



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**
Politécnico de Coimbra

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de
Coimbra

Gestão da Formação na Fundação FEFAL

Fabiana Alexandra Ferreira Baptista

Gestão da Formação na Fundação FEFAL

Fabiana Alexandra Ferreira Baptista



**FUNDAÇÃO
FEFAL**
FUNDAÇÃO PARA OS
ESTUDOS E FORMAÇÃO
NAS AUTARQUIAS LOCAIS

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

ISCAC | 2023

Coimbra, outubro de 2023

Gestão da Formação na Fundação FEFAL



Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e supervisão da Dra. Catarina Ribeiro.

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio que, para além de constituir um trabalho original e inédito, nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética que poderá resultar na anulação do relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

O presente relatório é o resultado de um ano de superação. É com uma enorme alegria que findo mais uma etapa do meu percurso académico e conquisto mais um grande sonho. Foi uma aventura turbulenta, mas inesquecível, pelo que gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional e, principalmente, para esta grande conquista. Sozinha, não seria possível.

Aos meus pais, que são os meus heróis e que me proporcionaram este feito, espero doravante compensá-los por todos os seus sacrifícios. São o meu maior exemplo e luto todos os dias para que consiga ser metade do que eles são.

À minha família (de sangue e emprestada), que sempre me motivaram, apoiaram e acreditaram em mim. Com vocês a meu lado, tudo é mais fácil.

À minha melhor amiga, Raquel Pereira, que deu um sabor especial à minha vida. A conclusão deste relatório não seria possível sem todas as garrafas de vinho e pizzas partilhadas. Mas principalmente, sem o seu apoio.

Ao meu namorado, João Silvério, que compreendeu todas as minhas mudanças de humor e me apoiou incondicionalmente. Sempre com uma palavra de carinho e um abraço reconfortante, que me permitiram continuar. Um especial obrigada.

Ao meu orientador de estágio, Prof. António Calheiros, que mesmo sem tempo se fez presente, com críticas construtivas, compreensão e uma palavra de incentivo.

Um agradecimento especial à minha supervisora, Dr.^a Catarina Ribeiro, que sempre me incentivou a ser a minha melhor versão. Agradeço pela orientação exemplar, por todos os conselhos que me enriqueceram e por todas as horas que investiu em mim.

À Fundação FEFAL, por ser casa durante sete meses e em particular, à equipa do Centro de Formação, Dr.^a Ana Oliveira, Dr.^a Júlia Raposo e Dr.^a Mariana Lucas, com quem tive o privilégio de partilhar momentos de alegria, amor e frustração e que me acolheram sem questionar. Foram a minha segunda família durante este processo e estar-vos-ei eternamente agradecida.

A vós, a minha eterna gratidão.

RESUMO

O presente relatório descreve o estágio realizado para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). O estágio teve a duração de 960 horas e foi realizado no Centro de Formação da Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (Fundação FEFAL) entre 2 de janeiro e 14 de julho de 2023.

O estágio teve como objetivo principal auxiliar na gestão de ações de formação da Fundação FEFAL, tendo a minha ação incidido, maioritariamente, sobre as tarefas de gestão das inscrições, realização de matrículas, gestão das plataformas Moodle e CAMPUS, organização do *Dossier* Técnico-Pedagógico, elaboração de sumários e presenças, gestão das assiduidades, emissão de certificados e acompanhamento de sessões de abertura e de conclusão de cursos.

O estágio representou um contributo para o crescimento e dinamização da Fundação FEFAL, nomeadamente com a gestão de dois cursos na íntegra e o auxílio na gestão de inúmeros outros. Contribuí também para a inovação e adaptação do processo de acolhimento e integração da Fundação FEFAL e colaborei na elaboração da Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025.

Palavras-Chave: Formação; Gestão da Formação; Processo Formativo; Autarquias Locais; Administração Local.

ABSTRACT

This internship report serves as a vital element of the non-academic component of the master's degree, as a final assessment element to obtain the Master's degree in Human Resources Management by Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). The internship lasted 960 hours and took place at Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (Fundação FEFAL) Training Centre, between 2nd of January and 14th of July of 2023.

The internship had as its main objective to assist in the management of training activities at Fundação FEFAL, where my role focused, mainly, on tasks related to registration management, enrollment, Moodle and CAMPUS platform administration, organization of the Technical-Pedagogical Dossier, elaboration of the summary and attendance, attendance management, certificate issuance and monitoring opening and closing of course sessions.

The internship represented a contribution to the growth and dynamization of the Fundação FEFAL, particularly through the management of two complete courses and assistance in the management of numerous others. I also contributed to the innovation and adaptation of the Fundação FEFAL on boarding process and collaborated in the development of the Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025.

Keywords: Training; Training Management; Training Process; Local Authorities; Local Administrations.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – Entidade de Acolhimento	3
1.1. Caracterização da Entidade Acolhedora: Fundação FEFAL	3
1.1.1. <i>História</i>	3
1.1.2. <i>Missão, Visão e Valores</i>	6
1.1.3. <i>Caracterização dos Recursos Humanos</i>	7
1.1.4. <i>Estrutura Organizacional</i>	10
1.2. <i>Core business</i> da Fundação FEFAL.....	11
CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura.....	15
2.1. Formação nas Organizações.....	15
2.1.1. <i>Formação nas Organizações: definição, objetivos e importância</i>	15
2.1.2. <i>Formação nas Organizações: benefícios</i>	20
2.2. Formação na Administração Pública	24
2.3. Modalidades de Formação	27
2.4. Processo Formativo	29
2.4.1. <i>Estabelecimento da Orientação Geral: do pré-diagnóstico à explicação da política de formação</i>	30
2.4.2. <i>Diagnóstico de Necessidades: Levantamento de Necessidades de Formação</i>	30
2.4.3. <i>Elaboração de um Plano de Formação</i>	32
2.4.4. <i>Desenvolvimento e Implementação da Formação</i>	35
2.4.5. <i>Avaliação da Formação</i>	36
CAPÍTULO 3 – Atividades Desenvolvidas.....	41
3.1. Objetivos Gerais e Específicos do estágio	41
3.2. Atividades desenvolvidas.....	41
3.2.1. <i>Gestão das formações PRO2030 e Regime Jurídico do Licenciamento Zero</i> ..	42
3.2.2. <i>Gestão dos Cursos de Formação para a Integração na Carreira Especial de</i>	

<i>Fiscalização e dos Cursos de Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal.....</i>	<i>47</i>
<i>3.2.3. Gestão de formações vocacionadas para dirigentes</i>	<i>53</i>
<i>3.2.4. Projeto de inclusão social (Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025).....</i>	<i>58</i>
<i>3.2.5. Acolhimento e integração das novas estagiárias</i>	<i>62</i>
<i>3.2.6. Participação em ações de formação</i>	<i>65</i>
CAPÍTULO 4 – Discussão	67
CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo da Fundação FEFAL	6
Figura 2 - Género dos colaboradores.....	7
Figura 3 - Faixa etária dos colaboradores ativos (fevereiro 2023)	7
Figura 4 - Ligação dos colaboradores à Fundação FEFAL	8
Figura 5 - Antiguidade dos colaboradores ativos (fevereiro 2023).....	8
Figura 6 - Taxa de rotatividade dos colaboradores ativos (fevereiro 2023)	9
Figura 7 - Organograma da Fundação FEFAL	10
Figura 8 - Alguns membros da Fundação FEFAL	44
Figura 9 - Exemplo do Moodle (CPM)	49
Figura 10 - Ciclos dos Cursos para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e na Carreira de Polícia Municipal.....	53
Figura 11 - Plano de Estudos (CEFADAL)	54
Figura 12 – Exemplo do Moodle (CEFADAL e GEPAL).....	55
Figura 13 - Plano de Estudos (GEPAL).....	57
Figura 14 - Flyer final.....	60
Figura 15 - Plano de Acolhimento e Integração (1º dia).....	64

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios da Formação.....	23
Quadro 2 - Métodos de Formação.....	34

LISTA DE SIGLAS

AMRAM	Associação de Municípios da Região Autónoma da Madeira
ANMP	Associação Nacional de Municípios Portugueses
CCP	Certificado de Competências Pedagógicas
CEFA	Centro de Estudos e Formação Autárquica
CEFADAL	Curso de Estudos e Formação p/Altos Dirigentes na Administração Local
CPM	Carreira de Polícia Municipal
DGAL	Direção Geral da Administração Local
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DTP	Dossier Técnico-Pedagógico
ENIPD	Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência
EPP	Escola Prática de Polícia
FEFAL	Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais
GEPAL	Curso de Gestão Pública na Administração Local
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
INA	Instituto Nacional de Administração
INR	Instituto Nacional para a Reabilitação
ISCAC	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
LNF	levantamento das necessidades de formação
ONGPD	Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência
PROGAL	Programa de Gestão Avançada na Administração Local
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados Pessoais
ROI	<i>Return of Investment</i>
SII	Sistema Integrado de Informação
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações

INTRODUÇÃO

Na atualidade, as pessoas são encaradas como a maior fonte de vantagem competitiva de cada organização pois são inimitáveis, valiosas, insubstituíveis e raras, dotadas de competências e experiências distintas, fruto de vivências únicas, que podem contribuir para o sucesso do local onde trabalham (Barney & Hesterly, 2019). Contudo, para além deste contributo pessoal, cabe às organizações a promoção do crescimento dos seus colaboradores através de ações de formação, por forma a potenciar as suas competências e assegurar a sua capacidade de acompanhar as constantes alterações do mercado onde se encontram inseridos (Oliveira, 2020). É por este motivo que, atualmente, as organizações encaram a formação como uma ferramenta fundamental para a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento profissional e pessoal de colaboradores. Como consequência, a formação profissional é, cada vez mais, encarada como um investimento ao invés de um custo (Carvalho, 2023).

Tendo em vista esta constante necessidade de aprimorar e dotar os colaboradores de novas ferramentas devido à permanente exigência de atualização a que o mercado obriga, as dinâmicas das autarquias locais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das comunidades que servem (Silva, 2017). Uma vez que nos encontramos num mundo que enfrenta, cada vez mais, problemas e desafios emergentes, a responsabilidade das autarquias locais aumentam, na medida em que estas “lidam mais de perto com as populações, conhecem os seus problemas no terreno e numa lógica de proximidade, dão respostas mais rápidas e eficazes”¹, pelo que a formação profissional emerge como um fator determinante como forma de elevar o nível de produtividade dos colaboradores e garantir a rápida resposta a estes desafios e excelência na prestação de serviços públicos (Farto, 2022). É perante este contexto que a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (Fundação FEFAL), entidade onde realizei o meu estágio curricular, atua enquanto organismo central da formação e se dedica a promover o crescimento profissional dos profissionais da Administração Local, dotando-os de ferramentas e competências necessárias para potenciar o seu desempenho, impulsionando assim a inovação e modernização da Administração Local.

¹ Consultado em <https://anmp.pt/file-viewer/?pstad=21466>.

Posto isto, o presente relatório de estágio, realizado no âmbito da componente não letiva do mestrado, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) resulta de 960 horas de estágio curricular, efetuadas de 2 de janeiro a 14 de julho de 2023, no centro de formação da Fundação FEFAL, entidade dedicada à modernização da Administração Local, através da promoção de ações de formação nas autarquias locais.

A escolha da realização do estágio curricular prendeu-se com a ambição de ingressar na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e experienciar uma nova aventura no mercado de trabalho. Contudo, a elaboração deste relatório revelou-se numa experiência enriquecedora, uma vez que permitiu a transcrição dos saberes teóricos para a componente prática e a aquisição de novos conhecimentos relacionados com a gestão da formação.

Este trabalho visa salientar a importância da gestão de formação nas organizações, mais especificamente na Administração Pública Local. Neste sentido, o relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos, sendo que o primeiro é dedicado à entidade acolhedora, onde é referida a sua história, missão, visão, valores, recursos humanos e *core-business*. O segundo capítulo engloba uma revisão de literatura sobre a gestão da formação nas organizações, onde são mencionadas algumas definições de formação, referidos os seus objetivos, a sua importância e benefícios, abordadas as modalidades de formação e descrito o processo formativo. O terceiro descreve as diversas atividades que desenvolvi durante o meu estágio na Fundação FEFAL, que se centraram sobretudo na gestão de algumas ações de formação para a Administração Local e no meu envolvimento prático em alguns projetos, nomeadamente, um projeto de inclusão social e o acolhimento e integração de novos membros. Para finalizar, no quarto e último capítulo é elaborado um balanço crítico sobre o estágio realizado e uma breve conclusão sobre a importância da formação profissional no desenvolvimento dos colaboradores da Administração Local.

CAPÍTULO 1 – Entidade de Acolhimento

1.1. Caracterização da Entidade Acolhedora: Fundação FEFAL

O presente capítulo é dedicado à apresentação da entidade acolhedora. Neste, encontra-se descrita a história da Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais, bem como a sua missão, visão e valores, princípios estes que a orientam na conquista do mercado nacional e que a fazem acreditar no seu propósito. De seguida, será apresentada a estrutura organizacional da entidade e o seu *core business*.

1.1.1. História

A Fundação FEFAL, com sede na Rua do Brasil, n.º 131, é uma pessoa coletiva de direito privado e tipo fundacional, sem fins lucrativos, que exerce a sua atividade em todo o território nacional e foi constituída por tempo indeterminado.

Inicialmente, as instalações da atual Fundação FEFAL pertenciam ao Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) que foi extinto pelo Decreto-Lei n.º 98/2009 de 28 de abril, tendo sido instituída a Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA). Atendendo às novas realidades do poder local², em 2015, a Fundação CEFA foi extinta (Decreto-Lei nº 193/2015 de 14 de setembro), o que resultou na transferência das suas ações e missões para a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP). O Decreto-Lei nº 193/2015 estatuiu que fossem transferidos para a Direção Geral da Administração Local (DGAL) os fins, atribuições e competências antes conferidos, por lei, à Fundação CEFA, enquanto:

- Organismo central de formação para administração local³;
- Entidade certificadora, em matéria de formação dirigida à administração local, das autarquias locais e entidades equiparadas;
- Entidade de acreditação das entidades de formação das autarquias locais e entidades equiparadas;

² Poder local: corresponde a um dos três níveis de poder político constitucionalmente consagrado e é constituído pelas autarquias locais, nomeadamente, municípios e freguesias. Consultado no Relatório Organizacional da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP).

³ Administração local: compreende todas as entidades da Administração Pública e é constituída pelas autarquias locais (municípios, freguesias e entidades intermunicipais), pelas áreas metropolitanas, pelas associações de fins específicos de municípios e freguesias e pelas empresas locais. Consultado em <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/>.

- Entidade formadora competente para a realização das ações de formação, legalmente obrigatórias, no âmbito da Administração Local.

A legislação abria, também, a possibilidade da DGAL contratualizar os fins e atribuições resultantes da extinção da Fundação CEFA, com a Associação Nacional de Municípios Portugueses ou com uma fundação de direito privado por esta instituída. Em dezembro de 2018 foi, efetivamente, firmado contrato entre a DGAL e a Fundação FEFAL, Fundação de direito privado, que foi publicado em Diário da República, a 10 de janeiro de 2019.

Por outro lado, o Decreto-Lei nº 50/98 de 11 de março definia as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública e estabeleceu que o Instituto Nacional de Administração (INA) e o Centro de Estudos e Formação Autárquica seriam considerados os organismos centrais de formação.

Este Decreto-Lei foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, que definiu o regime da formação profissional na Administração Pública, criando condições para tornar o direito e o dever de formação profissional dos trabalhadores em funções públicas mais efetivos. Previa ainda, no n.º 2 do artigo 2.º, a sua adaptação à administração local, o que se concretizou com a publicação do Decreto-lei nº 173/2019, a 13 de dezembro. Posto isto, passou a estar instituído que a coordenação da formação profissional na Administração Local é assegurada pela DGAL, em articulação com o organismo central de formação para a Administração Local. O referido diploma estabeleceu ainda que uma Fundação de direito privado, instituída pela Associação Nacional de Municípios Portugueses, seria o organismo central de formação para a Administração Local. Sendo assim, a Fundação FEFAL é o organismo central de formação para a Administração Local assegurando a coordenação da formação profissional.

Assim, compete à entidade coordenadora da formação profissional na Administração Local – Fundação FEFAL:

- Coordenar o sistema de formação profissional na Administração Local;
- Modernizar e inovar a administração local através de formações, ações de informação, da realização de estudos, investigações e assessorias;
- Realizar estudos e trabalhos de investigação que auxiliem o desenvolvimento e contribuam para a inovação da administração local;

- Promover, monitorizar e coordenar a oferta formativa nas áreas estratégicas;
- Assegurar o planeamento e a gestão da formação através do levantamento de necessidades de formação;
- Definir indicadores e elaborar um sistema de boas práticas que possibilitam a definição de linhas metodológicas eficazes na elaboração de diagnósticos de necessidades formativas;
- Elaborar planos de formação que sejam adequados à qualificação, motivação, dignificação e profissionalização dos colaboradores da administração local e que vão ao encontro das suas necessidades;
- Prestar apoio técnico e operacional, no âmbito do recrutamento e seleção de trabalhadores, aos serviços e organismos da Administração Local;
- Definir perfis de formação transversais para a administração local, de forma a promover a diversidade formativa e a auxiliar no processo de definição dos cursos, conteúdos programáticos e respetivos regulamentos de funcionamento;
- Promover a avaliação do impacto da formação nos órgãos e serviços da Administração Local, em articulação com o organismo central de formação profissional na Administração Local;

Para além dos fins gerais previstos nos estatutos da Fundação FEFAL, esta, enquanto organismo central de formação para a administração local, entidade certificadora, formadora e de acreditação exerce, também, fins eminentemente públicos, que lhe foram delegados pelo Estado. Resultado da consciência da importância da formação, a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais luta diariamente de forma a contribuir para a inovação da administração local, através da aplicação de uma gestão de formação mais moderna e atual.

Em suma, a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais é uma entidade certificadora que visa a modernização, inovação e capacitação da administração local, através da disponibilização de ações de formação aos trabalhadores das autarquias locais, isto é, “pessoas coletivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações”⁴.

⁴ Autarquias Locais. Consultado em www.dgaep.gov.pt.

1.1.2. Missão, Visão e Valores

A Fundação FEFAL tem uma presença notável no mercado nacional, no âmbito da administração local, pelo que preza a sua missão, visão e valores, uma vez que acredita que estes são os princípios fundamentais e responsáveis por nortear a Fundação no caminho desejado e corresponder às expectativas do seu público.

Assim, de acordo com a informação disponível no *site* da Fundação FEFAL - <https://fefal.pt/index.php/fundacao-fefal/missao> - a missão da Fundação FEFAL passa por contribuir para o crescimento e capacitação dos municípios e dos munícipes, através da disponibilização de cursos certificados, responsáveis por fornecer ferramentas capazes de dotar os formandos com as competências necessárias para o exercício da sua função (Fundação FEFAL, 2023).

A ambição insaciável de continuar a ser uma entidade de referência na promoção da inovação e modernização da Administração Local, leva a Fundação FEFAL a desenvolver ações de formação que vão não só ao encontro do levantamento das necessidades de formação, mas que pretendem afetar, significativamente e positivamente, as pessoas que as frequentam. Esta visão vai para além do domínio da formação profissional obrigatória, pelo que a Fundação FEFAL disponibiliza, também, um conjunto de cursos, de curta duração, com o intuito de proporcionar ações de formação a um maior número de interessados, expandindo o seu público-alvo (Fundação FEFAL, 2023).

A Fundação FEFAL pauta-se por importantes valores que marcam a sua identidade. Integridade, foco nos resultados, responsabilidade social, comprometimento e inovação são alguns dos valores assentes na base da Fundação, sendo este último crítico para o seu sucesso. A inovação possibilita uma maior evolução e crescimento da Fundação, na medida em que a modernização é uma das principais linhas condutoras para a promoção de uma administração local mais atual e que acompanhe as novas expectativas do mercado (Fundação FEFAL, 2023).



Figura 1 - Logotipo da Fundação FEFAL

Fonte: <https://fefal.pt/>

1.1.3. Caracterização dos Recursos Humanos

Segundo o Relatório Anual, a Fundação FEFAL conta com o serviço de 23 (vinte e três) colaboradores, dos quais 17 (dezassete) são do género feminino e 6 (seis) são do género masculino, correspondendo a 74% e 26%, respetivamente (Figura 2).

