial de contacto com entidades formadoras, até à emissão de declarações de presença ou arquivo de documentos.

Todo este processo de assimilação de conceitos, siglas, constituição e organização do próprio processo de formação, durou desde o início até ao fim do estágio, mas, também numa fase posterior, em que, depois de reler o meu próprio trabalho, comecei, de certa forma, a decorar as fases e a familiarizar-me cada vez mais com os termos utilizados.

As já referidas metodologias de recolha, tratamento e análise, com maior ênfase na fase da entrevista semiestruturada, culminaram no cumprimento deste objetivo. Ao longo de todo o trabalho enuncio várias vezes a entrevista semiestruturada, uma vez que foi através da mesma que, com o complemento dos meus apontamentos no diário de campo, consegui informação para juntar todas as peças do *puzzle* final sobre a formação profissional na CME, disposto no Capítulo 4.

Como já referi, foi-me impossibilitada a presença física em formações e a aplicação de questionários, por motivos já também aqui descritos. Assim, fiz a minha

abordagem, sobre o objetivo específico “Conhecer o valor atribuído pelos trabalhadores à formação profissional”, ainda que limitada, na reflexão crítica, principalmente, no caso da formação de ASHST no ponto 5.2 sobre as adaptações à pandemia covid-19, onde falo sobre a assiduidade/ preocupação da maior parte dos trabalhadores para com a frequência da formação e levantamento das webcams, mas no entanto, ou pelo número de horas elevado da formação, pelo facto de esta ser em alguns horários extralaborais e interferir com a vida pessoal dos trabalhadores e por ser obrigatória por lei, alguns trabalhadores sentiram-se algo desmotivados para com a sua participação na formação.

Este, ainda assim, foi o único caso de ação de formação a que consegui assistir por breves instantes através do monitor de uma das técnicas superiores do NFDO e, deste modo, não posso tirar conclusões demasiado acertadas sobre esta questão, embora consiga perceber, através da minha observação, análise e perceção que um grande número de trabalhadores tem consciência da importância da formação para melhoria das suas capacidades de trabalho e para cumprimento legislativo ou de segurança, por exemplo.

“Conhecer os princípios orientadores da política de formação profissional” no início também não foi missão fácil, no entanto, como me foram facilitados todos os acessos a documentação referente à formação na DGP, deparei-me com informações relativas às políticas que orientam as práticas formativas no Plano de Formação 2021/2022 que abordo e cito também no ponto 4.1 sobre a organização dos processos de formação profissional. Este foi um dos objetivos sobre o qual me gostaria de ter debruçado com mais afinco, no entanto, para além de não ter deixado escapar este objetivo específico, que na minha opinião foi, em certa parte cumprido, também consegui transmitir a verídica sensação de que acima de tudo essas políticas orientadoras estão na ponta da língua, nas próprias atitudes e comportamentos diários na organização do trabalho e da formação em si, por parte das técnicas superiores do NFDO e o reflexo disso foi a forma como também acabei por aprender imenso e ser integrado numa nova equipa, numa espécie de um conjunto de ações de formação, ao qual chamei estágio, sobre o qual escrevi um relatório.

“Descrever pormenorizadamente as tarefas realizadas no estágio” tornou-se numa espécie de obsessão saudável durante a realização do estágio, o que acabou por dar vida ao ponto 4.2 “Outras atividades no Núcleo de Formação e Desenvolvimento

Organizacional” que, basicamente, é um dos ex-líbris deste relatório, a meu ver.

Consegui cumprir este meu quarto objetivo específico através da liberdade de observação direta e participante que pude fazer, da quantidade e qualidade de tarefas realizadas, da presença no escritório do NFDO e especialmente pelo facto de ter efetuado um precioso diário de campo onde descrevia cada tarefa realizada assim que a terminava ou assim que conseguia arranjar algum tempo para este jogo de memória que é relembrar e desconstruir o processo de concretização de uma tarefa desde o seu início até ao fim ou, por vezes, vice-versa.

Neste ponto foco-me não só em descrever as atividades realizadas no estágio curricular, dentro e fora da área da formação profissional, como em descrever cada um dos passos para que esta atividade/tarefa seja cumprida com a maior facilidade possível e adiciono ainda comentários ou reflexões sobre formas de melhoria das minhas próprias formas de realização de tarefas e mil e uma manhas, maneiras e estratégias para o alcance do sucesso em todas essas tarefas. O ponto 4.2 deste relatório tornou-se assim num possível guia de realização de tarefas para um futuro/a estagiário/a na DGP com maior ênfase no NFDO da CME.

Quanto ao quinto objetivo específico “Refletir sobre as aprendizagens, desafios e problemas no âmbito do estágio”, este foi, na minha opinião, cumprido e está disposto inegavelmente na reflexão crítica do meu trabalho. Foi nessa parte do meu trabalho que refleti sobre o evidente processo de aprendizagem que surgiu através de todos os desafios que ultrapassei ao longo do trajeto, a nível pessoal.

A maior dificuldade encontrada, por exemplo, a nível metodológico foi gerir e pesquisar a quantidade e qualidade de toda a bibliografia e garantir a sua precisão temática em relação a Sociologia, aos Recursos Humanos e à Formação Profissional.

Depois a nível da organização dos processos de formação profissional também aponto alguns dos desafios que surgiram durante o período pandémico e outros problemas que já vigoravam pontualmente na DGP/CME.

Todos estes pensamentos mais analíticos foram grandemente impulsionados por fatores já repetidamente referidos ao longo da metodologia, reflexão crítica e considerações finais, mas gostaria ainda de evidenciar a importância das conversas/entrevistas informais que fui fazendo ao longo do período de estágio, do diário

de campo onde também anotei ideias mais ou menos finais relativamente à sua denotação final no relatório apresentado e que foram sempre completadas ou melhor refletidas durante o período de redação do relatório e das suas partes constituintes, principalmente na reflexão crítica.

A minha sugestão ou recomendação final para resolução das dificuldades de avaliação de eficácia da formação, passaria por uma nova tentativa de comunicação, por parte da DGP/NFDO, com os chefes de divisão para que estes consciencializem os seus trabalhadores para a importância da formação profissional e das suas respostas aos questionários sobre a eficácia da formação profissional, para que possa ser feita a avaliação da mesma.

Para facilitar este processo e, já que muitos dos chefes de divisão tem muitos trabalhadores a seu cargo, estes poderiam utilizar os mesmos delegados que os auxiliam na recolha das necessidades de formação, para tentarem abordar os trabalhadores alertando-os para este tema e a relevância do mesmo.

Depois desta espécie de “campanha” sobre a importância da avaliação da eficácia da formação, para a melhoria da mesma e para a continuidade da satisfação dos trabalhadores, a DGP/NFDO poderia rever os seus antigos questionários de avaliação da eficácia da formação profissional, fazer as adaptações e modificações necessárias e depois tentar fazer uma nova vaga de aplicações de questionários aos trabalhadores.

Obviamente que todo este processo parece fácil disposto desta forma, mas a sua aplicação, para além de depender do empenho de trabalhadores e chefes de divisão cujas suas funções não se relacionam com a formação, também tem custos associados e, como é referido no plano de formação 2020/2021, existem alguns entraves ao desenvolvimento de atividades formativas, nomeadamente a ausência de fundos financeiros.

Bibliografia

Åkerström, M. & Jacobsson, K. (2019) “Producing People” in Documents and meetings in human service organizations, *Social Inclusion* (ISSN: 2183–2803), Volume 7, Issue 1, Pages 180–184 DOI: 10.17645/si.v7i1.1993

APS- Associação Portuguesa de Sociologia, (2008). *Código deontológico*, Carta Europeia do investigador, disponível no site <https://aps.pt/pt/codigo-deontologico/>

Barbot, A. (2018) *Relatório de monitorização e avaliação do impacto da formação do Centro de Formação de Escolas do Porto Ocidental*, Escola Superior de Educação, Porto.

