

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Arminda Cristina de Faria Ramos

**Processo de Transição do Sistema de Acreditação para o sistema de
Certificação de Entidades formadoras, segundo o referencial normativo da
DGERT:**

O caso da Iconefile, formação & consultoria lda.

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Professora Doutora Dora Martins

Vila do Conde, janeiro de 2015

Arminda Cristina de Faria Ramos

**Processo de Transição do Sistema de Acreditação para o sistema de
Certificação de Entidades formadoras, segundo o referencial normativo da
DGERT:**

O caso da Iconefile, formação & consultoria lda.

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Doutora Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor João Carlos de Gouveia Faria Lopes

Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti

Vila do Conde, janeiro de 2015

Agradecimentos

Tendo como formação acadêmica uma licenciatura em Jornalismo faria sentido pensar que planejar, implementar e descrever um Projeto desta envergadura fosse um ato de relativa simplicidade e desassossego! Todavia, hoje termino com a mesma sensação com que comecei, um sentimento permanente de insatisfação com a imperfeição da obra acabada, uma busca incessante de uma melhor versão, que me leva a escrever, a apagar e a rescrever uma e outra vez. Neste penoso e simultaneamente embriagante caminho da criação vale-nos as sábias palavras de quem nos orienta com afinco e determinação. O meu sincero agradecimento à minha mentora e orientadora, professora doutora Dora Martins, pelas preciosas e incisivas palavras que nos momentos de dúvida e desânimo me impulsionaram no caminho da concepção. O agradecimento à minha filha, Letícia, e ao meu marido, Ramiro, pela paciência e compreensão que comigo tiveram, pelas inúmeras horas de ausência e dedicação ao trabalho, em que o papel de mãe e de mulher foi negligenciado. Agradeço também aos meus pais pela educação e valores transmitidos, por serem um exemplo de determinação e coragem, de entrega e paixão no alcance dos nossos objetivos. Finalmente, agradeço a Deus, por tudo e por nada, por estar sempre comigo, sobretudo nos momentos em que mais preciso de orientação e otimismo.

Resumo analítico

Este trabalho tem como objetivo intervir na área dos Recursos Humanos, especificamente no subprocesso Formação & desenvolvimento. Neste sentido identificamos a Iconefile formação & consultoria Lda como Entidade Acolhedora do Projeto.

O diagnóstico permitiu identificar como potencialidade de intervenção a preparação do processo de transição do sistema de acreditação para a certificação, segundo a metodologia da DGERT.

Considerando os requisitos definidos no Guia de Certificação de Entidades formadoras, versão 2:11 da DGERT, procedeu-se ao diagnóstico da entidade acolhedora, seguindo-se a configuração da potencialidade identificada, o planeamento estratégico e operacional da estratégia. Terminamos com a avaliação e validação do projeto com recurso a auditoria interna, uma vez que a concessão da certificação pela DGERT não será possível antes de fevereiro de 2015.

Os resultados da auditoria interna permitiram concluir a eficiência e eficácia do planeamento e da implementação, dado que evidenciaram a inexistência de não conformidades no projeto de intervenção.

Sendo a finalidade deste projeto garantir que a Iconefile, até dezembro de 2014, cumpre com os requisitos necessários para a transição do Sistema de acreditação para a Certificação de acordo o Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT, consideramos que o trabalho desenvolvido permitirá a concessão da Certificação e assegurará a qualidade e excelência do serviço prestado pela entidade acolhedora deste projeto de intervenção em RH.

Palavras-Chave: Formação, Entidade Formadora, DGERT, Certificação, Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, Iconefile, Projeto de Intervenção em Recursos Humanos.

Abstract

This thesis has as a goal to step in the Human Resources area, specifically in the subprocess of training courses & developing. In the same way, we have selected Iconefile formação & consultoria Lda as the welcoming Project institution.

The diagnosis has made possible to identify has a force of intervention in the preparation of the transition process of the accreditation system to the methodology of DGERT certification.