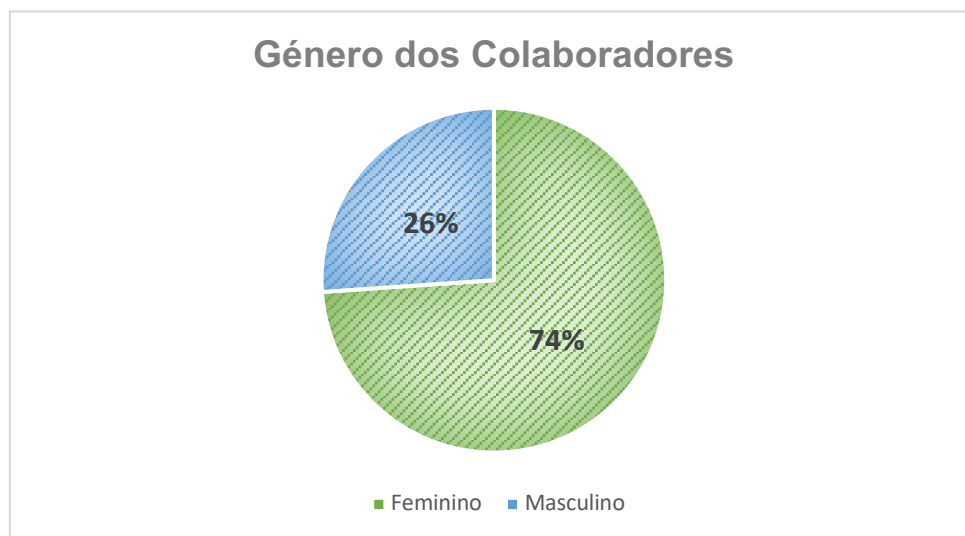


Figura 2 - Género dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à faixa etária, 43% dos colaboradores possui idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, predominando face às restantes faixas etárias, conforme Figura 3.

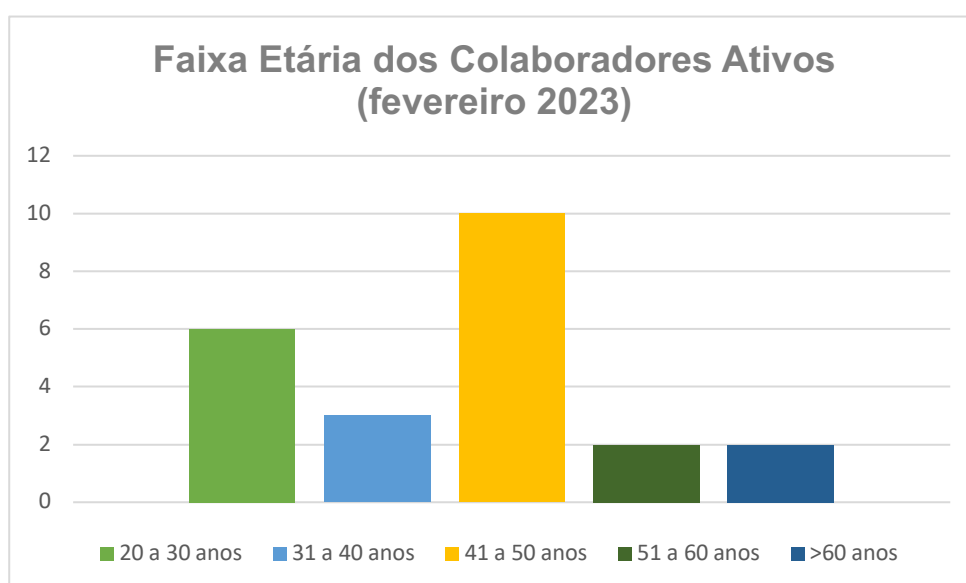


Figura 3 - Faixa etária dos colaboradores ativos (fevereiro 2023)

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à ligação com a Fundação FEFAL, 44% dos colaboradores encontra-se vinculado à Fundação FEFAL com um contrato de trabalho por tempo indeterminado e 31% com um contrato de trabalho a termo certo. Os restantes colaboradores estabelecem ligação com a Fundação através das figuras: cedências de interesse público⁵, estágios e nomeação em comissão de serviço⁶ (Figura 4).

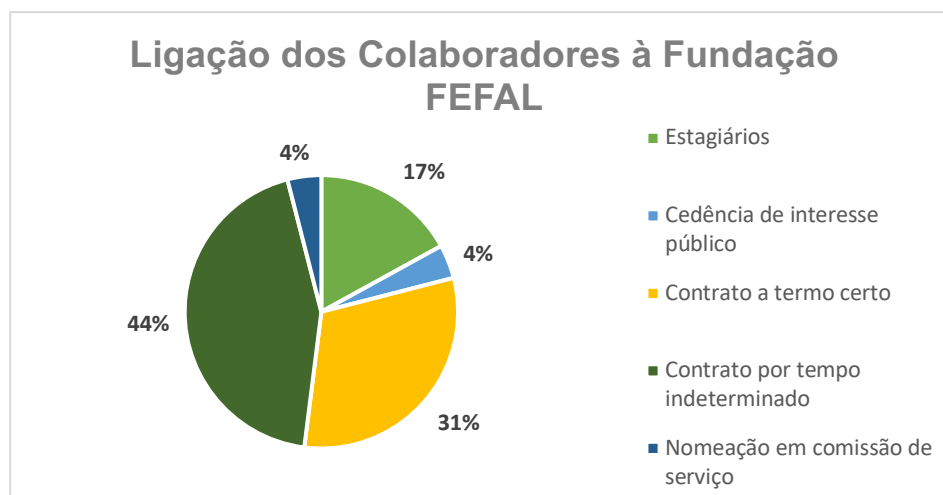


Figura 4 - Ligação dos colaboradores à Fundação FEFAL

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração que a Fundação FEFAL apenas exerce a sua atividade há 4 anos, conclui-se que a maioria dos colaboradores manteve o seu vínculo com a entidade. Sendo que, no ano de 2023, 43% dos funcionários possuíam uma antiguidade superior a 3 anos, inclusive (Figura 5).



Figura 5 - Antiguidade dos colaboradores ativos (fevereiro 2023)

Fonte: Elaboração própria

⁵ Cedência de interesse público: consiste numa "vicissitude modificativa do vínculo de emprego público sendo aplicável quando um/a trabalhador/a de um empregador público abrangido pelo âmbito de aplicação da LTFP vai exercer atividade subordinada para empregador fora do âmbito de aplicação da LTFP". Consultado em www.dgaep.gov.pt.

⁶ Nomeação em comissão de serviço: consiste numa modalidade de vínculo de emprego público que, normalmente, se estabelece por tempo determinado. Consultado em <https://dre.pt/>.

Como se pode observar na figura infra e devido à sua recente presença no mercado de trabalho, a taxa de rotatividade⁷ da Fundação FEFAL apresentou valores elevados nos primeiros anos de atividade, resultado da elevada contratação de colaboradores (Figura 6).

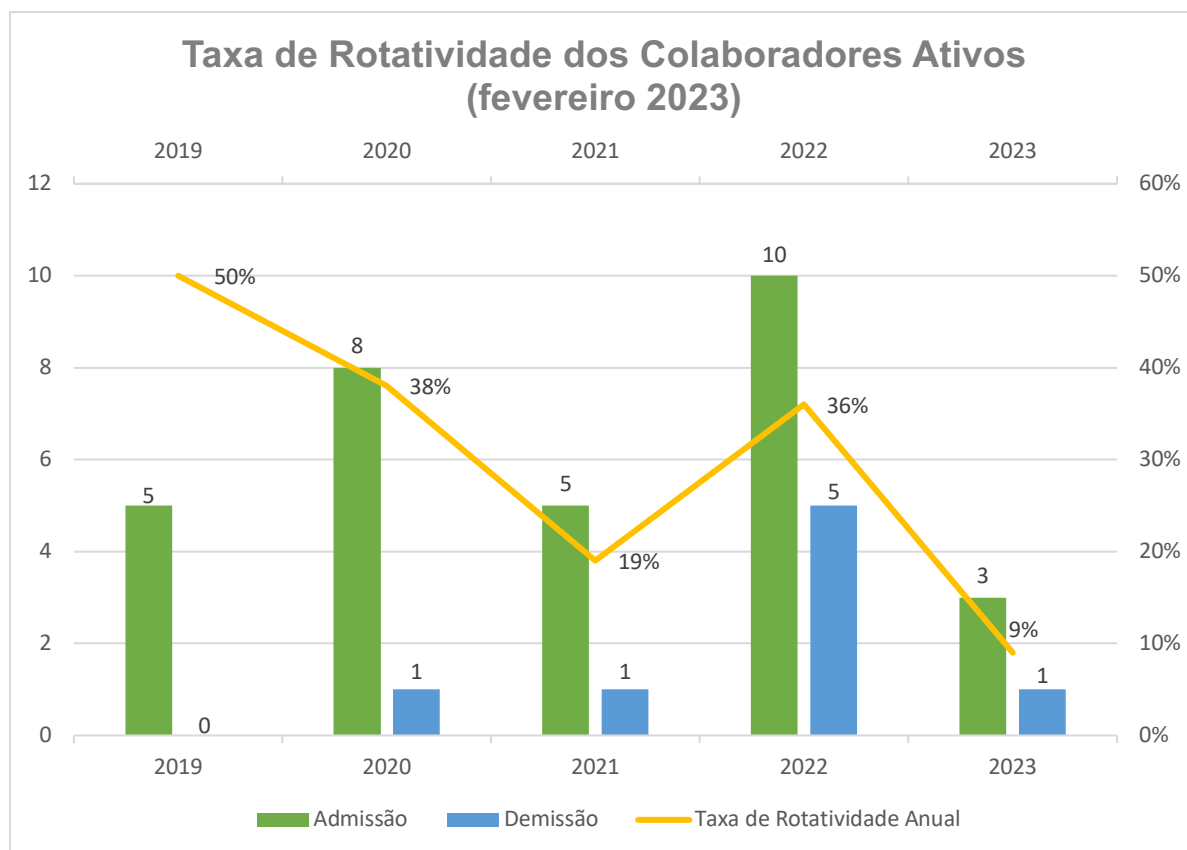


Figura 6 - Taxa de rotatividade dos colaboradores ativos (fevereiro 2023)

Fonte: Elaboração própria

Em contrapartida, ao analisar o índice de retenção⁸ da Fundação FEFAL, verifica-se que 91% dos funcionários permaneceu na entidade.

⁷ Taxa de rotatividade: também conhecida como *turnover*, é o indicador responsável por medir o número de funcionários que saem e entram numa organização, durante um determinado período de tempo (Kanchana & Jayathilaka, 2023).

⁸ Índice de retenção: é o indicador que possibilita calcular quantos colaboradores permaneceram na organização, durante um determinado período de tempo. É fundamental para completar a informação fornecida pela taxa de rotatividade e obter uma imagem mais completa sobre a movimentação dos colaboradores da organização. Consultado em businessyield.com.

1.1.4. Estrutura Organizacional

Sendo a Fundação FEFAL uma pessoa coletiva de direito privado, tipo fundacional, sem fins lucrativos e instituída pela Associação Nacional de Municípios Portugueses tem como órgãos o Fiscal Único, o Conselho Geral, o Conselho de Administração e o Presidente da Fundação (Figura 7).



Figura 7 - Organograma da Fundação FEFAL

Fonte: Adaptado do documento interno

O fiscal único é responsável pela fiscalização da Fundação FEFAL, sendo o revisor oficial de contas. O conselho geral é constituído por 13 (treze) membros e é da sua competência estabelecer e orientar os princípios orientadores da Fundação, dar pareceres sobre os orçamentos, relatórios de contas anuais, planos de atividades e desempenhar todas as competências que lhes sejam destinadas pelos estatutos ou por lei. Para finalizar, ao conselho de administração compete a aprovação do regulamento interno e dos acordos de cooperação com entidades nacionais ou estrangeiras, a gestão patrimonial, financeira e dos recursos humanos e outras funções que lhe são atribuídas. Esta informação encontra-se presente nos Estatutos da Instituição⁹.

⁹ Consultado em <https://fefal.pt/images/docs/Estatutos-FEFAL.pdf>

No que diz respeito à organização interna da Fundação FEFAL, esta rege-se por regulamentos próprios, previamente aprovados pelo conselho de administração, onde estão estabelecidas as normas de funcionamento e a organização dos departamentos, dos serviços e das respetivas funções.

1.2. Core business da Fundação FEFAL

Um dos principais contributos da Fundação FEFAL consiste na inovação e modernização da administração local, através da realização de ações formativas desenvolvidas pelo departamento do centro de formação, que é constituído por quatro colaboradoras, responsáveis por diferentes públicos-alvo. Uma das colaboradoras, Dr.^a Ana Oliveira, é responsável pelos Cursos para a Integração na Carreira de Polícia Municipal e pelos Cursos para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização. A gestão das ações de formação contínua não obrigatórias encontra-se sob a responsabilidade da Dr.^a Júlia Raposo e as restantes duas colaboradoras, Dr.^a Catarina Ribeiro e Dr.^a Mariana Lucas, estão encarregues dos cursos, de carácter obrigatório, destinados a dirigentes.

As formações supramencionadas podem ser financiadas quando determinada instituição frequenta um curso com financiamento, nomeadamente, através do Fundo Europeu, como por exemplo o Portugal 2020 ou propinadas quando são formações custeadas pela própria entidade sem acesso a financiamento, cujo intuito é o de promover a aprendizagem de novas competências aos formandos.

Conforme já mencionado, o Decreto-Lei nº 173/2019, de 13 de dezembro, adapta, à Administração Local, o regime de formação profissional consagrado no Decreto-Lei nº 86-A/2016, de 29 de dezembro, atribuindo à Fundação FEFAL a exclusividade na coordenação e realização de formação nas áreas estratégicas regulamentadas na legislação mencionada. Estas correspondem à formação legalmente obrigatória e exclusiva da Fundação FEFAL, nomeadamente, a formação para as carreiras de Fiscal, Polícia Municipal e Dirigentes das Autarquias Locais. Contudo e por forma a preencher as lacunas do mercado, a Fundação FEFAL também ministra ações de formação contínua não obrigatória podendo, esta, ser solicitada pelos municípios ou pelo próprio colaborador, que demonstra interesse em participar na ação de formação e adquirir novas ferramentas.

Apesar da afluência aos inúmeros cursos propinados que disponibiliza, o foco principal da Fundação FEFAL passa pelas ações de formação obrigatórias e

exclusivas da Fundação FEFAL, como o Programa de Gestão Avançada na Administração Local (PROGAL), o Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL), o Curso de Estudos e Formação p/ Altos Dirigentes da Administração Local (CEFADAL), o Curso de Formação para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e a Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal (CPM).

De acordo com o Estatuto do Pessoal Dirigente à Administração Local e segundo o artigo 14.º, da Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto, “o exercício de funções dirigentes implica o aproveitamento em cursos específicos para alta direção em Administração Pública ou administração autárquica, diferenciados, se necessário, em função do nível, grau e conteúdo funcional dos cargos dirigentes” (Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. Diário da República n.º 167/2012, Série I de 2012-08-29). Tendo, por isso, a Fundação FEFAL disponibilizado, para o efeito, os seguintes cursos:

O Programa de Gestão Avançada na Administração Local (PROGAL) é vocacionado para dirigentes superiores de 1º grau (diretores municipais) e visa o desenvolvimento, atualização e melhoria das competências técnicas de gestão geral. Este curso valoriza a experiência profissional de cada formando, de forma a promover a otimização do seu desempenho.

O Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL) é um curso dedicado a colaboradores que desempenham funções de direção intermédia¹⁰ na administração local e visa a transmissão de conhecimentos relacionados com a inovação, gestão orientada para os resultados e promoção e capacitação dos formandos de competências técnicas, baseadas nos parâmetros da nova gestão pública, indispensáveis para uma liderança mobilizadora.

O Curso de Estudos e Formação p/ Altos Dirigentes da Administração Local (CEFADAL) destina-se a funcionários titulares de cargos de direção superior¹¹ e intermédia e a licenciados com pelo menos 4 anos de experiência a executar funções compatíveis com a administração local. O principal objetivo deste curso

¹⁰ Direção intermédia: corresponde a cargos de direção, gestão e coordenação dos serviços públicos e é determinado em função do nível hierárquico (1º, 2º, 3º e 4º grau). Consultado em <https://dre.pt/>.

¹¹ Direção superior: subdivide-se em dois graus, sendo que o 1º grau corresponde aos dirigentes máximos (cargos de diretor-geral, secretário-geral, inspetor-geral e presidente) e o 2º grau aos altos dirigentes coadjuvados (cargos de subdiretor-geral, de secretário-geral adjunto, de subinspetor-geral e vice-presidente). Consultado em <https://dre.pt/>.

consiste na instrução dos saberes pluridisciplinares necessários para o desempenho de funções em cargos de direção, como a consciencialização e interiorização de um modelo de liderança eficaz e dos valores da qualidade, responsabilidade, inovação e serviço ao cidadão.

O Curso de Formação para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização está previsto no DL n.º 114/2019, de 20 de agosto, que regulamenta a obrigatoriedade de aprovação no curso para ingresso na carreira especial de fiscalização. Assim, este curso promove a aquisição de conhecimentos sobre a administração autárquica, com foco no desenvolvimento das aptidões requeridas para o exercício da categoria de fiscal.

No que concerne à Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal, a Fundação FEFAL disponibiliza três formações distintas:

I. Curso de Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal – GRUPO A

O Curso de Formação para Polícia Municipal – GRUPO A é ministrado pela Fundação FEFAL em conjunto com pela Escola Prática de Polícia (EPP) e destina-se a estagiários da carreira de Polícia Municipal que, de acordo com o DL n.º 39/2000, de 17 de março, necessitam concluir este curso para ingressar na carreira. Esta formação aborda diversas temáticas fulcrais para o desenvolvimento de competências de polícia municipal e algumas disciplinas gerais de iniciação à administração autárquica, de forma a preparar os estagiários para o exercício das funções definidas na Lei n.º 19/2004, de 20 de maio.

II. Curso de Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal – GRUPO B

O Curso de Formação para Polícia Municipal – GRUPO B é semelhante ao Curso de Formação para Polícia Municipal – GRUPO A, mas destina-se a fiscais que se encontrem em situação de mobilidade intercarreiras, isto é, que pretendam transitar da carreira de fiscal para a carreira de polícia municipal.

III. Curso de Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal – GRUPO C

Por último, o Curso de Formação para Polícia Municipal – GRUPO C é uma

formação obrigatória, regulamentada pela Portaria 247-A/2000, de 8 de maio, que se destina a agentes graduados principais que pretendem progredir para a categoria de Graduado-Coordenador da carreira de Polícia Municipal.

A exclusividade da certificação dos cursos acima mencionados foi delegada à Fundação FEFAL, desde a extinção do CEFA, conforme previsto no Decreto-Lei n.º 193/2015, de 14 de setembro.

CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura

O presente capítulo visa a contextualização teórica relativa à temática da formação profissional, clarificando a sua vertente direcionada à Administração Pública. São abordadas questões como as definições, objetivos e relevância do tema, quais os benefícios da formação nas organizações com base em estudos e quais as diferentes modalidades de formação e fases do processo formativo.

2.1. Formação nas Organizações

Nos últimos anos, o papel dos recursos humanos ganhou destaque como sendo um dos ativos intangíveis mais importantes na criação de valor para as empresas. Tal, em parte, deveu-se ao reconhecimento da importância da formação nos resultados das empresas (Khupenia, 2023). Em concordância, Russo (2017) defende a formação como uma das práticas mais impactantes nas atividades das organizações e determinante para o seu sucesso uma vez que, segundo Vicente e Cóprio (2021), uma organização é viva, desenvolvida através de métodos e processos, rica em cultura, assente num determinado propósito e constituída por pessoas, dotadas de experiências, competências adquiridas e, mais importante ainda, por adquirir. No fundo, é “um mundo de emoções próprio” (p.14).

2.1.1. Formação nas Organizações: definição, objetivos e importância

Devido à relevância deste conceito, foram e continuam a ser inúmeros os autores que abordam a temática da formação e elaboram diversas definições sobre a mesma, definições, essas, que foram evoluindo ao longo dos anos, por ser uma prática de recursos humanos tão crítica para as empresas.

Para Wexley e Latham (1983), a formação é definida como o processo de aquisição de competências e conhecimentos e tem como principal objetivo aumentar a autoconsciência dos colaboradores, a sua motivação e as suas competências. Com uma perspetiva mais organizacional, Silva (2012) afirma que a formação pode ser definida como uma política criada pela organização, que visa melhorar o potencial dos colaboradores e aperfeiçoar as suas habilidades, por forma a que estes consigam cumprir os objetivos delineados e contribuir para os resultados organizacionais. Por outras palavras, consiste num plano de aprendizagens cujo intuito é promover a constante atualização dos colaboradores e o contacto permanente com novos conhecimentos e competências (Velada, 2007).

Devido à globalização¹², o mercado e as organizações encontram-se em constante mutação, pelo que as empresas sentem a necessidade de inovar e encontrar novas formas de manter o seu maior ativo criador de valor e de vantagem competitiva, os colaboradores, motivado e atualizado (Coelho, 2021). Tendo consciência destas mudanças permanentes, a busca insaciável por novos conhecimentos e ferramentas leva ao surgimento de novas definições do conceito de formação e à agregação de outros já existentes.

Atualmente, a formação pode ser associada ao conceito “educação profissional”, uma vez que este representa um conjunto de atividades cujo objetivo consiste em proporcionar a aquisição teórica e prática de novos conhecimentos, habilidades e atitudes fulcrais para a execução de determinadas funções (Vicente & Cópico, 2021). No mesmo segmento de pensamento, Fialho, Silva e Saragoça (2017) afirmam que “a formação passa cada vez mais a ser assumida como um fenómeno educativo articulado com os processos produtivos e surgem os chamados trabalhadores do conhecimento, saindo as exigências do escopo do saber-fazer para o saber porque fazer” (p.107). Posto isto e com base nos autores mencionados, é possível concluir que é através da educação profissional que ocorre a qualificação dos funcionários, com o intuito de promover a reorganização e renovação de conhecimentos, por forma a garantir uma maior flexibilidade e adaptabilidade das organizações ao meio que as envolve, uma vez que o futuro é cada vez mais incerto e imprevisível (Vicente & Cópico, 2021; Fialho, Silva & Saragoça, 2017).

