

A NORMAAÇORES, S.A. como entidade de formação certificada

Relatório de Estágio

Beatriz Medeiros Leandro

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



A NORMA AÇORES, S.A. como entidade de formação certificada

Relatório de Estágio

Beatriz Medeiros Leandro

Orientadoras

Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A formação profissional assume uma relevância fulcral para as organizações do século XXI, promovendo a aquisição de competências e a potenciação da qualidade do serviço prestado nas instituições. Assim é em todas as organizações, incluindo na Empresa Norma-Açores, Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A. (doravante, “NORMAAÇORES, S.A.”), na qual foi realizado o estágio.

A certificação das Empresas como Entidades Formadoras tem vindo a crescer na Região, com uma aposta diversificada de cursos de formação com vista a satisfazer as necessidades do mercado. No caso específico da NORMAAÇORES, S.A., a mesma é uma Entidade Formadora certificada pela Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego, em diversas áreas, e reconhecida pela Direção Regional das Obras Públicas e Transportes Terrestres, na área dos Serviços de Transporte.

No entanto, verificam-se desigualdades no acesso à mesma com impactos no desenvolvimento das atividades nas respetivas Empresas, condições salariais, motivação dos Colaboradores e fixação dos mesmos nas Entidades, cujas desigualdades foram registadas tendo em consideração o tipo de entidade, o sexo do Colaborador e as habilitações literárias.

A execução das ações de formação requer o cumprimento lógico de três fases da atividade formativa, sendo estas o planeamento, o desenvolvimento e a avaliação, que envolve atividades desde o diagnóstico de necessidades de formação, logística e acompanhamento das ações, finalizando com a avaliação do processo formativo.

Não obstante do contexto atual, com fatores que impactuam diretamente nas atividades das Empresas, a retenção de talentos releva-se um fator-chave de sucesso das organizações e a aposta na qualificação e valorização dos recursos é cada vez mais um fator diferenciador para as organizações que pretendam vingar, crescer, inovar e dinamizar o mercado onde se inserem.

Palavras-chave: formação profissional, recursos humanos, certificação, desigualdade de acesso.

ABSTRACT

Professional training has a crucial importance for Organizations in the 21st century, promoting the skills acquisition and enhancing the service quality provided in the institutions. This is the case in all organizations, including Norma-Açores, Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A. (henceforth “NORMAAÇORES, S.A.”), the Company where the internship took place.

The Companies' certification as Training Entities has been growing in the Region, with a diversified commitment on training courses aimed at satisfying the market needs. In NORMAAÇORES, S.A. specific case, it is a Training Entity certified by the Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego in several sectors and recognized by the Direção Regional das Obras Públicas e Transportes Terrestres, in the transport services sector.

Nevertheless, there are inequalities in access to it, with impacts on the development of activities in the respective companies, salary conditions, Employees' motivation and establishment of them in entities, whose inequalities were recorded taking into account the type of entity, the gender of the Employee and educational qualifications.

The execution of the training actions requires the logical fulfillment of three phases of training activity, being those the planning, the development and the evaluation, which involves activities from diagnosis of training needs, logistics and monitoring of actions, ending with the evaluation of the training process.

Despite the current context, with factors that directly impact the activities of companies, the retention of talent is a key success factor for organizations and the focus on qualification and enhancement of resources is increasingly a differentiating factor for organizations that intend to succeed, grow, innovate and dynamize the market in which they operate.

Keywords: professional training, human resources, certification, inequality of access.

AGRADECIMENTOS

A entrega deste relatório simboliza o final de uma etapa de grande importância para mim e, como tal, gostaria de demonstrar o meu agradecimento para com algumas pessoas, uma vez que sem elas a obtenção do grau de mestre não teria sido possível.

Começo por agradecer à Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria, minha orientadora no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos, por toda a sua preocupação e disponibilidade em esclarecer qualquer dúvida na composição deste relatório, e à Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, minha coorientadora, pela sua pronta colaboração.

Um agradecimento próprio à Empresa que tornou este sonho realidade, a NORMAAÇORES, S.A., em especial ao Conselho de Administração desta entidade por ter aceite a realização do estágio como parte integrante deste Mestrado, cujo trabalho final intitula-se “A NORMAAÇORES, S.A. como entidade de formação certificada”.

Não menos importante, demonstrar o meu apreço e gratidão para com a Dra. Telma Silva, minha Tutora do Mestrado na Empresa e Coordenadora Pedagógica da Formação, área onde realizei o estágio. Um obrigada especial pela forma acolhedora com que me orientou e integrou na sua equipa de trabalho.

Elogiar o bom funcionamento geral da Organização e dos seus Colaboradores, desde os Coordenadores de cada área, técnicos superiores aos administrativos, pois todos fizeram com que, dia após dia, o entusiasmo e a motivação de fazer parte desta cultura empresarial fosse cada vez maior.

Por último, mas com igual importância, deixar uma enorme palavra de agradecimento àqueles que foram um pilar constante na partilha de preocupações durante o estágio e redação deste relatório: os meus pais, a minha família, o meu namorado e amigos. Reconhecida por vos ter na minha vida e por me encorajarem em todos os momentos do meu percurso académico e profissional.

“Aqueles que passam por nós não vão sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” (Antoine de Saint-Exupéry)

Eternamente grata a todos vós!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	3
2.1 Norma-Açores: Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A.3	
2.2 Estrutura orgânica da Empresa	6
2.3 Recursos Humanos.....	9
2.4 Áreas de atuação da Empresa.....	10
2.5 Análise financeira da Empresa.....	12
CAPÍTULO III – A FORMAÇÃO PROFISSIONAL	14
3.1 A importância da formação profissional	14
3.2 Desigualdades de acesso à formação profissional	17
3.2.1 Qualificação profissional e a inserção no mercado de trabalho	21
3.3 A NORMAAÇORES, S.A. enquanto Entidade Formadora.....	22
3.3.1 Certificações e Reconhecimentos.....	22
3.3.2 Modalidades de Formação.....	26
3.3.3 Recursos associados à atividade formativa	28
CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	31
4.1 Planeamento	32
4.2 Desenvolvimento	34
4.3 Avaliação	36
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA.....	39
5.1 Análise ao contexto externo	39
5.2 Fatores críticos de sucesso da Empresa	41
5.3 Análise crítica da área da Formação	42
5.4 Análise crítica do estágio e das atividades desenvolvidas	43
5.5 Analogia entre as atividades desenvolvidas e as unidades curriculares da Licenciatura e do Mestrado.....	47
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais dados das demonstrações financeiras.....	13
Tabela 2. Nível de habilitações literárias dos recursos humanos por setores (%)	19
Tabela 3. Taxa de acesso a cursos de formação contínua por género e setor (%)	20
Tabela 4. Contribuição da formação profissional para as alterações nas Empresas ao nível da empregabilidade e condições de trabalho (%)	21
Tabela 5. Análise ao contexto externo: fatores PESTAL	40
Tabela 6. Fatores críticos de sucesso da Empresa: análise SWOT	42
Tabela 7. Análise SWOT da área da Formação	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da NORMAAÇORES, S.A.....	6
Figura 2. Exemplos de objetivos da formação profissional.....	16
Figura 3. Fluxograma do processo de certificação	25
Figura 4. Sala de Formação 1: Sala Fundação Engenheiro José Cordeiro	28
Figura 5. Sala de Formação 2: Sala de Informática.....	29
Figura 6. Ciclo da Formação: Fases da Atividade Formativa.....	32

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente relatório representa a conclusão do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências Económicas e Empresarias, com especialização em Recursos Humanos, pela Universidade dos Açores, sob orientação da Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria e da Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista. A intenção deste relatório passa por elucidar a criação da primeira identidade profissional através da ligação com a realidade empresarial, elevando a formação profissional. Paralelamente, pretende-se descrever a entidade empregadora que possibilitou a realização do estágio, bem como a crítica à Empresa e às atividades desenvolvidas.

O estágio foi realizado na Empresa NORMAAÇORES, S.A., entre 1 de outubro de 2020 e 30 de junho de 2021, e cujo trabalho foi coordenado pela Dra. Telma Silva. A Empresa desenvolve a sua atividade desde 1984 na Região Autónoma dos Açores, cujos serviços prestados contribuem para o desenvolvimento da Região. Tem como objeto social o planeamento, a consultoria, assessoria e a prestação de serviços nas áreas de estudos e projetos de arquitetura e engenharia; planeamento, gestão e fiscalização de projetos e obras; estudos de impacte ambiental, auditorias e diagnósticos ambientais e acompanhamento ambiental de obras; gestão de resíduos; apoio à gestão empresarial; formação; estudos económico-financeiros; estudos de mercado e sondagens de opinião; segurança, higiene e saúde no trabalho; e o apoio e/ou execução de inspeções e ensaios.

Na Empresa foram desempenhadas funções na área de Consultoria de Recursos Humanos e Formação, as quais incidiram na preparação de toda a logística e execução das ações de formação de acordo com as fases da atividade formativa, nomeadamente o Planeamento, o Desenvolvimento e a Avaliação da Formação, com especial destaque para a gestão de formação interempresas de Serviços de Transporte.

Este relatório encontra-se estruturado em mais cinco capítulos. O capítulo dois será dedicado à caracterização da Empresa abordando a sua missão, visão, valores, parcerias estabelecidas, estrutura orgânica, recursos humanos, áreas de atuação onde são descritas as principais atividades desenvolvidas pela Empresa e uma breve análise financeira aos últimos três anos.

O capítulo três abordará à área de Formação na qual foram desempenhadas funções. Este capítulo contempla o enquadramento teórico do conteúdo principal deste relatório, tratando a relevância da formação profissional e a sua desigualdade de acesso, na qual será abordada a relação entre a qualificação profissional e a inserção dos formandos no

mercado de trabalho. Este capítulo finalizar-se-á com a caracterização da NORMAAÇORES, S.A. enquanto Entidade Formadora certificada, sendo mencionadas as certificações obtidas pela Empresa, respetivas modalidades de formação e recursos materiais e humanos afetos aos cursos.

No quarto capítulo, serão tratadas as atividades desenvolvidas durante a realização do estágio, as quais compreendem a gestão corrente da formação, numa lógica de encadeamento das fases da atividade formativa, que inclui o planeamento, desenvolvimento e avaliação. Serão apresentadas as atividades relacionadas com a fase de planeamento da formação, que envolve desde o diagnóstico das necessidades de formação, até à homologação dos cursos formativos. De seguida, apresentar-se-ão as atividades desenvolvidas no âmbito do desenvolvimento destas ações, que envolve a criação dos programas de formação e respetiva logística associada até e durante a realização da ação. Por fim, e ainda no âmbito deste capítulo, será mencionada a fase de avaliação, que envolve a análise dos inquéritos de avaliação do impacto da formação, tanto ao nível dos formandos, como dos formadores, culminando com a elaboração do relatório de formação.

A análise crítica ao contexto externo, à Empresa, à área da formação na NORMAAÇORES, S.A. e às atividades desenvolvidas ao longo do estágio estará contemplada no quinto capítulo, bem como uma ligação entre as tarefas desempenhadas e as unidades curriculares da licenciatura em Gestão e do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos.

Finalmente, o último capítulo é referente à conclusão que contemplará a análise realizada à Empresa e às suas áreas de atividade, abrangendo igualmente uma reflexão da experiência ao longo do estágio, desde a integração na equipa até à aquisição de *soft skills*, enquanto Consultora Estagiária da NORMAAÇORES, S.A.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será efetuada a caracterização geral da NORMAAÇORES, S.A. Em primeiro lugar, será realizado um enquadramento da Empresa enquanto participante na atividade económica, aprofundando parte da sua história, missão e valores. De seguida, descrever-se-á a sua estrutura orgânica e serão referenciadas todas as áreas de atividade onde esta Empresa atua. Paralelamente, realizar-se-á uma breve análise financeira da Empresa tendo por base o seu Relatório e Contas.

2.1 Norma-Açores: Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A.

A NORMAAÇORES, S.A., fundada a 29 de dezembro de 1984, é uma Empresa açoriana, distinguida por um conjunto de êxitos que têm colaborado não só no desenvolvimento da Região Autónoma dos Açores, mas também noutros mercados onde se insere, nomeadamente o mercado nacional.

Segundo Orlandi (1995), a missão de uma Empresa consiste na razão da sua existência. As imposições da sociedade mudaram e, a partir da década de 1950, as Empresas passaram a ter especial preocupação com a qualidade do serviço e do produto (Longo, 1994). A tríade missão, visão e valores surge como atualização das novas conceções, sendo o modo que as Empresas têm de pautar a sua atividade, definindo quem são, o que pretendem alcançar e quais são os seus princípios, de forma a responderem às novas exigências do mundo atual (Scorsolini-Comin, F., 2012).

Neste sentido, de acordo com o *website* e o Manual de Acolhimento, a NORMAAÇORES, S.A. tem como missão “*prestar um serviço de qualidade em conformidade com os requisitos dos Clientes*”. Para que tal aconteça, tem como valores a credibilidade e confiança, a par de três vetores essenciais: a Ética, a Qualidade e a Eficiência. Desta forma, o objetivo primordial da NORMAAÇORES, S.A. passa, sempre, por oferecer um serviço de qualidade, através de equipas disciplinares constituídas por Colaboradores qualificados e experientes.

Neste seguimento, para cumprir o principal objetivo de identificar e satisfazer as necessidades e expetativas dos seus Clientes e partes interessadas, num processo de melhoria contínua, adota uma abordagem sistemática em relação à gestão de qualidade,

através da sua Política da Qualidade, Ambiente e Segurança, previamente definida pelo Conselho de Administração. A NORMAAÇORES, S.A. é certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) e, como tal, todas as condutas e documentos concebidos pela Organização são elaborados tendo em consideração os requisitos da *International Organization for Standardization (ISO) 9001:2015*, norma portuguesa referente a Sistemas de Gestão da Qualidade. Além disso, cumpre os requisitos definidos na norma portuguesa EN ISO 14001:2015, alusiva a Sistemas de Gestão Ambiental; e da ISSO 45001, uma norma ISO para sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional.

Os princípios desta estratégia são um compromisso do Conselho de Administração, tendo sempre como base o zelo, a saúde e segurança dos seus Funcionários. Com efeito, algumas das condições que a gestão de topo se compromete a cumprir passam por (1) fornecer um serviço de qualidade adequado às expectativas dos Clientes, ajustando as competências necessárias a cada tipo de trabalho; (2) proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis para a prevenção de lesões e afetações da saúde, de modo a prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho; e (3) promover boas práticas ambientais, tendo em conta a prevenção da poluição e a minimização dos seus impactos.