Barfoed, E. (2019) Digital Clients: an example of people production in social work, *Social Inclusion* (ISSN: 2183–2803), Volume 7, Issue 1, Pages 196–206 DOI: 10.17645/si.v7i1.1814

Bravo, R., S. (1991) *Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicio*. 7ª edição, Madrid: Paraninfo

Boni, V., Quaresma, S., J., (2005) Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências sociais, *Revista Eletrónica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2, nº1, p-68-80

Brown, A., Attwell, G., Heidegger, H., Celorrio, X., Miquel, F., Patinioti..., Heikkinen, A. (1997) *Promoting vocational education and training: european perspectives*, Hämeenlinna, Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, PL 513, PUH. (03) 614 51

Câmara Municipal de Évora, (2019). Balanço Social, Évora disponível em: http://www.cmevora.pt/pt/servicos/RecursosHumanos/Documents/Balan%C3%A7o%20Social_2019.pdf

Câmara Municipal de Évora (2020) Executivo, 7004-506 Évora, Portugal

Disponível em: <https://www.cm-evora.pt/municipe/camara-municipal/executivo/>

Câmara Municipal de Évora (2021) *Património da humanidade-Acerca de Évora*, 7004-506 Évora, Portugal

Disponível em: <https://www.cm-evora.pt/municipe/evora/patrimonio-da-humanidade/acerca-de-evora/> visitado dia 01/04/2021 11.23

Câmara Municipal de Évora (2020) *Plano de Formação 2020/2021*, Município de Évora, Divisão de Gestão de Pessoal – Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, 7004-506 Évora, Portugal

Câmara Municipal de Évora (s.d.) *Regulamento interno para a promoção de ações de formação profissional no Município de Évora*, 7004-506 Évora, Portugal

Campos, J., Albuquerque, U., Silva, T., (2021) *Observação participante e diário de campo: quando utilizar e como analisar?*, Research Gate. Disponível em: [\(PDF\) Observação Participante e Diário de Campo: quando utilizar e como analisar? \(researchgate.net\)](#)

Canário, R.; Correia, J.; Dubar, C.; Malglaive, G.; Barroso, J.; Bolívar, A. d`Espiney (2003) *Formação e situações de trabalho*, 2ª edição, Porto: Porto editora.

Cardim, J. (1999) *O sistema de formação profissional em Portugal*, 2ª edição, CEDEFOP

Cardoso, Z., Soares, A., Loureiro, B., Cunha, C., Ramos, F., (2003) *Avaliação da Formação – Glossário anotado*, Lisboa: Instituto para a Inovação na formação

Cechinel, A. (2016) *Estudo/Análise Documental: uma revisão teórica e metodológica*. Criar Educação. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação – UNESC. Criciúma, SC, v. 5, n.1, p.1-7

Chiavenato, I., (2014) *Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição, São Paulo: Editora Manole

Coelho, M. (2010) *Diagnóstico de necessidades de formação*, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Coimbra.

Costa, P. (2019) *O desafio da Formação Profissional em contexto empresarial: a realidade de uma Academia prestadora de serviços de formação*, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto.

Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo misto* (2ª ed.). (L. O. da Rocha, Trad.) Porto Alegre: Artmed

Cruz, J. (1998), *Formação em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*, Lisboa: Sílabo

Decreto-lei nº 86/106 de 29 de dezembro de 2016. Diário da República nº 249 – 1ª Série
Lisboa: Finanças

Dias, A. (2015) *Diagnóstico de necessidades de formação em contexto organizacional*, (relatório de estágio), Universidade de Évora, Évora.

Dicionário de Língua Portuguesa. (2009) Porto: Porto editora

Diogo, R., Viera, J. (2006) *Guia metodológico*, Projecto TrainingLab, Members of Partnership of Project Training Lab (CINOP, IB, EVTA/COLO/KCH, ZNANIE ASSOCIATION, HRDA, SALPAUS, HRAKK, IST, ISQ)

Duarte, A. (2014). *O ensino profissional nas políticas públicas: análise do agendamento da medida entre 1986 e 2009*, Sociologia Problemas e Práticas, 75, p.151-170

Falkembach, E. (1987) *Diário de campo: um instrumento de reflexão*. Contexto Educação, Ijuí 7(2):19-24.

Fialho, J., Silva, C., Saragoça, J. (2013) *Formação profissional – praticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*, 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo

Gil, A., (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A

Gouveia, J. (2010). *Supervisão e avaliação da formação*. (Tese de Doutoramento), Universidade de Salamanca.

Jamba, I. (2018) *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia*, Escola superior de ciências empresarias, Instituto Politécnico de Setúbal

Jorge, F. & Saraiva, M. (s.d.) “*Módulo 4 – Motivação e Satisfação no trabalho*” *Comportamento organizacional*, Universidade de Évora

Junior, E., Oliveira, G., Santos, A., Schnekenberg, G., (2021) *Análise Documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa*, Cadernos da Fucamp, v.20, n.44, p.36-51

Lei n.º 82/2019 de 2 de setembro, Diário da República, N.º 167, 1.ª série Lisboa:
Assembleia da República

Lima, C., Urbina, L. (2002) *Eficiência competitiva através de investimentos em capital humano*, Curitiba: ENEGEP

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.

Marques, I. (2006) *A formação profissional da Função Pública nos países da União Europeia: os casos particulares da Bélgica, Grécia, Hungria e Portugal*, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro

Mónico, L., Alferes, V., Castro, P., Parreira, P., (2017) *A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa*, Volumen 3. Atas do 6º Congresso Ibero-americano em Investigación Cualitativa

Neves, J. & Gonçalves, S. (2009) “*A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal – Resultados e tendências*”, v.8 n.4, versão impressa ISSN 1645-4464, Lisboa: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries’ practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3), 295-308.
doi:10.14254/2071-8330.2018/11-3/23

Poncioni, P. (2011) *O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do estado do Rio de Janeiro*. Sociedade e Estado, 20 (3), 585-610

Quivy, R., Campenhoudt, L., (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*, 2ª edição, Lisboa: Gradiva

Ramos, V. (2007) Informalidade, estabilidade e precariedade: uma análise sequencial das trajetórias profissionais ao longo das últimas décadas, *Sociologia Problemas e Práticas*, p. 43-62

Saifalisl, M. Osman, A & AlQudah, K.(2014) Human resource Management practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 16, P.43-46

Serrano, M., M., (2010). “*A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*”, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Working Papers, n.º 1/2010.

Silva, C & Fialho, J. (2006) Redes de Formação Profissional. Uma dinâmica de participação e cidadania, Vol.11, Espanha: *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*

Silva, L., Damaceno, A., Martins, M., C., Sobral, M., Farias, I., S., (2009) *Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente*, IX Congresso Nacional de Educação, PUCPR

Simplício, D. (s.d.). *A cidade de Évora e a relevância do centro histórico*, in Fernandes, J & Sposito, M. (Orgs.) *A Nova Vida do Velho Centro nas Cidades Portuguesas e Brasileiras* (pp. 1-19) Faculdade de Letras da Universidade do Porto / CEGOT disponível em <https://www.visitevora.net/evora-patrimonio-mundial-unesco/> visitado dia 01/04/2021 11.23

Souza, J., Kantorski, L., Luis, M. (2011) Análise documental e observação na pesquisa em saúde mental, v. 25, n. 2, p. 221-228, Salvador: *Revista Baiana de Enfermagem*

Teixeira, A., Vieira, P. (2005) *Capital humano, falências empresariais e produtividades. Uma análise empírica das regiões portuguesas*, Coimbra: Revista Portuguesa de estudos

Yin R., K. (2010) Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4ª edição. São Paulo: Bookman

Anexos

Guião de entrevista semiestruturada

- 1- Qual o primeiro processo que acontece no processo do levantamento de necessidades?

Nota: (chefes de divisão tem acesso a um software)

- 2- Como é que aparecem as ações de formação nesse software?
- 3- O que pode limitar as escolhas do chefe de divisão?

Nota: desconhecimento dos trabalhadores; necessidades. Trabalhadores muito ocupados

- 4- Quais são os métodos que os chefes utilizam para saber as necessidades de formação?
 - 4.1- Os Métodos variam de divisão para divisão?
- 5- O trabalhador é selecionado e depois pode recusar ou é obrigatório ir à formação?
- 6- Como são divulgadas as informações de que o trabalhador vai frequentar as formações?
 - 6.1- Esses meios de divulgação variam consoante os serviços ou categorias profissionais?
 - 6.2- Essa informação chega para informar o trabalhador para ele não ir descontextualizado para a formação?

- 7- O que é o plano de formação?
 - 7.1- É composto por o quê?
 - 7.2- Quais são as informações que estão no plano?
 - 7.3- Serve para quê?
 - 7.4- Como é que o elaboram?
 - 7.5- Ele é divulgado? Como?
 - 7.6- Achas que essa é a melhor divulgação?
 - 7.7- O plano de formação chega a ser cumprido na totalidade?

- 8- Vi que por vezes também surgem formações extraplaneadas...
 - 8.1- Como é que surgem essas novas formações que não estavam planeadas?
 - 8.2- Depois da divulgação do plano o que falta para as pessoas terem mesmo a formação?

Nota: definir datas, horários, cronogramas, locais, reservar espaços, materiais

- 9- Nas formações internas quem trata destas coisas são os serviços ou às vezes o NFDO também participa na organização?
 - 9.1- Quais são as diferenças entre as formações internas e as outras formações?