Para além das definições supramencionadas, Sara Cerdeira e Vanda Fernandes citadas por Vicente e Cópico (2021) acrescentam que o processo de formação deve ser visto como uma cascata, isto é, a formação deve encontrar-se alinhada com a cultura organizacional e ser explorada desde o seu contexto mais geral, sendo este a estratégia da organização, até ao seu contexto mais individual, o que corresponde às necessidades de formação dos colaboradores (Vicente & Cópico, 2021).

Apesar de, cada vez mais, se verificar uma crescente preocupação e consciencialização, por parte das organizações para com os colaboradores e os seus respetivos valores e motivações, ainda nos dias que decorrem, o objetivo principal das mesmas consiste no aumento do lucro e da produtividade (Coelho,

¹² Globalização: corresponde ao processo de convergência global, isto é, a crescente integração das economias a nível mundial e é responsável pela movimentação de informações, produtos, tecnologias, entre outros fatores económicos, sociais, culturais, ambientais e políticos.

2021). A autora evidencia que, para tal, as empresas devem utilizar a formação a seu favor e reconhecer a importância desta poderosa ferramenta. Em concordância, Khupenia (2023) afirma que existe um maior reconhecimento e valorização da necessidade de proporcionar ações formativas, planeadas e estruturadas, que sejam capazes de dotar os colaboradores de novas habilidades, essenciais para que estes consigam utilizar os recursos disponíveis, em toda a sua plenitude. Cunha et al. (2015) acrescentam que a formação profissional é um dos principais requisitos para que os colaboradores melhorem o seu desempenho e conduzam as empresas ao sucesso, sendo também através destas ações que as organizações adquirem a capacidade de neutralizar as mudanças e adaptar-se de forma eficiente ao meio que as envolve.

Adamonienė (2018) salienta que o principal objetivo da realização de formações nas organizações consiste no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, por via da transmissão de novos conhecimentos, o que lhes proporciona a aquisição de novas competências e promove o aumento da sua eficácia e eficiência no exercício das suas funções. Partilhando a mesma perspetiva, Oliveira (2020) acrescenta outros objetivos da formação, tais como o aumento da qualidade dos serviços prestados nas empresas e o aumento do desempenho dos funcionários, o que se traduz numa maior harmonia e coerência entre a função e a tarefa executada.

Com uma abordagem mais estratégica, mas ainda assim no mesmo raciocínio, Coelho (2021), acredita que os objetivos da formação passam por possibilitar uma maior disponibilidade de meios aos colaboradores, para que estes consigam aumentar as suas capacidades intelectuais e tornarem-se mais autónomos no exercício das suas funções, contribuindo para o sucesso da organização. Em contrapartida, Fialho, Silva e Saragoça (2017) defendem uma perspetiva que vai além da componente económica dos objetivos organizacionais e que se foca, sobretudo, na satisfação e desenvolvimento do colaborador. Este segmento de pensamento vai ao encontro do mencionado por Camara et al. (2016), onde os autores defendem que os objetivos da formação vão além da componente profissional pois, a formação é responsável, não só pela expansão das competências profissionais dos colaboradores, como também pelo desenvolvimento das suas atitudes e comportamentos, o que comprova gerar uma maior eficiência e eficácia na execução da função desempenhada, levando-os a

atingir maiores níveis de satisfação profissional (Câmara et al., 2016).

Na mesma senda, Sara Cerdeira e Vanda Fernandes citadas por Vicente e Cópio (2021) acreditam que a formação é um dos principais pilares responsáveis por sustentar o desenvolvimento dos colaboradores, tendo como objetivos principais, não só a aquisição de novas competências como, também, a valorização individual e fortalecimento de equipas.

De modo geral, existe uma relação de coerência e complementaridade entre os diversos autores que abordam este conceito, sendo que a maioria se refere à formação como a ferramenta que torna possível a aquisição e capacitação de novas competências, o desenvolvimento profissional e pessoal e a alteração de determinados comportamentos. Salientam ainda que é através das ações formativas que as organizações se conseguem adaptar às necessidades atuais do mercado e marcá-lo pela diferença, o que é fundamental para obter vantagem competitiva e conduzir a organização a bom porto, sendo este, o verdadeiro objetivo da formação (Coelho, 2021; Velada, 2007).

Tendo em consideração o papel vital que as ações formativas assumem, é essencial relembrar que a realização de uma ação de formação por si só, pode não ter o efeito desejado e admitindo que “as pessoas são o mais valioso ativo da empresa” e que “os equipamentos e as tecnologias sozinhos nada produzem” é fulcral apostar na sensibilização, por forma a transmitir a importância da formação para os colaboradores e para a organização, nomeadamente, no âmbito da competitividade e expansão no mercado de trabalho (Vicente & Cópio, 2021, p. 37).

Cardim (2012) defende que a formação é extremamente importante pois quando bem orientada pode “criar e generalizar uma cultura de superação da tendência para a improvisação, proporcionar conhecimento sistemático, fundamentar boas práticas, técnicas e introduzir conhecimentos de planeamento, organização e preparação do trabalho” (p.12). Sousa et al. (2006) defendem que existem evidências de que a formação é a principal responsável pelo melhoramento do desempenho dos colaboradores, que se tornam mais produtivos e se encontram, cada vez mais, motivados.

Conforme acima mencionado, para Vicente e Cópio (2021) a formação encontra-se associada ao conceito de educação profissional e, para os autores, este possui

elevada importância, na medida em que é vista como um instrumento de gestão com valor estratégico, pois é através deste conceito que as empresas moldam os seus colaboradores e incentivam a mudança. Ou seja, este conceito é considerado uma ferramenta poderosa e facilitadora da mudança, na medida em que possibilita uma melhor adequação dos recursos existentes, quer humanos, como materiais (Vicente & Cópico, 2021).

Na visão de Jamba (2018), é unânime que a formação é responsável por capacitar os colaboradores de novas habilidades e aprimorar as competências já existentes, o que leva à redução dos custos na medida em que deixa de ser necessário a supervisão regular do trabalho desempenhado pelo colaborador, uma vez que este possui mais domínio sobre o mesmo (Coelho, 2021). Assim, Cunha et al. (2015) acrescentam que, sendo a formação considerada uma ação estratégica responsável por gerar melhores resultados organizacionais, esta deve ser interpretada como um investimento, ao invés de como um custo.

Para finalizar, a formação revelou-se, novamente, de elevada pertinência mas, desta vez, numa vertente mais direccionada para a sociedade. Fialho, Silva e Saragoça (2017) acreditam que as aprendizagens adquiridas no âmbito profissional são responsáveis por influenciar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e, consequentemente, são transportadas para a realidade pessoal de cada indivíduo. Assim, esta capacitação profissional de novos saberes e comportamentos contribui, significativamente, para uma sociedade mais evoluída (Fialho, Silva & Saragoça, 2017). Na mesma senda, Oliveira (2020) considera a formação extremamente importante, na medida em que esta poderosa ferramenta é responsável pelo aumento da empregabilidade e evolução da sociedade. Na ótica organizacional, a autora acrescenta que a implementação de ações de formação também é responsável pelo aumento da produtividade e pela criação de vantagem competitiva face aos concorrentes.

Pelos motivos acima descritos, é consenso entre os autores, que a implementação de formações é um fator decisivo para a evolução e sucesso das empresas (Russo, 2017) e que cabe às mesmas a responsabilidade de analisar as necessidades dos colaboradores, de promover a realização de ações formativas e de disponibilizar as condições necessárias para proporcionar esse desenvolvimento (Khupenia, 2023).

Em suma e tendo por base os autores supramencionados, é possível concluir que

o universo da formação é, maioritariamente, constituído por novos conhecimentos, competências, habilidades e instrumentos de trabalho. Se estes elementos essenciais se encontram, constantemente, em mutação, a formação deverá acompanhar essa mudança (Jamba, 2018). Por este motivo, as organizações devem abordar a formação como uma forma de evolução e antecipação do futuro, por forma a que seja possível moldar e adaptar os conhecimentos e atitudes ao novo meio envolvente, garantindo assim vantagem competitiva face aos concorrentes (Russo, 2017). Assim, é possível afirmar que existe concordância entre os autores sobre a importância da formação profissional para as organizações e para os colaboradores e que, de modo geral, esta é considerada relevante pois pode ser encarada como uma forma de aumentar a empregabilidade, garantir a continuidade dos elevados padrões de qualidade, quer nos resultados organizacionais, como no desempenho dos colaboradores, pois só assim é possível reajustar os métodos, processos e recursos ao mercado em que a organização se encontra inserida (Khuphenia, 2023).

2.1.2. Formação nas Organizações: benefícios

Apesar de ser prática comum, a formação não deve ser descurada pois desempenha um papel fundamental na evolução dos colaboradores e, segundo a Society for Human Resource Management (2015) citado por Dachner et al. (2021), o conhecimento e o desenvolvimento de habilidades são uma mais-valia, já que contribuem para a criação de valor organizacional.

Para além disso, é extremamente vantajoso para as empresas pois, de acordo com Adamonienė (2018), as organizações têm a oportunidade de beneficiar com a prática da formação, visto ser-lhes possível alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores. No entanto, a autora salienta que o foco das ações formativas devem ser sempre os colaboradores e o seu desempenho, tendo em consideração que são a principal fonte de vantagem competitiva e representam o sucesso da organização.

É unânime entre os autores as vantagens desta prática e as oportunidades que a mesma oferece. Desde a colmatação de necessidades individuais e coletivas até ao desenvolvimento de *skills*, que contribuem para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, aumentando a vantagem competitiva da empresa (Saks, 2022). Para Coelho (2021), os benefícios inerentes à prática de formação

são evidentes e incontestáveis, sendo os mais salientados pela autora a modificação da cultura organizacional, a fomentação de motivação e o aumento das capacidades intelectuais dos colaboradores, o que leva à promoção de uma maior eficiência e eficácia.

Conforme já foi enunciado ao longo da abordagem à temática da formação, esta apresenta vantagens não só a nível individual, como nas equipas e até na própria organização.

- **Benefícios individuais e na equipa:** a formação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento dos colaboradores, uma vez que estes demonstram uma maior facilidade em adquirir conhecimentos, a ajustar e implementar as novas competências na sua função e a melhorar o seu desempenho a nível operacional e o seu bem-estar individual e de equipa (Silva, 2012).

Neste âmbito, segundo Kraiger et al., (2017) um dos principais benefícios da formação profissional é a aquisição de novas competências técnicas e comportamentais, responsáveis por tornar os colaboradores mais capazes de enfrentar os desafios diários das funções desempenhadas. Um estudo realizado por Neves (2022) aferiu que a formação profissional tem um efeito positivo no desenvolvimento de conhecimentos e na elevação das competências dos colaboradores, o que é corroborado no estudo efetuado por Rodrigues (2016) onde, adicionalmente, os resultados se traduzem numa maior capacidade de dar resposta aos desafios emergentes, por parte dos colaboradores, que se encontram mais dotados de saberes teóricos e práticos provenientes das ações de formação.

Para além da aquisição de novos saberes, a motivação foi outro dos grandes benefícios mencionados. Após analisar os resultados do impacto da formação na satisfação e motivação dos colaboradores, Neves (2022), concluiu que a realização de formações tem um impacto extremamente positivo na satisfação e motivação dos mesmos. O autor verificou que estas são responsáveis por facilitar a assimilação de conhecimentos e por impulsionar a confiança dos colaboradores, uma vez que estes se sentem mais capazes na execução das suas funções. Ainda relacionado com o contexto motivacional, Hassan et al. (2020) acrescenta que a formação é percebida, por parte dos funcionários, como um investimento da empresa que reconhece o seu valor e potencial e que pretende fomentar o seu

crescimento, aumentando assim o nível de comprometimento, envolvimento e motivação dos profissionais.

Por fim, Neves (2022) afirma que a formação profissional promove um clima organizacional positivo e fulcral para a constituição de uma equipa mais coesa, ativa, eficiente e mais predisposta a compartilhar novas ideias, sugestões e soluções inovadoras.

• **Benefícios na organização:** conforme já foi mencionado, a formação profissional é, cada vez mais, encarada como um investimento ao invés de um custo, pois apresenta retornos significativos para as organizações, o que pode ser corroborado no estudo concebido por Neves (2022), onde o investimento na capacitação dos recursos humanos possui um impacto profundo no desenvolvimento e na consecução dos objetivos organizacionais.

Os benefícios da formação profissional mais referidos são a inovação dos processos e a adaptação à mudança uma vez que, colaboradores com mais formação profissional tendem a sugerir e a implementar novos processos, contribuindo para a adaptação da organização ao mercado de trabalho e maior facilidade para enfrentar desafios emergentes (Tidd & Bessant, 2021).

A diminuição dos erros cometidos e aumento da produtividade correspondem a outros grandes benefícios organizacionais pois, com a aquisição de novas competências e sentimento de valorização por parte dos colaboradores, as organizações contam com profissionais mais motivados e capacitados para desempenhar suas funções. Neste seguimento, o aprimoramento dos serviços prestados tem como consequência a redução dos custos (Hassan et al., 2020; Neves, 2022).

Na mesma senda, a diminuição da rotatividade é outro benefício apontado pelos autores. Esta resulta, maioritariamente, do aumento da motivação dos colaboradores e do sentimento de pertença, uma vez que estes sentem que a organização está a apostar na sua formação, mais concretamente, está a apostar neles (Hassan et al., 2020).

De modo geral, Silva (2012) afirma que a empresa beneficia da formação, na medida em que esta produz efeitos positivos na rentabilidade, fortalecimento da cultura e *performance* organizacional pois, quando a formação se encontra alinhada

à cultura e objetivos da organização, há uma melhor transmissão da missão, visão e valores da organização, promovendo um maior comprometimento por parte dos colaboradores, o que contribui para uma organização mais coesa, sólida e com um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, melhorando a qualidade dos serviços prestados e satisfação dos clientes.

Rodrigues (2016), reforça os inúmeros benefícios (Quadro 1) e a importância das organizações adotarem os programas de formação e volta a referir que esta é “detentora de uma grande importância para os indivíduos, para as organizações e para o próprio desenvolvimento da sociedade, sendo, claramente, uma prática de GRH que fortalece e reinventa a superioridade competitiva para as partes que dela beneficiam” (p. 26).

Benefícios individuais e na equipa	Benefícios na organização
Desenvolvimento dos saberes teóricos e práticos;	Consecução dos objetivos organizacionais;
Desenvolvimento pessoal;	Maior rentabilidade
Aquisição de novas competências comportamentais;	Inovação dos processos;
Aumento da motivação e satisfação;	Adaptação à mudança
Aumento da confiança;	Aumento da qualidade dos serviços prestados;
Valorização profissional;	Diminuição dos erros cometidos;
Maior comprometimento;	aumento da produtividade
Clima organizacional mais positivo (na equipa);	Redução dos custos;
Aumento da produtividade;	Diminuição da rotatividade;
Fortalecimento <i>performance</i> organizacional	Fortalecimento da cultura organizacional

Quadro 1 - Benefícios da Formação

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, verifica-se que a formação profissional emerge como um catalisador essencial para a conquista do sucesso dos colaboradores, como indivíduos e como equipas e ao sucesso organizacional, uma vez que proporciona uma maior satisfação e motivação, adaptação à mudança e um ambiente propício ao alcance das metas organizacionais (Correia, 2020).

2.2. Formação na Administração Pública

Segundo a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público¹³, a Administração Pública pode ser entendida como “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas” ou, no sentido mais material, como a atividade desenvolvida por esses mesmos órgãos, serviços e agentes.

Assim, de acordo com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, a Administração Pública é constituída pela Administração Central, Regional e Local, sendo que a primeira corresponde à Administração do Estado, direta e indireta, que abrange todo o território nacional, ou seja, o seu foco principal é o serviço nacional. Relativamente à Administração Regional e aos seus órgãos, serviços e agentes, estes possuem competências limitadas, na medida em que apenas podem atuar nas respetivas populações da sua região e de acordo com os limites da autonomia regional, que se encontram definidos na Constituição da República Portuguesa (Pereira, 2015). Para finalizar e de acordo com a Direção-Geral do Orçamento¹⁴, a Administração Local “compreende todas as entidades das administrações públicas cuja competência e autoridade fiscal, legislativa e executiva, respeita somente a uma parte do território económico, definida por objetivos administrativos e políticos”. Segundo a Direção-Geral das Autarquias Locais, a Administração Local visa a persecução dos interesses das próprias populações e é constituída pelas Autarquias Locais, nomeadamente, municípios, freguesias e entidades intermunicipais, pelas áreas metropolitanas, pelas associações de fins específicos de municípios e freguesias e pelas empresas locais.

¹³ Consultado em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>.

¹⁴ Consultado em https://www.dgo.gov.pt/execucaoorcamental/Sintese da Execucao Orcamental Mensal/2016/junho/06-16-Sintese Execucao Orcamental maio2016_Notas Complementares.pdf.

De acordo com Farto (2022), a formação profissional consiste num direito constitucionalmente previsto, cuja responsabilidade de assegurar e promover formações foi incumbida ao Estado. Dada a sua relevância nos quadros da Administração Pública, de modo geral, a formação profissional encontra-se regulamentada no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro que, de acordo com o seu artigo n.º 3, a define como “o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública e que não confira grau académico”. Um estudo realizado por Barbosa (2018) revela a assertividade desta definição pois, os resultados obtidos pelo autor comprovam o impacto positivo que a formação profissional na Administração Pública tem no desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores, contribuindo para os resultados organizacionais e elevando a sua motivação e satisfação no trabalho.

Os princípios fundamentais, na qual a Administração Pública assenta, encontram-se estatuídos no artigo n.º 5 do Decreto-Lei suprarreferido, sendo os seguintes:

- a. Universalidade: uma vez que pretende abranger todos os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública;
- b. Igualdade no acesso: com o intuito de garantir que os trabalhadores, independentemente da carreira, função, serviço ou órgão onde se encontram integrados, tenham as mesmas oportunidades no acesso à formação profissional;
- c. Boa administração: por forma a contribuir para uma Administração Pública eficiente, eficaz, com qualidade e com proximidade aos cidadãos e às empresas;
- d. Integração: com o propósito de garantir a coerência e inserção dos processos formativos na gestão dos órgãos e serviços;
- e. Adequação do processo formativo: com o principal objetivo de responder às necessidades dos trabalhadores, dos órgãos e serviços.

A formação profissional, no âmbito da Administração Pública, é de extrema

relevância, uma vez que é a principal responsável por “capacitar os órgãos e serviços da Administração Pública, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes, para responder às exigências decorrentes das suas respetivas missões, atribuições e competências”, conforme artigo n.º 4 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Em concordância, Farto (2022) defende a importância das funções dos trabalhadores da Administração Pública na prossecução dos interesses dos cidadãos e destaca o papel fundamental da formação profissional na eficácia e eficiência no desempenho das suas funções pois, para além de dotar todos os seus órgãos de competências necessárias e importantes à atividade, a formação profissional tem um forte impacto na inovação e modernização da Administração Pública. Tal acontece devido à constante gestão da mudança e aposta na qualificação profissional, com o objetivo principal de “contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços a prestar aos cidadãos e às empresas” e de “promover a capacitação humana para a governação digital¹⁵”, conforme mencionado nas alíneas b), c) e d) do artigo n.º 4 do mesmo Decreto-Lei.

Batista (2018) aborda a elevada importância da formação profissional na Administração Pública e refere a necessidade fazer a distinção entre a Administração Central e na Administração Local, uma vez que estas apresentam serviços, objetivos e públicos diferentes. De acordo com o Conselho das Finanças Públicas¹⁶, a principal diferença entre estas entidades consiste no serviço de proximidade que esta última proporciona, ou seja, enquanto a Administração Central atua de igual forma em todo o território nacional, a Administração Local é um serviço focado e direcionado para os municípios, onde cada Câmara Municipal atua de acordo com as suas necessidades e regulamentos municipais, mas, obviamente, nunca descurando a legislação geral e nacional. Neste seguimento, Batista (2018) frisa a importância que esta última desempenha na vida dos cidadãos, uma vez que o seu papel de proximidade lhe confere um elevado grau de responsabilidade no desenvolvimento dos concelhos e na resposta às problemáticas e satisfação dos cidadãos, tornando “o poder local essencial e indispensável” (p.35).

¹⁵ Governação digital: corresponde à utilização de tecnologias de informação, no setor público, com o intuito de promover um melhor acesso à informação e uma melhor prestação de serviços. Um exemplo de governação digital é o portal “ePortugal.gov.pt” que veio facilitar as interações entre empresas, cidadãos e o Estado.

¹⁶ Consultado em <https://www.cfp.pt/pt/glossario/administracao-local-sector-institucional>.