Relativamente a parcerias, a entidade mantém alianças estratégicas e *join ventures*, isto é, a união entre duas ou mais Empresas que concordam em unir esforços para atingir um objetivo comum (Klotzle, 2002), das quais se destacam Empresas como GLOBALEDA – Telecomunicações e Sistemas de Informação, S.A. e SEGMA – Serviços de Engenharia, Gestão e Manutenção Lda., do grupo EDA; Instituto de Soldadura e Qualidade; m-arquitectos Monteiro, Resendes & Sousa Arquitetos, Lda.; MBA Consultores; PLMJ – Sociedade de Advogados, RL; Borges da Ponte, Linhares Dias e Associados Sociedade de Advogados, RL e ALS Life Sciences Portugal, S.A.; e o próprio grupo Consulmar, onde se insere a Empresa. Para além dos Parceiros, a NORMAAÇORES, S.A. conta com Consultores e Colaboradores Externos, amplamente reconhecidos nas suas áreas de competência que, através de acordos de cooperação, permitem alavancar e alicerçar as valências da Empresa, numa ótica de complementaridade.

De acordo com o Relatório e Contas, esta é uma Empresa de direito privado com capital social de 400.000,00€. Até fevereiro de 2020, a estrutura acionista era composta pela Empresa EDA, Eletricidade dos Açores, S.A. (62,625%), pela Consulmar – SGPS, S.A. (25,500%), pelas Seguradoras Unidas, S.A. (5,000%) e por pequenos acionistas (6,875%). A partir de fevereiro do ano transato, o Grupo Consulmar que, desde 1970

desenvolve atividades de projetos e gestão de empreendimentos no continente europeu, asiático e africano e que já era detentor de parte do capital da NORMAAÇORES, S.A., aumentou a sua participação passando a deter 98,6875% do seu capital social, sendo os remanescentes 1,3125% pertencentes a acionistas individuais. Presentemente, o Grupo Consulmar detém 100% do capital social da Empresa, tendo adquirido também as ações pertencentes a acionistas individuais.

A NORMAAÇORES, S.A. detém uma participação maioritária de 60% no capital social da Controlauto Açores – Inspeção Técnica de Veículos, Lda., em sociedade com a Controlauto – Controlo Técnico Automóvel, S.A. que se dedica à atividade de inspeção de veículos em quatro ilhas da Região Autónoma dos Açores, designadamente Terceira, São Jorge, Pico e Faial.

Atualmente, a NORMAAÇORES, S.A. desenvolve atividade em todas as ilhas da Região Autónoma dos Açores, marcando presença física nas ilhas de São Miguel e Terceira. Na ilha de São Miguel, tem a sua sede na Rua Engenheiro José Cordeiro, nº 6, em Ponta Delgada, contando ainda com um escritório da ilha Terceira, na Rua Dr. Aníbal Bettencourt, nº 242, fração X, em Angra do Heroísmo. Na ilha de São Miguel, para além do local de trabalho na sede, conta com Colaboradores afetos a outros espaços físicos de forma permanente, como sejam Colaboradores, a tempo inteiro, alocados à Gestão das Portas do Mar, numa galeria comercial da infraestrutura, localizada na Avenida Infante D. Henrique, verificando-se ainda a existência de Colaboradores que laboram em regime de *outsourcing*¹ com outras Empresas da região, sediadas na ilha de São Miguel.

A Empresa é uma sociedade anónima com diferentes CAE'S, ou seja, com diferente classificação das atividades económicas. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, a atual classificação das atividades económicas é a “CAE – Rev. 3”, aprovada e publicada pelo Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro, consistindo na atribuição de um código CAE a cada atividade desenvolvida pelos agentes económicos.

Neste sentido, a NORMAAÇORES, S.A. tem como CAE principal 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão e, como CAE's secundárias, a 85591 – Formação profissional; 71120 – Atividades de Engenharia e técnicas afins; 74900 – Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; 71110 – Atividades de

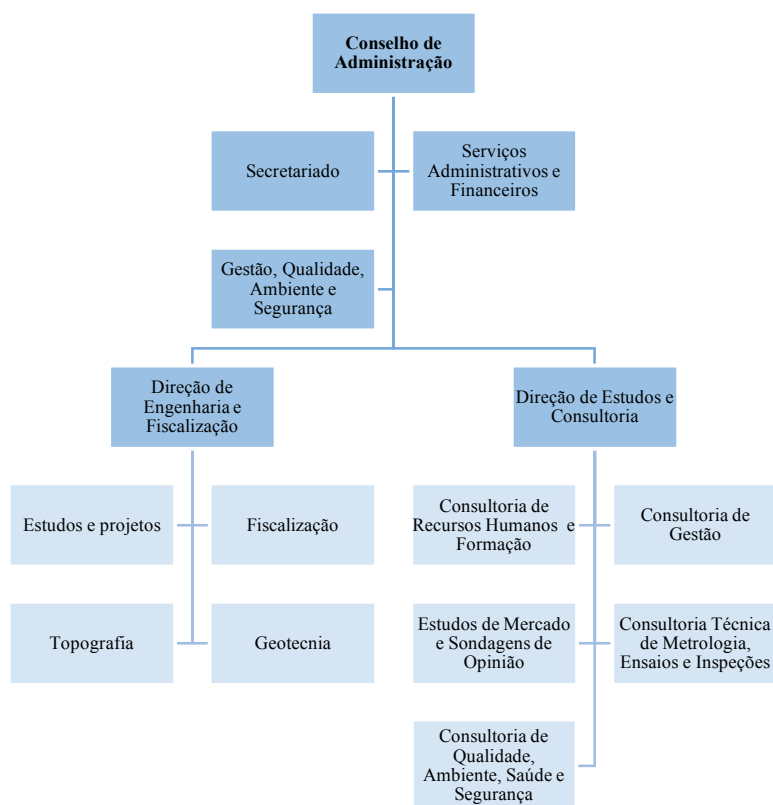
¹ Forma de organização estrutural que permite transferir responsabilidades relativas a certas atividades da Empresa, para outros prestadores de serviços, beneficiando a Organização de maior disponibilidade dos seus recursos humanos e de uma diminuição de custos (Albertin, A. L., & Sanchez, O. P., 2008)

arquitetura; 38112 – Recolha de outros resíduos não perigosos; 73200 – Estudos de mercado e sondagens de opinião e 71200 – Atividades de ensaios e análises técnicas.

2.2 Estrutura orgânica da Empresa

De facto, as organizações do mundo moderno encontraram modelos de apoio à gestão que privilegiam uma estrutura eficiente da Empresa. Adotaram o método da criação de um modelo de organograma, que espelha as relações internas, com pretensão de alcançar os objetivos e resultados estabelecidos (Oliveira, 1994). Por outras palavras, as companhias tendem a orientar-se através de uma representação gráfica que define cargos e setores de forma hierárquica, dentro de uma Empresa (Berwanger, 2013). A NORMAAÇORES, S.A. não é exceção e também optou por este modelo de planeamento de funções e Colaboradores, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Organograma da NORMAAÇORES, S.A.



Fonte: Adaptado do Portal *Web* da NORMAAÇORES, S.A.

Os Órgãos Sociais referem-se ao Conselho de Administração, à Mesa da Assembleia Geral de Acionistas e ao Fiscal Único. A Assembleia Geral de Acionistas é o órgão supremo que nomeia os restantes Órgãos Sociais e que aprova os pareceres e propostas do Conselho de Administração, enquanto o Fiscal Único é o órgão consciente do controlo, legalidade, regularidade e eficiência da gestão financeira da Empresa. Por sua vez, o Conselho de Administração é o garante pela definição de toda a política de funcionamento da NORMAÇORES, S.A., consoante os objetivos da Empresa. Os três constituintes dos Órgãos Sociais têm, ainda, a seu cargo o cumprimento do código das sociedades comerciais e da legislação em vigor para a prossecução da atividade da Empresa, além de serem os seus representantes em reuniões, negócios e contratos. A organização da Empresa assenta na governação efetuada pelo Conselho de Administração ao nível da gestão de duas Direções, assim como pelos serviços de apoio como sejam os Secretariados e Serviços Administrativos e Financeiros.

A Direção de Estudos e Consultadoria (DEC), é composta por cinco áreas de atividade, sendo elas (1) a Consultoria de Recursos Humanos e Formação; (2) a Consultoria de Gestão; (3) os Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião; (4) a Consultoria Técnica de Metrologia, Ensaios e Inspeções; e (5) a Consultoria de Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança.

Na atividade de Consultoria de Recursos Humanos e Formação, salienta-se a realização de Cursos de Qualificação e respetiva Renovação e a execução de Cursos na modalidade de Atualização e Aperfeiçoamento. Esta área compreende, ainda, a Seleção e Recrutamento, que contempla a pesquisa e identificação de candidatos, bem como a respetiva análise curricular e avaliação psicológica. A área da Consultoria de Gestão foca-se na realização de estudos setoriais, planos de negócio e candidaturas a projetos comunitários e extracomunitários. No âmbito dos Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião, são prestados serviços relacionados com o consumo, qualidade de serviço, sociopolíticos e “Cliente mistério”. Relativamente à Consultoria Técnica de Metrologia, Ensaios e Inspeções, evidenciam-se os serviços de inspeções regulamentares, ensaios não destrutivos e metrologia. Quanto à área da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança, destacam-se trabalhos de coordenação de segurança em obra, gestão e segurança ambiental, segurança alimentar, implementação de sistemas de qualidade e ruído e acústica.

Por seu turno, a Direção de Engenharia e Fiscalização (DEF) encontra-se centrada na área de Estudos e Projetos de Engenharia e Fiscalização onde ganham relevo os projetos

de engenharia, topografia, arquitetura e estudos geológicos e geotécnicos, paralelamente à área de Fiscalização que presta serviços de gestão de empreitadas, compreendendo a coordenação, planeamento e programação da obra e a gestão e controlo da sua construção.

Todos os negócios e atividades que a NORMAAÇORES, S.A. desenvolve assentam no apoio dos Serviços Administrativos e Financeiros. Nestes serviços laboram técnicos especializados em matéria financeira e de contabilidade. As tarefas desta secção relacionam-se com o controle da tesouraria, da gestão das contas, dos investimentos e riscos, do planeamento financeiro da Organização e do controle dos impostos. É também responsabilidade desta secção a divulgação dos resultados da Empresa, do balanço e do apuramento de resultados do exercício, ao Conselho de Administração, para que este possa tomar decisões e definir novas políticas e estratégias.

Tendo em consideração a transformação digital atualmente verificada, é de realçar que todo este funcionamento interno assenta no suporte, imprescindível, do setor informático da Empresa que apoia o Conselho de Administração, os Serviços Administrativos e Financeiros, o Sistema de Qualidade, Ambiente e Segurança, as duas Direções e, conseqüentemente, os Secretariados. O seu auxílio prende-se maioritariamente com questões relacionadas com *Helpdesk*, ou seja, a resolução de problemas técnicos e informáticos que os Colaboradores se defrontam diariamente. Este setor é responsável pela gestão de avarias e aquisições de novos equipamentos informáticos, efetuando o controle de todo o material. Os técnicos informáticos responsabilizam-se igualmente pela gestão da plataforma AGIR, um *software* de gestão da qualidade de processos, implementado pela NORMAAÇORES, S.A., que permite definir a sequência de tarefas do *Workflow*, responsabilidades, marcação de férias, prazos e notificações, etc.

A Empresa possuiu dois Secretariados que funcionam como suporte a todas as áreas de atividade da Organização, incluindo o Conselho de Administração. O Secretariado que presta assistência à Direção de Estudos e Consultoria executa atividades relacionadas com a logística das ações de formação e atendimento presencial a todos os Clientes e Fornecedores que se deslocam à Empresa. Por sua vez, o Secretariado que presta apoio à Direção de Engenharia e Fiscalização assiste também o Conselho da Administração. Denota-se que todas as áreas de atividade têm Coordenadores responsáveis pela gestão e definição dos objetivos da sua equipa.

A NORMAAÇORES, S.A. tem implementado e certificado um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, no âmbito,

respetivamente, da ISO:9001:2015, da ISO:14001:2015 e da ISO:45001:2018, acompanhado por um Colaborador, que acumula outras funções na Empresa, e por dois técnicos responsáveis pela área da Segurança. O Sistema de Gestão Integrado é um instrumento fundamental para o controlo da qualidade dos serviços prestados aos Clientes, para a gestão eficaz dos recursos, para a identificação com os valores, cultura e identidade da Empresa e para a persecução da sua Missão.

De acordo com a Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro, que aprova o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, a NORMAAÇORES, S.A. possui dois técnicos superiores de higiene e segurança no trabalho.

2.3 Recursos Humanos

O governo da NORMAAÇORES, S.A. assenta, na gestão executada pelo Conselho de Administração das duas Direções, Direção de Engenharia e Fiscalização, designada por DEF, e Direção de Estudos e Consultoria, definida como DEC. Ambas as Direções contam com o apoio dos Serviços Administrativos e Financeiros, também denominados por SAF.

A 31 de dezembro de 2020, a Empresa contava com 58 Colaboradores ao serviço da Empresa, dos quais 50 na ilha de São Miguel, 4 na ilha Terceira, 1 na ilha do Pico, 1 na ilha do Faial e 2 na ilha das Flores, incluindo os 3 elementos que representam o Conselho de Administração, nomeadamente o Presidente Eng.º Artur Gomes da Costa, o Administrador Dr. Carlos Adalberto Silva e o Administrador Eng.º Mário Domingues, dos quais 48 com vínculo sem termo.

A distribuição etária dos Colaboradores aponta para uma média de idades de 46 anos, dos quais 22% corresponde a Colaboradores com idade compreendida entre 26 e 35 anos; 31% com idade compreendida entre os 36 e os 45 anos; 26% entre 46 e os 55 anos; e 21% dos Colaboradores com idade compreendida entre os 56 e 65 anos.

Tendo em consideração a distribuição por antiguidade, verifica-se que o tempo médio de serviço dos Colaboradores na Empresa é superior a 20 anos, no entanto, e como forma de procura ativa por novos talentos e rejuvenescimento da Empresa, a NORMAAÇORES, S.A. aposta no acolhimento de estagiários no âmbito dos programas de apoio existentes, possibilitando aos jovens a realização de estágios profissionais num contexto real de trabalho, como forma de promover a sua inserção na vida ativa e aquisição de competências profissionais.

Tratando-se de uma Empresa que visa captar e manter o seu *know-how*, denota-se que a maioria dos Colaboradores se encontram vinculados à Organização através de contratos de trabalho sem termo, representando 83% do total de contratos existentes. Por seu turno, os contratados a termo certo representam 14% do total, sendo que os remanescentes 3% são relativos a contratos a termo incerto.

Da análise da distribuição de recursos humanos por habilitações literárias verifica-se que 50% dos Colaboradores possuem grau de habilitação ao nível do ensino superior. Pese embora a larga maioria dos recursos humanos possuam habilitações ao nível superior, denota-se que a mesma é também constituída por técnicos que, apesar de não terem concluído o ensino superior, possuem formação especializada para o exercício das suas funções.

O quadro de pessoal da Empresa é constituído por profissionais qualificados com grau de habilitação superior nas áreas de gestão, ciências sociais, informática, proteção civil, engenharias e afins, sendo que ao nível do ensino secundário e pós-secundário destaca-se a especialização dos técnicos nas áreas de topografia, desenho, orçamentação, fiscalização e inspeção. Conforme Piaget (1972), só através de uma equipa multidisciplinar, ou seja, um conjunto de pessoas com diferentes formações, e interdisciplinar, quando as diversas áreas do saber se complementam (Castro, 2008), é possível obter uma pluralidade de conhecimentos e desenvolver todas as atividades, neste caso, constantes do objeto social da NORMAAÇORES, S.A. Parafraseando Severino (2000), “(...) *a verdade completa não ocorre numa ciência isolada, mas num processo de concorrência solidária de várias disciplinas*”.