- 10- Fala-me das formações AEC's

11- No levantamento de necessidades como é que é o processo em que vocês entram em contacto com as entidades formadoras.

11.1- Como entram em contacto com as entidades formadoras

11.2 Então e quando uma ação de formação não tem nenhuma entidade associada são vocês que tem de fazer a pesquisa e entrar em contacto?

11.3 e depois o que acontece?

12- Depois a formação realiza-se. Descreve-me como é uma formação.

13- Existem algumas formas de controlar se tudo correu bem na formação? Ex: Presenças, conteúdos lecionados

14- É feito algum tipo de acompanhamento e avaliação da formação?

15- Já sabia que não existia a avaliação. Mas porquê?

15.1- Quais foram as tentativas que fizera?

15.2- O que tem de mudar?

Foi acordado com a técnica superior que a transcrição *verbatim* não seria publicada na integra*

Tabela 2 - Análise categorial de entrevista semiestruturada sobre a organização dos processos de formação profissional na CME

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Levantamento de necessidades	Contacto com entidades	"[...] nós temos de saber quais são as formações que vamos divulgar, regra geral, a gente contacta com as entidades com quem trabalhamos para saber quais são as formações que eles têm agendados para o ano seguinte... dois anos seguintes normalmente... que é por dois anos. Perguntamos quais são as formações que eles vão ter como oferta e	Entrada em contacto com entidades para conhecimento das formações que disponibilizarão no próximo biénio

		essas ações nós disponibilizamos logo nesse levantamento[...]"	
Levantamento de necessidades	Bases de dados com formações	"[...] é criada uma base de dados onde são incluídas as formações que a gente sabe à partida que as entidades com quem trabalhamos vão disponibilizar [...]"	Criação de base de dados com formações que potencialmente se realizarão
Levantamento de necessidades	Flexibilidade na adição de formações à base de dados	"[...] onde vamos deixar sempre em cada área de formação a hipótese de as pessoas acrescentarem outras que considerem necessárias, ou seja, está sempre um ponto aberto... em cada área, seja na área jurídica, quer seja na administrativa, seja no que for... segurança. Há sempre hipótese de acrescentarmos outras que as pessoas não encontrem.... "	Possibilidade de acrescentamento de novas formações consoante as necessidades formativa encontradas
Levantamento de necessidades	Plataforma de levantamento de necessidades formativas	"Depois são sucedidos... no nosso caso, como nós temos uma plataforma própria para... para levantamento de necessidades... é atribuído as chefes um login, a cada um dos chefes, um login e uma password e eles ao acederem têm acesso a todas as formações que lá estão, todas as áreas e a todos os trabalhadores que tão a seu cargo... por chefia."	Chefes de divisão têm acesso a uma plataforma própria para o levantamento de necessidades onde estão disponibilizadas as áreas de formação, as formações e os trabalhadores que estão ao seu cargo
Levantamento de necessidades	Seleção de trabalhadores	"Que é para poderem depois selecionar cada	Seleção de trabalhadores para

		um deles... que quer para cada uma das formações”	frequentar as formações, por parte do chefe
Levantamento de necessidades	Organização da listagem de trabalhadores selecionados	“[...] depois nós organizamos aqui da maneira que nós achamos mais fácil para consultar quando é para chamar as pessoas, então normalmente fazemos um separador por área dentro da área de estão todas as formações ... o nome de todas as formações e cada formação está o nome da chefia e o nome dos trabalhadores que ele indicou para a formação e nós vamos selecionando a partir daí.”	Organização da lista de trabalhadores selecionados, de forma a que o processo de consulta seja facilitado, em separadores onde constam separadores por área, por formação, por chefe e trabalhadores
Levantamento de necessidades	Delegação de tarefas	“[...] mas nós aqui, regra geral, há a delegação de tarefas.... Chefe muitas das vezes delega a um coordenador ou um encarregado a escolha das... das formações que os trabalhadores devem frequentar [...]” “Imagina... o chefe de departamento, que têm vários chefes de divisão a cargo dele, vai delegar nos chefes de divisão a escolha das formações e ele só vai escolher para os chefes.”	Delegação de um coordenador ou encarregado, por parte do chefe para escolha das formações que os trabalhadores devem frequentar
Levantamentos de necessidades	Hierarquia no levantamento de necessidades	“Por ordem hierárquica... ele vai escolher para os	Modo de levantamento de necessidades hierárquico que

		<p>chefes, os chefes escolhem para os encarregados e coordenadores, os coordenadores e os encarregados escolhem para os operacionais ou para os técnicos.”</p> <p>“Assim, há uma relação de proximidade, não há limitação a esse nível porque há a delegação.”</p> <p>“O chefe máximo pode não conhecer o operário, mas ele vai delegar ao chefe de divisão que delega ao encarregado e que vai cruzar a informação dele”</p>	<p>permite proximidade entre o responsável pelo levantamento e os trabalhadores que serão selecionados, eliminando o distanciamento teoricamente existente ente níveis hierárquicos mais altos e os da base organizacional</p> <p>Evita-se o desconhecimento de necessidades de formação através da aproximação hierárquica do responsável pela seleção dos trabalhadores e os trabalhadores selecionados</p>
Levantamento de necessidades	Diferenças no levantamento de necessidades pelas dimensões dos mesmos	<p>“Não. Imagina aqui nos recursos humanos não, por que a chefe de divisão conhece todos os trabalhadores que têm a trabalhar para ela, mas aqui estamos a falar de uma chefe com quinze trabalhadores é fácil haver esse relacionamento.”</p> <p>“Se formos falar para o serviço operacional... para a divisão... para o departamento operacional várias divisões e cada divisão pode ter cento e cinquenta a duzentos trabalhadores então é impossível o chefe... pode conhecer muitos, mas não conhece as dificuldades que ele tem a nível formativo</p>	<p>Diferentes de dimensão laboral entre as divisões ou serviços podem exigir ou não a delegação de tarefas de levantamento de necessidades.</p> <p>Divisões ou serviços com um número de trabalhadores superior necessitam de delegação de tarefas.</p>

		<p>porque não tem contato direto com as pessoas e ... então vai delegando para as pessoas que são mais próximas e que conseguem reportar as necessidades [...]"</p>	
Levantamento de necessidades	Métodos de recolha de necessidades formativas	<p>"Normalmente na avaliação, os pontos que forem considerados com os valores mais baixos normalmente deverão ter propostas de formação para melhorar os pontos que têm mais fracas."</p> <p>"[...] o chefe avalia o teu desempenho e o chefe sabe onde é que avaliou mais ou menos, portanto sabe se tu vais precisar de formação a nível administrativo ou operacional, que tipo de formação, se é mais especializada se mais comportamental, mediante as avaliações que ele te faz do teu trabalho, independentemente de ser avaliação formal ou informal."</p> <p>"O encarregado que é a pessoa que está mais perto do operacional sabe qual é a lacuna do trabalho dele."</p>	<p>Os pontos fracos da avaliação de desempenho servem como indicadores de possíveis necessidades formativas</p> <p>A avaliação de desempenho e os pontos fracos da mesma, podem indicar o tipo de formação que os trabalhadores necessitam de frequentar</p> <p>Importância dos responsáveis pelo levantamento de necessidades na seleção dos trabalhadores para formação</p>
Levantamento de necessidades	Auto propostas para formação	<p>"[...] posso e devo fazer no âmbito das minhas tarefas, mas eu precisava da</p>	<p>Trabalhador pode-se auto propor para formação caso seja ele próprio a</p>