Taking into consideration the requirements defined by the “Guia de Certificação de Entidades Formadoras, versão 2:11 da DGERT”, one has started with the diagnosis of the welcoming institution, following by the identified capacity, the strategic and operational planning of the strategy. Then we ended with the evaluation and validation of the project with the resource to an internal auditing, since the award of the certification by DGERT will not be possible before March 2015.

The results of the auditing were able to conclude the efficiency and effectiveness of the planning and implementation, since they have showed the nonexistence of nonconformities in the intervention project.

Having this Project the goal to ensure that Iconefile, until December 2014, fulfils the necessary requirements to the natural transition from the accreditation system to the certification according to the System of Certification Guide of the Training Institutions of DGERT, we regard that this work will make possible the concession of the Certification and it will ensure the quality and excellence of the service given by the welcoming institution of this Human Resources Intervention Project.

Key-Words: Training, training Institution, DGERT, Certification, Certification System of training Institutions, Iconefile, Human Resources Intervention Project.

Sumário

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo analítico	iv
Abstract	v
Introdução	1
Capítulo I. Explicitação da Metodologia do Projeto de Intervenção.....	2
Capítulo II. Caracterização da Entidade Beneficiária do Projeto	3
1. Identificação da Entidade.....	3
2. Orientação Estratégica da Entidade.....	5
3. Estrutura Organizacional.....	7
4. Infraestruturas & Recursos	10
5. Funcionamento	13
6. Certificações, Acreditações & Homologações.....	15
7. Prémios & Reconhecimentos	17
8. Áreas de Atuação	17
9. Clientes.....	20
10. Concorrentes.....	20
11. Fornecedores.....	21
12. Parcerias	21
13. Política Ambiental & Responsabilidade Social	26
Capítulo III. Caraterização dos Processos de Recursos Humanos	28
1. Descrição e Auditoria aos Processos de RH	29
2. Potencialidades de Melhoria Identificadas	42
Capítulo IV. Planeamento Estratégico.....	44
1. Configuração de Potencialidade	44

2. Finalidade do Projeto	52
3. Opções Estratégicas	52
4. Seleção da Estratégia	55
5. Âmbitos Estratégicos.....	55
6. Objetivos Estratégicos.....	58
7. Esquema Síntese do Planeamento Estratégico.....	58
Capítulo V. Planeamento Operacional da Estratégia	60
1. Quadros do Planeamento Operacional do Projeto.....	60
2. Equipa do Projeto.....	79
3. Sistema de Comunicação da equipa	79
4. Calendarização	79
5. Orçamento	82
6. Caminho Crítico.....	82
7. Sistema de Avaliação do Planeamento	83
Capítulo VI. Implementação da Estratégia.....	84
Capítulo VII. Avaliação da Implementação da Estratégia.....	93
1. Preparação e Realização da Auditoria.....	93
2. Relatório da Auditoria	95
Conclusão	96
Bibliografia	97
Anexos.....	100

Lista de Figuras

Figura 1 – Logotipo da Iconefile.....	3
Figura 2 - Organigrama da Iconefile	7
Figura 3 - Instalações da Iconefile	11
Figura 4 - Interior das instalações da Iconefile.....	11
Figura 5 - Imagens da sala de formação prática.....	12
Figura 6 - Espaços interiores	12
Figura 7 - Modelo de Gestão por Processos da Iconefile	13
Figura 8 - Estrutura síntese do Planeamento Estratégico.....	58
Figura 9 - Novo Sistema de Gestão da Iconefile.....	84

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição por áreas funcionais.....	9
Tabela 2 - Distribuição por habilitações literárias.....	9
Tabela 3 - Distribuição por idades	9
Tabela 4 - Distribuição segundo o vínculo contratual	10
Tabela 5 - Distribuição por antiguidade	10
Tabela 6 - Diagrama de Gantt.....	79
Tabela 7 - Orçamento	82
Tabela 8 - Avaliação do Planeamento	83