Assim, no que concerne à formação profissional da Administração Pública, o Instituto Nacional de Administração e a Fundação FEFAL são os organismos responsáveis pela Administração Central e pela Administração Local, respetivamente (Farto, 2022). Relativamente à Administração Central, esta encontra-se regulamentada pela Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril e a responsabilidade de promover o desenvolvimento e qualificação dos colaboradores da função pública da Administração Central cabe ao Instituto Nacional de Administração, enquanto “instituto público integrado na administração indireta do Estado, com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial”¹⁷, cuja missão passa por criar e transmitir conhecimento no âmbito da Administração Pública, através de ações de formação, investigação científica e assessoria técnica. Quanto à Administração Local, o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro prevê no seu n.º 2 do artigo 2.º a sua adaptação à Administração Local pelo que, no que respeita à formação profissional na Administração Local, esta encontra-se estatuída no Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro, sem prejuízo da aplicação integral do referido Decreto-Lei n.º 86-A/2016. Conforme mencionado no Capítulo 1 e previsto no artigo n.º 8 do Decreto-Lei n.º 173/2019, a “Fundação de direito privado, instituída pela Associação Nacional de Municípios Portugueses e na qual esta exerce influência dominante, é o organismo central de formação para a Administração Local”, disposto que se refere à Fundação FEFAL.

2.3. Modalidades de Formação

De modo geral, o conceito de formação é abordado como um todo. No entanto, a formação profissional baseia-se em duas modalidades principais, previstas no Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)¹⁸, sendo elas: formação inicial e formação contínua (DGERT, 2023). A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) caracteriza a formação inicial como a aquisição de novas competências, conhecimentos e capacidades indispensáveis para o exercício qualificado de uma determinada função (DGERT, 2023).

No que concerne à formação contínua, a DGERT define-a como “a formação que se realiza após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho, visando aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em

¹⁷ Consultado em <https://www.ina.pt/index.php/sobre-nos/o-ina>.

¹⁸ Consultado em <https://www.dgert.gov.pt/tipologias-de-formacao-profissional>.

vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e o reforço da empregabilidade” (DGERT, 2023). Esta modalidade de formação ganhou importância quer a nível empresarial, como pessoal. Em contexto empresarial, a formação contínua passou a ser vista como um investimento para a carreira dos colaboradores, uma vez que as mudanças do mercado são constantes e estes são os principais criadores de valor e o fator-chave para a obtenção de vantagem competitiva face aos concorrentes (Rigo, 2020). Já a nível pessoal, um estudo realizado pela autora mostra que a formação contínua se tornou essencial para os sujeitos, pois a aprendizagem é, cada vez mais, valorizada pela sociedade atual, que procura incessantemente por mais conhecimento, quer seja por motivos de concretização profissional, de desenvolvimento pessoal, financeiros, gosto pelo tema, entre outros (Rigo, 2020).

A formação profissional é de tal importância que tem carácter obrigatório na lei laboral portuguesa, a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, mais concretamente, no artigo 130.º e seguintes, com maior foco na formação contínua, de forma a garantir que o empregador é responsável por “promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa” e “assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador”, conforme artigo 131.º, alínea a) e b), respetivamente.

Conforme supramencionado, o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro é responsável por regulamentar a formação profissional e, de acordo com o seu artigo n.º 6, esta apresenta três modalidades: formação inicial, formação contínua e formação para a valorização profissional. A formação inicial divide-se em formação inicial geral e formação inicial específica (artigo 7.º), sendo que a primeira é de carácter obrigatório para quem está a iniciar funções na Administração Pública e a segunda enquadra-se nos colaboradores que pretendam adquirir novas competências essenciais e indispensáveis ao início de uma nova função, sendo que esta modalidade pode ser frequentada imediatamente antes da admissão do colaborador ou imediatamente depois. Relativamente à formação contínua, esta comporta-se de igual forma tanto na Administração Pública, como na Privada. Ou

seja, baseia-se na atualização e valorização profissional, com foco na aquisição de competência, como principal objetivo “o desenvolvimento de competências para transferir a aprendizagem para o exercício do trabalho e continuar a aprender de forma autónoma e contínua ao longo da vida”, conforme artigo n.º 8. Por último, a formação para a valorização profissional encontra-se legislada no artigo 9.º do mesmo Decreto-Lei e é responsável pelo “reforço das competências profissionais dos trabalhadores, com vista à integração em novo posto de trabalho, na sequência de reorganização de órgãos ou serviços”.

Para além das modalidades acima referidas, a formação também pode ser interna e/ou externa. A primeira ocorre quando a organização utiliza os seus recursos formativos para ministrar uma ação de formação e a segunda quando a empresa recorre a uma entidade externa (Costa, 2019).

Independentemente da escolha da entidade, para garantir o sucesso da ação formativa, é fulcral que as necessidades de formação dos colaboradores sejam identificadas corretamente, de forma a adaptar a formação à realidade das suas funções (Jamba, 2018).

2.4. Processo Formativo

Devido à crescente valorização e reconhecimento dos colaboradores, as empresas começaram a desenvolver e a incrementar programas que englobam a prática da formação na estratégia da empresa. Assim, segundo Dachner et al., (2021), cada vez mais são criados planos de formação que melhorem o posicionamento das empresas no mercado, através do aumento das competências, da produtividade e da motivação dos trabalhadores e que diminuam a taxa de rotatividade.

Por estes motivos, as empresas devem estruturar planos de formação que tenham por base as necessidades dos colaboradores, mas que também se encontrem alinhados com a estratégia da organização. Desta maneira, é possível garantir que os resultados desejados são alcançados (Marques, 2018).

Para tal, é imprescindível que exista um processo formativo, pois é o principal responsável por garantir a concretização de todas as etapas, previamente, delineadas pela empresa. Este processo deve ser sistémico, dinâmico e desenvolvido de acordo com o clima e estratégia organizacional da empresa (Silva, 2012).

Para Cardim (2012), autor conceituado e extremamente referenciado, o processo de formação é constituído por 5 fases fundamentais, sendo elas:

- a. Estabelecimento da Orientação Geral;
- b. Diagnóstico das necessidades de formação;
- c. Elaboração de um plano de formação;
- d. Desenvolvimento e implementação da formação;
- e. Avaliação da formação.

2.4.1. Estabelecimento da Orientação Geral: do pré-diagnóstico à explicação da política de formação

A primeira etapa do processo formativo consiste no estabelecimento ou fixação da orientação geral da ação formativa e resulta do propósito que se pretende atribuir à ação de formação, cujo objetivo é contribuir para a evolução da organização (Cardim, 2012). Para tal, é fundamental conhecer os objetivos da mesma, o seu *core-business*, qual a sua visão futura e se estes se encontram em sintonia com a política e cultura organizacional (Freitas, 2016).

O pré-diagnóstico consiste no estudo da organização e da visão geral dos seus objetivos. É através deste pré-diagnóstico que resulta a definição da política de formação e que se estabelecem as prioridades da ação formativa (Cardim, 2012).

2.4.2. Diagnóstico de Necessidades: Levantamento de Necessidades de Formação

No que concerne à segunda etapa do processo formativo, de acordo com Cardim (2012), ocorre o levantamento das necessidades de formação (LNF), onde são investigadas as limitações e necessidades da organização e dos seus funcionários, por forma a elaborar um plano de formação adequado às carências dos colaboradores.

Cunha et al. (2015) afirma que o diagnóstico das necessidades é vital para identificar erros recorrentes e relacionados com a ausência de formações ou, até mesmo, com formações que se encontrem desajustadas aos objetivos organizacionais e às necessidades dos colaboradores. Para Mendes (2014) o

diagnóstico de necessidades consiste no desenvolvimento de instrumentos que possibilitam a identificação das necessidades de formação, quer individuais, como coletivas. Esta etapa é considerada a mais importante, uma vez que é responsável por identificar carências e compreender se a realização de uma ação de formação é uma solução viável (Marques, 2018). Cunha et al. (2015) acrescenta que esta etapa é considerada a mais estratégica, na medida em que as organizações conseguem antecipar falhas e prever necessidades futuras. Para além disso, é indispensável para a elaboração do plano de formação (Marques, 2018).

Assim, primeiramente, é essencial analisar o ambiente interno e o meio envolvente da organização e de seguida determinar quais são as necessidades de formação da empresa e os pontos fortes e aspetos a melhorar dos colaboradores, de forma a efetuar a distinção entre os problemas que uma ação de formação soluciona e os problemas que necessitam de outra solução (Rodrigues, 2016).

É consenso entre os autores supramencionados que a realização de um bom diagnóstico de necessidades está diretamente relacionada com a eficácia e eficiência da formação. Por este motivo, as organizações devem utilizar os métodos de levantamento de necessidades que possibilitem a correta identificação dos aspetos a melhorar e que mais se adequem aos resultados pretendidos (Dias, 2020). De acordo com Domingues (2022), este levantamento pode ser efetuado pelos próprios colaboradores, que sentem determinada dificuldade ou pelos superiores que podem considerar que o colaborador tem determinada necessidade. Um estudo realizado por Almeida et al. (2008), conclui que apenas 23.5% dos colaboradores identificam e assumem as suas dificuldades e que 82.4% das necessidades de formação foram identificadas por responsáveis de departamento.

Para obter um diagnóstico de necessidades mais completo, Dias (2020) afirma que as organizações devem utilizar vários métodos de levantamentos de necessidades, sendo os mais utilizados:

- 1) **Questionários:** possibilitam a análise de um elevado número de colaboradores, num curto período de tempo (Domingues, 2022). O principal benefício identificado é a facilidade no tratamento dos dados estatísticos, contudo, este método dificulta a compreensão das verdadeiras

necessidades de formação, uma vez que o questionário é elaborado de igual forma a todos os inquiridos (Dias, 2016).

- 2) **Observação direta:** consiste, essencialmente, na observação dos colaboradores durante o exercício das suas funções (Domingues, 2022). O principal objetivo da utilização deste método passa por descrever as condições reais da elaboração de determinada atividade e identificar falhas ou técnicas pouco eficazes Dias (2016).
- 3) **Entrevistas:** é o método mais utilizado quando o intuito é identificar lacunas evidentes de formação, detetar problemas mais emergentes e encontrar soluções para esses problemas (Dias, 2020). As entrevistas podem ser individuais ou realizadas em grupo e possibilitam reconhecer as áreas mais problemáticas, no entanto, para além de consumirem muito tempo, dificultam a análise dos resultados (Domingues, 2022).
- 4) **Avaliação do desempenho:** possibilita identificar desempenhos mais baixos e compreender quais as áreas da organização que necessitam de formação (Dias, 2020).

Em suma, o diagnóstico de necessidades consiste na identificação dos aspetos a melhorar, que podem ser solucionados através de ações de formação. É vital para as organizações efetuarem o levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, por forma identificarem os elementos individuais e organizacionais que carecem de correção, com vista ao sucesso organizacional e dos colaboradores (Dias, 2016).

2.4.3. Elaboração de um Plano de Formação

A maioria dos processos realizados nas empresas são pensados e estruturados, previamente. A formação não é exceção. Conforme já foi mencionado, o processo de formação deve ser sistemático e adequado às funções e necessidades dos colaboradores (Cunha et al., 2015). Por este motivo, após a identificação das principais carências e da análise da viabilidade de uma ação de formação, segue a elaboração do plano de formação.

Segundo Cardim (2012), “o plano de formação constitui a proposta de esforço a realizar em ação formativa, traduzindo o LNF e a política de formação adotada” (p.

17). De acordo com Rodrigues (2016), os planos formativos devem conter todas as informações necessárias, como a identificação e estruturação dos conteúdos a abordar, qual o público-alvo e quais os objetivos da formação. Em concordância, Mendes (2014) afirma que a definição de um plano de formação pormenorizado é fundamental, pois inclui todas as instruções necessárias para a execução e implementação da ação de formação, bem como a respetiva calendarização, o que é essencial para garantir o correto desenvolvimento das ações de formação. O autor acrescenta ainda que um dos principais objetivos da elaboração de um plano de formação consiste em antecipar, evitar e melhorar limitações, falhas e conflitos, para que estes não ocorram durante as ações de formação.

Ademais, na elaboração de um plano de formação é vital ter em consideração os inúmeros métodos de formação, uma vez que estes são responsáveis pela transmissão do conteúdo pretendido e por influenciar a forma como os mesmos são apreendidos pelos formandos. É através da utilização de diversos métodos de formação que o formador é capaz de captar e reter a atenção do formando, possibilitando transmitir-lhe diferentes estímulos essenciais à aprendizagem (Rodrigues, 2016). Kolomitro e Lam (2013) realizaram um estudo no qual definiram vários métodos de formação e concluíram em que situações estes são mais eficazes. Chatzimouratidis et al. (2012), no seu estudo, também refere alguns dos métodos de formação mencionados por Kolomitro e Lam (2013), o que frisa a sua importância. Assim, tendo em consideração os estudos dos autores, importa salientar e descrever (Quadro 2) os seguintes métodos: estudo de caso (*case study*); aprendizagem baseada em jogos (*games-based training*); mentoria (*mentoring*); interpretação de papéis (*role play*); simulações (*simulation*); e rotação do trabalho (*job rotation*).

Métodos de Formação	Definição	Situação em que é mais eficaz
Estudo de caso (<i>case study</i>)	Permite a análise e a discussão de problemas reais e visa a obtenção de soluções viáveis, o desenvolvimento da capacidade crítica, de comunicação e de resolução de problemas (Chatzimouratidis et al., 2012).	Revelou-se mais eficaz quando os formandos já detêm algum conhecimento teórico e beneficiariam com a aplicação prática do mesmo (Kolomitro & Lam, 2013).
Aprendizagem baseada em jogos (<i>games-based training</i>)	Baseia-se na aplicação prática dos conhecimentos numa vertente mais descontraída e possibilita a identificação da personalidade dos formandos e das suas competências de trabalhar em equipa (Kolomitro & Lam, 2013).	É adequado quando o público-alvo da formação é mais competitivo e necessita de motivação para prosperar (Kolomitro & Lam, 2013).
Mentoria (<i>mentoring</i>)	Corresponde ao acompanhamento individual de um colaborador menos experiente, que se encontra sob a responsabilidade de outro com mais experiência. O principal objetivo passa por orientar e instruir o colaborador menos experiente, dotando-o de importantes ferramentas e conhecimentos organizacionais (Chatzimouratidis et al., 2012).	Deve ser utilizado quando o intuito da organização é preparar o colaborador para determinada função (Kolomitro & Lam, 2013).
Interpretação de papéis (<i>role play</i>)	Consiste na interpretação de situações que podem ocorrer no local de trabalho e visa o desenvolvimento criativo na resolução de problemas, de conflitos e na capacidade de reflexão e de trabalhar em equipa (Chatzimouratidis et al., 2012).	Verificou-se mais eficaz em situações em que os colaboradores necessitam de refletir e desenvolver as competências comportamentais (Kolomitro & Lam, 2013).
Simulações (<i>simulation</i>)	Possibilita aos formandos desenvolver as suas competências práticas num contexto fictício mas, extremamente, aproximado à realidade (Chatzimouratidis et al., 2012).	É vital para situações em que a formação em contexto real seria muito dispendiosa e/ou poderia revelar-se perigosa e através da simulação, o formando consegue treinar de forma segura e eficaz (Kolomitro & Lam, 2013).
Rotação do trabalho (<i>job rotation</i>)	Permite a obtenção de mais experiência devido à execução de diferentes funções e tarefas (Chatzimouratidis et al., 2012).	Mais eficaz em situação em que o colaborador já possui conhecimentos e aptidão para desempenhar determinada função (Kolomitro & Lam, 2013).

Quadro 2 - Métodos de Formação

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, Raynolds (2021) afirma que os métodos de formação acima apresentados são apenas alguns dos métodos mais utilizados que devem ser explorados e adaptados de acordo com o objetivo pretendido. Tal como o estudo elaborado por Kolomitro e Lam (2013) sugere, os formadores devem analisar e escolher os métodos de formação mais adequados ao contexto e à necessidade da organização e dos seus colaboradores.

2.4.4. Desenvolvimento e Implementação da Formação

A quarta fase do processo formativo consiste na aplicação do programa de formação desenvolvido na etapa anterior. Ou seja, esta etapa corresponde à execução da atividade de formação em si (Chiavenato, 2010).

Cardim (2012) afirma que esta etapa inclui a definição dos programas de formação, a preparação das ações e todo o trabalho que a realização das mesmas implica. Cunha et al. (2015) afirma que existem alguns fatores decisivos para o sucesso da implementação da ação de formação, entre eles:

- a) adequação do conteúdo do programa às necessidades dos colaboradores (formandos) e da empresa: as ações de formação realizadas devem ser úteis para a organização e para os colaboradores, garantindo o retorno do investimento e evitando que a ação seja apenas um custo (Neves, 2022);
- b) qualidade do material apresentado: os materiais didáticos devem ser previamente preparados e adaptados à ação de formação, com vista à satisfação das necessidades dos formandos (Cardim, 2012);
- c) condições antecedentes à formação: como por exemplo, a motivação dos colaboradores. A predisposição dos formandos é um fator decisivo, uma vez que condiciona a aprendizagem (Cunha, et al., 2015);
- d) qualidade dos formadores: ações de formação ministradas por formadores competentes são decisivas para a aquisição de novos conhecimentos por parte dos formandos (Neves, 2022).

Tanto Cunha et al. (2015), como Chiavenato (2010) defendem que a eficácia do processo de implementação da ação de formação depende, não só da qualidade do que foi planeado nas duas etapas anteriores, como também das análises, atitudes e medidas prévias à formação.

2.4.5. Avaliação da Formação

A avaliação da formação é a última etapa do processo formativo e, segundo Cardim (2012), consiste num processo contínuo e sistemático que possibilita avaliar os resultados alcançados. Ou seja, permite determinar o grau de aprendizagem, identificar se os objetivos propostos foram cumpridos, compreender se surgiram novas necessidades de aprendizagem e até mesmo o nível de motivação dos colaboradores (Cardim, 2012).

Assim, Cunha et al., (2015) defende que a avaliação da formação é responsável por analisar o plano de formação, efetuar um novo levantamento das necessidades e compará-los com o resultado esperado com o obtido, de forma a compreender se o plano foi cumprido e se os formandos realmente apreenderam o que era pretendido.

A avaliação da formação permite avaliar as causas de possíveis falhas, melhorar as formações e compreender se os objetivos predefinidos foram alcançados (Marques, 2018). No fundo, segundo Caetano (2008), é responsável por avaliar a eficácia da ação de formação através da comparação do ponto de partida com o de chegada e por impulsionar o início de um ciclo novo. Ademais, Russo (2017) afirma que apesar da etapa da avaliação da formação concluir o ciclo formativo, ela desempenha um papel fundamental, pois é através desta etapa que se dá continuidade a um novo ciclo.

Esta etapa desempenha um papel tão importante no ciclo formativo que foram vários os autores que se pronunciaram e debruçaram sobre a avaliação da formação. Contudo, os que mais se destacaram e se evidenciaram na literatura científica foram Donald Kirkpatrick e Jack Phillips, que propuseram modelos que possibilitam a análise dos resultados da formação, o Modelo de Avaliação de Kirkpatrick e o Modelo de avaliação de Jack Phillips.

Em 1959, foi desenvolvido o modelo de Kirkpatrick, que é considerado um dos modelos mais importantes para a avaliação da formação, pois permite compreender os critérios relativos à formação de uma forma sistemática e simples (Mendes, 2014). Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), no modelo que desenvolveram, definiram quatro níveis de avaliação de formação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Cada um destes quatro níveis representam uma determinada importância e um determinado impacto no nível seguinte e, à medida que se passa

de um nível para o outro, o processo torna-se mais demorado, mais complexo e torna-se possível obter informações cada vez mais importantes. Assim, os quatro níveis possibilitam a recolha de informação de forma sequencial e progressiva, pelo que se encontram interligados, por exemplo: quando os colaboradores têm uma reação positiva face à formação (nível 1), o grau de aprendizagem (nível 2) é superior (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Posto isto, os quatro níveis de avaliação de formação desenvolvidos por Kirkpatrick, foram os seguintes:

Nível 1: Reação

No primeiro nível, é observada e avaliada a atitude e a maneira como os colaboradores (formandos) se sentem em relação à ação de formação e como esta influenciou a sua aprendizagem. Para tal, são recolhidas informações sobre os materiais utilizados, os conteúdos apresentados, o formador, entre outros (Mendes, 2014). Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) mencionaram a importância dos colaboradores obterem uma reação positiva, relativamente à formação pois, se as suas reações não fossem favoráveis, significaria que os mesmos não estavam predispostos, nem motivados para adquirirem novos conhecimentos.

Apesar da importância deste nível, Cunha et al. (2015), defende que o primeiro nível apresenta várias limitações relativas à avaliação do impacto que a formação tem nas empresas. Por este motivo, alguns colaboradores tendem a ignorar o nível 1 e o nível 2, também com o intuito de avaliar mais rapidamente mudanças que ocorram no comportamento dos formandos (Mendes, 2014).

Nível 2: Aprendizagem

A aprendizagem, segundo Mendes (2014) resulta da ação de formação e é definida como a melhoria de conhecimentos, o aumento das competências e a mudança de atitude. Por outras palavras, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) afirmam que o segundo nível corresponde à avaliação da formação, de forma a que seja possível compreender se esta foi eficiente, eficaz e se contribuiu, não só para o aumento dos conhecimentos e competências dos colaboradores, como também para a alteração de algumas das suas atitudes.