		<p>certificação formativa para poder desempenhar essas funções. Eu encontrei esta formação... não fazia parte do levantamento de necessidades... não estava em levantamento para poder ser indicada e nem foi indicada pela minha chefe nos extras como eu precisando dessa formação.”</p> <p>“Eu fiz uma autoproposta para fazer essa formação, considerando que isso era uma mais-valia pois podia essas funções de entrevistadora [...]”</p> <p>“[...] quando é assim a pessoa pudesse auto propor ao chefe, fundamentar porque é que acha que precisa daquela formação [...]”</p> <p>“A chefe concordou e pede autorização ao presidente para fazer a integração da minha inscrição e o pagamento da câmara para a minha inscrição.”</p> <p>“Quando as formações não têm esse caracter obrigatório, são de autopropostas dos trabalhadores ou por mudanças de trabalho local de trabalho de atividades [...]”</p>	<p>identificar uma lacuna ou necessidade no seu trabalho</p> <p>A autoproposta pode surgir quando o trabalhador não foi indicado pelo chefe ou encarregado para frequentar formação</p> <p>Certificação formativa como forma de melhoria das competências necessárias para o bom desempenho da função</p> <p>Necessidade de fundamentar a necessidade formativa que leva à autoproposta formativa e posterior autorização do chefe e do presidente para que o trabalhador se possa inscrever e para pagamento da formação</p> <p>Formação que são autopropostas não têm o caracter obrigatório</p>
Plano de formação	Formações extraplano	“Não elas são consideradas extraplano [...]”	Formações que surgem posteriormente à

			elaboração do plano são consideradas extraplano e não são incluídas no mesmo
Plano de formação	Flexibilidade q.b. do plano de formação	<p>“O plano não é estático, pode ser alterado. O plano pode ser alterado nós podemos ao longo do ano fazer os devidos ajustes, dizer que a partir daquela data... apareceu... imagina que ao meio do ano aparece uma legislação obrigatória para uma formação, que antes ainda não estava legislado.”</p> <p>“Temos que adaptar... se aquela formação é obrigatória a partir daquela data nós vamos ter de ter em plano aquela formação... e só a podemos integrar a partir daquela data temos de fazer um <i>update</i> ao plano para acrescentar [...]”</p>	<p>Podem surgir alterações no plano devido a vários fatores como aparecimento de legislação obrigatória</p> <p>Existe a possibilidade de executar <i>updates</i> ou adaptações ao plano de formação na necessidade de acrescento de formações obrigatórias, por exemplo.</p>
Frequência da formação	Obrigatoriedade de frequência da formação	<p>“regra geral é, o trabalhador é indicado pelo chefe para frequentar a formação [...]”</p> <p>“Se for uma formação obrigatória, o trabalhador não pode recusar.”</p> <p>“Se for formação considerada imprescindível pelas chefias para o trabalhador exercer as</p>	<p>Normalmente existe obrigatoriedade de frequência na formação quando o trabalhador é sinalizado para o efeito</p> <p>Quando a formação é considerável imprescindível pelas chefias para a execução das funções por parte do trabalhador este tem de as</p>

		funções, mesmo não sendo obrigatória o trabalhador tem que ir.”	frequentar, embora não sejam consideradas obrigatórias
Frequência da formação	Acontecimentos da aproximação da formação	<p>“[...] nós ficamos com uma listagem dos trabalhadores todos para determinada formação, quando essa formação vai decorrer, quando temos a informação que essa formação vai decorrer daqui a um mês imagina, nós o que fazemos é: mandamos um email para os trabalhadores e para os chefes.”</p> <p>“Primeiro vai para o chefe a dizer que no levantamento de necessidades ele indicou os seguintes trabalhadores para frequentar aquela ação e metemos o nome dos trabalhadores e pedimos que ele nos Indique se mantem o interesse daqueles trabalhadores se inscreverem ou não. “</p> <p>“Porque imagina pode haver trabalhadores naquela lista que já não estejam no mesmo serviço ou já tenham mudado de funções ou já não tenham aquela necessidade formativa ou já tenha feito em pós-laboral [...]”</p> <p>“[...] eu posso estar a seleccionar dez trabalhadores e um deles estar de férias, ele até gostava muito e precisava muito de</p>	<p>A partir da listagem que surge do levantamento de necessidades, as técnicas superiores têm acesso a informação sobre a formação e entram em contacto</p> <p>Em primeiro lugar, é feita uma comunicação com os chefes para verificar se ainda existe a necessidade de os trabalhadores levantados para aquela formação frequentarem a mesma e se este mantém o interesse da participação dos mesmos.</p> <p>Emails de verificação de interesse surgem porque muitas vezes os trabalhadores que consta na listagem do levantamento de necessidades podem já não ter as mesmas necessidades formativas, podem ter mudado de funções ou até já ter executado aquela formação por conta própria noutra entidade em pós-laboral sem que houvesse conhecimento por parte do NFDO</p>

		<p>fazer essa formação, mas está de férias aí fica ao critério do trabalhador e das chefias frequentar uma futura ação com o carácter obrigatório... ou então ... pode ...pode haver da chefia um interesse de dizer por conveniência de serviço teres de desmarcar as férias... já aconteceu com formações obrigatórias.”</p>	<p>Assim, quando chega a altura da frequência da formação o trabalhador já tinha uma noção de que esta se iria realizar, pelo que comparece.</p> <p>Quando existe algum fator impeditivo à frequência da formação por parte do trabalhador, por motivos de férias ou outros, fica ao critério do trabalhador e das chefias, a frequência de uma posterior formação obrigatória</p> <p>Em alguns casos raros e de necessidade alta de formação pode surgir até o cancelamento das férias do trabalhador por conveniência do serviço para a frequência de formações obrigatórias</p>
	<p>Informação da formação aos trabalhadores</p>	<p>“Regra geral todas as formações que o chefe indica, os trabalhadores já têm conhecimento de que estão indicados para as mesmas e estão simplesmente a aguardar agendamento ... por tanta regra geral o trabalhador vai [...]”</p>	<p>Normalmente, o trabalhador quando é indicado para uma formação é informado pelo chefe ou pelo responsável e simplesmente fica a aguardar o agendamento da mesma</p>

		<p>“As formas como eles informam é... depois nós quando temos a confirmação ah... do número de pessoas, os chefes mandam os nomes, nós devolvemos para os trabalhadores fazerem a ficha de inscrição e eles a partir daí têm conhecimento que vão ser inscritos naquela ação.</p> <p>Depois quando a formação é confirmada pela entidade que vai ministrar a formação nós enviamos novamente para os trabalhadores a comunicação de que a formação está confirmada e vai decorrer naqueles dias, nos seguintes horários.”</p>	<p>Os trabalhadores são informados depois da confirmação do NFDO ter a confirmação do número de pessoas e das chefias enviarem os nomes dos participantes nas ações de formação. A partir daí essa informação é devolvida para os trabalhadores e eles ficam com o conhecimento de que terão de se inscrever na formação.</p> <p>Quando surge a confirmação da realização da formação por parte da entidade, os trabalhadores são mais uma vez informados de que existe a confirmação por parte da entidade e de que a ação de formação se irá realizar nas datas e horários específicos previamente identificados pela entidade.</p>
Frequência da formação	Inscrição da formação	<p>“Isso depende de entidade para entidade. Há entidades que apenas precisam e depende se a formação é específica ou genérica.”</p> <p>“[...] porque se for uma formação específica por exemplo</p>	<p>A inscrição na formação depende de entidade para entidade e do tipo de formação que se está a realizar.</p> <p>No caso de formações específicas, estas exigem requisitos</p>

		<p>para motoristas eles pedem cartas de condução, pedem cartões de CQE. As formações específicas têm dados específicos que são solicitados. Depois se for uma formação genérica comportamental gestão de conflitos, ou seja, uma desse tipo, dependendo dos locais que ministram a formação e a formação é financiada ou não assim são os documentos que nos exigem.”</p> <p>“Posso te dar um exemplo se for uma formação na CIMAC, eles têm um formulário de inscrição próprio “</p> <p>" Se for uma formação financiada, como esta que tínhamos agora a decorrer de higiene e segurança... como é financiada, para além desta ficha de inscrição, tens fichas de agregados familiares, tem fichas de encaminhamento para o centro qualifica, tem fichas de comprovativos de moradas, cartões, ou seja, é um processo muito mais burocrático porque é financiado e tem de ser tudo fundamentado.”</p> <p>“Mas regra geral, agora com a proteção de dados o próprio trabalhador</p>	<p>habilitacionais, cartas de condução ou documentos habilitantes à prática das atividades que são desenvolvidas na formação.</p> <p>Nas formações mais genéricas o tipo de documentos que são pedidos para a formação pode variar e do facto de ser financiada ou não</p> <p>Algumas entidades têm formulários de inscrição próprios que garante a inscrição do trabalhador, por si só.</p> <p>No caso de formações financiadas para além da ficha de inscrição são necessárias fichas de agregados familiares, fichas de encaminhamento para o Centro Qualifica, fichas de comprovativos de moradas, cartões.</p> <p>A inscrição em formações financiadas aumenta o processo burocrático devido à fundamentação que tem de ser feita para o financiamento</p> <p>Devido à proteção de dados que vigora atualmente, é o</p>
--	--	---	--