O quadro de pessoal corresponde a um conjunto de competências fundamentais para o desenvolvimento do objeto social da Empresa, sendo que parte substancial do seu valor reside na capacitação dos recursos humanos ao seu serviço.

Para além do seu quadro de pessoal, a Organização opera a par de uma vasta rede de Empresas Parceiras e Consultores Externos que, em conjunto com a NORMAAÇORES, S.A., unem competências de forma a responderem às oportunidades e desafios que o mercado regional impõe.

2.4 Áreas de atuação da Empresa

A NORMAAÇORES, S.A. atua em diversas áreas de atividade, tendo por objeto social o planeamento, a consultoria e a prestação de serviços nas áreas de (1) apoio à gestão

empresarial; (2) estudos económico-financeiros; (3) estudos de mercado e sondagens de opinião; (4) formação profissional; (5) saúde, segurança e higiene no trabalho; (6) estudos e projetos de arquitetura e engenharia; (7) gestão e fiscalização de obras; (8) auditorias e diagnósticos ambientais; (9) realização de ensaios; (10) gestão de resíduos; e (11) inspeções regulamentares.

Esta Organização é uma das Entidades Formadoras com maior notoriedade na Região sendo, por isso, a Consultoria de Recursos Humanos e Formação outra área de prestígio. Está classificada como Entidade Formadora certificada, conforme a Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, e a Resolução do Governo nº 100/2012, de 29 de junho, pela, então, Direção Regional do Emprego e Qualificação Profissional (DREQP), em diversas áreas. Ademais, possui Título de Reconhecimento pela, outrora, Direção Regional dos Transportes (DRT), enquanto Entidade Formadora de cursos relativos a Serviços de Transporte. Atua, ainda, na vertente de seleção e recrutamento de potenciais candidatos a vagas de outras Entidades, através da sua análise curricular, avaliação psicológica e entrevista.

Esta Organização é reconhecida no mercado pelas suas diversas áreas de atividade, sendo a Consultoria de Gestão uma das mais notórias. Nesta área são prestados diversos serviços dos quais se destacam candidaturas a fundos comunitários e extracomunitários, estudos setoriais, planos de negócio, planos estratégicos e gestão de empreendimentos comerciais.

Outro setor que é parte integrante do leque de oferta desta Empresa é o dos Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião. A NORMAAÇORES, S.A. é a única entidade, sediada nos Açores, credenciada para a realização de estudos de mercado e sondagens de opinião pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC). Neste seguimento, participa e é membro das associações ESOMAR – *European Society for Opinion and Marketing Research* e APODEMO – Associação Portuguesa de Empresas de Estudos de Mercado e Opinião. Todos os seus inquéritos são elaborados segundo os princípios do código deontológico internacional de Estudos de *Marketing* e Opinião da ICC/ESOMAR. Nesta área, evidenciam-se trabalhos na área de estudos sobre o consumo, qualidade de serviço, sociopolíticos e Cliente mistério.

Outra das atividades desenvolvidas recai sobre a temática da Metrologia, Ensaios e Inspeções. Ao nível dos ensaios, são prestados serviços relacionados com ensaios a soldaduras. A NORMAAÇORES, S.A., em parceria com o ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade, desenvolve diversos serviços no âmbito das inspeções, entre os quais se

destacam as inspeções de equipamentos sob pressão e inspeções de construção ou a redes de gás e postos de combustível. Neste campo, a Organização é reconhecida como Entidade Inspetora (EI), reunindo os requisitos indicados no “Estatuto das Entidades Inspetoras”, previstos no Anexo V do Decreto Legislativo Regional nº 4/2012/A, de 17 de janeiro, nos termos do Regime Jurídico do Licenciamento, Instalação e Operação de ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas, tapetes rolantes e equipamentos semelhantes, prestando este tipo de serviços.

Por fim, mas não menos importante, os setores de atuação da NORMAAÇORES, S.A. englobam a área da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança, que assume um papel de relevo por abranger atividades associadas às obrigações legais dos principais Clientes. Nesta temática, destacam-se os serviços de coordenação de segurança em obra, gestão e segurança ambiental, implementação de sistema de qualidade, ruído e acústica e ainda segurança alimentar. Nesta última área, desenvolve atividade em parceria com a Controlvet ALS para a implementação de sistemas de *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) e manutenção de sistemas de restauração, auditorias, inspeções e rastreabilidade.

No âmbito de Projetos, Engenharia e Fiscalização, no curriculum da Empresa consta a gestão de algumas das principais empreitadas da Região Autónoma dos Açores, através da sua coordenação, planeamento, fiscalização e avaliação. De entre as diversas infraestruturas acompanhadas, destacam-se obras portuárias, aeroportos, estradas, estruturas de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, abastecimento de água, instalações industriais, hotéis e equipamentos sociais, como hospitais e centros de saúde, escolas, creches, centros sociais e, até, algum património histórico regional como os museus. Oferece, ainda, serviços relacionados com projetos de arquitetura e engenharia, geotecnia e topografia.

2.5 Análise financeira da Empresa

A NORMAAÇORES, S.A. apresenta uma estrutura financeira equilibrada, com bons indicadores de liquidez, autonomia financeira e solvabilidade.

De um modo global, a Organização tem registado um crescimento da sua atividade ao longo dos últimos anos, caracterizado tanto pelos resultados do exercício, como pelo reforço de algumas das suas áreas de atividade, recorrendo à contratação de mais recursos humanos.

O resultado líquido do exercício no ano de 2020 foi de 155.261€, enquanto o seu volume de negócios, ou seja, o valor das vendas e prestações de serviços da Empresa no âmbito da sua área de atividade (Rocha, 2012) foi de 2.663.403€. Regista-se uma ligeira redução do volume de negócios, comparativamente ao ano transato, recorrente da situação adversa provocada pela pandemia, que afetou toda a economia a nível local, regional, nacional e até internacional, de forma transversal a todas as atividades.

Os gastos com pessoal e os gastos em fornecimento de serviços externos representam quase a totalidade dos custos da Empresa e registam um aumento comparativamente aos anos anteriores. Em 2020, os gastos com pessoal totalizaram 1.535.907€, mais 2,1% face a 2019, decorrente principalmente da contratação de novos Colaboradores, associada ao crescimento e expansão da Empresa nos últimos anos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1. Principais dados das demonstrações financeiras

	2018	2019	2020
Volume de Negócios	2.819.738€	3.095.627€	2.663.403€
Gastos com Pessoal	1.541.368€	1.503.794€	1.535.907€
Resultado Líquido	356.746€	163.829€	155.261€

Fonte: Relatório e Contas NORMAAÇORES, S.A. (2018-2020)

De acordo com Ribeiro (2005), o balanço é uma demonstração financeira que evidencia o património da Empresa, sendo uma ferramenta fulcral na tomada de decisões de liquidez, capacidade de pagamento e endividamento. Neste sentido, o balanço da Organização a 31 de dezembro de 2020 evidencia uma melhoria da estrutura dos capitais.

Após análise de toda a caracterização da NORMAAÇORES, S.A., fica claro que esta é uma Empresa regional de sucesso, cujo objetivo é servir o cliente priorizando a eficiência e a qualidade. Para isso conta com a entrega e dedicação dos seus 58 Colaboradores qualificados, além do apoio dos Parceiros e Associados. Todo o seu dinamismo assenta no funcionamento de duas Direções que prestam serviços em variadas áreas de atividade. O estudo das demonstrações de resultados espelha uma Organização sólida e equilibrada a nível financeiro.

CAPÍTULO III – A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No presente capítulo é realizada uma referência à contextualização teórica relacionada com a temática deste relatório de estágio. Numa primeira fase será abordada a questão do interesse e relevância da formação profissional nas Empresas do século XXI. De seguida, focar-se-á na questão da desigualdade no acesso à formação profissional bem como a sua relação com o desemprego. Finalmente, far-se-á a exploração da área de Consultoria de Recursos Humanos e Formação da NORMAAÇORES, S.A., através de menção a recursos, tipos e contextos de formação profissional.

3.1 A importância da formação profissional

O século XXI trouxe a mudança para um mundo globalizado onde o progresso tecnológico se acentua, mas a importância atribuída ao saber ultrapassa aquela que era a visão tradicionalista. Vive-se, atualmente, numa sociedade de conhecimento onde os seus efeitos se têm repercutido na vida profissional de qualquer ser humano.

Hoje, ser apenas detentor de um diploma que prove uma licenciatura ou mestrado, fica aquém das exigências do mercado. As Empresas requerem Colaboradores ativos e multifuncionais, que resolvam problemas de forma crítica e rápida, numa sociedade que vive em constante transformação. De acordo com Silva (2002), o Funcionário procurado é aquele que possui competências técnicas associadas à capacidade de decisão, de comunicação oral, escrita e de trabalho em equipa.

A sustentabilidade de uma Organização depende, portanto, de pessoas. São elas as detentoras de conhecimento que o vão colocar em prática, ao serviço dos Clientes. De acordo com França (2013), e a título de exemplo, está provado que a satisfação e agrado dos Clientes depende da interação, comportamento e qualidade do serviço prestado pelos Trabalhadores. É neste seguimento, através da perceção da importância das pessoas para as Entidades, que surge a valorização da formação profissional (Silva, 2002).

De uma forma geral é possível definir formação profissional como um conjunto de atividades que visam munir os indivíduos de competências, isto é, capacidades para mobilizar conhecimentos, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões, em qualquer ramo de atividade económica (para o emprego, 2001).

São inúmeros os motivos que corroboram e justificam a necessidade de formação. A formação começou a ser utilizada pelas instituições empresarias por ser considerada um instrumento de melhoria do desempenho dos recursos humanos. Conscientes das necessidades de mudança, qualidade, agilidade e inovação, as organizações perceberam que formar é um trunfo que potencia o aumento da produtividade, na forma de conhecimento, através do desenvolvimento eficaz das tarefas de cada Colaborador.

De acordo com Cruz (1998), um dos principais fatores que fundamentam a aposta na formação é a pressão para a competitividade. Na tentativa de implementar a melhor estratégia, a Empresa tende a apostar no desenvolvimento de novos produtos para o mercado de forma a acompanhar a mudança e a tecnologia. Quando uma companhia investe em novas tecnologias poderá sofrer algum tipo de consequência negativa pela falta de experiência e competência dos Trabalhadores. Nestes casos, as Empresas devem procurar Entidades Formadoras externas acreditadas de modo que os Colaboradores e a Organização passem a ser reconhecidos pela qualidade.

Outra questão potenciadora de formação é o mercado interno da Empresa, ou seja, as condições em que os Colaboradores se encontram. Se a firma estiver perante uma situação de *turnover*, ou seja, elevada taxa de rotatividade de pessoal, aqueles que ficam acabam por ter um aumento de tarefas em comparação com o que tinham anteriormente, culminando em maior responsabilidade para os Trabalhadores e, conseqüentemente, maior necessidade de adquirir novos conhecimentos para o correto desempenho das novas funções. O mesmo acontece na situação contrária, quando a Empresa se encontra em fase de expansão e procede ao recrutamento de novos talentos que serão incluídos na sua rede de recursos humanos. Desta forma, a solução para estes dois obstáculos, ou simplesmente o recurso para atualizar conhecimentos de Colaboradores, passa pela implementação de ações de formação (Cruz, 1998).

Acresce que a formação não deve ser vista apenas como meio de incremento do rendimento de uma Empresa, mas também como fator motivador dos Trabalhadores na medida em que a entidade patronal aposta no seu progresso para que exerçam as suas funções de forma mais adequada (França, 2013). É de realçar que a chefia ou coordenação deve envolver-se na ação de formação, da forma mais direta possível, para que os Funcionários, futuros formandos, tenham presente o valor e necessidade de adquirirem os conhecimentos em causa (Cruz, 1998).

Deste modo, de acordo com o Código do Trabalho, a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, foca-se na integração no mercado de trabalho e estabelece como objetivos da

formação profissional proporcionar qualificação inicial a quem ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação; assegurar a formação contínua dos Trabalhadores da Empresa; promover a qualificação ou reconversão profissional de Trabalhador em risco de desemprego; promover a reabilitação profissional de Trabalhador com deficiência, em particular do Trabalhador cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho e promover a integração socioprofissional de Trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção, de acordo com a Figura 2.

Figura 2. Exemplos de objetivos da formação profissional



Fonte: Adaptado do Portal *Web* da NORMAAÇORES, S.A.

No que concerne a vantagens da formação profissional relativamente ao trabalho é de realçar o aumento da predisposição em adotar novas tecnologias em contexto de trabalho e a ampliação da inovação das estratégias e da dedicação profissional. Denota-se um maior nível de satisfação dos Funcionários, pelo sentimento de segurança que a formação transmite, e conseqüente diminuição dos níveis de absentismo. Outros benefícios que advém da implementação da formação prendem-se com as possibilidades de promoção, uma vez que Colaboradores com melhores competências terão maior probabilidade de ascender na carreira, e o aumento da produtividade tendo em conta a eficácia das tarefas desenvolvidas associadas a um menor desperdício de tempo e recursos. Além disso, de acordo com Cruz (1998), outra condição favorável da formação profissional é que ela não só é capaz de acrescentar aprendizagens sobre novas temáticas, como também atualiza e

recicla as competências anteriormente adquiridas. Finalmente, a percentagem de acidentes de trabalho tem tendência a diminuir, pois Colaboradores qualificados têm menor possibilidade de incorrer em erros.

Pela importância que a formação profissional encerra, na conjuntura atual, no âmbito do Código do Trabalho, a partir de 2019, pela Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro, as Empresas têm o dever de garantir 40 horas anuais de formação profissional, ao invés de 35 horas como se verificava antes da presente lei, aos seus Colaboradores e estes têm a responsabilidade de procurar desenvolver e atualizar as suas competências, de forma a melhor responderem às necessidades do mercado e, em última instância, tornarem-se mais competitivos.

Após descrição dos motivos, objetivos e vantagens da formação profissional fica claro perceber que estes fatores são impulsionadores da formação nas Empresas do século XXI pela sua importância no desenvolvimento da firma, ou apenas pela necessidade de responder à carga horária anual de formação imposta por lei (Ferreira, 2021).

3.2 Desigualdades de acesso à formação profissional

Apesar de todos os benefícios e ganhos que a formação profissional acarreta, é certo que nem todos os indivíduos têm acesso à mesma. As Empresas ainda revelam maior interesse em formar, apenas, para combater necessidades de curto prazo, em vez de priorizarem o desenvolvimento dos seus recursos humanos enquanto profissionais (Caetano, 2007; citado por Calado 2012).