Nível 3: Comportamento

De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), o comportamento corresponde ao terceiro nível do modelo de Kirkpatrick e é caracterizado como uma alteração no comportamento do colaborador, devido à participação do mesmo numa ação de formação.

Neste nível ocorre a avaliação das competências técnicas e sociais, adquiridas no decorrer da ação formativa, e em que medida os colaboradores melhoraram o seu desempenho e adotaram estas novas competências na sua função (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Velada (2007), acrescenta ainda que para que seja possível comparar o comportamento que os colaboradores tinham antes e após a formação, é extremamente importante a realização de várias análises e em diferentes momentos, isto é, momentos imediatos ao término da ação formativa e momentos mais distantes. Com isto, o autor pretende compreender se os conhecimentos e capacidades foram realmente adquiridos e não apenas implementados temporariamente.

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) sugerem que para que os resultados sejam alcançados e os comportamentos modificados, é necessário compreender os cinco ambientes diferentes que poderão ser promovidos pela chefia, sendo eles:

- i. **Ambiente Reativo:** a chefia proíbe a mudança, através da colocação de obstáculos, pois não acredita na evolução da cultura da empresa;
- ii. **Ambiente Desencorajador:** a chefia não dá o exemplo, desencorajando os colaboradores a mudar;
- iii. **Ambiente Neutro:** a chefia não incentiva, nem proíbe a mudança. Assume uma posição neutra, na medida em que ignora a participação do colaborador numa ação de formação e, caso o resultado se revele negativo, o ambiente poderá transitar para um ambiente desencorajador ou reativo;
- iv. **Ambiente Encorajador:** a chefia incentiva os colaboradores a adquirirem e aplicarem novos conhecimentos e competências;
- v. **Ambiente Requisitante:** a chefia promove e garante a transferência das aprendizagens para a função do colaborador.

Para além de tudo o que já foi mencionado, é de salientar que o colaborador só muda o seu comportamento se tiver vontade e se a chefia promover ambientes propícios, como por exemplo, um ambiente encorajador e requisitante (Luz, 2016).

Nível 4: Resultados

O último nível é caracterizado, segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), pelos resultados que a formação tem na organização, quer a nível financeiro, como a nível organizacional. Alguns dos principais resultados são a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a redução dos custos, dos acidentes e dos erros cometidos, o aumento da produtividade e, consequentemente, o aumento do lucro.

Cunha et al. (2015) referem a importância de isolar efeitos que resultem de outros fatores, pois uma das grandes limitações deste nível passa pela dificuldade em medir, efetivamente, os resultados. Por este motivo, os autores afirmam que se deve utilizar grupos de controlo, de forma a compreender de maneira mais verídica os resultados obtidos, pois pode ocorrer uma diminuição de absentismo e não advir da formação, por exemplo.

No que concerne ao Modelo de Avaliação de Jack Phillips, este foi desenvolvido em 1970 e teve como base o modelo de Kirkpatrick. A metodologia utilizada pelo novo autor, incorpora os quatro níveis de Kirkpatrick (reação, aprendizagem, comportamento e resultados) e Phillips dá-lhes continuidade, acrescentando um quinto nível, denominado ROI (*Return of Investment*) (Mendes, 2014).

Luz (2016) afirma que as empresas sofrem, constantemente, com as incertezas económicas que enfrentam e, por esse motivo, não investem em formação. Como existe essa necessidade e como no modelo de Kirkpatrick não era possível calcular o retorno do investimento utilizado para a formação, Phillips (2003) aprofundou o quinto nível e tornou possível comparar os benefícios da formação com os custos da mesma, através da utilização do ROI, que converte o impacto da formação em valores monetários, possibilitando a comparação desejada. Para finalizar, Cunha et al. (2015) afirmam que esta nova ferramenta possibilita comprovar que a formação representa um bom investimento, não só para o colaborador, como também para os resultados da empresa.

De forma conclusiva, Rodrigues (2016) reforça a importância de as empresas adotarem os programas de formação e volta a referir que esta é “detentora de uma

grande importância para os indivíduos, para as organizações e para o próprio desenvolvimento da sociedade, sendo, claramente, uma prática de GRH que fortalece e reinventa a superioridade competitiva para as partes que dela beneficiam” (p. 26).

CAPÍTULO 3 – Atividades Desenvolvidas

O capítulo 3 é dedicado às atividades desenvolvidas ao longo das 960 horas de estágio no Centro de Formação da Fundação FEFAL, local onde tive a oportunidade de aprofundar aspetos essenciais da gestão da formação para as Autarquias Locais, principal público-alvo da Fundação. Tendo em consideração que me foi dada a oportunidade de desempenhar inúmeras tarefas, em diversas ações de formação e que estas se encontram sob a responsabilidade de diferentes colaboradoras da Fundação, este capítulo encontra-se organizado pelas tarefas executadas a cargo de cada membro com quem tive o privilégio de trabalhar

3.1. Objetivos Gerais e Específicos do estágio

O objetivo principal deste estágio consiste em assegurar a gestão da formação da Fundação FEFAL, em todas as suas vertentes, pelo que os objetivos específicos do estágio são:

- Contribuir na elaboração de planos de formação adequados à qualificação, dignificação, motivação e profissionalização dos recursos humanos da administração local;
- Elaborar e implementar ações de formação, que vão ao encontro do diagnóstico de necessidades efetuado, previamente;
- Proceder à recolha de dados que permitam avaliar o cumprimento dos planos de formação e o seu verdadeiro impacto;
- Realizar o acompanhamento e atualização do *dossier* técnico-pedagógico.

3.2. Atividades desenvolvidas

O estágio curricular efetuado na Fundação FEFAL, realizado com o objetivo da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, teve início no dia 2 de janeiro de 2023 e terminou no dia 14 de julho de 2023, perfazendo 960 horas.

No primeiro momento, após a minha chegada à Fundação FEFAL, fui acolhida pela minha orientadora de estágio, Dra. Catarina Ribeiro, que prontamente realizou uma visita pelas instalações e reuniu comigo para abordar as minhas expectativas, motivações e esclarecer todas as dúvidas que suscitaram. De seguida, fui apresentada à Unidade de Serviços de Formação e Qualificação, mais

especificamente ao Centro de Formação, departamento onde iria realizar o meu estágio e todos os membros da equipa me receberam com um sorriso caloroso e acolhedor, o que me proporcionou um ambiente de segurança e conforto nesta nova aventura profissional.

O período da manhã foi dedicado a apresentações, visitas guiadas, assinatura dos documentos necessários para o início do estágio e à apresentação da história e valores da Fundação FEFAL. Posteriormente, durante o período da tarde do primeiro dia, estive no Departamento de Informática, local onde levantei o computador da empresa e onde tive formação sobre as duas plataformas que iria utilizar no decorrer do estágio, o CAMPUS e o Sistema Integrado de Informação (SII).

De modo geral, a primeira semana baseou-se na observação e compreensão das diferentes áreas de atuação dos colaboradores e dos seus métodos de trabalho e na ambientação ao novo local de trabalho. Após o término da primeira semana de estágio, por forma a me proporcionar um estágio mais completo e tendo em consideração que cada elemento da equipa de formação é responsável por um determinado público-alvo e modalidade de formação, foi-me dada a oportunidade de colaborar com todos os membros da equipa e ter contato com diferentes realidades. Assim, apesar de me ter sido designada uma orientadora, todas as atividades desenvolvidas, descritas de seguida, contaram com o apoio de toda a equipa, tendo este sido incansável.

3.2.1. Gestão das formações PRO2030 e Regime Jurídico do Licenciamento Zero

A gestão das formações a seguir mencionadas ocorreu sob a supervisão e orientação da Dr.^a Júlia Raposo, responsável pelas ações de formação contínua não obrigatórias, cuja finalidade consiste em proporcionar ferramentas que possibilitam a aquisição de novos saberes aos formandos, que se inscreveram por vontade própria ou do município a que pertencem.

Estas formações de carácter facultativo são realizadas de acordo com a análise do levantamento das necessidades de formação que é efetuado junto dos municípios, de maneira a averiguar quais as ações formativas prioritárias e que vão ao encontro das necessidades atuais da Administração Local. O processo de LNF já tinha sido realizado, pelo que não o pude acompanhar.

Assim, sob a responsabilidade da Dr.^a Júlia Raposo, que prontamente me ajudou em todos os processos, tive a oportunidade de auxiliar na organização da “Sessão Magna – The Management Ambition”, de gerir duas edições da formação PRO2030, promovida pela Secretaria de Estado do Ambiente, do Ministério do Ambiente e Ação Climática e financiada pelo Fundo Ambiental - o PRO2030: Programa Avançado em Valorização dos Recursos e Resíduos (2^a Edição Online) e o PRO2030: Programa Operacional em Valorização dos Recursos e Resíduos (3^a Edição) – e de gerir uma ação de formação propinada, isto é, uma formação custeada pela própria entidade, sem acesso a financiamento - Regime Jurídico do Licenciamento Zero: ocupação do espaço público e publicidade (DL n.º 48/2011, e suas alterações) 2^a Edição.

A *Sessão Magna – The Management Ambition* foi realizada no auditório da Fundação FEFAL e foi a sessão responsável por marcar o lançamento do PRO2030 – Programa Avançado na Valorização de Recursos e Resíduos, cujo principal intuito consistia em “ser um marco nacional numa estratégia de sustentabilidade e crescimento verde para o país, para as regiões e para as cidades”.

Tendo em consideração que o foco era “ser um referencial estratégico na visão dos decisores sobre a valorização dos recursos e resíduos para uma economia circular em Portugal” esta sessão destinou-se a decisores políticos e gestores de topo e contou com a presença do Presidente da Fundação FEFAL, do Presidente da Câmara Municipal de Coimbra, do Presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses, do Ministro do Ambiente e da Ação Climática e de diversos oradores.

Para que a *Sessão Magna – The Management Ambition* decorresse conforme ambicionado, a equipa do Centro de Formação organizou-se, previamente, uma vez que dada a categoria dos convidados e oradores, foi necessário organizar o auditório da Fundação FEFAL de acordo com a primazia hierárquica dos elementos presentes e estabelecer os seus lugares de acordo com o Protocolo de Estado. Posteriormente, efetuou-se a delegação das tarefas, sendo que fiquei responsável por acompanhar a Dr.^a Júlia Raposo na receção dos convidados, oradores e inscritos, gestão da assiduidade e entrega de declarações de presença. As funções dos restantes membros da equipa passavam por acompanhar os convidados, oradores e inscritos aos respetivos lugares, garantir a ordem no auditório durante o

decorrer da sessão, participar como locutor de voz-off e assegurar o normal atendimento telefónico.

Através do *feedback* dado pelos inscritos, convidados e superiores hierárquicos, concluímos que a *Sessão Magna – The Management Ambition* foi um sucesso e que, uma vez mais, da dedicação da equipa do Centro de Formação da Fundação FEFAL provêm resultados positivos e inquestionáveis.



Figura 8 - Alguns membros da Fundação FEFAL

Findada a *Sessão Magna – The Management Ambition*, iniciam-se as várias edições do PRO2030 das quais, conforme já mencionado, pode gerir o PRO2030: Programa Avançado em Valorização dos Recursos e Resíduos (2ª Edição Online) e o PRO2030: Programa Operacional em Valorização dos Recursos e Resíduos (3ª Edição).

O PRO2030: Programa Avançado em Valorização dos Recursos e Resíduos (2ª Edição Online) é um programa técnico, vocacionado para a capacitação de Dirigentes, Decisores Políticos e Técnicos Superiores das Autarquias, com 32 horas de formação ministrada por especialistas nacionais e internacionais cujo intuito é, não só, a promoção de melhores práticas na Limpeza Urbana e na Gestão Sustentável dos Recursos e Resíduos, como também a valorização da gestão do

resíduo como um recurso fundamental para a atratividade, sustentabilidade e qualidade das cidades e dos cidadãos.

Noutra dinâmica, o PRO2030: Programa Operacional em Valorização dos Recursos e Resíduos (3ª Edição) visa o alinhamento integrado entre a Gestão, Dirigentes e Técnicos e as Equipas Operacionais. Assim, esta formação *E-Learning*¹⁹ de 32 horas é destinada a Operacionais da Gestão de Resíduos que pretendam adquirir novos conhecimentos práticos, nomeadamente, na prevenção, deposição, recolha e transportes de resíduos, reciclagem, compostagem e boas práticas na Gestão de Resíduos.

No que concerne às funções desempenhadas no PRO2030: Programa Avançado em Valorização dos Recursos e Resíduos (2ª Edição Online) e no PRO2030: Programa Operacional em Valorização dos Recursos e Resíduos (3ª Edição), estas corresponderam à gestão integral das formações supramencionadas, à exceção da gestão da plataforma Moodle. Após a Dr.ª Júlia Raposo, gestora de projeto, estabelecer contacto com os formadores e calendarizar as ações, iniciei a gestão das formações com a criação do curso no CAMPUS, plataforma onde as ações devem ser registadas para que, à posteriori, seja divulgada no *site*, e com o preenchimento dos elementos necessários à divulgação das mesmas, como a designação da ação, a data a realizar, a carga horária, os objetivos gerais e específicos, o regime de formação, os destinatários e o valor a investir.

Posteriormente à divulgação do curso e das respetivas edições no site da Fundação FEFAL – www.fefal.pt – iniciei o processo de gestão das inscrições, onde é fundamental analisar a veracidade dos documentos rececionados e gerir toda a documentação inerente à ação de formação. Nesta etapa, foi necessário estabelecer contacto com os formandos, onde solicitei a ficha de inscrição e a requisição externa/nota de encomenda, por forma a completar o processo de inscrição, sendo que durante esta etapa foram vários os contactos com os municípios para esclarecimento de dúvidas.

Assim que verifiquei que todos os dados estavam completos e validados, enviei um e-mail de confirmação das ações de formação e assegurei o envio de todos os *links*

¹⁹ E-Learning: modalidade de formação interativa à distância, com recurso a plataformas técnicas que possibilitam o acesso e a gestão dos conteúdos formativos, como o Moodle. Consultado em www.formacaoformadores-ccp.pt

e credenciais necessários para o ingresso nas mesmas. De seguida, procedi à realização de matrículas no Sistema Integrado de Informação onde é necessário confirmar, novamente, os dados para matricular os formandos nas respetivas formações, de forma a que seja possível emitir as informações contabilísticas, responsáveis por gerar a informação à Unidade de Serviços de Administração Geral e Finanças que pode proceder à faturação, o que corresponde ao passo seguinte.

No decorrer das duas edições, foi fulcral analisar a participação dos formandos e verificar a respetiva assiduidade, de forma a compreender a adesão e o desempenho dos formandos, sendo que esta etapa foi da responsabilidade de uma colega, que me transmitia a informação à medida que ia analisando. Já no final de cada edição do programa PRO2030, foi solicitado aos formandos que preenchessem os inquéritos de avaliação da ação de formação e dos respetivos formadores. Salientou-se a importância de resposta aos mesmos, uma vez que é fulcral avaliar os pontos fortes e fracos para que seja possível compreender os aspetos a melhorar, a retirar e a implementar.

Por fim, procedi ao lançamento das classificações dos formandos no Sistema Integrado de Informação, com vista a emitir e enviar os certificados aos formandos que participaram nestas ações ou as declarações de participação, para os formandos que não concluíram as formações com aproveitamento. Nestas formações, o envio dos certificados é feito via *e-mail* e de forma gradual, isto é, à medida que vamos confirmando no SII a informação inserida pela contabilidade de receção dos respetivos pagamentos. Por forma a dar os cursos como concluídos, preenchi o Mapa Definitivo de ambos, cujo intuito consiste na verificação das notas de despesas emitidas e a sua comparação com as horas de formação ministradas pelos formadores e finalizei o Dossier Técnico Pedagógico (DPT) digital que, de modo geral, corresponde ao arquivo da formação e contém todos os registos, comunicações, documentos como fichas de inscrição, requisições externas, notas de encomenda, transferências, certificados e declarações relativas às ações de formação.

Apesar de não ter participado na gestão das restantes ações de formação da responsabilidade da Dr.^a Júlia Raposo, tive a possibilidade de acompanhar algumas sessões de abertura e de conclusão de curso. Nas sessões de abertura, o essencial é salientar a necessidade de colocar o primeiro e último nome, uma vez que o

controlo da assiduidade é feito através de um relatório gerado pela plataforma ZOOM e clarificar qual a percentagem de faltas que podem ser dadas pelos formandos, que varia consoante a formação. No que concerne às sessões de conclusão de curso, para que me fosse possível experienciar e desenvolver novas aptidões, a Dr.^a Júlia Raposo proporcionou-me a oportunidade de realizar uma sessão de conclusão da ação de formação “Contratação Pública - O procedimento pré-contratual desde a decisão de contratar até à celebração do contrato”, na qual agradeci a participação de todos os formandos e solicitei o preenchimento dos questionários de avaliação da ação em si e do formador, que disponibilizei não só via ZOOM, como também via *e-mail*.

Para finalizar, relativamente à formação “Regime Jurídico do Licenciamento Zero: ocupação do espaço público e publicidade (DL n.º 48/2011, e suas alterações) 2ª Edição” apenas tive contacto com o processo de gestão de inscrições, uma vez que a formação não teve o número de inscritos mínimos necessários viável à sua realização, pelo que a mesma foi adiada para data posterior ao término do meu estágio.

3.2.2. Gestão dos Cursos de Formação para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e dos Cursos de Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal.

O maior número de horas de estágio que realizei foi a cargo da Dr.^a Ana Oliveira, responsável pelos Cursos de Formação para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e pelos Cursos de Formação para a Integração na Carreira de Polícia Municipal. Conforme já foi mencionado, estes cursos são regulamentados e são de carácter obrigatório para os indivíduos que pretendam ingressar tanto na carreira de fiscalização, como na carreira de polícia municipal.

Tive o privilégio de colaborar com a Dr.^a Ana Oliveira, Coordenadora Técnica de ambos os cursos, o que me possibilitou contactar com outro tipo de público-alvo e com outra realidade de trabalho, uma vez que estes são mais específicos e de longa duração. Durante o período que auxiliei a Dr.^a Ana na gestão destas formações, foram inúmeras as responsabilidades que me foram atribuídas com a máxima confiança, sendo que pude acompanhar diversos cursos, nomeadamente:

- 1) 5º Curso para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização;
- 2) Curso para Integração na Carreira Especial de Fiscalização (AMRAM);
- 3) 35º Curso Polícia Municipal (grupo A) – Online;

- 4) 35º Curso Polícia Municipal (grupo A) - Loures 2023;
- 5) 35º Curso Polícia Municipal (grupo A) - Amadora 2023;
- 6) 36º Curso Polícia Municipal (grupo A) – Braga.

No que diz respeito às funções desempenhadas, estas foram as mesmas em todos os cursos supramencionados, sendo importante realçar que todos os processos que envolvem uma maior responsabilidade, como gestão de documentos contabilísticos, contacto com formadores e entidades, gestão de inscrições, entre outros, ficaram ao encargo da Coordenadora Técnica. Apenas assumi o seu papel, para assuntos urgentes, quando a Dr.^a Ana Oliveira se encontrou de férias, momento em que surgiu a necessidade de contactar com formadores, efetuar trocas nos horários e rececionar documentos como notas de despesa.

Ao longo das 960 horas de estágio foi-me permitido acompanhar todas as etapas inerentes à realização destas seis formações, sendo que a primeira etapa consiste no processo de levantamento das necessidades de formação que, no caso dos Cursos de Formação para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e dos Cursos para a Integração na Carreira de Polícia Municipal, são os próprio municípios a entrar em contacto com a Fundação FEFAL e a expor essa necessidade para, posteriormente, a Dr.^a Ana averiguar a viabilidade de execução do curso. Após a análise e confirmação da realização do curso, as entidades procedem à inscrição dos formandos e a Coordenadora Técnica realiza a gestão dessas inscrições. Findando a etapa da gestão das inscrições, iniciei as minhas tarefas com a colocação das informações no Sistema Integrado de Informação, plataforma onde exportei os dados pessoais e profissionais dos formandos, bem como coloquei a fotografia dos mesmos, elemento obrigatório nestas formações. Seguidamente, procedi à realização das matrículas dos formandos na respetiva formação, ciclo e turma.

Antes das ações de formação iniciarem, é essencial garantir todas as condições para que os formandos possam tirar o melhor proveito das formações, pelo que organizei toda a documentação necessária, como a elaboração dos sumários e presenças, que são remetidos para as entidades ou para os formadores, conforme o regime da formação, isto é presencial ou à distância. Procedi à criação e preenchimento da plataforma Moodle, local onde são disponibilizados o regulamento, portaria e programa dos cursos, os respetivos horários e cronogramas, os *links* de acesso às sessões, todas as comunicações de

modificação de horários e os materiais de apoio fornecidos pelos formadores. Nestes cursos, a plataforma Moodle é organizada por ciclo de formação e pelas respetivas disciplinas de cada ciclo sendo disponibilizado, em cada uma, o *link* da sessão ZOOM e o material de apoio (Figura 9).