		<p>imprime, escreve, inscreve-se, porque tem dados pessoais.”</p> <p>“o próprio trabalhador inscreve-se, ou no mínimo, preenche para nós depois reencaminharmos para a entidade ..., mas preenche e assina a autorizar [...]”</p>	<p>próprio trabalhador que trata do processo de inscrição.</p> <p>Impressão das fichas de inscrição</p> <p>Preenchimento da mesma.</p> <p>Em alguns casos, o trabalhador preenche a ficha de inscrição e assina a autorização de que o NFDO pode reencaminhar essa ficha de inscrição para a entidade formadora</p>
Plano de formação	Elaboração e constituição do plano de formação	<p>“[...] o plano de formação é ... o ... descritivo do relatório do relatório do levantamento de necessidades de formação, ou seja, nós em plano vamos meter é o resultado do levantamento de necessidades de formação. Depois temos quais são os nossos objetivos previstos com a realização do mesmo. “</p> <p>“informamos também como é que vamos fazer a monitorização e avaliação A aqui no nosso caso até indicamos o nosso fator critérios de sucesso.”</p> <p>“[...] Vai de encontro à transparência dos dados que nós fornecemos então [...]”</p> <p>“[...] isto é o enquadramento do plano e depois temos</p>	<p>O plano de formação é o descritivo do relatório do levantamento de necessidades</p> <p>Neste plano constam os objetivos previstos para a realização do mesmo</p> <p>No plano são apresentadas as formas de monitorização e avaliação</p> <p>São indicados os critérios de sucesso de modo a conseguir transmitir os valores de transparência que são praticados na CME</p> <p>No plano estão ainda presentes o enquadramento do plano e o programa, onde consta as</p>

		<p>programa onde temos as áreas de formação, as ações de formação e o levantamento das necessidades formativas que é resultado do processo anterior. Nas considerações que poderemos ter com o levar a cabo este plano.”</p> <p>“sim, nós normalmente fazemos isso também é na avaliação, aqui neste ponto... a gente faz um pequeno resumo, considerações, fazemos uma avaliação.”</p> <p>“da evolução. Da concretização dos planos que vamos tendo... e depois... fundamentamos [...] fundamentamos porque é que tivemos um aumento de formação ou uma diminuição, normalmente...”</p> <p>“[...] temos de fundamentar o resultado que temos com a concretização dos outros planos e depois falamos sobre parcerias que podemos ter e o que é que estamos a contar para conseguirmos melhorar para concretizar. “</p> <p>“[...] que está tipo sublinhado a dizer que se precisa de mais atenção por parte das chefias. Envolvimento</p>	<p>áreas de formação, as ações de formação, conteúdos programáticos, objetivos e o levantamento das necessidades formativas que é fruto do processo anterior.</p> <p>Na avaliação consta um pequeno resumo, algumas considerações daquilo que poderia melhorar</p> <p>Existem também gráficos que demonstram a evolução da quantidade de formações</p> <p>Estes gráficos são brevemente analisados e fundamentados para que se percebam as causas da diminuição ou aumento das formações</p>
--	--	--	--

		<p>por parte dos dirigentes.”</p> <p>“isso é o que a gente pede para que haja. os fatores externos também podem condicionar a sua boa execução. Isto são os fatores que a gente quer que tenhamos a nosso favor para a concretização do plano. [...] porque isto já veio fruto relatórios anteriores ... é que a gente sabe quais são as condicionantes que levam a que o plano seja concretizado ou não. E então aqui a gente já diz que para que este possa ser concretizado... tem de acontecer preferencialmente estes... estas condições que aqui estão.”</p> <p>“e dos chefes terem preenchido vai dar estes quadros que é o número de trabalhadores que estão inscritos e as categorias dos trabalhadores que estão inscritos em cada uma das formações que estão em cada uma das áreas.”</p> <p>“Neste quadro tu não consegues saber quem foi o chefe que indicou quem para quem. Esta avaliação de quem é que são estes quatro e de que são estes cinco está no ficheiro de Excel.”</p> <p>“[...] resumo numérico do</p>	<p>No plano de formação são apresentados fatores internos que são necessários que o NFDO tenha a seu favor para a concretização completa do plano de formação.</p> <p>Os fatores apresentados são fruto de outros planos de formação anteriormente realizados e dos entraves à concretização dos mesmos</p> <p>Do preenchimento do levantamento de necessidades por parte dos chefes resultam uns gráficos onde constam o número de inscritos em cada ação de formação por categoria profissional</p>
--	--	---	---

		levantamento de necessidades.”	<p>Nos quadros disponibilizados no plano de formação, não é possível verificar os nomes dos chefes que elegerem os trabalhadores para a formação, nem os nomes dos trabalhadores que foram selecionados. No entanto existe um documento interno Excel onde é possível identificar os nomes dos trabalhadores selecionados e os respetivos chefes e o nome da formação para a qual estes estão indicados. (apenas os indicados e não a totalidade dos trabalhadores que existem)</p>
Plano de formação	Divulgação do plano de formação	<p>“nós fazemos a divulgação por email...” “onde mandamos um PDF para quem não tem acesso ... à internet mandamos o link para quem tem acesso á internet para eles irem diretamente ao documento e podem consultar aqui em papel se quiserem.”</p>	<p>A divulgação do plano de formação é feita de três formas: duas das formas são feitas por email: numa delas é enviado o link que leva ao acesso do plano de formação para os trabalhadores que tem acesso à internet. Para quem não tem acesso à internet o plano de formação é enviado por email através de PDF.</p>

			Depois, obviamente, existe a disponibilidade de consultar o plano de formação em formato papel na DGP/NFDO, presencialmente.
Plano de formação	Cumprimento do plano de formação	<p>“regra geral, nunca tivemos um plano executado a cem por cento”</p> <p>“ [...] não por não termos feito alterações ao plano, ou seja, há formações que não dependem de nós a sua concretização, ou seja, se as entidades não as proporcionarem, se elas não as divulgarem, se elas não fizerem a abertura das formações, nós não conseguimos inscrever as pessoas e então quando há em cada uma das áreas uma parte de outras, em que eles escolhem as formações que querem não é fácil que as formações específicas ocorram dentro dos prazos do plano... podem não ocorrer e aí tu não concretizas, mas porque? Não concretizas porque não houve oferta formativa nessa área.”</p> <p>“O que vai acontecer é. Regra geral, tu chegas ao final do plano e vais avaliar e tu tens até mais formações concretizadas do que as que constavam em plano, mas não são as</p>	<p>Existe alguma dificuldade em concretizar completamente o plano de formação</p> <p>A dificuldade no cumprimento do plano de formação surge, não pela ausência de alterações do plano e de ajustes, mas pela existência de obstáculos externos que impossibilitam a concretização total.</p> <p>Algumas entidades formativas podem não proporcionar a ação de formação desejada ou não fazer a divulgação pretendida da mesma que impede a inscrição dos trabalhadores</p> <p>Por vezes as datas de realização das formações impossibilitam o cumprimento do plano de formação dentro dos prazos, especialmente nas formações mais específicas</p> <p>A inexistência de oferta formativa em algumas áreas</p>

		mesmas são consideradas extraplano.”	<p>identificadas no levantamento de formação também impossibilita.</p> <p>Por vezes realizam-se mais ações de formação do que aquelas que estavam previamente dispostas no plano, no entanto, estas formações são consideradas extraplano.</p>
Plano de formação	Contacto com entidades formativas	<p>“sim, por exemplo, nós temos em muitas das formações... em muitas das formações temos aqui “a definir”. Quando temos a definir é a dizer a formação que a gente quer e que foi pedida pelos chefes é esta..., mas ainda não temos nenhuma entidade que a diga que a vai dar nem temos ainda datas para a concretização dela.”</p> <p>“O que é que vai acontecer? Nós temos de procurar estas formações em várias entidades e depois quando tivermos uma entidade vamos divulgar ao chefe que indique aos trabalhadores a dizer: A entidade “x” dispõe desta formação nestes moldes, com tantas horas, estes conteúdos programáticos que irá decorrer de tantos a tantos no local x e eles depois a seguir é que decidem se essa</p>	<p>Quando surge no plano de formação a expressão “a definir” significa que foi identificada uma necessidade formativa numa área, mas ainda não foi identificada a data de realização nem a entidade formadora que vai ministrar a formação.</p> <p>Para encontrar uma formação as técnicas superiores têm de procurar em várias entidades até que seja encontrada uma formação que pareça indicada.</p> <p>Quando essa formação é encontrada esta é divulgada aos chefes para que estes verifiquem se esta se adequa às necessidades formativas que foram identificadas da seguinte forma:</p>