De acordo com o Relatório Anual de Formação Contínua, realizado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, GEP/MTSSS (2020), este panorama de discriminação no acesso à formação afeta alguns grupos de pessoas, apesar da crescente melhoria, sendo elas, as mulheres, os Trabalhadores com baixa escolaridade, os Empregados com mais idade e, portanto, em fim de vida profissional útil e Funcionários menos bem posicionados na Empresa, que assumam funções da base da hierarquia.

São inúmeros os fatores que explicam o acesso diferenciado à formação profissional, não obstante é possível afirmar que, atualmente, os Colaboradores mais qualificados são os que possuem maior acesso e probabilidade de melhorarem as suas competências, além do seu curso base (Canário *et al.*, 2002; Dubar, 1990; Fernandez, 2005; Méhaut, 2009; citado por Almeida & Alves, 2012).

Antes de qualquer Trabalhador ingressar numa ação de formação, por conta da sua Empresa, é realizado um processo de seleção com intuito de decidir quais os indivíduos que deverão frequentar as referidas ações. Tal torna o acesso à formação complexo pois a ponderação das organizações relativamente ao investimento faz com que as características das pessoas e as vantagens que estas possam trazer sejam condições de seleção (Ferreira, 2021). Kóvacs (2006) refere que a baixa escolaridade de alguns Funcionários tende a ser um entrave à formação uma vez que Empregados menos qualificados relevam menor capacidade de negociação com a entidade empregadora.

Por outro lado, as características de cada cultura organizacional também poderão ser um obstáculo no acesso à formação. Relativamente ao mercado interno da Empresa, numa Organização com uma gestão menos flexível, a formação tende a ser vista como um desperdício de recursos, algo que não vale a pena investir a longo prazo pois não trará mais-valias à Empresa. Neste tipo de cultura a formação é vista, apenas, como uma obrigação legal e não como um instrumento de resolução de problemas. Ainda sobre barreiras no mercado interno, torna-se essencial avaliar a estrutura da formação de cada Empresa. Nos casos de pequenas e médias Empresas o facto de não haver um departamento de formação organizado não terá grandes repercussões no futuro, desde que a gestão de recursos humanos ou os Órgãos de Gestão se responsabilizem pelo processo. Porém, se estivermos perante uma grande Empresa torna-se indispensável a existência de um departamento ou grupo de pessoas que planeie as ações de formação e oriente os Colaboradores indicando todos os pormenores para que estes possam ingressar as sessões com sucesso (Cruz, 1998).

Além do mercado interno, o fator temporal e financeiro poderá gerar, também, alguns constrangimentos à formação se não houver solução aparente para algumas dificuldades. Estas adversidades prendem-se com o facto de a Empresa ter de facultar tempo aos seus Trabalhadores para ações de formação, que se realizem em horário laboral, de modo que todos tenham presença nas sessões. Só assim o investimento efetuado pela firma será rentável e lucrativo no futuro (Cruz, 1998).

Outra situação que poderá afastar as Empresas do contacto formativo ocorre quando estas se consciencializam da falta de competências para a correta resolução das tarefas, mas recorrem ao mercado externo ao invés de investirem na formação dos recursos humanos do quadro (Cruz, 1998).

Torna-se, no entanto, fundamental o estudo do acesso à formação no setor público e no setor privado de forma a clarificar todos estes aspetos pois a comparação da estrutura

das habilitações literárias dos recursos humanos, em ambos os setores, mostra Trabalhadores dotados de perfis radicalmente diferentes (Almeida & Alves, 2012).

Após análise das fontes estatísticas oficiais, relativas ao setor privado, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), nomeadamente o Inquérito à Formação Profissional Contínua, publicado em 2017, bem como o Relatório de Atividades de Formação da Administração Pública, “RAF” (Catarina, I. F. & Cláudia, B. & Margarida, S. & Marina, P. & Renato, P. & Susana, R., 2012), depreende-se que o setor público alberga uma percentagem superior de Trabalhadores com qualificação superior. Por sua vez, o setor privado apresenta maior proporção de Trabalhadores com baixa escolaridade e, apenas, uma pequena parte possui formação superior (Almeida & Alves, 2012). Já em 2012, Almeida & Alves haviam verificado a mesma tendência com dados relativos a 2004 e 2005, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2. Nível de habilitações literárias dos recursos humanos por setores (%)

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	ADIE (2005)	SETOR PRIVADO (2004)
$\leq 3^{\text{o}} \text{ Ciclo}$	33,5%	65,2%
<i>Ensino Secundário</i>	21,5%	21,3%
$\geq \text{Licenciatura}$	45,0%	13,5%

Fonte: Adaptado de Almeida & Alves (2012)

Importa referir que a ADIE engloba a administração direta e indireta do Estado. De acordo com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, por administração direta entendem-se os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva “Estado” que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade conducente à satisfação das necessidades coletivas, enquanto a administração indireta inclui as Entidades Públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado.

Relativamente ao setor privado as fontes estatísticas oficiais, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social demonstram que a taxa de acesso a cursos de formação aumentou de forma bastante considerável (GEP/MTSSS, 2017). Apesar de não se registarem diferenças acentuadas no ingresso formativo por género, este foi ligeiramente superior no sexo masculino. Assim, o acesso dos homens a cursos de formação profissional contínua, no setor privado, representou 46,9% e o das mulheres

correspondeu a 45,4%, em 2017, num total de 92,3% de acesso a cursos de formação profissional contínua. A ADIE segue o mesmo padrão apresentando percentagens de 40,0% para o sexo feminino e 41,6% para o sexo masculino, em 2012, num estudo efetuado a cerca de 85% da ADIE, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Taxa de acesso a cursos de formação contínua por género e setor (%)

GÉNERO	ADIE (2012)	SETOR PRIVADO (2017)
Masculino	41,6%	46,9%
Feminino	40,0%	45,4%

Fonte: Adaptado de RAF (2012) e GEP/MTSSS (2017)

No que toca à duração média dos cursos de formação profissional contínua, no setor privado, tem-se registado uma diminuição, passando de 42,5 horas, em 2010, para 30,4, em 2015. Por outro lado, a ADIE em 2012, regista valores discrepantes do privado, apresentando um volume de 71 horas de formação por Trabalhador.

Relativamente à modalidade da ação de formação, ambos os setores preferem a formação contínua, considerando todas as suas mais-valias. No entanto, o setor público recorre, por vezes, à formação inicial, cuja modalidade é menos recorrente no setor privado (Ferreira, 2021).

Após análise de alguns dos principais aspetos que permitem avaliar o acesso à formação profissional no setor público e privado é possível aferir que existe uma assimetria entre ambos. Tendo em conta que no setor público laboram Trabalhadores mais qualificados e a quantidade de horas de formação por Trabalhador é mais elevada, verifica-se a tendência da teoria de Canário *et al.*, 2002; Dubar, 1990; Fernandez, 2005; Méhaut, 2009; citado por Almeida & Alves, 2012, na medida em que a função pública é que tem maior acesso à formação profissional.

Mas não são apenas estes dados que o indicam, pois, tendo por base o estudo de Almeida & Alves (2012), este indica que a taxa de participação em formação contínua, em 2008, da ADIE é foi 41,9%, enquanto a do setor privado foi de 22%, não obstante do maior número de elementos serem do sexo feminino. Tudo isto leva a crer que o próprio facto de trabalhar no setor público ou no setor privado também é um motivo de desigualdade no acesso à formação profissional.

3.2.1 Qualificação profissional e a inserção no mercado de trabalho

De acordo com Almeida & Alves (2011), ao nível da empregabilidade e condições de trabalho, a formação profissional contribui para a maior adaptação dos Trabalhadores às exigências dos postos de trabalho. Paralelamente, a formação profissional surge como uma ferramenta que potencia a satisfação dos Trabalhadores, proporcionando uma melhoria das condições de segurança. Fomenta a mobilidade interna uma vez que os Colaboradores se tornam mais qualificados, com impactos no aumento da condição salarial. A aposta na formação conduz ao aumento da satisfação dos Colaboradores, com sentido de pertença à Empresa, reduzindo os índices de rotatividade, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4. Contribuição da formação profissional para as alterações nas Empresas ao nível da empregabilidade e condições de trabalho (%)

Empregabilidade e condições de trabalho	2002 – 2004	2005 – 2007
Maior adaptação às exigências dos postos de trabalho	88,5%	91,0%
Aumento do grau de satisfação no trabalho	80,8%	88,4%
Melhoria das condições de segurança no trabalho	77,6%	87,9%
Aumento da mobilidade interna	70,1%	76,9%
Maior rotatividade	65,1%	64,7%
Crescimento das remunerações acima da inflação	41,3%	63,9%

Fonte: Adaptado de Almeida & Alves (2011)

Tendo por base a teoria da concorrência no acesso ao emprego enunciada pelo economista americano Thurow em 1975, torna-se viável justificar o investimento na formação dos menos qualificados realizada por parte das Entidades, sejam Públicas ou Privadas. Tal acontece porque o montante gasto em ações de formação contribuirá para a diminuição de pessoas desempregadas melhorando assim a sua potencial empregabilidade individual (Almeida, 2007; citado por Almeida & Alves, 2011).

A formação profissional possibilita o desenvolvimento de competências e a garantia do envolvimento dos Colaboradores na vida organizacional, estimulando a comunicação, a motivação e a liderança. Não obstante, a formação, não garante a empregabilidade total

dos indivíduos pois cada Empresa tem a sua estrutura que faz com que a formação assuma um papel diferente em cada uma delas.

De acordo com Almeida & Alves (2011), *“a formação está longe de, por si só, assegurar o acesso ao emprego ou a sua manutenção dado que o mercado de trabalho é marcado por um fenómeno de desemprego estrutural e por estratégias de desinvestimento e de deslocalização dos negócios”*.

3.3 A NORMAAÇORES, S.A. enquanto Entidade Formadora

A NORMAAÇORES, S.A. é uma Entidade Formadora conhecida e reconhecida pelo mercado e visa prestar serviços de formação que satisfaçam as necessidades e expetativas dos seus Clientes e do mercado em geral, procurando também desenvolver novos processos e propostas formativas, apostando na inovação e melhoria contínua dos serviços prestados. Tornou-se Entidade de Formação acreditada em julho de 2003 e a sua política e compromisso com o Cliente mantém-se através da fixação de objetivos, metas anuais e da avaliação cíclica dos resultados.

3.3.1 Certificações e Reconhecimentos

A certificação de uma Entidade Formadora é um reconhecimento geral da sua capacidade de desenvolvimento das diferentes fases do ciclo formativo, planeamento, desenvolvimento e avaliação, concedido por áreas específicas de formação, nas quais esta atua. A atribuição da certificação por áreas de educação e formação significa que foi reconhecida à entidade a capacidade para organizar e executar formação especializada em determinadas áreas temáticas, conforme mencionado no Portal *Web* da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

De acordo com o Guia da Certificação das Entidades Formadoras (DGERT/MTSSS, 2017), o objetivo do Sistema de Certificação prende-se com a melhoria da capacidade, qualidade e fiabilidade, do serviço de formação prestado, tendo em conta que a certificação se apresenta como fator distintivo no mercado e traduz a garantia de um claro compromisso com uma oferta de maior qualidade para os Clientes finais da formação.

A NORMAAÇORES, S.A. como entidade de formação certificada encontra-se dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos

associados ao desenvolvimento de formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais.

- **Certificação pela Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego**

Na Região Autónoma dos Açores, a competência da certificação de Entidades Formadoras registadas no arquipélago pertence aos respetivos Órgãos de Governo Regional. Atualmente é da responsabilidade da Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego (DRQPE) e é regulada por legislação própria.

Para a obtenção desta certificação a NORMAAÇORES, S.A. cumpre um conjunto de condições, que se aplicam a todas as Entidades certificadas e determinam a qualidade da prestação do seu serviço de formação. Todos os requisitos impostos são de cumprimento obrigatório e a observação de incumprimento dos mesmos pode determinar, consoante a sua gravidade e o momento em que ocorrer, a revogação da certificação. Estes requisitos, por sua vez, dividem-se em requisitos prévios e requisitos do referencial de qualidade.

Em matéria de requisitos prévios, a Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, que regula o Sistema de Certificação das Entidades Formadoras, estabelece, nomeadamente (1) uma situação devidamente regularizada em matéria de constituição e registo da Entidade Formadora; (2) a ausência de suspensão ou interdição de exercício de atividade; (3) situação tributária e contributiva regularizada perante a autoridade tributária e; (4) a segurança social e inexistência de dívidas por regularizar relativas a apoios financeiros comunitários ou nacionais.

Por sua vez, os requisitos do referencial de qualidade estabelecem condições de estrutura e organização internas, no que diz respeito a recursos humanos, espaços e equipamentos. Estes requisitos também impõem condições acerca dos processos no desenvolvimento da ação de formação tais como a planificação e gestão da atividade formativa, conceção e desenvolvimento da atividade formativa, regras de funcionamento, organização de dossiês técnico-pedagógicos e contratos de formação e tratamento de reclamações. Além disso, nos requisitos de resultados e de melhoria contínua, o Sistema de Certificação, pressupõe uma análise rigorosa dos resultados; acompanhamento pós-formação e a constante procura de melhoria contínua.

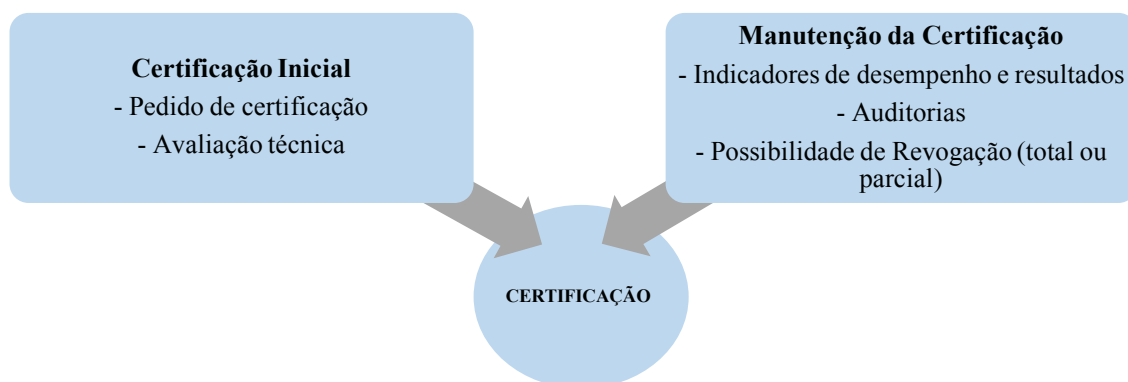
De realçar que a NORMAAÇORES, S.A. cumpre todos os requisitos sendo, por isso, considerada entidade de formação certificada (Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, e Resolução do Governo nº 100/2012, de 29 de junho) pela Direção Regional da

Qualificação Profissional e Emprego (Certificado nº 11 de 14-10-2013) outrora Direção Regional do Emprego e Qualificação Profissional, nas seguintes áreas: 090 – Desenvolvimento Pessoal; 140 – Formação de Professores/Formadores e Ciências da Educação; 222 – Línguas e Literaturas Estrangeiras; 340 – Ciências Empresariais; 341 – Comércio; 344 – Contabilidade e Fiscalidade; 345 – Gestão e Administração; 346 – Secretariado e Trabalho Administrativo; 347 – Enquadramento na Organização / Empresa; 380 – Direito; 482 – Informática na ótica do utilizador; 522 – Eletricidade e Energia; 541 – Indústrias Alimentares; 582 – Construção Civil e Engenharia Civil; 729 – Saúde – Programas não classificados noutra área de formação; 761 – Serviços de Apoio a Crianças e Jovens; 812 – Turismo e Lazer; 840 – Serviços de Transporte; 851 – Tecnologia de Proteção do Ambiente; 862 – Segurança e Higiene no Trabalho.