Ciclo de Iniciação

Módulos:

- Noções Gerais de Direito (32h)
- Organização do Estado e da Administração (24h)
- Deontologia Profissional e Estatuto dos Funcionários Autárquicos (32h)
- Técnicas de Comunicação Escrita e Oral (40h)
- Informática (32h)

 Conteúdo Programático	☐
 Formadores	☐
 Calendário de Exames	☐
 Horário - Turma 1	☐
 Horário - Turma 2	☐
 Inquéritos de avaliação	☐

Noções Gerais de Direito

Link de acesso à plataforma Zoom:

<https://fefal-pt.zoom.us/j/86019819460?pwd=NUU0Sjk1cERWU2xOMUpKMEtzcZQZz09>

 Material de Apoio	☐
---	--------------------------

Organização do Estado e da Administração

Link de acesso à plataforma Zoom:

<https://fefal-pt.zoom.us/j/82593501062?pwd=b1NyREFLVHE4TIYwM2E0Q3NlRGNFQT09>

 Material de Apoio	☐
---	--------------------------

Figura 9 - Exemplo do Moodle (CPM)

Fonte: Captura de ecrã da plataforma Moodle

No dia anterior ou no primeiro dia de cada curso, é realizada uma sessão de abertura com todos os formandos, cujo intuito passa por clarificar o método de funcionamento do curso, salientar a obrigatoriedade das presenças, partilhar o regulamento, portaria, programa, cronograma, horários, explicar como trabalhar com as plataformas Moodle e Zoom e esclarecer algumas dúvidas que possam surgir. De acordo com o regime de formação, a sessão de abertura pode ser realizada presencialmente ou via ZOOM. As sessões de abertura dos CPM da Amadora e de Loures foram realizadas nas instalações do próprio município pelo que me desloquei, juntamente com a Dr.^a Ana Oliveira, às respetivas localidades. Nestas situações, entregamos em mão o *dossier* com os sumários, presenças e folhas de teste à entidade e distribuímos aos formandos o *dossier* do formando, onde consta todos os contactos dos recursos humanos da Fundação FEFAL e da

responsável pela gestão da formação, a informação de acesso à plataforma Moodle, o regulamento e portaria do curso, o cronograma, horário, calendário de exames e a informação sobre os formadores. A estes documentos, acresce a entrega de canetas e folhas brancas, fornecidas também pela Fundação FEFAL, por forma a garantir que os formandos têm todas as condições necessárias.

Durante o decorrer das ações de formação, a Dr.^a Ana Oliveira atribuiu-me a responsabilidade de efetuar a gestão das presenças e contabilizar todas as faltas para efeitos de aprovação dos formandos aos cursos, uma vez que a presença dos mesmos nas aulas é obrigatória, encontrando-se sujeitos a 80% de assiduidade. A verificação das presenças é realizada através dos *reports* gerados pela plataforma ZOOM, a cada aula. Estes relatórios contém todas as entradas e saídas dos formandos ao longo de cada sessão, bem como o tempo total que permaneceram na mesma. Assim, é-nos possível analisar a assiduidade dos formandos e preencher o mapa de assiduidade, que corresponde a uma folha de *excel* com todas as aulas e respetiva duração, para validação e posterior envio aos municípios.

A meio do curso, ou quando necessário, é realizada uma sessão de acompanhamento, via ZOOM, com os formandos, onde a principal finalidade passa pela obtenção de *feedback* por parte dos mesmos, para seja possível compreender se tudo decorre com a normalidade esperada ou se existe a necessidade de atuar face a algum problema exposto como por exemplo, reunir com algum formador ou formando. Para além das sessões de abertura e de acompanhamento, nos Cursos para a Integração de Polícia Municipal e de Fiscalização, é ainda realizada uma sessão de esclarecimentos, à distância, antes da época de exames. Esta sessão visa sobretudo elucidar os formandos sobre a forma de resolução dos exames, visto que estes podem ser realizados em papel, quando a formação é presencial ou através de uma plataforma disponibilizada pela Fundação FEFAL, quando o regime de formação é à distância. É também divulgada a estrutura do exame, a duração dos mesmos e a informação do tempo que os formadores dispõem para lançamento das pautas de avaliação, sendo 15 dias úteis.

Durante a época de exames, as funções que me foram delegadas baseavam-se no controlo do correto envio dos exames, ou seja, era necessário garantir que todos os formandos enviavam o exame dentro do período de tempo permitido, verificar

se este correspondia à disciplina correta e ao respetivo formando e se estava devidamente preenchido. Após rececionar todos os exames, era necessário organizá-los em pastas por turmas e disciplinas para, posteriormente, enviá-los aos formadores, responsáveis pela correção dos exames e atribuição de notas.

Aquando o envio das pautas de avaliação pelos formadores, procedi ao preenchimento de uma folha de *excel* com as disciplinas, os nomes dos formandos e as respetivas notas atribuídas, que é remetida para cada município e comunicada aos formandos. Em paralelo, é fulcral colocar estas novas informações no Sistema Integrado de Informação visto que, é através desta plataforma que procedemos ao registo do “fim de curso”, função responsável por dar a ação de formação por terminada e que possibilita a exportação de uma folha de *excel* com todos os dados e notas dos formandos para, à posteriori, emitir os certificados e diplomas.

No que diz respeito à elaboração dos certificados e diplomas, estes são realizados em formato *word* através da utilização da funcionalidade “impressão em série”, que após estabelecer ligação com a folha de *excel* gerada pelo SII, obtém todos os dados inerentes à formação realizada pelos formandos. Esta funcionalidade exige muito tempo e caso exista algum erro, o processo tem que ser feito de início. A modificação deste procedimento e a criação de uma alternativa menos morosa e mais eficaz, seria importante para agilizar o processo de emissão de certificados e diplomas. Ainda no âmbito dos certificados e diplomas, ambos são impressos em papel de certificado, assinados pelo Presidente da Fundação FEFAL e carimbados com selo branco. Contrariamente às formações contínuas não obrigatórias, nos Cursos para a Integração na Carreira de Fiscalização e de Polícia Municipal, os certificados são enviados por correio registado, e acompanhados pelo respetivo ofício, para cada município que fará chegar os documentos aos formandos.

Após o término de cada ciclo foi solicitado aos formandos o preenchimento dos inquéritos de avaliação da ação de formação e dos formadores. Salientou-se a importância da resposta aos mesmos, visto ser um dos métodos mais eficazes para a Fundação FEFAL analisar e melhorar as formações. Apesar de ter disponibilizado e enviado os inquéritos de avaliação, não me foi possível verificar as respostas e analisá-las, visto que tal foi efetuado após o meu estágio terminar.

No final de cada ciclo e para efeitos de registo e emissão de declarações, inseri também na plataforma CAMPUS as horas ministradas pelos formadores em cada

curso.

Em simultâneo a todas as funções supramencionadas, acrescia a necessidade de auxiliar na organização e atualização do Dossier Técnico Pedagógico de cada curso. Nestas formações, o DTP é criado em suporte de papel e nele consta todas as informações resultantes das ações de formação, nomeadamente:

1. Regulamento do Curso;
2. Portaria do Curso;
3. Cronograma da ação de Formação;
4. Conteúdos Programáticos de cada Ciclo do Curso;
5. Informações sobre Formadores:
 - a. Curriculum Vitae
 - b. Certificado de Competências Pedagógicas (CCP)
 - c. Declaração de Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados Pessoais (RGPD)
 - d. Ficha de Fornecedor
 - e. Notas de Despesa
6. Informações sobre os Recursos Humanos da Fundação FEFAL;
7. Informações sobre Formandos:
 - a. Ficha de Inscrição
 - b. Fotografias
 - c. Listagem da turma
8. Registo dos Sumários;
9. Registo de assiduidade dos formandos;
10. Registo de Execução:
 - a) Mapas de gestão
 - b) Relatório do Curso
11. Resultados da avaliação do desempenho:
 - a) Prova escrita
 - b) Trabalho de Grupo
12. Avaliação da formação na perspetiva de Formandos;
13. Avaliação da formação na perspetiva de Formadores;
14. Cópia dos certificados;
15. Cópia dos Diplomas
16. Comunicações diversas;

Para finalizar, considero importante salientar, conforme Figura 10 que o Curso para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização engloba três ciclos teóricos e um estágio e o Curso para a Integração na Carreira de Polícia Municipal Ciclo de Iniciação (grupo A) é constituído por dois ciclos teóricos e uma vertente prática - a Escola Prática de Polícia (EPP) - pelo que as funções anteriormente referidas se repetem em todos os ciclos.

Curso para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização

- Ciclo de Iniciação
- Ciclo de Especialização - 1ª Fase
- Ciclo de Especialização - 2ª Fase (EPP)

Curso para a Integração na Carreira de Polícia Municipal

- Ciclo de Iniciação
- 1º Ciclo de Especialização
- 2º Ciclo de Especialização
- Estágio

Figura 10 - Ciclos dos Cursos para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e na Carreira de Polícia Municipal

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Gestão de formações vocacionadas para dirigentes

Sendo a modernização da administração local um dos principais contribuídos da Fundação FEFAL e tendo-lhe sido atribuída a exclusividade na coordenação e realização de ações de formação que proporcionem tal feito, cabe à mesma dinamizar formações que vão ao encontro dessa inovação. Para tal, a Fundação FEFAL é responsável por promover cursos específicos, de carácter obrigatório, para o exercício de funções dirigentes. A responsabilidade da gestão destes cursos, como o PROGAL, GEPAL e CEFADAL, recai sobre a Dr.ª Catarina Ribeiro e a Dr.ª Mariana Lucas, colaboradoras ativas e comprometidas no desenvolvimento de uma Administração Local mais atual e proativa.

No decorrer do meu estágio realizei algumas tarefas relacionadas com o Curso de Estudos e Formação p/ Altos Dirigentes da Administração Local (CEFADAL) e com o Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL), sendo que a principal diferença entre ambos é que o primeiro destina-se a funcionários que desempenham funções de direção superior e intermédia e a licenciados com pelo menos 4 anos de experiência a executar funções compatíveis com a administração local e o segundo é dedicado a colaboradores que desempenham funções de direção intermédia.

Sob a responsabilidade da Dr.^a Catarina Ribeiro e a Dr.^a Mariana Lucas pude contactar com duas edições do curso CEFADAL – CEFADAL 2022 e CEFADAL 2023 - e quatro edições do Curso GEPAL – GEPAL 1^a Edição 2023, GEPAL 2^a Edição 2023, GEPAL Loulé 1^a Edição e GEPAL Tâmega e Sousa 2023 - auxiliando assim em algumas das funções mais morosas e que requerem dupla verificação.

O Curso CEFADAL é constituído por sete grandes módulos, dos quais dois deles são divididos por temas, conforme Figura 11, e tem a duração de 372 horas.

Plano de Estudos (CEFADAL)	
Módulo	Horas
Organização e Atividade Administrativa: • Contratação Pública; • Organização Administrativa; • Nova Gestão Pública	48h
Gestão de Recursos Humanos Materiais e Orçamentais: • SIADAP; • Regime Jurídico de Pessoal; • Novos Modelos de Gestão Financeira; • Auditoria Interna e Externa; • Gestão de Projetos, Gestão Estratégica e por Objetivos.	72h
Gestão de Pessoas e Liderança	48h
Informação, Conhecimento e Recursos Tecnológicos	30h
Qualidade, Inovação e Modernização	36h
Internacionalização e Assuntos Comunitários	30h
Desenvolvimento Local	36h
Formação Prática	72h

Figura 11 - Plano de Estudos (CEFADAL)

Fonte: Adaptado de documento interno

No que diz respeito às tarefas desempenhadas no curso CEFADAL 2022, apenas me foi possível acompanhar o final do curso, uma vez que terminou um mês após o início do meu estágio. Por este motivo, apoiei na receção e organização da última fase de exames, na qual devemos acusar a receção do exame realizado por cada formando, fazer o *download* do mesmo e verificar quais foram as questões respondidas, uma vez que os formandos devem seleccionar uma de várias questões de cada módulo. De seguida, é necessário organizar os exames em duas pastas distintas, por formando e por disciplina para, à posteriori, enviar os exames aos respetivos formadores para correção. Para além da organização dos exames, assisti à apresentação dos trabalhos finais desenvolvidos pelos formandos e que, em algumas situações, podem vir a ser implementados no Município a que o formando pertence.

Já no curso CEFADAL 2023, foi-me permitido acompanhar os primeiros meses de formação, tendo sido responsável pela criação do Moodle. Numa outra dinâmica face aos Cursos para a Integração na Carreira Especial de Fiscalização e para a Integração na Carreira de Polícia Municipal, nos Cursos CEFADAL e GEPAL a plataforma Moodle é organizada por semana, contendo todas as informações como módulo, horário, formador, *link* do ZOOM e material de apoio (Figura 12).

14 e 16 de março

Dia 14

Módulo: Organização e Atividade Administrativa - Tema [Contratação Pública](#)

- Formador: Pedro Azevedo
- Horário: 10h30 às 12h30
- Link: <https://fefal-pt.zoom.us/j/82347437053?pwd=RWlQelUyZUZFam15TjU3eEtEbTZldz09>

Módulo: Organização e Atividade Administrativa - Tema [Organização Administrativa](#)

- Formador: António Malheiro de Magalhães
- Horário: 14h00 às 17h00
- Link: <https://fefal-pt.zoom.us/j/87253495444?pwd=MzlwckURKbIh2OUQrWWVFaUpNdUdGUT09>

Dia 16

Módulo: Organização e Atividade Administrativa - Tema [Nova Gestão Pública](#)

- Formador: Eugénio Antunes
- Horário: 9h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00
- Link: <https://fefal-pt.zoom.us/j/86424711604?pwd=WEc2TIE2aEJLQWN3KzBnMWVhQXc4QT09>

 Organização Administrativa



 Nova Gestão Pública



21 e 23 de março

Dia 21

Módulo: Organização e Atividade Administrativa - Tema [Contratação Pública](#)

- Formador: Pedro Azevedo
- Horário: 10h00 às 12h30
- Link: <https://fefal-pt.zoom.us/j/82347437053?pwd=RWlQelUyZUZFam15TjU3eEtEbTZldz09>

Figura 12 – Exemplo do Moodle (CEFADAL e GEPAL)

Fonte: Captura de ecrã da plataforma Moodle

Uma vez que acompanhei o início do Curso CEFADAL 2023, pude estar presente na sessão de abertura do curso, onde são abordados aspetos como o funcionamento da formação, que engloba a sua constituição, plano de formação detalhado, cronograma e organização do curso. É também abordada a assiduidade e a obrigatoriedade de presença nas aulas, pois o seu incumprimento implica perda de financiamento, em algumas situações, e a não entrega de certificado. São clarificados aspetos como os inquéritos de avaliação (por formador, módulo e avaliação geral do curso) e as plataformas a utilizar, nomeadamente, a plataforma Moodle, onde são partilhadas todas as informações sobre o curso e divulgado todo o material de apoio e a plataforma ZOOM, através da qual são realizadas as aulas à distância.

Para além das informações essenciais ao início do curso, são também mencionados os elementos de avaliação (trabalhos, exames, participação e assiduidade) e apesar de, próximo da época de exames, se realizar uma sessão de esclarecimentos, na sessão de abertura são divulgadas algumas orientações, tais como a duração do exame, o formato (presencial ou à distância) e a estrutura do mesmo. Por forma a completar as informações sobre os elementos de avaliação, é partilhado o objetivo e estrutura do trabalho de grupo, bem como esclarecido que a atribuição dos grupos é realizada pela Fundação FEFAL, por forma a garantir que estes são os mais heterogéneos possíveis, possibilitando assim a partilha de experiências, conhecimentos e entreajuda.

Para finalizar, tal como no curso CEFADAL 2022, fiquei responsável por acusar a receção dos exames e por organizá-los, novamente, em duas pastas distintas, por formandos e por disciplina para que, posteriormente, fossem reencaminhados para o respetivo formador, responsável pela correção dos mesmo e atribuição das notas.

Relativamente ao Curso de Gestão Pública na Administração Local (GEPAL), este tem a duração de 212 horas e é, igualmente, estruturado por sete grandes módulos, dos quais dois se encontram divididos em temas. A principal diferença no plano de estudos do curso CEFADAL e do curso GEPAL consiste no número de horas ministradas, conforme é possível verificar na Figura 13.

Plano de Estudos (GEPAL)	
Módulo	Horas
Organização e Atividade Administrativa: • Contratação Pública; • Organização Administrativa; • Nova Gestão Pública.	30h
Gestão de Recursos Humanos Materiais e Orçamentais: • SIADAP; • Regime Jurídico de Pessoal; • Novos Modelos de Gestão Financeira; • Auditoria Interna e Externa; • Gestão de Projetos, Gestão Estratégica e por Objetivos.	40h
Gestão de Pessoas e Liderança	18h
Informação, Conhecimento e Recursos Tecnológicos	15h
Qualidade, Inovação e Modernização	24h
Internacionalização e Assuntos Comunitários	15h
Desenvolvimento Local	18h
Formação Prática	52h

Figura 13 - Plano de Estudos (GEPAL)**Fonte:** Adaptado de documento interno

No que concerne às diferentes edições do curso GEPAL, as funções desempenhas foram as mesmas, à exceção do GEPAL Tâmega e Sousa 2023, onde ainda auxiliei na verificação da assiduidade, através dos relatórios gerados pela plataforma ZOOM e na elaboração do Dossier Técnico-Pedagógico, para o qual foi necessário recolher e organizar todas as informações dos formandos (ficha de inscrição, Declaração RGPD, Curriculum Vitae, Declaração de Emprego Público e o Despacho de Nomeação) e dos formadores (Certificado de Competências Pedagógicas e o Curriculum Vitae).

Por fim, considero pertinente salientar que a organização dos exames do curso GEPAL é realizada de forma diferente uma vez que, no enunciado do exame constam sete questões (uma por cada módulo), das quais os formandos devem responder, obrigatoriamente, a cinco. Assim, para uma melhor organização, senti necessidade de elaborar uma folha de *excel* com o nome dos formandos, módulos e respetivos temas de forma a assinalar na folha de *excel* à medida que analisava quais as questões respondidas para, à posteriori, organizar nas respetivas pastas.

3.2.4. Projeto de inclusão social (Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025))

No decorrer dos meses de estágio, foi-me possível participar na Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025), cujo objetivo estratégico é a inclusão das pessoas com deficiência, uma vez que a sua inclusão tem implicações transversais em todas as áreas das políticas públicas, pelo que requer a definição de metas prioritárias por forma a conduzir as ações e alcançar as metas. Neste sentido, este projeto surge da proposta apresentada pelo Grupo de Trabalho, que integra representantes de diversas Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência (ONGPD), criado pelo Despacho n.º 15/MTSSS/2019, de 29 de julho, do Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

A Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência (ENIPD) 2021-2025 é baseada nos princípios fundamentais que visam o respeito e a garantia da dignidade humana das pessoas com deficiência. Por este motivo, concentra-se não só no incentivo da autonomia, independência e autodeterminação dessas pessoas, como também na promoção da sua participação em todos os aspetos da vida. Assim, a ENIPD 2021-2025 procura fomentar a igualdade, equidade e não discriminação em todas as dimensões e, em simultâneo, valorizar e respeitar a diferença e a diversidade presentes na sociedade.

Por forma a garantir o cumprimento dos objetivos e a assegurar a inclusão de pessoas com deficiência, a Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência (ENIPD) 2021-2025 é assumida, durante o período da sua vigência, como um instrumento aberto e em evolução, sensível a diferentes realidades e dinâmicas, por forma a potenciar uma implementação transversal e ajustada à evolução da realidade.

Para a concretização deste projeto, o XXII Governo Constitucional definiu oito eixos estratégicos de intervenção, dos quais a Fundação FEFAL pôde participar em dois. Pude prestar o meu contributo em duas medidas do Eixo Estratégico 2 “Promoção de um ambiente inclusivo”, que defende a igualdade e não discriminação como “princípios inalienáveis dos direitos humanos e liberdades fundamentais, consagrados no plano constitucional e legal, indispensáveis para alcançar a dignidade e paridade de oportunidades para pessoas com deficiência, como

garante da sua independência, liberdade de escolha, participação plena e ativa em todas as formas de vida em sociedade”²⁰.

Um aspeto primordial a ter em consideração na participação deste projeto foi o reconhecimento de que estes cidadãos possuem características e realidades variadas, com diferentes níveis de autonomia, o que carece de maior atenção e exige apoios específicos.

Primeiramente, intervim na Medida 2.1.5. cujo objetivo consistia na conceção e implementação de ações de sensibilização obrigatória, destinada a dirigentes e técnicos da Administração Pública Local, que promovessem os direitos das pessoas com deficiência, a sua inclusão e salientassem as responsabilidades que os municípios possuem neste âmbito. As entidades responsáveis pela elaboração desta medida são o Instituto Nacional para a Reabilitação (INR) e a Fundação FEFAL, juntamente com o envolvimento de ONGDPs.