Lista de Quadros

Quadro 1 - Processos de RH com potencial de melhoria	42
Quadro 2 - Planeamento Operacional do Projeto	60
Quadro 3 - Mapeamento de Processos	85
Quadro 4 - Plano de Auditoria.....	94
Quadro 5 - Descrição das Não Conformidades	95

Lista de Acrónimos

AEP – Associação Empresarial de Portugal

ANGE – Associação Nacional de Jovens Empresários

ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional

CCP – Certificado de Competência Pedagógica

CLDS – Contrato Local de Desenvolvimento Social

CNQ – Catálogo Nacional das Qualificações

DAF – Descrição e Análise de Funções

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

DSQA – Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação

FSE – Fundo Social Europeu

GIP – Gabinete de Inserção Profissional

GRH – Gestão de recursos humanos

GUS – Gabinete Urgência Social

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação

IRS – Imposto sobre rendimento singular

IVA – Imposto sobre valor acrescentado

MQAF – Manual da Qualidade da Atividade Formativa

POEFDS – Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social

POPH - Programa Operacional Potencial Humano

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

RH – Recursos Humanos

SGF-S – Sistema de Gestão da Formação *Sofia*

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

Introdução

A Formação profissional é legalmente enquadrada pelo Decreto-lei nº 396/2007, de 31 de dezembro, o qual estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) bem como as estruturas que asseguram o seu funcionamento.

Neste contexto, as entidades formadoras constituem um dos instrumentos de apoio na concretização dos objetivos do SNQ, nomeadamente na operacionalização das várias modalidades de formação.

O presente projeto de intervenção é desenvolvido para uma empresa de formação e consultoria, a Iconefile, com sede na Póvoa de Varzim. Trata-se de uma entidade com 19 anos de existência especializada nas áreas da Saúde, Estética e Gestão, que tem evidenciado ao longo dos anos uma capacidade de adaptação à mudança e determinação dignos de registo.

Sendo que, cerca de 90% da atividade da empresa é atualmente objeto de financiamento pelo Estado Português e pelo Fundo Social Europeu, a certificação pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) assume uma importância extrema na subsistência da mesma.

Com este projeto pretende-se pois, preparar a transição do sistema de acreditação para o sistema de certificação da DGERT, dado que a qualquer momento a Iconefile poderá ser notificada pela entidade certificadora para o fazer.

Seguem-se, nas páginas seguintes, a explicitação da metodologia do projeto de intervenção, a caracterização da entidade beneficiária e respetivos subprocessos de RH. Nos capítulos IV, V, VI e VII encontraremos o planeamento estratégico, o planeamento operacional da estratégia, bem como a implementação e respetiva avaliação da estratégia implementada.

Capítulo I. Explicitação da Metodologia do Projeto de Intervenção

A primeira parte deste projeto de intervenção centra-se na caracterização geral da Iconefile, enquanto entidade beneficiária e, simultaneamente, acolhedora deste projeto de intervenção em Recursos Humanos.

Metodologia

Para a realização deste trabalho recorreremos às seguintes técnicas de recolha de informação:

- Observação não participante

Através desta técnica foi possível aferir a cultura e o clima organizacional, a comunicação interna e externa, bem como o estilo de liderança presente na organização.

- Conversas informais com a gerente e demais colaboradores

As conversas informais com os colaboradores, a par da observação, permitiram aferir o nível de organização e funcionamento da entidade, nomeadamente ao nível dos processos de Gestão de Recursos Humanos.

- Análise documental

Foram realizadas análises a diversos documentos da organização, nomeadamente ao Manual da Qualidade, Relatório Único da Atividade Social da empresa, Site institucional, Guias de Apoio à Formação, Regulamento Interno de Funcionamento, entre outros.

Foi também consultado o guia de certificação de entidades formadoras da DGERT, assumindo-se como referencial de suporte fundamental à realização do projeto de intervenção aqui levado a cabo.