		<p>formação é ou não adequada ao que eles querem.”</p> <p>“Porque eu já tive aqui exemplos de formações que eu procuro, encontro ... divulgo aos chefes e eles dizem, nós não temos... não acreditamos nessa entidade formadora, não tem credibilidade para nós... ou então o conteúdo programático não é o adequado às nossas necessidades precisamos de alguma coisa mais completa e depois não conseguimos realizar, ou seja, às vezes o serem muito especificas...”</p>	<p>A entidade “x” dispõe uma formação que aparenta ir de encontro à área que foi identificada previamente no levantamento de necessidades, tem estes moldes, com o seguinte número de horas, com os seguintes conteúdos programáticos, que irá decorrer entre as seguintes datas, no seguinte local.</p> <p>Posteriormente, depois de analisar estas informações que são enviadas pelas técnicas aos chefes responsáveis, estes tomam a decisão final ou verificar se essa formação se adequa ou não.</p> <p>Em alguns casos, já foram identificadas formações que depois de enviadas aos chefes responsáveis e estes acabam por recusar a formação, ou pela ausência de confiança nas capacidades formativas da entidade ou porque os conteúdos formativos não são realmente aqueles que eram pretendidos pelo chefe para o preenchimento daquela necessidade específica.</p>
--	--	---	--

			A especificidade da formação também pode dificultar o processo de pesquisa/procura pela formação e por uma entidade formadora responsável pela ministração da mesma.
Plano de formação	Obstáculos à concretização do plano de formação	<p>“sim, e depois também há outro problema que nos leva a não concretizar... por exemplo, tudo o que é em comportamentais, formações na área comportamental ciências sociais e comportamentos, os chefes tem muito a iniciativa de indicar pessoas para fazer essa formação...</p> <p>Formações na área comportamental, este precisa, aquele porque precisa, este porque discute, aquele porque falta, porque não sei quê...”</p> <p>“só que às vezes é difícil que a gente concretize este número total de pessoas porque temos de fechar serviços para elas poderem fazer a formação toda todos ao mesmo tempo. Então o que dá é ...eles mandam setenta e duas pessoas fazem formação, destas setenta e duas se nós conseguirmos que vão vinte é muito, ou seja, a concretização em si, para nós é feita a partir do momento em que contacto os setenta e</p>	<p>O facto de em alguns casos de formações mais genéricas o número de pessoas que são selecionadas no levantamento de necessidades é tão elevado, principalmente no caso de formações de cariz comportamental, que para que todos os trabalhadores em levantamento frequentem a formação desejada, os próprios serviços dos mesmos têm de ser fechados.</p> <p>A dificuldade na concretização de algumas formações também é relativa a motivos do serviço, por férias, porque estão de baixa ou com atestado.</p> <p>O trabalhador pode realmente estar identificado para frequentar a formação, mas as datas de frequência da formação não serem compatíveis com vários fatores, relativos até à</p>

		<p>dois para ir e eles é que se recusam a ir...</p> <p>Seja por um motivo de serviço, seja porque tão de férias, porque tão de baixo de atestado, seja o que for, nós arranjamos a formação e nós chamamo-los para irem à formação... se eles não vão [risos] aí já não é o nosso..."</p> <p>"[...] não se cumpre por isto, por isso é que é aquelas condicionantes que nós aqui falamos logo ao início até dos chefes disponibilizarem os trabalhadores para irem à formação porque, porque muitas vezes eles inscrevem os vinte trabalhadores para irem à formação e eles dizem logo que por conveniência do serviço não pode ser..."</p>	<p>própria saúde do trabalhador ou à possibilidade de ausência ao serviço.</p> <p>105.</p>
Formações extraplano	Definição de formação extraplano	<p>"as formações extraplano, são as necessidades específicas que os trabalhadores ou os chefes manifestam e que não foram contempladas porque não eram necessidades do momento, não eram necessidades previsíveis, mas depois, entretanto ou por mudança de tarefas ou por novas competências que são atribuídas a determinados serviços as pessoas tem de ajustar os</p>	<p>As formações extraplano surgem das necessidades específicas que os trabalhadores manifestam ou que os chefes indicam e que não estão contempladas no levantamento de necessidades inicial e consequente plano de formação</p> <p>Surgem de necessidades que não eram previsíveis na altura em que foi feito o levantamento de necessidades, pelo</p>

		conhecimentos que tem.”	facto de existirem mudança de tarefas, ou por novas competências que podem ser atribuídas a determinados serviços nos quais os trabalhadores têm de ajustar ou atualizar os seus conhecimentos
Formação extraplano	Como surgem as formações extraplano	<p>“o trabalhador pode ver a formação que acha que é necessária para ele desempenhar determinada função, propõe-se ao chefe, fundamentando que aquela formação é necessária...”</p> <p>“o chefe... também pode ser o chefe a indicar,[...]”</p> <p>“e a seguir foi a própria doutora Cristina é que me indicou a mim para eu fazer essa formação pediu autorização superior para o pagamento e comunicou-me para eu me inscrever. Inicialmente foi autoproposta, não foi aceite e a seguir ela inclui-me a mim[...]”</p>	<p>Algumas vezes é o trabalhador que, por ter contacto com as formações disponíveis, propõe ao chefe que necessita ou que tem vontade de frequentar determinada ação de formação, fundamentando essa decisão e motivo que o leva a achar que existe a necessidade da frequência da ação formativa.</p> <p>Este tipo de ações extraplano também pode ser indicado pelo chefe.</p> <p>quando o próprio trabalhador se autopropõe ao chefe, necessita da confirmação do mesmo para o efeito e de posterior autorização superior para execução do pagamento</p>
Pós divulgação do plano de formação	O que acontece após a divulgação do plano de formação	“o plano está divulgado, não temos, regra geral, não indicamos aqui datas a que vão decorrer	Na divulgação do plano de formação não são dispostas as datas de realização das diferentes ações

		<p>porque esse procedimento já é à parte, esse procedimento já é... o plano tá divulgado as pessoas já sabem quais são as formações que previsivelmente irão decorrer durante estes dois anos.”</p> <p>“O que vai acontecer é: cada vez que uma formação abrir... cada vez que uma formação seja divulgada a nós, nós vamos ver quais são os trabalhadores que estão e divulgamos para as chefias dos trabalhadores a dizer: indicou estes trabalhadores, veja lá se mantem o interesse ou não. O chefe diz: sim mantem-se o interesse, inscrevem-se os quatro...”</p> <p>“a gente envia para os quatro trabalhadores a indicação para se inscreverem, mandamos o cronograma da ação, os conteúdos programáticos e as datas em que vão decorrer tudo isso horários, para o próprio trabalhador e a partir dai a inscrição é com o próprio trabalhador.</p> <p>“</p>	<p>de formação uma vez que esse é um processo à parte, no entanto já permite aos trabalhadores terem um conhecimento geral sobre quais são e quantas são as formações que irão decorrer nos próximos dois anos</p> <p>Sempre que existe divulgação da formação por parte das entidades formadoras ao NFDO, as técnicas superiores, através do listagem que têm disponível em formato EXCEL, confirmam quais são os trabalhadores que foram previamente indicados no levantamento de necessidades por parte das chefias, e é feita uma divulgação para as chefias onde as técnicas relembram os trabalhadores e a ação de formação para a qual os mesmos foram selecionados e questionam se existe manutenção no interesse e necessidade da participação dos mesmo na formação em questão.</p> <p>No caso de resposta positiva na manutenção do interesse da participação dos</p>
--	--	---	--

			<p>trabalhadores por parte das chefias então procedesse à inscrição dos trabalhadores na formação.</p> <p>Em seguida é feita uma comunicação, com a apresentação do cronograma, conteúdos programáticos e datas e horários, aos trabalhadores de que devem proceder à sua inscrição na ação de formação uma vez que a data de realização da formação se está a aproximar e que se manteve o interesse, por parte das chefias, da participação dos mesmos na formação.</p> <p>A inscrição na formação já está dependente do próprio trabalhador</p>
Contacto com entidades	Forma de contacto com entidades	<p>“normalmente, nós... não quer dizer que a gente não faça o contacto telefónico, mas regra geral a seguir, fundamentamos ... firmamos o contacto telefónico por email... um registo escrito do nosso contacto e porque necessitamos que as informações que nos transmitam estejam ali devidamente comprovadas, ou seja, não vou só dizer que a empresa... não vou</p>	<p>O contacto com entidades é feito de duas formas: por contacto telefónico e por email. No entanto, quando surge um contacto telefónico com a entidade normalmente tem de ser feito um email a confirmar ou a formalizar aquilo que foi abordado por telefone, como forma de comprovação da veracidade dos</p>