Após certificação inicial, a NORMAAÇORES, S.A. assegura, permanentemente, as exigências que sustentaram a atribuição da certificação, bem como o cumprimento dos deveres associados a este reconhecimento. Neste sentido, é preceito desta Organização manter o compromisso com os Clientes no sentido de realizar formação de acordo com as áreas de educação certificadas e o cumprimento de obrigações legais ao nível da promoção e prestação do serviço de formação. Ademais, a Empresa deve zelar pelo cumprimento das suas obrigações para com a Entidade Certificadora numa ótica de manutenção de cumprimento dos requisitos de certificação, publicitação da certificação através de um logótipo e da oferta formativa e avaliação anual do seu desempenho.

Esta manutenção da certificação é avaliada pela entidade reguladora, neste caso a DRQPE, em auditorias frequentes à Entidade Formadora certificada, tendo por base indicadores de desempenho e de resultados da sua atividade formativa. Estas auditorias incidem sobre a verificação do cumprimento dos requisitos de certificação e dos deveres da Entidade Formadora certificada, no sentido de validar a manutenção da certificação, consoante apresentado na Figura 3.

Figura 3. Fluxograma do processo de certificação



Fonte: Adaptado do Guia de Certificação de Entidades Formadoras

O incumprimento dos requisitos de certificação, verificado em análise documental ou em auditoria, pode determinar a revogação total ou parcial da certificação, sendo possível, em determinados casos, a entidade proceder à regularização da situação de incumprimento em causa, num prazo definido. A oposição por parte da Entidade Formadora à realização de auditorias pela Entidade Certificadora também determina a revogação da certificação. Prevê-se, ainda, a possibilidade de caducidade da certificação da entidade, no caso de extinção da Entidade Formadora certificada sem transmissão desse reconhecimento para outra entidade, ou da ausência de atividade formativa durante dois (2) anos consecutivos.

- **Reconhecimento pela Direção Regional das Obras Públicas e Transportes Terrestres**

No seguimento da certificação pela Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego, tornou-se possível a obtenção de Título de Reconhecimento emitido pela, então, Direção Regional dos Transportes, como Entidade Formadora para formação de condutores, no âmbito do Transporte de Mercadorias Perigosas; Transporte de Pesados de Passageiros e de Mercadorias; Transporte Público de Passageiros e Transporte Coletivo de Crianças. Importa referir que a oferta formativa da NORMAAÇORES, S.A. é publicada anualmente, no seu *site* e redes sociais, através do Catálogo de Formação da Empresa onde constam todos os cursos, relativos às áreas de certificação, exequíveis pela equipa de Consultoria de Recursos Humanos e Formação.

Neste seguimento, de entre os cursos executados nesta área destacam-se (1) os de Motoristas de Veículos Pesados de Mercadorias e Passageiros, formação inicial ou

contínua, regidos pelo Decreto-de-Lei 102-C/2020, de 9 de dezembro; (2) os de Motoristas de Táxi, formação inicial ou contínua, em conformidade com a Portaria n.º 251-A/2015, de 18 de agosto; (3) os de Transporte Coletivo de Crianças, formação inicial ou complementar, de acordo com a Portaria SROPC n.º 88/2021 de 25 de agosto de 2021; e (4) os cursos de Condutores de Mercadorias Perigosas (ADR), base, cisternas, reciclagem e reciclagem e cisternas, conforme o Despacho n.º359/2008, de 18 de abril de 2008.

- **Processo de Certificação *E-Learning***

Acompanhando a era digital em que vivemos, a Empresa encontra-se em processo de certificação para o desenvolvimento de ações de formação à distância, nomeadamente em *e-learning*, com intuito de acompanhar as novas tendências. Nesta modalidade, nos Cursos de Informática, haverá necessidade de recorrer a equipamentos informáticos, podendo os mesmos ser disponibilizados em alguns cursos de atualização, formação de formadores e pós-graduações. Para os Cursos de Condutores (condutores de mercadorias perigosas, motoristas de táxi, motoristas de veículos pesados de mercadorias, motoristas de veículos pesados de passageiros) está prevista uma componente prática simulada. O Curso Motoristas de Táxi – Inicial contempla também formação em contexto de trabalho, tal como o Curso de Técnico Superior de Segurança no Trabalho.

3.3.2 Modalidades de Formação

De acordo com o Manual da Qualidade da Atividade Formativa, a modalidade de formação predominantemente desenvolvida pela Empresa é a formação de atualização e aperfeiçoamento. É, contudo, visível uma tendência crescente para a formação de reconversão, coerente com os métodos de reengenharia de processos a que se vão submetendo as Empresas mais competitivas. Como formação de qualificação, realizam-se diversas ações de formação destinadas à obtenção de carteiras profissionais. A larga maioria dos cursos realizados pela Organização são de curta e média duração, no entanto, a entidade realiza algumas ações de formação de longa duração.

Neste seguimento, e relativamente às formações de qualificação, estas podem ser contínuas ou iniciais. Por definição, formação inicial é aquela que visa a aquisição das capacidades necessárias para exercer uma atividade profissional qualificada, ou seja, é o

primeiro programa completo de formação que capacita ao desempenho das tarefas que constituem uma profissão. Por outro lado, a formação contínua engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados, posteriores à formação profissional inicial, com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua colaboração no desenvolvimento cultural, económico e social (para o Emprego, 2001).

Esta Entidade promove formação interempresas que abrange formação na qual diversas Empresas se agrupam para assumir, conjuntamente, ações de formação que não poderiam realizar individualmente por diversas razões entre as quais por as questões financeiras (para o Emprego, 2001). Adicionalmente, desenvolve a modalidade de formação intraempresas que consiste no planeamento de formação à medida com características específicas solicitadas por uma Organização específica.

Relativamente ao formato das sessões, a NORMAAÇORES, S.A. organiza ações de formação maioritariamente na modalidade presencial, mediante o contacto direto entre formando e formador. Estas ações decorrem em sala com auxílio a recursos didáticos como computador, impressora, projetor de vídeo, painel de projeção, quadro ou *flip chart*, câmara de filmar e colunas de som. Nas ações de formação de qualificação é distribuído aos formandos um manual, textos de apoio e exercícios, em suporte papel.

Tendo em conta a evolução pandémica pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), a partir de maio de 2021, a NORMAAÇORES, S.A. obteve uma autorização provisória para que todas as ações de formação decorressem em formato à distância, como forma de evitar contactos físicos e promover a saúde da comunidade. Durante estes meses, as ações decorreram com recurso à plataforma *Webex Cisco Meetings*, sendo que todo o material foi enviado, *à priori*, para os formandos, em formato digital.

Considerando que em algumas ações de formação existe prática simulada, com o objetivo de treinar os formandos em situações potencialmente reais, a Entidade Formadora é responsável pelo cumprimento dos requisitos previstos na legislação específica existente.

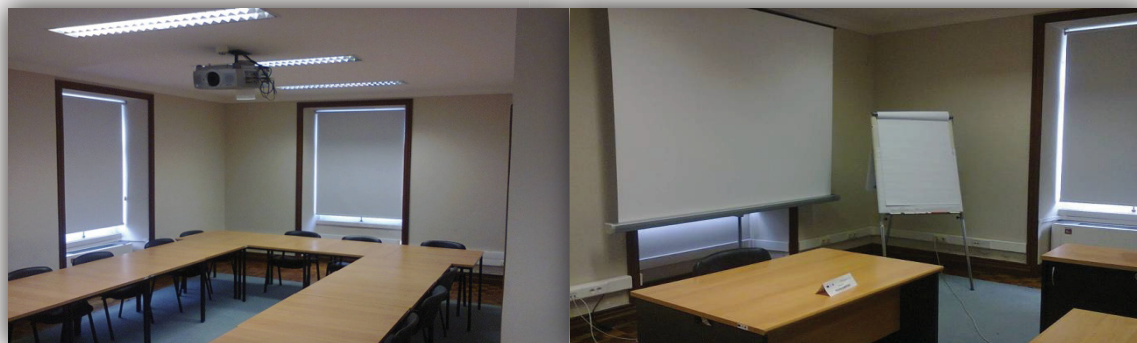
3.3.3 Recursos associados à atividade formativa

A NORMAAÇORES, S.A. possui estruturas físicas próprias de formação atendendo ao volume e à especificidade de determinadas ações de formação. Relativamente aos Recursos Humanos da Empresa, as competências da equipa de Colaboradores e Formadores afetos à área da formação são fundamentais para o desenvolvimento de formação com qualidade.

- **Recursos Materiais**

Para a realização dos serviços de formação, a NORMAAÇORES, S.A. dispõe de duas salas, nas instalações da sua sede, em Ponta Delgada, com capacidade para quinze (15) formandos cada. Ambas as salas possuem iluminação, ventilação natural e equipamento de climatização. A sala de formação 1, designada de sala Fundação Engenheiro José Cordeiro, destina-se maioritariamente a sessões teóricas, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4. Sala de Formação 1: Sala Fundação Engenheiro José Cordeiro



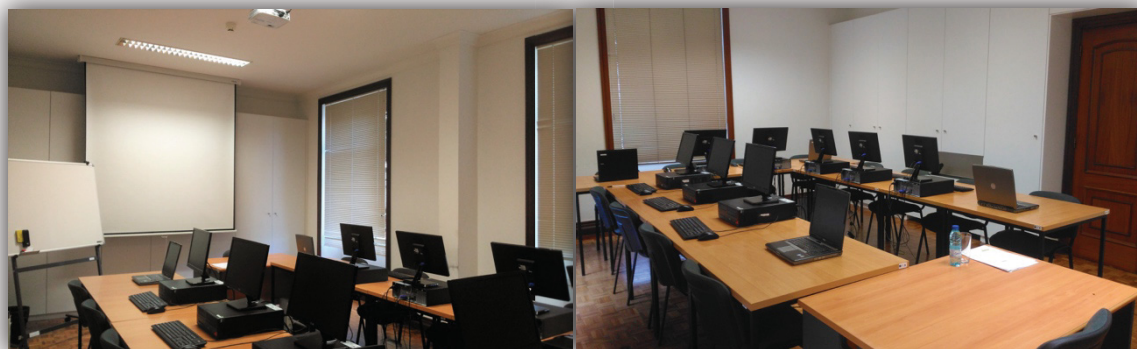
Fonte: Manual da Qualidade da Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A.

Atendendo ao volume e à especificidade de determinadas ações de formação são utilizadas salas alugadas devidamente preparadas (atendendo ao público-alvo, número de participantes, objetivos e metodologias da ação de formação), com facilidades ao nível de acessibilidade, telecomunicações e serviços de apoio (bar e instalações sanitárias). Aquando do recurso a salas exteriores, as suas condições são previamente verificadas por um responsável da Entidade Formadora. Caso as ações de formação requeiram a demonstração e/ou utilização de outros equipamentos (ex.: extintores portáteis, materiais

de primeiros socorros ou equipamentos de medição) a NORMAAÇORES, S.A. adquire os mesmos ou procede ao seu aluguer junto dos respetivos Fornecedores.

Por sua vez, a sala de formação 2, nomeada de sala de informática, está adaptada para utilização de equipamentos de apoio como computadores equipados com o respetivo *software*, impressora e rede (local e Internet), conforme Figura 5 abaixo apresentada.

Figura 5. Sala de Formação 2: Sala de Informática



Fonte: Manual da Qualidade da Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A.

Na formação à distância, a escolha do local para assistir à formação é da responsabilidade do formando (e-formando), sendo o mesmo responsável por assegurar as condições materiais (computador, ligação à internet, placa de som, colunas, etc.) de suporte à formação. Nesta modalidade os materiais pedagógicos são disponibilizados em suporte digital. Considerando a situação epidemiológica provocada pela doença da COVID-19, na região, a NORMAAÇORES, S.A. passou a possuir autorização provisória para ministrar ações de formação na modalidade à distância como forma de ultrapassar as dificuldades impostas pela atual pandemia.

- **Recursos Humanos**

Esta Empresa assegura a existência de recursos humanos com competências adequadas às funções que desempenham. Como tal, foram até então executadas 2.068 ações de formação desde 1985 que contaram com a participação de 31.223 formandos num total de 93.123,75 horas.

Para o correto e eficaz desenvolvimento de ações formativas, é fundamental o trabalho da Coordenadora Pedagógica de Formação, responsável pela Política de

Formação e pela sua gestão e coordenação geral, assegurando o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades. Além disso, salienta-se o trabalho dos Técnicos Superiores de Formação na preparação e execução de ações de formação, bem como o apoio logístico fornecido pelo Secretariado. Deste modo, o Secretariado efetua tarefas como marcação de viagens e estadias de formadores, contactos com potenciais formandos e elaboração de documentação de apoio à formação. Os Técnicos de informática também colaboram ao nível da montagem e manutenção dos equipamentos afetos à formação.

Ademais, tendo sempre em vista a qualidade da execução de todas as ações de formação, a NORMAAÇORES, S.A. conta com uma bolsa de formadores externos e internos, devidamente qualificados e associados às áreas de certificação da Empresa, tanto a nível das suas habilitações académicas, como da experiência profissional e/ou de formação nas áreas que ministram formação. Todos estes formadores possuem Certificado de Competências Pedagógicas (CCP).

Em suma, o presente capítulo, de enquadramento teórico, permitiu retirar ilações acerca do valor da formação profissional, enquanto ferramenta poderosa para fazer face às exigências do mercado atual, abordando os seus objetivos e vantagens. Foi igualmente enfatizada a problemática da desigualdade de acesso à qualificação, numa perspetiva comparativa entre a Administração Pública e o Setor Privado, com referência ao impacto da formação na empregabilidade. Por fim, o capítulo explana a realidade da NORMAAÇORES, S.A. enquanto Entidade Formadora abordando questões de certificação, modalidades de formação e recursos associados à atividade formativa.

CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Neste capítulo serão abordadas todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio. Durante este período as funções foram desempenhadas na Direção de Estudos e Consultoria (DEC), mais especificamente na área da Formação, coordenada pela Dra. Telma Silva, minha tutora de estágio. Neste capítulo será descrito, de forma pormenorizada, as tarefas desempenhadas que envolveram toda a gestão e logística de ações de formação, com destaque para as de Serviços de Transporte, desde o seu planeamento até à sua avaliação.