Capítulo II. Caracterização da Entidade Beneficiária do Projeto

1. Identificação da Entidade

- 1.1. **Designação Social** – Iconefile, formação e consultoria lda
- 1.2. **Designação Comercial** – Iconefile
- 1.3. **Logotipo**

Figura 1 – Logotipo da Iconefile



- 1.4. **Morada** – Rua Alberto Pinheiro Torres nº 311
- 1.5. **Código Postal** – 4490-603
- 1.6. **Localidade** – Póvoa de Varzim
- 1.7. **Distrito** – Porto
- 1.8. **Contactos telefónicos** – 252.619.414 / 962.282.206
- 1.9. **Endereço eletrónico** – geral@iconefile.pt
- 1.10. **Site** – www.iconefile.pt
- 1.11. **Representante Legal** – Arminda Cristina de Faria Ramos, sócia-gerente
- 1.12. **Setor de Atividade / CAE** – Setor terciário, 80421 Formação Profissional
- 1.13. **Tipo de Entidade** - Privada, com fins lucrativos
- 1.14. **Forma jurídica da Entidade** – Sociedade por quotas
- 1.15. **NIPC** – 503.832.871

1.16. Histórico da Entidade Formadora

A **Iconefile** é uma entidade prestadora de serviços de formação & consultoria, criada em 1995, através de um protocolo de colaboração estabelecido entre a Microporto Ida e a Escola Secundária Eça de Queirós da Póvoa de Varzim.

Durante os dois primeiros anos de existência funcionou como subdelegação da Microporto Ida, empresa que pertencia ao grupo Microcamp Internacional, cuja missão era a criação e dinamização de projetos formativos na área informática.

A estratégia da Microcamp passava pela aposta em conteúdos formativos de longa duração (de 12 a 24 meses), dirigidos essencialmente a jovens em idade escolar.

Em 1997, em virtude dos bons resultados obtidos pela unidade da Póvoa, decidiu a administração da Microcamp constituir a Dataviana, Formação Lda, uma empresa com sede em Viana do Castelo que atuava no mesmo âmbito da Microporto Ida.

Em 1998 a unidade de Viana do Castelo encerra e a Dataviana, formação Ida., transfere a sua sede definitivamente para a Póvoa de Varzim. Também, nesta altura, o Protocolo estabelecido com a Escola Secundária Eça de Queirós termina, decidindo a gerência da empresa arrendar instalações autónomas que lhe permitisse expandir o negócio.

Em 2000, a equipa de gestão da Dataviana inicia uma série de negociações com vista à aquisição das quotas da empresa, negociações que culminariam com a constituição da Iconefile, formação e consultadoria multimédia Ida, em agosto de 2001.

A estratégia da Iconefile passaria, desde então, pela aposta na diferenciação de serviços e processos com vista à qualidade total. O primeiro passo foi a acreditação pelo Instituto Para a Inovação na Formação, Inofor, e a implementação de um sistema de gestão da formação baseado em metodologias que permitissem avaliar a eficácia e a eficiência do sistema.

Fruto da evolução tecnológica e das novas políticas de ensino que incentivavam e facilitavam o acesso à informática, o computador passou a fazer parte da vida das pessoas, deixando de ser rentável o investimento nesta área de formação.

Este novo paradigma provocou alterações profundas na estratégia da empresa que, para além da aposta em novas áreas de formação, passaria a dirigir a sua atuação para uma população adulta ativa. A abertura do 3º Quadro Comunitário de Apoio (QCA) e a consequente candidatura da Iconefile ao Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), contribuiu de forma decisiva para consolidar esta nova linha de orientação.

Em 2010, mantendo a aposta na formação dirigida aos ativos empregados e desempregados, a Iconefile investiu novamente na formação e desenvolvimento dos públicos mais jovens, com a entrada para o Sistema de Aprendizagem.

Além da formação interempresa, a Iconefile desenvolveu uma vertente de formação e consultoria intra-empresas, tendo desenhado e implementado projetos formativos de grande dimensão em instituições de renome nos concelhos da Póvoa de Varzim e Vila do Conde.