Para tal, em conjunto com a estagiária Laura Vicente, elaborámos diversos *flyers* que apelassem à inclusão social e que demonstrassem que a diferença é uma das principais fontes de criação de valor, pois é através dos olhos de cada colaborador que mergulhamos nas experiências vividas pelos mesmos, cujas realidades e obstáculos são diferentes e é nesta diversidade que encontramos inúmeras soluções diferentes para o mesmo problema. O principal objetivo ao elaborar os *flyers* consistia na transmissão da mensagem de uma Administração Pública Local consciente e comprometida em promover um ambiente inclusivo. Por este motivo, considerámos pertinente mencionar os diferentes tipos de deficiência solicitados e construir uma frase específica, para cada, que demonstrasse que o colaborador ser portador de determinada deficiência, não consistia um impedimento para executar a tarefa, mas uma adaptação. Após a criação de inúmeros *flyers* com fotografias, tipos de letra, cores e disposições diferentes, apresentámo-los aos superiores que elegeram um para prosseguir o projeto. Para finalizar, após a aprovação e eleição do *flyer* final (Figura 14), procedemos à gravação de um áudio com todas as informações presentes no mesmo, tornando possível a receção desta ação de sensibilização a um maior número de pessoas e por forma a promover a inclusão social, como a de pessoas invisuais.

²⁰ Consultado em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/119-2021-170514954>.



Figura 14 - Flyer final

Fonte: elaborado por Fabiana Baptista e Laura Vicente

Num segundo momento, a Dr.^a Catarina Ribeiro solicitou a minha colaboração, em conjunto com as restantes estagiárias, na Medida 2.2.2.. Esta consistia na criação de um Programa de Formação destinado a dirigente e técnicos superiores de Recursos Humanos que contribuísse para a sua capacitação e sensibilização para as especificidades inerentes à condição de deficiência na Gestão de Recursos Humanos.

A medida 2.2.2. enquadra-se num dos principais objetivos da Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025) - criar

condições responsáveis pela promoção da empregabilidade de pessoas com deficiência, através da promoção de um ambiente inclusivo, facilitador do emprego das mesmas. Para a realização desta medida colaboraram inúmeras entidades, nomeadamente, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), o INA, o INR e a Fundação FEFAL.

Tendo em consideração que esta medida se encontra vocacionada para a gestão inclusiva de Recursos Humanos, com destaque para os profissionais com as categorias de dirigentes ou técnicos superiores com funções no âmbito da GRH, foi elaborado um guia prático, cujo intuito passou por dotá-los de informações ao nível das especificidades inerentes à condição de deficiência na GRH e ao nível da criação de ambientes de trabalhos inclusivos.

Inicialmente, estruturei o índice do guia prático em conjunto com a estagiária Liliana Ferreira, com quem também elaborei a Nota Introdutória do documento (Anexo 1), onde é descrita a importância da GRH na inclusão social e reforçada a necessidade de combater o preconceito e a falta de informação, para que seja possível evoluir para uma sociedade mais inclusiva, equitativa e igualitária.

De seguida, a Dr.^a Catarina Ribeiro atribuiu-nos a responsabilidade de elaborar o ponto n.º 4 do guia prático “Valorização da diversidade e inclusão: benefícios para a organização, para o indivíduo e para a sociedade”, do qual os diversos tópicos foram distribuídos pelas estagiárias da Fundação FEFAL, Fabiana Baptista, Liliana Ferreira e Maria João. Dos inúmeros tópicos, fiquei encarregue por pesquisar e desenvolver sobre aspetos específicos do recrutamento de pessoas com deficiência, isto é, de que forma é possível adaptar o processo de recrutamento aos diferentes tipos de deficiência. Durante a pesquisa do estado de arte sobre este tema, deparei-me com a escassez de informação, o que tornou o desenvolvimento deste tópico num desafio. Pude concluir que existe uma carência no mercado e uma elevada desinformação sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. É fulcral adaptar o processo de recrutamento a cada tipo de deficiência, pois é através deste que nos é possível compreender os pontos fortes e fracos de cada colaborador e compreender de que forma este pode participar e contribuir para os resultados da organização.

Em suma, o objetivo principal deste eixo passa pela promoção de ambientes físicos, de informação e comunicação acessíveis e resilientes, que promovam a

participação das pessoas com deficiência em condições de igualdade e equidade com as demais.

Foi extremamente gratificante participar neste projeto de inclusão social, não só por me permitir estar mais consciente desta realidade tão díspar, como também por me ter sido dada a oportunidade de contribuir para uma sociedade mais inclusiva, empática e equitativa.

3.2.5. Acolhimento e integração das novas estagiárias

Tendo em consideração a minha área de formação e por forma a complementar o estágio realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a supervisora Dr.^a Catarina Ribeiro achou benéfico atribuir-me, em parceria com outra estagiária, a concretização do processo de acolhimento e integração de duas novas estagiárias.

O processo de acolhimento e integração é responsável por ajudar na adaptação dos novos colaboradores e por transmitir informações sobre a cultura e dinâmica da empresa. Este é considerado uma das etapas mais fundamentais para o desempenho dos novos funcionários, na medida em que um bom processo de acolhimento e integração se traduz no aumento da satisfação, motivação e comprometimento por parte do novo membro (Garcez, 2019). José (2022) acrescenta que um dos principais objetivos deste processo passa por potenciar o sentimento de pertença e, como consequência, reduzir o nível de incerteza e ansiedade do colaborador face à sua nova realidade.

Uma vez que ambas considerámos o processo de acolhimento e integração da Fundação FEFAL muito rudimentar e impessoal, visto que se baseou apenas na visita às instalações, apresentação aos colaboradores e leitura de um *dossier* com o regulamento interno da Fundação, verificámos que esta tarefa se traduzia numa oportunidade para marcar a diferença e inovar, contribuindo assim para a criação de valor para a organização.

Posto isto, o primeiro objetivo estabelecido passou pela planificação e criação das atividades a desenvolver pois consideramos que é essencial estabelecer um plano de acolhimento e integração bem estruturado de modo a garantir que os novos funcionários se sintam bem-vindos, apoiados e integrados rapidamente à cultura e ao ambiente de trabalho da empresa. Tendo em consideração que a faixa etária

das futuras estagiárias era entre os 20 (vinte) e os 24 (vinte e quatro) anos, considerámos pertinente elaborar um jogo de tabuleiro (Anexo 2), com as respetivas regras, cartas, dados e peões (Anexo 3), cujo principal objetivo consiste na obtenção de conhecimentos sobre a Fundação FEFAL, tais como as funções de cada departamento e os diferentes públicos-alvo e sobre todos os membros da equipa, tanto a nível profissional, como pessoal. Algumas das questões, pensadas e desenvolvidas por nós, visam uma introspeção pessoal, tendo em vista uma maior reflexão sobre a vida pessoal e objetivos profissionais. Com este jogo, os novos colaboradores não só, adquirem novas informações de forma dinâmica, como também estabelecem ligações interpessoais, facilitando o processo de socialização e integração na organização.

Para além do jogo de tabuleiro, escrevemos uma carta de boas-vindas individual (Anexo 4), elaborámos um *flyer* informativo em tamanho A3 (Anexo 5) com a história, missão, visão e valores da Fundação FEFAL e criámos um “Passaporte do Estagiário” (Anexo 6) personalizado, concebido para acompanhar o percurso do estagiário ao longo dos meses de estágio e onde é possível encontrar os seus dados pessoais, conquistas e desafios a realizar e preencher as expectativas do estágio e, no final, quais os objetivos alcançados. O principal intuito da criação deste passaporte passa por motivar o novo membro a realizar todos os desafios sugeridos, a valorizar todos os objetivos conquistados e a refletir sobre o propósito do estágio e todo o seu percurso.

Por fim, procedemos à criação de um *Kit* de Boas-Vindas constituído pelos elementos supramencionados (jogo de tabuleiro, carta individual, *flyer* informativo e passaporte do estagiário) e ainda por um bloco de notas A4, uma caneta com o logótipo da Fundação FEFAL e um chocolate para adoçar um dia tão stressante. Este *Kit* de Boas-Vindas foi colocado e organizado na secretária de cada estagiária e revelou-se fundamental para uma melhor compreensão da estrutura e dinâmica da Fundação FEFAL, bem como para uma maior incorporação dos valores e cultura organizacional da mesma.

É de reforçar a importância do processo de acolhimento e integração, pois é nesta fase inicial que o novo colaborador assimila os valores e normas da organização e analisa de que forma pode potenciar sinergias e acrescentar valor à mesma. Por este motivo, é essencial que exista uma preparação prévia, de forma a garantir a

melhor transmissão de informações sobre a organização e a função a desempenhar. Para tal, elaborámos um plano de acolhimento e integração (Figura 15), adaptado às capacidades da Fundação FEFAL, para o primeiro dia de estágio das duas novas estagiárias, com a estrutura, intervenientes e horários das atividades a desenvolver, com vista a proporcionar um acolhimento e integração mais completo e pessoal.

Plano de acolhimento e integração

Horário	Ação	Pessoas Envolvidas
9h00	Receção: Boas-Vindas	Dr.ª Catarina Ribeiro
9h15	Apresentação aos colegas da Gestão de Formação	Dr.ª Catarina Ribeiro
9h30	Apresentação da organização: História; <i>Core-business</i> ; Missão, Visão e Valores; Organograma.	Estagiárias Fabiana Baptista e Laura Vicente
11h00	Intervalo para café	
11h30	Visita pelas instalações	Estagiárias Fabiana Baptista e Laura Vicente
12h00	Apresentação aos restantes Departamentos	Estagiárias Fabiana Baptista e Laura Vicente
12h30	Almoço de equipa	
14h00	Formalidades administrativas: contrato de estágio; preenchimento de formulários; informações gerais.	Unidade de Serviços de Administração Geral e Finanças
14h45	Normas Internas de Funcionamento; Explicação das políticas e procedimentos da empresa.	Estagiárias Fabiana Baptista e Laura Vicente
15h00	Apresentação ao Presidente e à Chefia Direta	Dr.ª Catarina Ribeiro
15h15	Integração no posto de trabalho: entrega de Kit de Boas-Vindas	Supervisora atribuída
16h15	Atividades de integração: realização do jogo da Fundação FEFAL	Estagiárias Fabiana Baptista e Laura Vicente
Durante a primeira semana realizar sessões de acompanhamento, para obtenção de <i>feedback</i> .		Dr.ª Catarina Ribeiro

Figura 15 - Plano de Acolhimento e Integração (1º dia)

Fonte: Elaboração própria

Após a preparação deste processo de acolhimento e integração chegou o dia de, efetivamente, o aplicar e, apesar de desafiante e trabalhoso, foi muito satisfatório desempenhar esta tarefa em conjunto com a minha colega Laura Vicente. Concluir o primeiro dia de acolhimento e integração das duas novas estagiárias foi extremamente compensador, pois foram vários os elogios e agradecimentos por parte das novas estagiárias, que afirmaram sentir-se incluídas e acrescentaram que nunca tinham presenciado um *onboarding* tão gratificante.

3.2.6. Participação em ações de formação

No decorrer do estágio, a Fundação FEFAL proporcionou-me condições para que pudesse participar em uma ação de formação certificada e em duas não certificadas, sendo elas:

A. Contratação Pública - O procedimento pré-contratual desde a decisão de contratar até à celebração do contrato

Esta ação de formação certificada (Anexo 7) teve a duração de 21 horas e visava dotar os formandos de ferramentas e conhecimentos que os tornasse capazes de assegurar a conformidade procedimental dos procedimentos pré-contratuais e a qualidade dos documentos de suporte destes. Alguns dos tópicos abordados foram os procedimentos pré-contratuais, nomeadamente, o ajuste direto, consulta prévia e concurso público, as peças dos procedimentos, as medidas especiais de contratação pública, a análise de propostas, a adjudicação e o contrato.

Esta ação de formação contribuiu, significativamente, para a aquisição de novos conhecimentos, e mais específicos, no âmbito da administração pública e poderá vir a revelar-se muito útil no meu futuro profissional, pelo que a considerei extremamente completa, lúdica e dinâmica. Contudo, destinava-se a colaboradores que já possuíam alguns saberes e que desempenhavam funções na área, tornando-se difícil acompanhar as sessões, dado ao nível avançado dos formandos.

B. Protocolo de Estado

Na sequência da realização da *Sessão Magna – The Management Ambition*, anteriormente mencionada, foi essencial a participação na ação de formação “Protocolo de Estado”, cujo intuito consistia na transmissão de conhecimentos

sobre a Lei das Precedências do Protocolo de Estado Português, uma vez que seria fundamental aplicá-la de forma correta no decorrer da *Sessão Magna – The Management Ambition*.

Nesta formação foi abordado o conjunto de regras e procedimentos que regula o cerimonial e as relações dos órgãos do poder, através do estabelecimento de precedências, privilégios e distinções.

Contrariamente à formação “Contratação Pública - O procedimento pré-contratual desde a decisão de contratar até à celebração do contrato”, considerei esta formação mais benéfica no exercício das minhas funções enquanto estagiária, na medida em que me foi realmente possível aplicar o aprendi.

C. Sistema Integrado de Informação e CAMPUS

Tendo em consideração o uso diário das plataformas Sistema Integrado de Informação e CAMPUS, a realização desta ação de formação foi crucial para a minha adaptação aos sistemas operativos e para ter um melhor desempenho nas tarefas que me foram atribuídas.

O Sistema Integrado de Informação é uma plataforma que antecede a Fundação FEFAL, uma vez que era utilizada pelo antigo CEFA e possui todos os registos inerentes à sua atividade. O uso dessa plataforma manteve-se devido à facilidade e permanência de determinados procedimentos administrativos e até informações sobre prestadores de serviços e formandos. O SII é utilizado sobretudo para a realização de matrículas, emissão de informações contabilísticas e lançamento de notas. Apesar da continua utilização do SII, a atualização de funções encontra-se bloqueada, pelo que surgiu a necessidade de inovar e criar uma plataforma mais atual, com mais funcionalidade e mais intuitiva, designada por CAMPUS. É nesta plataforma que se efetua a criação de cursos, a gestão das inscrições, a inserção de hora de formadores, a consulta de dados, de inscrições, de sessões a decorrer e relatórios ZOOM. Atualmente, a maioria dos procedimentos são realizados no CAMPUS e transferidos para o SII, armazenando as informações em duplicado.

Posto isto, considero que os conhecimentos básicos que me foram transmitidos nesta ação de formação foram o ponto de partida para iniciar a integração nas minhas funções e que me possibilitou efetuar uma gestão da formação mais eficaz.

CAPÍTULO 4 – Discussão

Neste último capítulo, irei elaborar uma reflexão crítica do estágio realizado na Fundação FEFAL e apresentar algumas sugestões de melhoria de determinadas tarefas que executei, com vista a tornar os processos mais eficazes.

Estagiar na Fundação FEFAL teve um impacto significativo na minha vida profissional, uma vez que representou o culminar da transição da componente académica para o meu primeiro contacto com o mercado de trabalho na área que tanto anseio ingressar, gestão de recursos humanos. A realidade é que quando iniciamos o último momento do nosso percurso académico e o nosso principal objetivo consiste em ingressar no mercado de trabalho, a realização de um estágio é essencial para o nosso futuro profissional, pois não só nos permite consolidar os conhecimentos teóricos apreendidos ao longo do percurso académico, como também é responsável por enriquecer o nosso currículo e dotar-nos de novas competências. A concretização deste estágio permitiu-me compreender a atuação na área da gestão da formação e possibilitou-me consolidar conhecimentos teóricos, compreender a sua aplicabilidade na prática e, ainda, adquirir novos saberes.

O plano de estágio inicialmente elaborado e previsto pela entidade acolhedora sofreu algumas alterações no decorrer do estágio. Essas alterações consistiram na exclusão das etapas “Estabelecimento da Orientação Geral: do pré-diagnóstico à explicação da política de formação”, “Diagnóstico de Necessidades: Levantamento de Necessidades de Formação”, “Elaboração de um Plano de Formação” e “Avaliação da Formação”. A exclusão do pré-diagnóstico, do levantamento de necessidades de formação e da avaliação das ações formativas deveu-se à não ocorrência da realização das mesmas durante o período em que estagiei. No que respeita a elaboração do plano de formação, usualmente, este já se encontra elaborado, uma vez que muitas das ações de formação são repetidas devido ao seu carácter obrigatório e/ou à constante procura pelas mesmas ações de formação. Posto isto, enquanto estagiária na Fundação FEFAL - organismo central de formação para a administração local, entidade certificadora, formadora e de acreditação – as minhas funções incidiram, maioritariamente, na etapa de implementação e desenvolvimento das ações de formação, mas na sua componente de gestão, onde tive a oportunidade de gerir ações de formação.

Primeiramente, como aspeto positivo, importa salientar e manifestar o meu agrado pela forma como fui acolhida pela equipa da gestão da formação. Receberam-me de forma exemplar e, desde início, demonstraram abertura para esclarecer todas as minhas questões e anseios, sempre me apoiaram e partilharam todo o conhecimento que estava ao alcance da equipa, com vista ao meu sucesso profissional. Contudo, no decorrer do estágio, pude constatar que existe alguma resistência à mudança devido, principalmente, a fatores geracionais. Estas resistências resultam na aplicação de diversas práticas mais retrógradas, que acorrentam a Fundação FEFAL no seu processo de evolução e dificultam a execução das tarefas dos colaboradores.

O primeiro aspeto que aponto como sugestão de melhoria, consiste no processo de acolhimento e integração da Fundação FEFAL. De acordo com Garcez (2019) o processo de acolhimento e integração consiste na receção do novo elemento e é extremamente importante, uma vez que possibilita a construção de uma cultura organizacional coerente e a transmissão de todas as informações sobre a organização, nomeadamente, as suas responsabilidades, implicações legais e qual o seu papel como membro ativo na organização. Contudo, na Fundação FEFAL, este procedimento é rudimentar e impessoal, uma vez que apenas é elaborada a visita às instalações e a leitura de um *dossier* com o regulamento interno da Fundação. Tendo em consideração que me permitiram, de forma aberta, partilhar a minha opinião sobre este processo, sugeri torná-lo mais personalizado por forma transmitir ao novo membro um maior sentimento de pertença. Com a chegada de novos estagiários, foi-me dada a oportunidade de, em conjunto com outro membro, elaborar um processo de acolhimento e integração mais individualizado. Para a sua concretização tivemos em consideração a importância que este processo tem na transmissão dos valores da entidade e nas competências e comportamentos esperados (Caracitas, 2022), pelo que o resultado se revelou bastante positivo e foram vários os elogios, quer por parte dos novos elementos da equipa, como pelos restantes colaboradores da gestão da formação.

Outro processo que considero que deve ser alvo de melhoria baseia-se na duplicação da informação. A Fundação FEFAL utiliza duas plataformas distintas – Sistema Integrado de Informações e CAMPUS - para armazenar a mesma informação relativa aos cursos, formandos e formadores, o que se traduz na

execução da mesma função em duplicado e no dobro do tempo despendido. Por este motivo, considero que seria mais eficaz a consolidação de toda a informação apenas na plataforma CAMPUS, visto ser a plataforma mais moderna, completa e com mais recursos disponíveis. A exclusão do Sistema Integrado de Informação, plataforma utilizada pelo antigo CEFA, seria uma mais-valia, no sentido em que o próprio departamento de informática tem o acesso condicionado e não consegue realizar todas as modificações necessárias, nem programar a plataforma de acordo com as necessidades emergentes da Fundação FEFAL.

Para finalizar, outro aspeto que considero relevante salientar como elemento a melhorar consiste na emissão de certificados e diplomas. Atualmente, estes são elaborados numa folha *word* e emitidos através da função “impressão em série”, tendo como base um ficheiro *excel* gerado pelo Sistema Integrado de Informação. Posteriormente, são guardados em formato PDF, individualmente. O tempo necessário para emitir e imprimir certificados de apenas uma turma com 30 formandos, impossibilita a execução de outras tarefas e resulta na acumulação de tarefas. Tendo em consideração que este estágio foi a minha única experiência com a área da formação, senti a necessidade de efetuar uma análise do mercado, com vista a compreender qual seria a melhor solução para colmatar esta lacuna. Segundo os autores Ferreira (2016) e Sepúlveda (2013), a emissão de certificados e diplomas através da utilização da Plataforma SIGO beneficia as organizações pois, esta plataforma é responsável por registar ações, inscrever formandos e emitir certificados e diplomas, diretamente, da plataforma. Assim, considero que a utilização desta plataforma poderia representar uma solução viável e uma mudança gradual e positiva para a Fundação FEFAL, na medida em que passaria a existir uma maior otimização do trabalho dos colaboradores face à realidade atual.

Em suma, este relatório de estágio representa um relato do meu percurso transformador no Centro de Formação da Fundação FEFAL. Com a realização desta etapa, tão importante para o meu percurso profissional, compreendi o papel indispensável que a formação tem na promoção do crescimento e evolução dos profissionais, quer a nível profissional, como pessoal. Com a conclusão deste relatório, acredito firmemente que esta experiência enriqueceu a minha compreensão da GRH e sublinhou a importância da aprendizagem contínua ao longo da vida, como via para impulsionar o sucesso pessoal e organizacional.

CONCLUSÃO

A elaboração deste estágio curricular, no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, foi desafiante, mas revelou-se numa experiência enriquecedora, quer a nível pessoal, como profissional pois, tornou-me numa pessoa mais resiliente e com novos conhecimentos sobre a gestão da formação.

O estágio realizado foi extremamente completo e superou as expectativas, uma vez que pude acompanhar todas as colaboradoras do centro de formação que colaboram com diferentes públicos-alvo e que possuem responsabilidades e ações de formação distintas. Para além da vertente da gestão da formação, foi-me dada a oportunidade de participar no processo de acolhimento e integração das novas estagiárias e contribuir para a elaboração de um projeto de inclusão social, tarefas que não se encontravam previstas nos objetivos do estágio, mas que foram extremamente importantes e gratificantes de serem realizadas.