A principal área de atuação do estágio incidiu num dos desafios mais prementes na gestão de recursos humanos, mais propriamente, o desenvolvimento de recursos humanos através de formação profissional. No dia 1 de outubro de 2020 foi dado início a este novo projeto no qual foram desempenhadas funções de Consultora de Formação, na vertente de Estagiária, na NORMAAÇORES, S.A. Paralelamente à função de Consultores, os técnicos de formação também assumem a função de Formadores Internos da Direção de Estudos e Consultoria da NORMAAÇORES, S.A.

De realçar que as tarefas desenvolvidas se concentraram maioritariamente na gestão de formação interempresas de Serviços de Transporte tendo em conta que, atualmente, é uma área com uma procura considerável, a nível de formação, para obtenção das carteiras profissionais legalmente exigidas. A afetação a esta área específica esteve relacionada não só pelo volume de trabalho acrescido, mas também tendo em consideração características pessoais perfilhadas pela psicóloga da Organização, aquando da avaliação psicológica e entrevista que me foi realizada previamente. Considerando que o público-alvo deste tipo de ações de formação requer alguma resignação e tranquilidade, tendo em conta a sua idade e o próprio trabalho que desempenham, torna-se pertinente traçar o perfil do técnico, no qual foram reconhecidas estas características.

De uma forma geral, foram atribuídas responsabilidades de um Técnico Superior que passaram por preparar e assegurar a execução das ações de formação, sob a orientação da Coordenadora. No âmbito da formação, foram atribuídas tarefas relacionadas com a Área Financeira assegurando a orçamentação e controlo financeiro das ações e, na Área Pedagógica, através da elaboração e organização do Dossiê Técnico-Pedagógico, realização de Relatórios Pedagógicos e seleção de recursos físicos e humanos. Neste sentido, todas as tarefas foram desenvolvidas de acordo com o Ciclo de Formação uma vez que a Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A. contempla os momentos

principais de Planeamento, Desenvolvimento e Avaliação da Formação, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6. Ciclo da Formação: Fases da Atividade Formativa



Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A.

De salientar que, além de todas as atividades realizadas, foi dada oportunidade, de frequentar a Formação Pedagógica Inicial de Formadores, tendo o desafio sido aceite e potenciado as competências profissionais, considerando a área de integração na Empresa. A frequência na ação de formação foi realizada na modalidade presencial, tendo decorrido entre os dias 2 de novembro de 2020 e 25 de fevereiro de 2021, em horário pós-laboral. A frequência na formação permitiu obter o Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) possibilitando a integração na bolsa de formadores e possibilidade de ministrar formação na área de qualificação.

4.1 Planeamento

Tal como foi referido anteriormente, a NORMAAÇORES, S.A. organiza as intervenções formativas numa lógica de encadeamento entre as três fases do processo e atendendo, tanto ao cumprimento dos requisitos da Certificação como Entidade Formadora, como dos Sistemas de Gestão. A primeira fase deste processo é o planeamento que engloba dois processos sendo eles o Diagnóstico de Necessidades de Formação e a Planificação das Atividades Formativas.

O Diagnóstico de Necessidades de Formação tem relevância significativa pois, de acordo com o Manual da Qualidade da Atividade Formativa, consiste numa forma de assegurar que o plano e programas de formação apresentados são adequados às

necessidades das Empresas e formandos, na altura certa e que responda às novas exigências do mercado de trabalho, por forma a garantir as competências necessárias ao desempenho de funções dos Colaboradores.

Para elaborar o Relatório de Necessidades de Formação, a Organização procede à recolha de informação junto das Empresas através de, por exemplo, inquéritos, informação estatística oficial, *benchmarking*², reuniões com formadores ou através de resultados obtidos no Acompanhamento e Avaliação de Ações de Formação anteriores.

Para apurar as necessidades de formação interempresas de Serviços de Transporte procede-se ao tratamento das fichas de inscrição individual que a NORMAAÇORES, S.A. possui, para este tipo de cursos, e pedidos de formandos apresentados na sequência de outras ações de formação ou nas avaliações de ações de formação já terminadas.

A NORMAAÇORES, S.A. elabora assim a planificação das atividades formativas com base nos resultados obtidos. Ao nível deste processo foram elaborados cerca de setenta (70) cronogramas para os dois (2) últimos meses de 2020 e para o ano de 2021. Para tal foi necessário afetar formadores a cada ação de formação conjugando os horários das ações com a disponibilidade dos formadores.

Após definição dos cursos anuais foram formulados os pedidos de homologação na plataforma que gere a formação na Região Autónoma dos Açores, plataforma CERTIFICAR, da Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego, para que as ações de formação pudessem, posteriormente, ser aprovadas. Adicionalmente foram definidos *à priori* os recursos materiais e financeiros necessários através da elaboração de um orçamento previsível, com rendimentos e gastos, para cada ação.

Esta é uma fase essencial pois o sucesso de cada ação de formação depende do seu planeamento e organização onde são transpostos todos os pormenores que farão da experiência formativa uma mais-valia.

² Processo contínuo de procura e avaliação de melhores produtos e práticas de gestão, em Empresas reconhecidas, de forma a aumentar a competitividade e o desempenho organizacional (de Melo, A. M., & Carpinetti, L. C. R. (2000).

4.2 Desenvolvimento

Por seu turno, o desenvolvimento da ação de formação caracteriza-se como a fase mais longa do processo formativo, tendo em conta as variadas etapas que engloba. Durante o período de estágio foram elaborados programas de formação, beneficiando do apoio do Secretariado ao nível da conceção de suportes pedagógicos. Foram igualmente selecionados os recursos físicos, preparada a logística de ações de formação que decorreram fora da ilha de São Miguel, em articulação com a equipa de informática para divulgar as atividades formativas. Por fim, quando necessário, foi prestado apoio na gestão logística e administrativa das ações de formação.

Relativamente à conceção de programas de formação foi dada oportunidade de definir conteúdos formativos e metodologias de formação. No que diz respeito à elaboração de suportes pedagógicos foram igualmente desenvolvidos planos de sessão, documentação de apoio e verificados os meios e instrumentos de avaliação que cada formador pretendia utilizar nas suas sessões tendo-se recorrido a contactos telefónicos e *e-mails*.

Tendo em conta o evoluir da COVID-19, a tarefa de seleção de espaços físicos para o desenvolvimento das ações de formação de Serviços de Transporte só aconteceu até maio de 2021. Desde então, a equipa de Consultores de Formação da NORMAAÇORES, S.A, em articulação com o Conselho de Administração, optaram pelo formato à distância, como forma de promover o distanciamento social e a saúde pública.

Neste momento, foi ainda mais envolvida a equipa de informática que apoiou a área da formação através da gestão das salas virtuais na plataforma escolhida para ministrar a formação, nomeadamente a plataforma *Webex Meetings*, do grupo Cisco. Em algumas ações de formação intraempresas verificaram-se pedidos de orçamento de Clientes direcionados para serviços formativos na modalidade presencial.

Durante a realização de sessões presenciais foram estabelecidos contactos com escolas, associações e espaços, de praticamente todas as ilhas dos Açores, para aluguer de salas que possibilitassem a concretização das ações de formação, cumprindo as regras estabelecidas pela Direção Regional de Saúde, no combate à COVID-19. Além disso, em cursos que requerem formação prática, como é o caso do de Condutores de Mercadorias Perigosas (ADR), foi seguida a política da Empresa, tendo sido adjudicados orçamentos a Entidades com capacidade de cumprir as regras estabelecidas.

Tendo em conta a notoriedade da NORMAAÇORES, S.A. no mercado regional, é possível aferir que, também a nível da formação de Serviços de Transporte, a Empresa

tem vindo a aumentar a oferta destes serviços formativos nas outras ilhas. Nestas situações, enquanto a formação decorreu de forma presencial, alguns aspetos da logística funcionavam de forma distinta. Em primeiro lugar, era realizada uma análise dos inscritos em cada uma das ilhas por forma a apurar o preço de venda daquela ação. Caso o número de formandos fosse suficiente para realizar a ação, era iniciada a pesquisa dos espaços físicos naquela ilha, contando com o apoio do Secretariado para marcação de viagens, estadias e transportes dos formadores. O formato *online* eliminou alguns destes procedimentos sendo certo que se tornou uma vantagem para as ilhas mais pequenas como Santa Maria, Flores e Graciosa, uma vez que aguardavam inscritos suficientes para que a equipa de formadores da NORMAAÇORES, S.A. se deslocasse e ministrasse formação presencial.

Em alguns cursos verificou-se a necessidade de proceder à divulgação das ações de formação com intuito de formar uma turma com o número suficiente de formandos. Nestes casos foi solicitado apoio à equipa de informática para divulgar as atividades formativas.

De referir que, após alguns meses de estágio, foi conferida maior responsabilidade, passando a efetuar a abertura das ações de formação de Serviços de Transporte, na qual são comunicadas informações e esclarecimentos, aos formandos, acerca do normal decorrer da formação como a explanação dos dias e horários constantes no cronograma, da equipa pedagógica, menção de que serão avaliados em todos os módulos, reforço de que não podem faltar mais que 5% da carga horária total do curso, referência ao exame, se for o caso, e explicação da fase final de certificação. No formato *online*, realizado a partir de maio de 2021, foi executada a mesma tarefa através do acesso a cada sala virtual.

Sempre que solicitado foi ainda prestado auxílio ao Secretariado que suporta as questões administrativas relativas à área da formação. Neste sentido, também foram executadas tarefas relacionadas com o processo de preparação de pastas de formandos e formadores através da compilação da documentação necessária para o sucesso da ação de formação como contratos, cronogramas, testes e questionários finais. Posteriormente, o material era entregue ao colega que ficava encarregue por colocar a documentação na sala acordada. Em ações que decorreram na modalidade *online*, todos os documentos eram enviados para o *e-mail* dos formandos e formadores. Além disso, sempre que necessário, nesta fase de desenvolvimento das ações, foram desenvolvidas outras tarefas de cariz administrativo, partilhando o volume de trabalho do Secretariado, como abrir a pasta física do dossiê pedagógico, reproduzir manuais, emitir certificados e abrir o negócio

relativo à ação em questão no programa contabilístico com intuito de proceder à respetiva faturação.

4.3 Avaliação

A avaliação é considerada a última fase das atividades formativas e consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise do pós-formação. A avaliação da formação visa, essencialmente, dar resposta a duas (2) questões: por um lado, pretende-se compreender em que medida foram alcançados os objetivos da formação, em termos de aprendizagem por parte dos formandos e, por outro lado, pretende-se conhecer em que medida o alcance desses mesmos objetivos resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional dos formandos no local de trabalho (Caetano, 2007b; citado por Calado, 2012).

Nesta fase foi acompanhado o progresso das ações de formação de Serviços de Transporte tendo a mesma sido apreciada com base na avaliação dos formandos e formadores, no registo das ocorrências e reclamações, bem como na avaliação da aprendizagem dos formandos propriamente dita. As avaliações das aprendizagens e as informações relativas à opinião de formandos, formadores e Entidades Empregadoras são todas rececionadas pela NORMAAÇORES, S.A. Algumas perceções são recebidas primeiramente através de contactos telefónicos e *e-mails* sendo, posteriormente, oficializadas em documentos próprios para o efeito, como sejam os inquéritos de avaliação do impacto da formação, que constam do Dossiê Técnico-Pedagógico, em suporte papel.

Os inquéritos são preenchidos no final de cada ação de formação, pelos formandos, e abordam questões relacionadas com o desempenho do formador, condições da sala e da organização do curso, de acordo com uma escala de *Likert*.

A escala de *Likert* foi uma ferramenta desenvolvida por Rensis Likert, em 1932, para quantificar atitudes em diferentes contextos. Este instrumento funciona através de um conjunto de afirmações, relacionadas com o assunto que se pretende mensurar, para as quais os inquiridos emitirão o seu grau de concordância (Júnior, 2014).

Os formandos exprimem a necessidade de integrar outras ações de formação complementares, bem como a sua opinião relativamente a aspetos mais e menos positivos da ação de formação, conceitos que poderiam ter sido mais desenvolvidos e sugestões ou

comentários que poderão ser tidos em consideração em eventuais ações de formação futuras.

Os formadores preenchem um inquérito mais reduzido em que indicam, numa escala predefinida, a sua opinião relativamente a aspetos da ação de formação, incluindo as condições do espaço, a documentação distribuída e a organização da ação, bem como sobre o desempenho dos formandos. Estes esclarecimentos e provas são fundamentais para a qualidade e melhoria contínua dos serviços de formação da Empresa e são tidos em consideração na elaboração do Relatório de Execução e Avaliação da Ação de Formação.

Este relatório é um instrumento obrigatório de avaliação das ações de formação, exigido Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego, e consiste numa descrição pormenorizada dos aspetos de cada ação de formação.

A realização de um relatório de formação exige um conhecimento de toda a documentação existente relacionada com a referida ação de formação. Assim, são concentrados todos os documentos que dizem respeito a contratos de formação dos formandos, dos formadores, programa, cronograma, mapa de assiduidade, ocorrências, fichas de presenças, fichas de avaliação, questionários de avaliação dos formandos e dos formadores e, ainda, certificados de formação dos participantes que concluíram a formação.

Deste modo, a redação de um relatório de formação, engloba duas fases importantes, sendo a primeira, a elaboração e preenchimento de um documento *Excel* que servirá de suporte ao tratamento dos dados qualitativos dos questionários preenchidos pelos formandos relativamente aos campos que preencheram segundo uma escala quantitativa. Posteriormente surge uma segunda fase, que consiste na elaboração de um documento *Word*, que englobará toda a avaliação registada nas várias questões apresentadas no questionário e que resultarão numa média, que deverá ser registada nos devidos campos no relatório final de formação.

De seguida, procede-se à elaboração do relatório da formação num documento *Word*, iniciando-o com uma breve introdução, fazendo alusão aos objetivos aquando da realização da ação de formação, a referência do cronograma, a descrição dos conteúdos programáticos lecionados na ação, a constituição da equipa formativa, a descrição dos formandos, nomeadamente no que diz respeito à sua idade, habilitações, função e Empresa na qual trabalham.

Posteriormente, inicia-se a descrição do desenvolvimento de todo o processo

formativo, definindo a metodologia da ação de formação, as ocorrências verificadas, nomeadamente desistências e não comparências dos formandos e a assiduidade dos mesmos. De seguida é apresentada numa tabela a avaliação dos formandos.

Após esta redação é apresentada, em tabelas, a avaliação dos formandos, referentes a cada um dos formadores, bem como a respetiva avaliação da ação, com o devido *score* médio, ou seja, a pontuação média. É exposta a opinião dos formandos no que concerne aos temas abordados na ação de formação, evidenciando os que despertaram mais e menos interesse e os motivos que o justificam, bem como os aspetos que deveriam ter sido mais desenvolvidos e comentários ou sugestões que os formandos possam ter apresentado. Paralelamente a estas tabelas é elaborada outra para apresentar o apuramento dos resultados da avaliação dos formadores relativamente à ação de formação, apresentando no final o respetivo *score* médio, de acordo com o *Excel* preenchido.