2. Orientação Estratégica da Entidade

2.1. Missão, Visão, Valores

A **missão** da Iconefile é otimizar o desenvolvimento do ser humano nas múltiplas facetas do saber, do saber-fazer, do saber-ser e do saber-estar, através do diagnóstico, conceção e implementação de intervenções formativas de elevada qualidade, com absoluto respeito pelos requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

A **visão** da Iconefile é empreender e inovar, sendo uma referência no desenvolvimento das pessoas e das organizações.

A entidade aposta numa filosofia de crescimento sustentada, alicerçada nos seguintes princípios:

- Paixão – em fazermos o que gostamos e gostarmos do que fazemos.
- Inovação – reinventarmo-nos diariamente, evitando ideias feitas, apostando na diferenciação e irreverência nos serviços e nos processos.
- Respeito – por todos os nossos *stakeholders*.
- Humildade – para reconhecer os nossos erros, assumindo as nossas responsabilidades e estarmos sempre disponíveis para aprender.
- Competência – para nos superarmos todos os dias, fazendo mais e melhor.

2.2. Estratégia

A empresa aposta numa estratégia de “Diferenciação” da sua oferta comercial em relação aos seus concorrentes. Esta diferenciação aplica-se em todas as áreas de atuação, quer ao nível dos processos e métodos, quer ao nível da imagem e da própria cultura organizacional. O objetivo da empresa é que esta diferenciação seja percecionada pelo mercado e, obviamente, valorizada.

O crescimento da Iconefile tem sido sempre feito de forma ponderada e sustentada, tendo como objetivo a satisfação total do cliente, através da qualidade do serviço prestado. A estratégia de expansão surge centrada numa ótica de aumento do volume de negócios, aumento do volume de formação e não na criação de uma rede de estabelecimentos de ensino e formação. Esta preocupação explica o facto de a organização optar pela centralização dos serviços numa única estrutura, tendo sempre rejeitado a possibilidade de criar estruturas descentralizadas ou uma eventual rede de *franchising*.

2.3. Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos da Iconefile para o ano de 2014 são os seguintes:

- Ser reconhecida como entidade de referência na sua área de atuação, aumentando a notoriedade da marca, nomeadamente através de uma política de comunicação mais agressiva.
- Diversificar as áreas de negócio.

- Promover a empregabilidade dos seus clientes, isto é, formandos.

2.4. Área de Influência

A Iconefile atua essencialmente no mercado da Póvoa de Varzim, Vila do Conde e concelhos limítrofes.

Entre os destinatários da sua formação encontramos públicos diversificados, em função das modalidades de formação praticadas, e podem ser divididos em dois grupos: jovens e adultos. A formação de jovens, através do sistema de aprendizagem, decorre essencialmente em horário laboral, enquanto os adultos frequentam a formação modular em horário pós-laboral.

A formação intraempresa, embora represente uma pequena fatia nos negócios da entidade, tem tido alguns clientes de referência, nomeadamente o Município da Póvoa de Varzim e o Centro Hospitalar da Póvoa de Varzim e Vila do Conde.

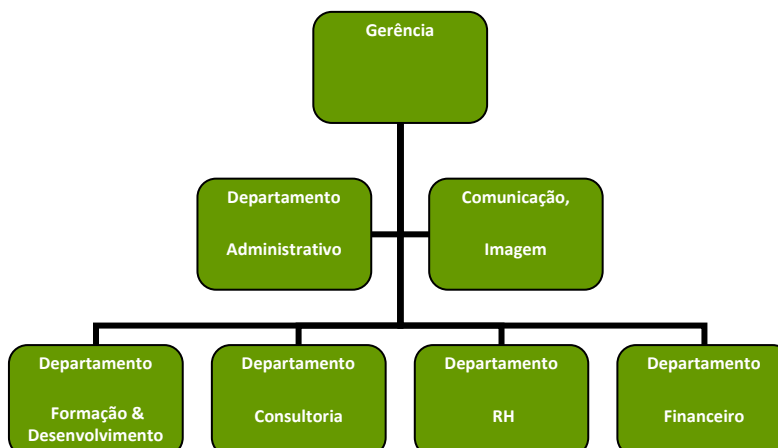
3. Estrutura Organizacional

A Iconefile é uma sociedade por quotas, com fins lucrativos, representada por 2 sócias, mas apenas 1 é gerente da empresa.