		<p>dizer que a empresa me disse por telefone que vai cobrar cento e vinte euros. Eu tenho de ter uma evidencia de que contactei a empresa e que a empresa me informou oficialmente que o preso é aquele... porque senão eu ia fazer um pedido de pagamento para um valor fictício que me foi transmitido por telefone e que eu tinha ouvido mal...”</p>	<p>factos através do registo escrito.</p> <p>Esta formalização através de registo escrito (email) serve para evitar que surjam discrepâncias entre aquilo que foi dito e aquilo que foi entendido, uma vez que por telefone podem surgir dificuldades de compreensão pelo volume do som do telefone, por menores níveis de rede de comunicação. Serve também para que existam evidências de que realmente existiu o próprio contacto com a entidade formadora e de todas as informações que foram dadas pela mesma no que toca aos preços datas horários e cronogramas e conteúdos programáticos iniciais.</p> <p>Desta forma evita-se que sejam feitas requisições de pagamentos com valores que não sejam os corretos ou de comunicações às chefias ou trabalhadores que não são verídicas, provenientes de uma má audição u compreensão por telefone.</p>
--	--	---	--

<p>Requisições de pagamento para formação</p>	<p>Processo das requisições de pagamento com entidades formadoras com a quais já trabalham habitualmente</p>	<p>“não, após a inscrição dos trabalhadores, eles... nós contactamos com os chefes, os chefes indica-nos a gente fala com os trabalhadores eles inscrevem-se. A seguir as entidades enviam-nos a dizer que ... os dados para pagamentos são os seguintes... mandamos os dados para efeitos de faturação, para feitos de... de pagamento”</p> <p>“[...] nós, entretanto, já temos a confirmação das dez inscrições, sabendo que cada inscrição é de quarenta euros, e temos de fazer uma requisição interna a solicitar o pagamento das dez inscrições a quarenta euros à entidade X [...]”</p> <p>“que normalmente fazemos é: anexamos a esse pedido de pagamento a essa requisição interna anexamos as autorizações do senhor presidente ou da senhora vereadora, que é para ser o município pagar tem de levar aqui a autorização... quem é que autorizou essa formação e enviamos os dados de pagamento e de faturação também em anexo e enviamos isto para outro serviço que já é o serviço das compras da aquisição do serviço de formação</p>	<p>Após a inscrição dos trabalhadores o NFDO comunica com os chefes dos trabalhadores que foram indicados para a formação para que estes possam efetuar a inscrição. De seguida a entidade formadora entra em contacto com o NFDO e faculta os dados para efeitos de faturação.</p> <p>Depois da confirmação das inscrições por parte dos trabalhadores, e sabendo já os dados de pagamento por formando é necessário fazer uma requisição interna a solicitar o pagamento do número de formandos a facultar a ação à entidade formadora em específico. A esse pedido de pagamento são posteriormente enviadas para o serviço das compras do serviço de aquisição da formação anexadas as autorizações do senhor presidente ou da senhora vereadora responsável com os dados de pagamento e de faturação uma vez que estas serão necessárias para que o município</p>
---	--	---	---

		<p>que vai fazer uma nota de encomenda à entidade formadora a solicitar esta formação que é já um documento oficial e essa nota de encomenda é que vai gerar depois... Que a empresa envia uma fatura e que nós efetuamos o pagamento...”</p> <p>“[...] as entidades com quem normalmente trabalhamos a pessoa até frequenta a formação e nós temos trinta dias para pagar.”</p>	<p>possa efetuar o pagamento.</p> <p>Posteriormente o serviço de compras efetuará e enviará um documento oficial, apelidado de nota de encomenda para a entidade formadora que vai permitir à entidade formadora emitir a fatura que finalmente será paga pela CME</p> <p>As entidades formadoras com as quais a CME mantém um hábito duradouro de convivência profissional, é elaborado um acordo entre as entidades em que estas aceitam o pagamento das formações até trinta dias após a concretização da formação.</p>
Requisições de pagamento para formação	Requisições de pagamento para entidades com as quais habitualmente não trabalham	<p>“Entidades externas com quem nós não trabalhamos é que normalmente para fazerem a inscrição exigem um pagamento antecipado. Que é o que aconteceu hoje com aquela formação da BAT. [...] Eles querem que a pessoa confirme o pagamento para confirmarem a inscrição, se não efetuar o pagamento não fica inscrito e isso</p>	<p>Quando a ação de formação é realizada por uma entidade formativa com a qual a CME não costuma colaborar frequentemente ou com a qual ainda nunca estabeleceu nenhum contacto até então, a entidade exige o pagamento antecipado para que possa aceitar as inscrições dos</p>

		são duas situações diferentes e que surgem uma a seguir à outra ... sempre. Com uma entidade pode ser uma forma e com outra de outra.	trabalhadores e sem o efetuar o pagamento o trabalhador não se encontra inscrita.
Formação em si	Descrição de uma formação com limitação de não ser a técnica a dar formação, como é obvio	<p>“as formações aqui... As formações variam mesmo muito, a gente pode estar a falar dum formação genérica comportamental que é igual a quase todos os trabalhadores. Embora possa ser adequado ao nível de conhecimentos dos trabalhadores, mas é uma formação básica em que o formador chega apresenta e diz: vamos falar sobre estes conteúdos e desenvolve...”</p> <p>“Depois há formadores que utilizam slides há outros formadores que utilizam vídeos outros que são mais expositivos falam, falam, falam não escrevem quase nada. Isso aí é as formações, eu não sei, porque eu não dou formações. Eu simplesmente trato do processo para que elas decorram.”</p>	<p>As formações variam muitas uma das outras, não só pela diversidade de trabalhadores e funções que existem na CME, pelas categorias profissionais ou pelas diferentes necessidades que possam existir, mas também porque existe um leque alargado de formações, tanto as que constam no plano como as que se originam num contexto extraplano.</p> <p>Algumas formações mais teóricas podem ser comparadas às aulas que são lecionadas na universidade de Évora, por exemplo, pelo tipo de estrutura que apresentam. Nestes casos existe um formador que apresenta alguns diapositivos e aborda e desenvolve os aspetos que apresenta nos conteúdos programáticos.</p> <p>A forma como as formações são lecionadas depende</p>

			<p>obviamente do tipo de trabalhadores às quais esta se dirige, aos conteúdos programáticos, à categoria profissional dos trabalhadores, ao facto de ser formação continua ou inicial, mas também pelo tipo de formador que esteja responsável por lecionar. Alguns poderão ser mais expositivos, mais comunicativos e exigir maior participação por parte dos formandos.</p> <p>No entanto a forma como são lecionadas as formações não é a preocupação principal do NFDO, a sua principal preocupação será fazer com que a formação se realize para que os trabalhadores possam colmatar as necessidades formativas que foram identificadas.</p>
Formação interna	Participação do nfdo em formações internas	<p>“Nas formações internas a mesma coisa. Nós tratamos de todo o processo, mas nós não ministramos a formação. A nossa intervenção em termos de formação... o que pode ser é: efetuar a abertura, início de uma formação ou o encerramento da formação, de resto a maneira... a forma</p>	<p>Todo o processo que leva à realização das formações internas é executado pelo NFDO, no entanto não são as técnicas do núcleo as responsáveis por ministrar a formação.</p> <p>A participação do NFDO na formação propriamente dita, não passa pela</p>

		como ela é lecionada tem a ver diretamente com o formador...”	ministração da mesma, mas eventualmente pode passar pela abertura da formação ou o encerramento da mesma
Formação interna	Tipologia de formação interna	“Formações internas há formação em contexto de trabalho e há formação interna ministrada por trabalhadores.”	Existem dois tipos de formações internas praticadas na CME: a formação em contexto trabalho e a formação interna ministrada por trabalhadores.
Formação interna	Formação interna em contexto trabalho	“Formação em contexto de trabalho é aquela formação... que o trabalhador vai... por exemplo, eu posso te dar a ti formação em contexto de trabalho, porque eu estou a transmitir-te os meus conhecimentos em termos de trabalho para tu poderes trabalhar e estares a aumentar os teus conhecimentos pela transmissão dos meus.”	A formação em contexto de trabalho é transmitida por um trabalhador a outro em contexto de trabalho através de uma transmissão de conhecimentos permitindo ao trabalhador que receberá os novos conhecimentos fica apto para exercer as suas funções numa melhor forma.142.
Formação interna	Formação interna e formadores	“Depois a formação interna... com formadores que são trabalhadores do município já é um processo diferente que é: nós temos uma bolsa de formadores e cada trabalhador que tenha formação específica que lhe confira um determinado conhecimento ..., mas tem de ser um determinado conhecimento extra,	A formação interna é realizada para os trabalhadores do município e pelos trabalhadores do município. A bolsa de formadores interna é composta por trabalhadores que tenham algum tipo de formação específica que lhe confira determinado conhecimento