Finalmente, o relatório culmina com uma breve referência ao impacto da ação de formação no desempenho profissional de cada um, evidenciando os aspetos positivos para a vida profissional, pessoal e social dos formandos. Com base nos resultados obtidos é possível defender a pertinência ou não de uma determinada ação de formação contribuindo ainda para identificar possíveis lacunas ou situações que não favoreceram o sucesso da formação (Phillips, 1991; citado por Calado, 2012).

Ao nível das tarefas desempenhadas, refere-se ainda a envolvimento na análise dos Resultados Anuais da Atividade Formativa referente a 2020 através da construção de um ficheiro *Excel* relativo a todos os questionários de impacto enviados pelas Entidades Empregadoras. Estes inquéritos são enviados seis (6) meses após o *términus* da ação de formação e referem um conjunto de respostas das organizações de forma a permitir aferir se as competências foram adquiridas e se a ação foi pertinente no contexto laboral de cada Trabalhador. Desta forma torna-se possível a orientação para a melhoria dos aspetos menos positivos.

De um modo global, o estágio incidiu num dos maiores desafios das Empresas na gestão de pessoas, a formação profissional, com destaque para a gestão de formação de Serviços de Transporte. As atividades desenvolvidas relacionaram-se com o apoio à gestão de formação da NORMAAÇORES, desde a avaliação e diagnóstico das necessidades de formação, seguido pelo planeamento, execução e finalizando na avaliação dos resultados. O processo culminou com a elaboração do Relatório de Execução e Avaliação da Ação de Formação de cada ação ministrada.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA

Neste capítulo encontra-se refletida uma análise crítica da Organização e do estágio. Primeiramente será realizada, num sentido lato, a avaliação do contexto externo em que a Empresa se insere seguindo-se a apreciação dos fatores potenciadores do sucesso da NORMAAÇORES, S.A. Por último, apresenta-se uma apreciação final à formação e ao estágio, numa opinião pessoal e crítica enquanto estagiária da Empresa.

5.1 Análise ao contexto externo

O estudo do contexto externo de uma Empresa pode ser efetuado a partir de uma análise PESTAL. Esta ferramenta de gestão estratégica das Empresas consiste num enquadramento de seis (6) fatores macro ambientais, nomeadamente, condições (1) Políticas; (2) Económicas; (3) Sociais; (4) Tecnológicas; (5) Ambientais; e (6) Legais.

O objetivo desta análise passa por auxiliar na perceção das oportunidades e ameaças proporcionando uma visão mais abrangente dos fatores externos que podem afetar a Empresa, de forma positiva ou negativa, além de apoiar nas tomadas de decisão tendo em conta que explana claramente os contextos do mercado de atuação de cada Organização. (Jonhson *et al.*, 2011; citado por Schimitt, 2020).

Neste seguimento, e com base na realidade do mercado da NORMAAÇORES, S.A., foi elaborada uma análise PESTAL com referência aos seis (6) fatores. A nível político destaca-se a instabilidade vivida associada à pandemia, bem como o facto de o quadro comunitário ser um fator fulcral para a procura de serviços tendo em conta o financiamento de atividades e projetos.

Relativamente a fatores económicos são caracterizados por influenciarem os negócios, de forma negativa ou positiva, através de mudanças na economia. Salientam-se as alterações do poder de compra das Entidades com consequentes impactos no consumo privado.

Os fatores sociais englobam questões relacionadas com tradições, valores, culturas ou religiões, de cada sociedade, e têm influência nas Empresas. Neste caso distingue-se o estilo de compra padronizado, dos consumidores, e o aumento do nível de habilitações literárias da população.

As causas tecnológicas prendem-se com as inovações digitais frequentes que impactam na estrutura do mercado e no ambiente em que cada atividade se insere conduzindo ao aparecimento de novos modelos de negócio.

As circunstâncias ambientais dizem respeito a mutações que influenciaram a natureza como é o caso das leis ambientais que, atualmente, são menos flexíveis, da pegada ecológica associada a cada negócio e, principalmente, da necessidade de tornar as atividades sustentáveis, ou seja, criar condições para que os negócios consigam permanecer a longo prazo, sem prejudicar as gerações futuras.

A nível legal é possível distinguir fatores como a obrigação de cumprimento de legislação aplicável às atividades, os acordos de confidencialidade com os Colaboradores e todas as mudanças na legislação que alterarem a estrutura do negócio, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5. Análise ao contexto externo: fatores PESTAL

FATORES PESTAL	
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas governamentais; • Rede de parcerias; • Quadro comunitário de apoio.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências económicas; • Alteração do mercado, refletido no valor percebido pelo cliente, considerando o aumento da competitividade; • Poder de compra.
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de compra do consumidor; • Aumento do nível de habilitações dos cidadãos.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Transição digital; • Novos modelos de negócio.
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Leis ambientais mais rígidas; • Pegada ecológica associada aos negócios; • Estratégias de desenvolvimento sustentável.
Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigação de cumprimento de legislação aplicável às atividades; • Acordos de confidencialidade com os Colaboradores.

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A.

5.2 Fatores críticos de sucesso da Empresa

Numa primeira instância, e tendo em consideração a estrutura da NORMAAÇORES, S.A. realizar-se-á uma análise global à Empresa. Bruno e Leidecker, 1984; citado por Schmitt, 2020, defendem que os fatores críticos de sucesso são características, contextos ou variáveis que devem ser orientadas com o intuito de gerarem sempre um impacto significativo no sucesso do ambiente competitivo de uma Empresa.

Neste sentido, a avaliação será realizada com base numa matriz SWOT – *Strengths* (Pontos Fortes); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades); *Threats* (Ameaças) – um diagrama que é considerado um instrumento de planeamento estratégico. Esta representação gráfica relaciona condições internas (pontos fortes e fraquezas) com condições externas (oportunidades e ameaças) à Organização por forma a que esta possa potenciar o seu desenvolvimento através dos pontos fortes e das oportunidades e minimizar as fraquezas e as ameaças.

Considerando o contexto atua, denota-se que a diversidade de áreas de atuação da NORMAAÇORES, S.A. revelou-se um fator crucial para fazer face à atual conjuntura provocada pela pandemia da COVID-19, uma vez que esta diversificação de serviços permitiu que se mantivesse um equilíbrio global ao nível de volume de negócios, apesar de se verificar um impacto direto em algumas das suas áreas de negócio.

Como pontos fracos evidencia-se a dificuldade de dispersar a experiência e as práticas profissionais de cada Colaborador na sua equipa, prejudicando as áreas de atividade na ausência dos seus responsáveis. De salientar ainda que, mesmo numa Empresa com Colaboradores jovens e conscientes da era marcadamente digital em que vivemos, a mudança é encarada, pela larga maioria dos Colaboradores, como um obstáculo ao trabalho.

Da análise do ambiente externo da Empresa, refere-se como oportunidades a consolidação do saber através de uma rede de Parceiros com conhecimentos sólidos. Adicionalmente, a expansão para novos mercados e a diversificação das atividades da Empresa também são vistas como alavanca para o sucesso.

Como ameaças identifica-se a instabilidade económica e social resultantes da pandemia, que irão impactar negativamente na atividade das Empresas e, em última análise, no investimento privado e público. Ademais, a possibilidade da centralização e diminuição da carteira de Clientes é algo que também poderá condicionar a Organização, de acordo com a Tabela 6.

Tabela 6. Fatores críticos de sucesso da Empresa: análise SWOT

ANÁLISE SWOT	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura acionista sólida; • Rácios de solvabilidade e Autonomia Financeira equilibrados; • Equipa relativamente jovem e dinâmica; • Diversidade de áreas de atividade; • Acreditações e certificações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização do conhecimento organizacional; • Resistência à mudança; • Concentração da carteira de Clientes.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Troca de know-how com Parceiros; • Expansão para novos mercados externos; • Diversificação de áreas de atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia da COVID-19; • Redução do investimento privado e público; • Volatilidade do mercado.

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A.

5.3 Análise crítica da área da Formação

Numa segunda instância, e reportando a um contexto mais micro, na qual foram desempenhadas funções aquando do estágio, designadamente na área da Consultoria de Recursos Humanos e Formação, também são identificados pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Como ponto forte destaca-se a qualidade da formação que é reconhecida pela larga maioria dos Clientes, bem como a capacidade de adaptação às atuais circunstâncias que surgiram no âmbito da pandemia. Como ponto fraco identifica-se a burocracia associada ao processo de formação, que encerra as etapas de planeamento, desenvolvimento e avaliação da ação, tornando-se um processo moroso.

No âmbito do contexto económico, ambiental e social atualmente vivido, considera-se a certificação *e-learning* como uma oportunidade para esta área de negócio, dado que

permitirá realizar ações de formação à distância, combatendo a dispersão geográfica e criando sinergias ao nível de recursos, experiências e conhecimento.

Como ameaças identifica-se o aumento da concorrência na área de formação, verificando-se uma forte aposta de Empresas sediadas no Continente na prestação de serviços na Região Autónoma dos Açores, que utilizam a estratégia de penetração no mercado, com preços mais competitivos, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7. Análise SWOT da área da Formação

ANÁLISE SWOT	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da formação; • Adaptação ao contexto pandémico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia; • Necessidade de documentação física (arquivo).
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Certificação <i>e-learning</i>; • Diversificação do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência na área; • Perda de competitividade.

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade da Atividade Formativa da NORMAAÇORES, S.A.

5.4 Análise crítica do estágio e das atividades desenvolvidas

Ao longo destes meses de estágio concluo que a integração na Empresa e na equipa foi bem-sucedida. A NORMAAÇORES, S.A. labora diariamente com Colaboradores dinâmicos e motivados que me acolheram da melhor forma proporcionando o espírito de equipa e entejuda ambicionado aquando de uma nova experiência profissional.

Esta é uma Empresa que reconhece a importância da comunicação na transmissão de conhecimento e isso foi-me comunicado logo na fase inicial no estágio, através de reuniões informativas, com a responsável pelo meu estágio, acerca de todo o funcionamento e regras implementadas. Com este procedimento consegui compreender, pormenorizadamente e de forma eficaz, em que tipo de Empresa estava inserida e respetiva cultura empresarial.

Ao longo deste período consciencializei-me da comunicação integrada bem implementada e consistente onde todas as informações necessárias ao nosso trabalho circulam pelos devidos canais. Assim sendo, compreendi exatamente o que era necessário executar em cada tarefa e posso testemunhar que esta cultura organizacional fez com que

me sentisse motivada pois, na minha opinião, estar esclarecida e informada é um fator motivacional.

Relativamente às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assumo que estive inserida numa Empresa com desenvolvimento sustentável, o que melhora e facilita a comunicação interna, pois as ferramentas utilizadas por todos os Colaboradores, nomeadamente o *e-mail* e o *Teams*, permitiram que trabalhássemos em equipa, com intuito de interpretar as necessidades e as atividades da Organização.

Focando o tema do mundo atual, COVID-19, é de salientar a extrema relevância do apoio e comunicação que houve, e perdura até ao momento, por parte da NORMAAÇORES, S.A., perante as dificuldades. Os Colaboradores sentiram-se obrigados a uma adaptação rápida a novas rotinas, mas nunca faltaram mensagens encorajadoras e de esperança, aos Colaboradores, durante esse período.

Desta experiência retiro a certeza que o mercado de trabalho acaba por tornar o profissional mais completo e confiante das aprendizagens adquiridas na licenciatura e no mestrado, através da sua consolidação. A prática profissional tornou-me uma pessoa mais consistente no saber, além de ter aperfeiçoado características como a prontidão, desenvoltura, agilidade de trabalho e espírito crítico.

Considero que o maior desafio passou por conjugar todas as fases da atividade formativa tendo em conta a necessidade de conciliar o grande volume de formação, que inicia mensalmente, com a fase de avaliação de todos os cursos que vão terminando. De uma forma geral, estou consciente que o estágio me enriqueceu pessoal e profissionalmente, tendo cumprido os objetivos inicialmente propostos pela Organização, de acordo com os resultados e *feedback* que obtive da minha Coordenadora e equipa.

As atividades desenvolvidas enquanto consultora estagiária inseriram-se na Direção de Estudos e Consultoria (DEC) por estarem relacionadas com a área da Formação. Neste sentido a apreciação crítica destas atividades encontra-se pormenorizada nos pontos que se seguem.

- **Planeamento**

O planeamento é o ponto de partida no processo formativo e, como tal, uma fase bastante atrativa por ser a base dos procedimentos de um curso. Considerei esta etapa bastante enriquecedora para mim pois, tanto o diagnóstico de necessidades de formação, como a planificação das atividades formativas, exigiram o meu estudo ao nível da

legislação regional aplicada à formação profissional de Serviços de Transporte, de forma a compreender os processos desta área. Simultaneamente, consciencializei-me do quão burocrático e complexo é o processo de formação.

Nesta etapa fui capaz de melhorar as minhas competências comunicativas, tendo em conta o contacto com Empresas por forma a efetuar o diagnóstico de necessidades de formação, bem como a ligação com todos os formadores de forma a compreender os seus horários e preferências para elaborar os respetivos cronogramas. Identifico a fase de planeamento como sendo a minha preferida, especialmente a planificação das atividades formativas, por estar relacionada com tarefas que vão de encontro às minhas aptidões e características pessoais reconhecendo-me como sendo comunicativa.

Destacando a tarefa de composição de cronogramas de formação, aperfeiçoei os meus conhecimentos nas ferramentas do *Office*, designadamente em *Excel* tendo em conta que a gestão de horários dos formadores era efetuada nesta ferramenta, de forma a garantir uma visão pormenorizada das ações que cada formador ministrava. Esta tarefa exigiu maiores níveis de concentração para coordenar todos os horários, pelo facto de as formações de Serviços de Transporte contarem com um número elevado de formadores na sua equipa pedagógica. Como fator menos positivo identifico a necessidade destes cronogramas serem alterados frequentemente devido aos imprevistos que surgiam aos formadores, o que me obrigava a reajustar toda a logística previamente definida.

De realçar que na elaboração dos orçamentos, familiarizei-me com novos programas através da prática com um *software* de gestão *online*, o PHC, um sistema de informação que interliga todos os dados da Organização num sistema único (“ERP – *Enterprise Resource Planning*”), aprimorando os meus conhecimentos financeiros e contabilísticos.

Paralelamente esta é também uma das fases mais desafiantes no que concerne a níveis de pressão e gestão de *stress* para que todos os cursos sejam aprovados e homologados, quer pela Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego, quer pela Direção competente em matéria de transportes, nos prazos definidos, para que as ações de formação possam ter início.

- **Desenvolvimento**

A fase de desenvolvimento caracteriza-se pelo seu trabalho sistemático e, de certa forma, monótono. No entanto, posso aferir que também nesta etapa consegui adquirir novas competências.

Das tarefas que me foram propostas, nesta etapa, destaco como mais desafiante a abertura das ações de formação, quer em formato presencial, quer em formato à distância. A exposição das informações necessárias, no momento da abertura, desenvolveu as minhas capacidades de comunicar em público e diminuiu a minha ansiedade.