É de salientar como ponto positivo a união das colaboradoras do centro de formação que, desde o início, se demonstraram disponíveis, recetivas às minhas sugestões e que me permitiram participar e contribuir em todas as atividades, mesmo as que acarretam uma maior responsabilidade. Durante as 960 horas de estágio, a equipa do centro de formação desafiou-me a superar as minhas limitações e mostrou-me que existe um mundo para além do medo de errar.

Como aspeto a melhorar, sugiro a criação de um plano de acolhimento e integração mais dinâmico, personalizado e acolhedor, uma vez que apenas é realizada a visita às instalações, apresentação aos colaboradores e a leitura de um *dossier* com regulamentos. Um outro aspeto a melhorar que aponto, passa pela modernização de alguns processos como, por exemplo, a emissão de certificados e diplomas.

De modo geral, o balanço crítico deste estágio curricular na Fundação FEFAL foi positivo, pois permitiu-me efetuar a tradução dos saberes teóricos para a prática, o que possibilitou a construção de uma visão mais realista e a perceção de um contexto de trabalho diferente de todos os que já tinha experienciado, visto ser vocacionado para a minha área. Assim, este estágio permitiu-me adquirir novos conhecimentos, não só na área da gestão da formação, como em outras áreas da gestão de recursos humanos, revelando-se muito complexo e pertinente para o meu futuro profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamonienè , R. (2018). Management Presumptions and Possibilities of Human Resources Formation. *Challenges to national defence in contemporary geopolitical situation*, 2018(1), pp. 157-166. doi:10.47459/cndcgs.2018.24
- Almeida, J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/4191>
- Barbosa, L. (2018). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública : a importância da formação no desenvolvimento das competências pessoais* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/16450>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6ª ed.). Pearson.
- Batista, R. (2018). *As especificidades dos recursos humanos da administração local no interior de Portugal: A formação profissional dos trabalhadores em funções públicas* [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/18768>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (1ª ed.). Livros Horizonte.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). D. Quixote.
- Caracitas, R. (2022). *Processo de acolhimento e integração de novos colaboradores numa IPSS: proposta de reformulação* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/43199>
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações* (2ª ed.). Lidel.
- Carvalho, L. (2023). *A Formação como Ferramenta de Desenvolvimento de Competências nas Organizações: o caso da empresa YKK Portugal* [Master's thesis, Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/19691>
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), pp. 662-693. doi:10.1080/09585192.2011.561235
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão da Formação nas Organizações* (3ª ed.). Elsevier Editora.
- Coelho, A. (2021). *A educação/formação na gestão dos recursos humanos: reflexão sociológica em contexto fabril* [Master's thesis, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/30095>
- Correia, I. (2020). *Gestão da Formação como Estratégia dos Recursos Humanos: Estudo de caso na autarquia de Lisboa e na autarquia da Praia em Cabo Verde* [Master's thesis, Instituto Superior de Educação e Ciências]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34190>
- Costa, P. (2019). *O desafio da Formação Profissional em contexto empresarial: a realidade de uma Academia prestadora de serviços de formação* [Master's thesis, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/123769>

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C., Cardoso, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Dachner, A., Ellingson, J., Raymond, N., & Saxton, B. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2). doi:10.1016/j.hrmr.2019.100732
- DGERT. (2023). *DGERT*. <https://www.dgert.gov.pt/tipologias-de-formacao-profissional>
- Dias, C. (2016). *Diagnóstico de Necessidades de Formação dos Recursos Humanos do Centro de Dia da Boa-fé* [Master's thesis, Universidade de Évora]. <http://hdl.handle.net/10174/18424>
- Dias, C. (2020). 5 dicas para um correto diagnóstico de necessidades de formação. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/5-dicas-para-um-correto-diagnostico-de-necessidades-de-formacao/>
- Domingues, L. (2022). *Formação na inCentea – O Diagnóstico de Necessidades de Formação* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/7862>
- Farto, J. (2022). *A Formação na Administração Pública: Preparação para a Transformação Digital* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/8014>
- Ferreira, L. (2016). *O ciclo formativo na startup Abylos Trends and Consulting* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/12610>
- Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2017). *Diagnóstico Social: Teoria, Metodologia e Casos Práticos* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Freitas, M. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/14691>
- Fundação FEFAL. (2023). *Fundação FEFAL*. <https://fefal.pt/index.php/fundacao-fefal/missao>
- Garcez, P. (2019). *Reestruturação do programa de acolhimento e integração de uma empresa do setor energético* [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/19029>
- Hassan, A., Hassan, J., & Yen, T. (2020). E-training and development, motivation and employee performance among academicians: Case study of academicians in UniMAP. *Journal of Physics: Conference Series*, 1529. doi:10.1088/1742-6596/1529/3/032011
- Jamba, I. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: o caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/20873>
- José, M. (2022). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional da empresa Grupo Carrinho S.A.: estudo de caso* [Master's thesis, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/40427>
- Khupenia, K. (2023). Formation and Management of Human Resources in Georgian Organizations. *International Conference on Emerging Issues in Economics & Social Sciences*, pp. 31-34. <https://doi.org/10.19275/RSEPCONFERENCES243>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3ª ed.). Berrett-Koehler Publishers.

- Kolomitro, K., & Lam, T. (2013). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), pp. 11-35. <https://doi.org/10.1177/1534484313497947>
- Kraiger, K., Bell, B., Tannenbaum, S., Noe, R., & Ford, J. (2017). 100 years of training and development research: what we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 305-323. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000142>
- Luz, M. (2016). *Impacto da Formação e Desenvolvimento de RH no Capital Humano: o caso da empresa de Projetos Educativos de Angola* [Master's thesis, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. <http://hdl.handle.net/10400.5/14691>
- Marques, A. (2018). *A importância da avaliação da formação profissional nas microempresas*. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/2083>
- Mendes, A. (2014). *O impacto da formação no desempenho dos colaboradores*. [Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/17011>
- Neves, S. (2022). *O Investimento na Formação dos Recursos Humanos como Estratégia para o Desenvolvimento e Vantagem Competitiva das Organizações – Estudo de Caso na Abaco Consulting* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum . <http://hdl.handle.net/10400.26/39530>
- Oliveira, M. (2020). *A Gestão da Formação na Gfi Portugal: Tecnologias de Informação* [Master's thesis, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34586>
- Pereira, P. (2015). *A orientação para uma administração pública gestionária e o perfil dos dirigentes na administração central do estado em Portugal* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/11499>
- Phillips, J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (2^a ed.). Butterworth Heinemann.
- Raynolds, J. (2021). *The Most Effective Training Methods*. RH Daily Advisor. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/05/22/the-most-effective-training-methods/>
- Rigo, F. (2020). *Desenvolvimento Profissional e Modalidades de Formação* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/47222>
- Rodrigues, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos – Estudo de Caso* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/17699>
- Russo, C. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. <http://hdl.handle.net/10400.26/19938>
- Saks, A. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3). doi:10.1016/j.hrmr.2021.100835
- Sepúlveda, C. (2013). *A Plataforma SIGO (Sistema Integrado de Gestão da Oferta) como ferramenta de gestão da formação profissional* [Master's thesis, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/29181>

- Silva, M. (2012). *Práticas de formação em organizações portuguesas sem fins lucrativos*. [Master's thesis, Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/19516>
- Silva, M. (2017). *O poder local e a organização política e administrativa do Estado português: evolução no regime político democrático vigente* [Master's thesis, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/5952>
- Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P., & Duarte Teresa. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Editora Lidel.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7ª ed). Wiley. <https://www.researchgate.net/publication/344237753>
- Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho* [Doctoral dissertation, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/626>
- Vicente, N., & Cóprio, P. (2021). *Aprender Importa: a formação na prática das empresas em Portugal* (1ª ed.). Editora RH.
- Wexley, K., & Latham, G. (1983). Developing and Training Human Resources In Organisations. *The Academy of Management Review*, 8(1), pp. 163-166. doi:10.2307/257182

ANEXOS

ANEXO 1 – Nota introdutória do “Guia Prático: Formação para Técnicos de Recursos Humanos sobre Gestão Inclusiva”

Nota Introdutória

O principal papel da Gestão de Recursos Humanos consiste na gestão e organização de pessoas, de forma a garantir o cumprimento das metas, sem descuidar o clima organizacional. Cada vez mais, existe um maior reconhecimento do papel das pessoas nas organizações, pelo que as funções da Gestão de Recursos Humanos ganharam destaque, nomeadamente, o recrutamento e seleção e o acolhimento e integração dos colaboradores.

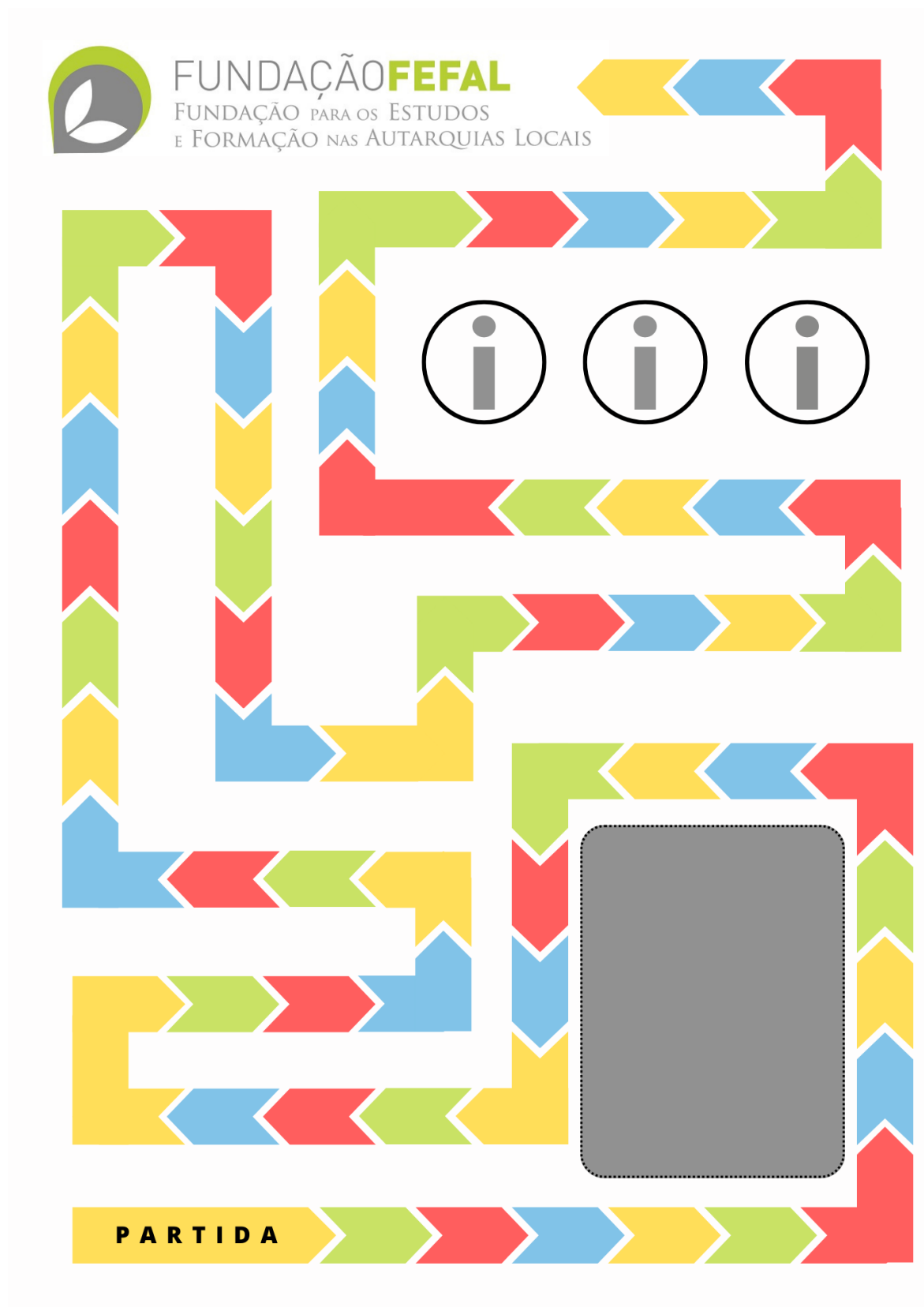
A Gestão de Recursos Humanos vocacionada à inclusão de pessoas com deficiência ganhou uma dimensão extremamente relevante na desmistificação dos conceitos de deficiência e incapacidade contribuindo, não só para a organização, como também para uma sociedade mais equitativa.

Faz parte da responsabilidade social a contratação e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, pelo que as organizações deverão adotar medidas que promovam a diversidade e igualdade entre os colaboradores, com vista a incentivar a inclusão de pessoas com deficiência e garantir o usufruto dos seus direitos, com o objetivo de participarem de forma ativa na sociedade.

O percurso da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho deverá ser feito conjuntamente, a fim de abraçar a diversidade e a promover uma maior abertura na aceitação destes conceitos.

Posto isto, é essencial combater o preconceito e a falta de informação para com as pessoas com deficiência, por forma a superar as barreiras e a conquistar uma sociedade mais inclusiva e igualitária.

ANEXO 2 – Jogo de Tabuleiro FEFAL



ANEXO 3 – Regras do jogo de tabuleiro FEFAL

REGRAS DO JOGO

Objetivo do jogo:

Este é um jogo de equipa e, por este motivo, só existe um peão. O principal objetivo é acertar as respostas, de forma a avançar casas no tabuleiro e alcançar a casa da vitória, designada por “Fundação FEFAL”.

Como jogar:

1. O peão deve ser colocado na casa “Partida”.
2. Os jogadores devem lançar o dado e avançar o número de casas correspondente ao valor do dado.
3. Um dos jogadores retira uma carta e lê, em voz alta, o que está escrito na categoria que calhou (as casas têm quatro cores possíveis e cada cor corresponde a uma categoria diferente - verificar na secção “Categorias”).
4. Os restantes jogadores têm 1 minuto para tentar adivinhar a resposta.
5. ⓘ Se necessário, pede ajuda! Tens 3 oportunidades durante o jogo para mudar de categoria.
5. Sempre que a resposta dada for a correta, os jogadores devem avançar 5 casas.
6. Os jogadores devem repetir o processo até vencerem o jogo!

Categorias:

Mímica - o jogador com a carta deve expressar-se através de gestos que conduzam os restantes jogadores à resposta correta.

Desenho - o jogador com a carta deve desenhar pistas, de forma a que os restantes jogadores adivinhem a resposta.

Perguntas - os jogadores que tentam adivinhar devem colocar perguntas de resposta “sim” ou “não” que os ajude a adivinhar a resposta.

Palavras-Chave - o jogador com a carta deve dizer palavras soltas que remetam para a resposta correta.



FUNDAÇÃO FEFAL
FUNDAÇÃO PARA OS ESTUDOS
E FORMAÇÃO NAS AUTARQUIAS LOCAIS

ANEXO 4 – Carta de Boas-Vindas individual

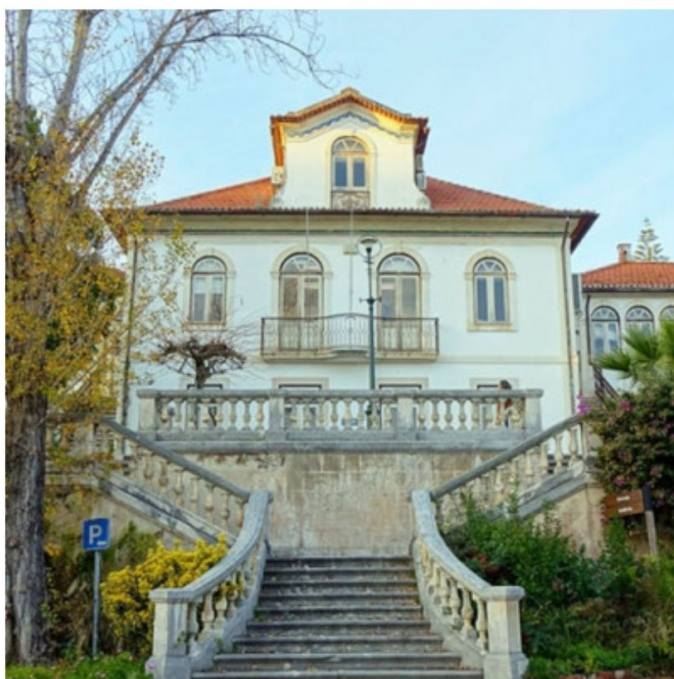


FUNDAÇÃO FEFAL
FUNDAÇÃO PARA OS ESTUDOS
E FORMAÇÃO NAS AUTARQUIAS LOCAIS

BEM-VINDA MARIA JOÃO

Agradecemos o interesse que demonstraste em fazer parte da Fundação FEFAL e desejamos-te as boas-vindas à equipa!

Nesta nova aventura, contamos com a tua dedicação e predisposição para abraçar novos desafios e estaremos ao teu lado para superar todos os obstáculos!



Endereço:

Rua do Brasil, n.º 131,
3030-175, Coimbra

E-mail:

geral@fefal.pt

Contato:

239 796 500

ANEXO 5 – Flyer Informativo A3



FUNDAÇÃO FEFAL

Endereço: Rua do Brasil, n.º 131, 3030-175, Coimbra
E-mail: geral@fefal.pt
Contacto: 239 796 500

História

A Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (Fundação FEFAL), com sede na Rua do Brasil, n.º 131, é uma pessoa coletiva de direito privado e tipo fundacional, sem fins lucrativos, que exerce a sua atividade em todo o território nacional e foi constituída por tempo indeterminado.

Inicialmente, as instalações da atual Fundação FEFAL pertenciam ao Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) que foi extinto pelo Decreto-Lei n.º 98/2009 de 28 de abril, tendo sido instituída a Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA).

Assim, a Fundação FEFAL é o organismo central de formação para a Administração Local, assegurando a coordenação da formação profissional.

Resultado da consciência do poder da formação, a Fundação FEFAL luta diariamente de forma a contribuir para a inovação da administração local, através da aplicação de uma gestão de formação mais moderna e atual.

Em suma, a Fundação FEFAL é uma entidade certificadora que visa a modernização e a inovação da administração local, através da disponibilização de ações de formação e capacitação dos trabalhadores das autarquias locais.

Missão, visão e valores

A missão da Fundação FEFAL passa por contribuir para o crescimento e capacitação dos municípios e das pessoas, através da disponibilização de cursos certificados, responsáveis por fornecer ferramentas capazes de dotar os formandos com as competências necessárias para o exercício da sua função.

A ambição insaciável de continuar a ser uma entidade de referência na promoção da inovação e modernização da administração local, leva a Fundação FEFAL a desenvolver ações de formação que vão ao encontro do levantamento das necessidades de formação e que afetam, positivamente, as pessoas que as frequentam.

A Fundação FEFAL pauta-se por importantes valores que marcam a sua identidade. Integridade, responsabilidade social, foco nos resultados, comprometimento e inovação são alguns dos valores assentes na base da fundação, sendo este último crítico para o seu sucesso, uma vez que possibilita uma maior evolução e crescimento da Fundação, na medida em que a modernização é uma das principais linhas condutoras para a promoção de uma Administração Local mais atual e que acompanhe as novas expectativas do mercado.



ANEXO 6 – Passaporte do Estagiário

 2023	PASSAPORTE LILIANA   FUNDAÇÃO FEFAL FUNDAÇÃO PARA OS ESTUDOS E FORMAÇÃO DAS AUTARQUIAS LOCAIS
PASSAPORTE LILIANA Cola uma fotografia tua! 	Nome: _____ Data de Nascimento: ____/____/____ Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____ Licenciatura: _____ Assinatura: _____ Assinatura Fundação FEFAL: _____
EXPECTATIVAS DO ESTÁGIO _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	OBJETIVOS ALCANÇADOS ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

DESAFIOS	CONQUISTAS
Grava um vídeo de apresentação (1º dia) Diz o nome de todos os funcionários (1ª semana) Apanha um abacate! Cria uma lista de aspetos a melhorar Escolhe um membro para acompanhares durante 1 dia	Sobrevivi à 1ª semana! Efetuei o meu 1º contato Fiz o meu 1º serviço externo Oh Meu Deus, abri um curso! Paguei um gelado à equipa! Completei todas as etapas GF
DÚVIDAS	NOTAS
NOTAS	OBRIGADA PELO TEU CONTRIBUTO!  FUNDAÇÃO FEFAL FUNDAÇÃO PARA OS ESTUDOS E FORMAÇÃO NAS AUTARQUIAS LOCAIS

ANEXO 7 – Certificado



Certificado

Certifica-se que Fabiana Alexandra Ferreira Baptista, portador(a) do documento de identificação nº 14814762, frequentou a ação de formação A Contratação Pública - O procedimento pré-contratual desde a decisão de contratar até à celebração do contrato, ministrada pela Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais – Fundação FEFAL, e que decorreu entre os dias 25 de janeiro de 2023 e 10 de fevereiro de 2023, com a carga horária total de 21 horas.

Coimbra, 15 de fevereiro de 2023



Certificado nº 100 /2023