		<p>ou seja, tem de ter um conhecimento acima da média que lhe permita passar o conhecimento a outros trabalhadores.”</p> <p>“a pessoa até pode ter apenas o nono ano de escolaridade, mas já é jardineiro há trinta anos, o conhecimento que ele tem já superior a um licenciado na área de jardinagem porque é conhecimento com pratica profissional com experiência profissional e ele pode transmitir em contexto de trabalhar esse conhecimento que não é um conhecimento que esteja fundamentado, não é um conhecimento que esteja reconhecido a nível escolar, formalmente, mas é conhecido a nível informal.</p> <p>Depois esses trabalhadores inscrevem-se na bolsa de formadores a dizer: a minha formação, o meu trabalho é nesta área, sinto-me habilitado a dar formação nesta área ...”</p>	<p>O nível de escolaridade do formador interno pode não ser superior, desde que o seu conhecimento na área em que este está a ministrar formação este tenha um conhecimento acima da média, proveniente dos anos de experiência, por exemplo.</p> <p>O trabalhador na sua inscrição na bolsa de formadores, terá de facultar informações sobre a sua formação, a área em que se sente apto para ministrar formação, a categoria profissional à qual se sente apto para ministrar</p>
Formação interna	Da bolsa de formadores para a formação	<p>“nós quando temos necessidade de uma formação especifica podemos ... contactar com esses trabalhadores a perguntar se eles se consideram aptos a dar essa formação. Se eles</p>	<p>Quando existe uma necessidade formativa especifica é possível depois entrar em contacto com os trabalhadores que estão inscritos na bolsa de formadores</p>

		<p>se consideram aptos a dar essa formação existe um regulamento próprio para a formação interna que depois prevê ... prevê as situações todas que sejam de dispensa do trabalhador, para ministrar formação, o tipo de compensação que poderá ter, tudo isso está em regulamento próprio da formação.”</p> <p>“[...] na área da informática e na área comportamental.”</p>	<p>para averiguar se os mesmo sem sentem aptos para ministrar uma ação de formação para a seguinte necessidade.</p> <p>No regulamento de formação interna prevê todas as situações, condições e compensações pelo facto do trabalhador ministrar formação</p> <p>Estas formações internas foram ministradas para colmatar essencialmente necessidades formativas na área da informática ou na comportamental</p>
Formação interna	AEC's	<p>“Os AEC's são professores que estão a dar as atividades extracurriculares a miúdas da escola primária. Então o que é que acontece? Há professores... esses professores, esses ditos formadores eles são licenciados e têm uma especialização seja e desporto, seja numa dança, seja educação, seja... eles têm uma especialização e têm experiência profissional que lhes permite transmitir conhecimentos a outros professores que cá estejam.”</p> <p>“Então o que acontece é: eles estão inscritos na bolsa e</p>	<p>Atividades de enriquecimento curricular são lecionadas por professores que possuem uma licenciatura e uma especialização numa determinada área, que juntamente com a experiência profissional que possuem lhes permite transmitir o conhecimento a outros professore que estejam sob o contrato da CME</p> <p>Após a inscrição na bolsa de formadores e da confirmação de aptidão para ministração de formação na área pretendida são</p>

		<p>essas por exemplo da “Dança no 1º Ciclo” estava lá inscrita como apta a ministrar formação na área da dança contemporânea, dança artística e aí o que houve foi uma organização dum formação dentro dessa área, uma vez que aquela trabalhadora até tinha CAP e podia ministrar formação dentro daquela área,”</p> <p>“ela é recrutada para dar formação aos seus colegas em formação de contexto de trabalho, porque ela dá em horário de trabalho aos colegas, não é? E ela é formadora interna porque é trabalhadora da câmara, mas tem conhecimento especializados que lhe permitem ministrar aquela formação.”</p> <p>“Agora nesses casos não podemos emitir certificados porque a câmara municipal não é entidade formadora certificada. Dai só há declarações de presença.”</p>	<p>organizadas formações em que aquele formador específico é recrutado para dar formação aos seus colegas em contexto de trabalho, uma vez que a formação decorre durante o horário de trabalho.</p> <p>Nos casos de formações internas, a CME não pode emitir certificados de formação uma vez que não é uma entidade formadora certificada. No entanto, esta emite declarações de presença, onde constam informações sobre a participação dos trabalhadores, o nome da ação formativa, o horário e as datas, com um espaço próprio para a assinatura do presidente.</p>
--	--	---	---

<p>Controlo da formação</p>	<p>Controlo da formação através do registo de presenças</p>	<p>“Existe o registo de presenças da formação. Se os trabalhadores faltarem à formação e não tiverem comparecido no trabalho têm falta. Se faltarem à formação mais do que o horário que é permitido por cada formação não tem direito ao certificado e nós aí... essas coisas, nós conseguimos, temos feedback das entidades formadoras que nos vão dizendo quais são os trabalhadores que falta e depois no final de cada ação temos o registo de presenças que comprova a presença do trabalhador lá para efeitos de justificação da assiduidade aqui.”</p> <p>“[...]em casos de formações presenciais, nós temos registos de assiduidade e se a pessoa está em Lisboa a fazer uma formação não está aqui a registar a assiduidade e então para efeitos de comprovativo da formação, para registo de assiduidade, para comprovar a falta precisamos das assinaturas dos registos.”</p>	<p>Através do registo de presenças é possível controlar de certa forma a presença dos formandos na formação.</p> <p>O registo de presenças permite à CME obter um feedback por parte das entidades formadores sobre a participação dos trabalhadores na formação e a partir daí também realizar o controlo de assiduidade que se faz na própria CME.</p> <p>Por outro lado, se, numa formação que dure vários dias e várias horas, o trabalhador faltar mais do que o número de horas máximo para a conclusão da formação, então o mesmo não receberá o certificado de formação .</p> <p>Em casos de formações presenciais, o registo de presenças da formação permite justificar formalmente o facto de o trabalhador não comparecer naquele dia ao trabalho, porque teve de frequentar uma formação noutra local, por exemplo. Para tal,</p>
-----------------------------	---	---	--

			como óbvio, são necessárias as assinaturas nos registos de presenças como comprovativo.
Avaliação da formação		<p>“já tivemos aqui uma... uma avaliação que criamos... uma espécie de questionário que visava ver se os conteúdos da formação tinham sido adequados às necessidades dos trabalhadores, se os trabalhadores achavam que com aquilo tinha melhorado o seu desempenho... e para o chefe também informar se tinha visto alguma melhoria no trabalhador com aquela formação. Não conseguimos até hoje implementar esse tipo de avaliação da eficácia da formação porque não temos respostas por parte nem de trabalhadores nem de chefes.”</p> <p>“agora há pouco tempo nós enviamos um email, a dizer que agradecíamos que nos dessem o feedback da formação no final da formação. Até hoje ainda não recebemos o feedback de ninguém, ou seja, é difícil avaliar quando tu não tens as respostas das pessoas que lá estiveram.”</p> <p>“As pessoas que lá estiveram é que têm de dizer acho que os conteúdos foram</p>	<p>Um dos métodos de avaliação da formação que foram aplicados pelo Núcleo durante algum tempo serviam para perceber se os conteúdos da formação se adequavam às necessidades dos trabalhadores, se estes achavam que melhorariam o seu desempenho com a formação e para averiguar se, no caso do chefe, este verificava algum tipo de melhorias no trabalho dos trabalhadores a seu cargo após a frequência na formação.</p> <p>No entanto esse tipo de método de avaliação da eficácia da formação não foi possível de implementar uma vez que existe um baixo número de respostas por parte dos trabalhadores, mas também dos chefes.</p> <p>Recentemente, o Núcleo comunicou aos trabalhadores presentes numa formação, agradecendo que fosse dado um feedback sobre a</p>

		adequados, não foram adequados se acho que vou melhorar a minha prestação com isso ou não.”	<p>forma como a mesma decorreu, no entanto, não foram obtidas quaisquer respostas o que dificulta a avaliação da formação.</p> <p>O feedback que é pedido pelo NFDO não é algo muito complexo, basta simplesmente o trabalhador responder como decorreu a formação, se aprendeu os conteúdos lecionados e se isso melhorará a sua prestação de serviços.</p>
Conteúdos da formação	Conteúdos da formação não ajustados às necessidades do trabalhador	“formação que eu fiz antes da gestão da formação, por exemplo, e eu trabalho em formação e acho que a formação que eu fui fazer não estava muito adequada à função pública, estava mais direcionada para o privado, então embora tenha melhorado nalguma coisa os conhecimentos, que tinha entre o tipo de programas ou o tipo de equipamentos que há que posso utilizar para fazer a gestão da formação não é uma formação muito realista nem aplicável à realidade do público.”	Existem trabalhadores que algumas vezes são indicados para formações que podem não oferecer nenhuma contribuição para o desenvolvimento das suas funções pela desadequação dos conteúdos ou pela pouca utilidade em relação ao setor público