Enquanto as ações decorreram em formato presencial a tarefa menos aliciante foi a procura de espaços físicos, tendo em conta as circunstâncias impostas. A dificuldade constante em alugar uma sala que cumprisse todas as medidas impostas pela Direção Regional de Saúde, como forma de combate à COVID-19, fez-me refletir acerca da escassez de espaços físicos, destinados a este fim, no arquipélago dos Açores.

De uma forma geral, considero que esta é uma área bastante dinâmica pois mesmo que toda a logística seja planeada com antecedência, existirão sempre imprevistos que vão requerer capacidade de resposta e resolução quase imediata. De realçar o quão gratificante é trabalhar em contacto direto com este público-alvo tão heterogéneo. São, assim, indivíduos com faixas etárias desfasadas, e com pontos de vista, objetivos de vida e métodos de trabalho diferentes, no entanto acabam por ser participantes empenhados.

- **Avaliação**

A avaliação da formação consistiu, por um lado, na análise da opinião dos participantes das ações, formadores e Entidades Empregadoras acerca dos objetivos alcançados em termos de aprendizagem e, por outro lado, no apuramento do alcance desses objetivos num aperfeiçoamento de funções.

A principal tarefa deste período é a escrita dos relatórios de formação. A composição destes relatórios acarreta responsabilidade na medida em que o tratamento de dados incorreto poderá influenciar de forma negativa a apreciação do ano em causa, através do Balanço Anual de Atividades.

Neste seguimento, também nesta atividade, foi possível aperfeiçoar e pôr em prática os meus conhecimentos na ferramenta *Microsoft Word*, na redação do relatório, e *Microsoft Excel*, no que diz respeito à aprendizagem de novos comandos de tratamento de dados.

Como fator menos desafiante destaco o facto de, por vezes, não existir informação completa e essencial nos inquéritos realizados aos formandos, revelando-se uma dificuldade na construção do relatório da ação de formação, além de colocar em causa a

legitimidade dos documentos, em casos de auditoria, por exemplo, pela ausência de evidências.

5.5 Analogia entre as atividades desenvolvidas e as unidades curriculares da Licenciatura e do Mestrado

O sucesso deste estágio e a consolidação de conhecimentos que resultou deste período deve-se, em parte, a algumas unidades curriculares lecionadas pela Universidade dos Açores, quer da licenciatura em Gestão, quer do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos.

Nas tarefas relativas à fase de planeamento, especificamente em matéria de legislação, considero que a unidade curricular de Legislação Laboral do 1º ano do Mestrado foi uma mais-valia tendo em conta que estudei legislação relacionada com a obtenção de carteiras profissionais exigidas pela lei e, por isso, legislação relacionada com questões de trabalho. Associado ao planeamento, saliento a importância da disciplina de Negociação e Comunicação, do 1º ano do Mestrado, no contacto com os Clientes, pois transmitiu os conhecimentos essenciais em assuntos de comunicação nos variados negócios. Relativamente a esta primeira fase do processo formativo ainda destaco as disciplinas de Contabilidade I e Contabilidade II, lecionadas no 1º ano da Licenciatura, pela sua utilidade no *software* contabilístico onde efetuei orçamentos e faturação a Clientes.

Para a etapa do desenvolvimento de ações, e transversalmente a todo o estágio, entendo que a matéria de Comportamento Organizacional, do 1º ano do Mestrado, foi fundamental. A importância desta cadeira surge no sentido em que nos prepara para a adequação do nosso comportamento às pessoas, situações e conjunturas da Empresa. Tendo em conta que esta fase é a mais sistemática, mas, também, a mais imprevisível, requer uma adaptação do nosso comportamento e atitude a cada contexto inesperado.

Finalmente, no processo avaliativo, destaco a importância da disciplina de Recursos Humanos, do 1º ano do Mestrado, uma vez que nos facultou as noções base de um relatório de formação profissional. Além disso, destaco igualmente as disciplinas de Matemática Aplicada, do 1º ano da Licenciatura; Finanças I e Finanças II, do 2º ano da Licenciatura e Avaliação de Projetos do 3º ano da Licenciatura, não pelos conteúdos abordados, mas pela flexibilidade e agilidade que proporcionaram, com os seus trabalhos,

na ferramenta informática *Excel*, que me foi muito útil, não só no tratamento de dados dos relatórios, mas em várias tarefas solicitadas.

Além destas disciplinas a unidade curricular de Introdução à Gestão, que consta no plano de estudo do 1º ano da Licenciatura, esteve sempre presente em todas as tarefas propostas. Consegui compreender melhor como funciona a realidade de gerir pois tinha a tarefa de planear e organizar o meu tempo de forma que tudo estivesse concluído nos prazos indicados pela minha Coordenadora.

De uma forma geral, tendo em conta a pertinência ao longo de todo o estágio e a especialização deste Mestrado, realço a importância das disciplinas de Recursos Humanos, tanto da Licenciatura como do Mestrado, pois foi-me dada oportunidade de executar tarefas na gestão de pessoas, mais propriamente, o desenvolvimento destas através de formação profissional.

Assim, com a realização deste estágio, posso aferir que faço parte de uma Universidade que atua diariamente de acordo com o mundo do trabalho pois consegui basear-me em disciplinas da minha Licenciatura e Mestrado para superar os desafios que me foram propostos na NORMAAÇORES, S.A.

Sumariamente, e com o apoio de ferramentas de gestão estratégica como a análise PESTAL ou SWOT, presentes neste capítulo, foi possível ponderar os aspetos positivos e negativos, assim como fatores externos. A avaliação destas configurações foi realizada no âmbito do contexto externo em que a entidade se insere; da NORMAAÇORES, S.A., enquanto Empresa; da área da Consultoria de Formação e das atividades desenvolvidas durante o período de estágio, com referência à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Gestão e no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

A realização do estágio garante a certeza de que todo o trabalho proposto foi uma mais-valia para o percurso académico e profissional. Tornou-se possível a integração numa equipa dinâmica, multidisciplinar e orientada para o Cliente, favorável ao desenvolvimento de novas competências pessoais, profissionais e comunicativas.

A NORMAAÇORES, S.A. é uma Empresa regional, com competências reconhecidas que conferem uma elevada notoriedade no mercado, prosseguindo de acordo com a sua missão, visão e valores. É uma Empresa com uma estrutura orgânica bem clara, onde todos têm funções delineadas culminando no trabalho de excelência que é desenvolvido pela Organização. A NORMAAÇORES, S.A. encontra-se organizada por diversas áreas, nomeadamente a área de Consultoria de Recursos Humanos e Formação, Consultoria de Gestão, Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião, Consultoria Técnica de Metrologia, Ensaios e Inspeções, Consultoria de Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança e os Estudos e Projetos de Engenharia e Fiscalização.

A aposta na formação profissional levou a que a NORMAAÇORES, S.A. procedesse à sua certificação enquanto Entidade Formadora pela Direção Regional da Qualificação Profissional e Emprego e reconhecimento pela Direção Regional das Obras Públicas e Transportes Terrestres, sendo uma das áreas de prestígio da mesma, área na qual foi realizado o estágio.

Denota-se que a aposta na formação profissional assume cada vez mais um papel fundamental tanto para os indivíduos que a frequentam, como para as próprias organizações, permitindo potenciar as competências dos seus Colaboradores e diversificar as áreas de atividade ou até mesmo promover a especialização dos recursos humanos nas suas áreas de atividade. No entanto, verificam-se desigualdades no acesso à formação por parte dos indivíduos, tendo em consideração quer o tipo de entidade, quer o sexo e as habilitações literárias. Verifica-se um fosso entre a Administração Pública e o Setor Privado no que diz respeito ao acesso à qualificação e empregabilidade, na qual se verifica uma maior aposta por parte do setor público na qualificação dos seus Colaboradores, não obstante da crescente aposta das Entidades Privadas.

A NORMAAÇORES, S.A. atua como entidade de formação certificada com modalidades distintas, podendo ser formação inicial ou contínua, intra ou interempresas, em formato online ou presencial, de curta, média ou longa duração.

Todas as atividades foram desenvolvidas no âmbito da Consultoria de Recursos Humanos e Formação com especial enfoque na formação de Serviços de Transporte, cujas tarefas se relacionaram com as fases do Ciclo de Formação designadamente, o Planeamento, o Desenvolvimento e a Avaliação. As tarefas encontravam-se relacionadas com toda a logística inerente à organização de uma ação de formação, desde o diagnóstico de necessidades ao relatório de avaliação da formação.

Na ótica do panorama externo foi realizada uma análise PESTAL que se baseia na avaliação de fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que influenciam a atuação da Empresa.

No contexto interno, foi realizada uma análise aos pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades tanto ao nível da Organização, como à área da formação. Ao nível da Empresa, destaca-se a existência de uma estrutura acionista sólida, que se traduz numa maior estabilidade para a Organização, e conseqüentemente para os seus Colaboradores, complementarmente à diversidade de áreas de atividade, que permite diminuir o risco e aumentar a segurança do negócio.

Tal como todas as Empresas, também se denotam algumas debilidades como sejam a resistência à mudança, o que poderá dificultar a implementação de outras diretrizes ou métodos de trabalho, assim como a centralização do conhecimento organizacional, considerando a existência de áreas com poucos recursos humanos afetos, e conseqüentemente detentores de toda a informação técnica.

Relativamente às ameaças considera-se a volatilidade do mercado como um fator fulcral que exige uma rápida adaptação às novas condições que surgem no mercado, realçando-se a ameaça associada à pandemia de COVID-19 que poderá despoletar uma crise económica mundial, com repercussões no consumo privado das famílias, com diminuição do seu poder de compra, bem assim como no investimento público e privado.

Como em todas as ameaças também se denotam oportunidades, nomeadamente a maior diversificação das áreas de atividade e expansão de mercado de atuação, permitindo obter ganhos e nova carteira de Clientes.

Da análise dos fatores críticos de sucesso relacionados com a área da formação identifica-se a qualidade da formação, reconhecida no mercado como ponto forte, no entanto, identifica-se o excesso de burocracia como ponto fraco.

Ao nível de oportunidades menciona-se a certificação *e-learning* que se encontra em processo de obtenção e, como ameaça, o aumento da concorrência na área de formação,

decorrente da forte aposta de Empresas exteriores à região, com estratégia de penetração no mercado.

Ademais, foi praticável a consolidação de competências adquiridas, tanto na Licenciatura em Gestão como no primeiro ano de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos.

Em suma, o estágio foi um ponto importante, de grande enriquecimento, pois foi dada oportunidade de criar rotinas de trabalho através do contacto diário com profissionais experientes, potenciando a aquisição de diversas *soft skills*, apelando ao sentido de responsabilidade, necessidade de lidar sob pressão e desenvolvimento do espírito crítico.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing* de TI. FGV Editora.
- Almeida, A. J. D., & Alves, N. (2011). A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional*, 121-136.
- Almeida, A. J., & Alves, N. (2012). Políticas de formação profissional contínua em Portugal: convergências e divergências entre os sectores público e privado. *Investigação e intervenção em recursos humanos: gestão para a cidadania*, 709-722.
- Berwanger, P. R. (2013). Modelo de organograma integrado entre setores.
- Calado, A. (2012). *Caracterização das práticas de formação profissional: factores que influenciam o acesso à formação* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).
- Castro, R. D. P. (2008). Ética profissional e interdisciplinaridade: partilha de informação e confidencialidade em sede de equipas multidisciplinares. *Gestão e Desenvolvimento*, 15, 87-103.
- Catarina, I. F. & Cláudia, B. & Margarida, S. & Marina, P. & Renato, P. & Susana, R. (2012). Relatório de atividades de formação da administração pública. Direção-geral da qualificação dos trabalhadores em funções públicas. Lisboa. Disponível no portal: <https://www.ina.pt>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Editorial Campus.
- Cruz, J. M. S. V. P. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*.
- de Melo, A. M., & Carpinetti, L. C. R. (2000). *Utilização do Benchmarking por empresas Brasileiras*.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, Estrutura da Administração Pública (2018). *Organização da Administração do Estado*. Disponível no portal: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>

- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Emprego e Formação Profissional (2019). *Certificação de Entidades Formadoras*. Disponível no portal: <https://www.dgert.gov.pt/certificacao-de-entidades-formadoras>
- DGERT/MTSSS. (2017). Guia da Certificação de Entidades Formadoras. Lisboa, MTSSS. Disponível no portal: <https://certifica.dgert.gov.pt/links-uteis1.aspx>
- Ferreira, A. M. P. D. S. (2021). *Formação profissional-Perceção dos efeitos da formação e o processo de avaliação da formação numa entidade formadora certificada* (Doctoral dissertation).
- França, V. M. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: um estudo de caso de uma entidade formadora* (Doctoral dissertation, FEUC).
- GEP/MTSSS. (2017). Inquérito à formação profissional contínua – 2015, Lisboa, MTSSS. Disponível no portal: http://www.gep.mtsss.gov.pt/sinteses/-publicacoes?p_p_id=122_INSTANCE_WMk9CVxlNGmg&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&p_r_p_564233524_categoryId=11346&p_r_p_564233524_resetCur=true
- Instituto Nacional de Estatística, Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Rev. 3*. Disponível no portal: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=10376048&PUBLICACOESmodo=2
- Júnior, S. D. D. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1-16), 61.
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração contemporânea*, 6(1), 85-104.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho.
- Longo, R.M.J. (1994). *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. Brasília: IPEA.
- Norma-Açores: Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento, S.A. (2021). Disponível no portal: <https://www.norma-acoeres.pt>
- Oliveira, D. P. R. (1994). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias práticas*. São Paulo: Atlas.

- Orlandi, E.P. (1995). *As formas do silêncio no movimento dos sentidos*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- para o Emprego, C. I. (2001). Terminologia de formação profissional. *Colecção Cadernos de Emprego*, (30).
- Piaget, J. (1972), “Epistemologie des relations interdisciplinaires”, In Ceri (eds.) *L'interdisciplinarité, Problèmes d'enseignement et de recherche dans les Universités*, pp. 131- 144, UNESCO/OCDE - Paris.
- Ribeiro, O. M. (2005). *Contabilidade avançada*. Saraiva Educação SA.
- Rocha, M. F. P. (2012). *Análise do comportamento das actividades económicas por grupo segundo índices de volume de negócios, emprego, remunerações e horas trabalhadas nos serviços entre 2009 e 2010* (Master's thesis).
- Schmitt, C. (2020). *Gestão estratégica como apoio ao processo de planeamento de empresa do setor de comércio moveleiro*.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). *Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho*. *Psico*, 43(3).
- Severino, A. J. (2000), “Subsídios para uma reflexão sobre novos caminhos da interdisciplinaridade”, in SÁ, Jeanete L. M. (org.), *Serviço Social e Interdisciplinaridade: dos fundamentos filosóficos à prática interdisciplinar no ensino, pesquisa e extensão*, 3a ed., Cortez, 11-21 - São Paulo.
- Silva, E. L. D., & Cunha, M. V. D. (2002). A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. *Ciência da informação*, 31(3), 77-82.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



RE

A NORMA AÇORES, S.A. como entidade de formação certificada
Beatriz Medeiros Leandro