1. Organização Interna

A estrutura funcional da Iconefile apresenta o seguinte organigrama (figura2).

Figura 2 - Organigrama da Iconefile



Gerência – Responsável pela definição e operacionalização da estratégia da empresa, bem como pela articulação das restantes áreas funcionais.

Departamento Comunicação e Imagem – responsável pela operacionalização do plano de comunicação da empresa, nomeadamente a divulgação de serviços, prospeção de mercado, angariação e atendimento de clientes.

Departamento administrativo – assegura todas as atividades administrativas de apoio à empresa, nomeadamente as relativas à gestão da formação.

Departamento financeiro – responsável pela elaboração e controlo do orçamento da entidade, bem como pela execução financeira dos vários projetos.

Departamento Recursos Humanos – responsável pela gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da entidade.

Departamento de Consultoria – responsável pelos serviços de consultoria na área dos recursos humanos, nomeadamente desenho e implementação de formação intraempresa.

Departamento de formação & desenvolvimento – departamento central da empresa, cuja missão é diagnosticar, conceber, organizar, desenvolver e avaliar as intervenções formativas.

Diretamente afeto ao departamento de formação & desenvolvimento destacam-se as seguintes funções:

- ✓ Gestor de formação
- ✓ Coordenador/a Pedagógico
- ✓ Técnico/a de formação
- ✓ Formador/a

Algumas funções são realizadas em regime de *outsourcing*, nomeadamente: Contabilidade e processamento salarial, Serviço de limpeza e Serviço de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho.

2. Caracterização Sociodemográfica

A Iconefile, enquanto microempresa, apresenta um quadro de pessoal permanente de cinco colaboradores, cujas características são apresentadas nas tabelas seguintes.

Tabela 1 - Distribuição por áreas funcionais

Áreas	Homens	Mulheres	Total
Gestão	0	1	1
Administrativa, Financeira e Informática	1	3	4
Outra	0	0	0

Tabela 2 - Distribuição por habilitações literárias

Habilitações literárias	Homens	Mulheres	Total
Ensino Superior	0	2	2
Ensino Secundário	1	1	2
3º Ciclo do Ensino Básico	0	1	1
2º Ciclo do Ensino Básico	0	0	0
Até ao 1º Ciclo do Ensino Básico	0	0	0
Sem escolaridade	0	0	0

Tabela 3 - Distribuição por idades

Classe Etária	Homens	Mulheres	Total
20-30 anos	0	1	1
31- 40 anos	0	1	1

Classe Etária	Homens	Mulheres	Total
41- 50 anos	1	1	2
≤ 50 anos	0	1	1

Tabela 4 - Distribuição segundo o vínculo contratual

Vínculo	Homens	Mulheres	Total
Com vínculo contratual permanente	0	3	3
Sem vínculo contratual permanente	1	1	2

Tabela 5 - Distribuição por antiguidade

Antiguidade	Nº colaboradores
Entre 15 - 20 anos	2
Entre 10 – 14 anos	0
Entre 5 - 9 anos	0
≤ 4 anos	3
Total	5

4. Infraestruturas & Recursos

A Iconefile desenvolve a sua atividade em instalações arrendadas (figura 3), dispondo de uma área aproximada de 380m², na Rua Alberto Pinheiro Torres, 311 na Póvoa de Varzim. A preocupação com a qualidade do serviço foi sempre determinante na estratégia de desenvolvimento da entidade, limitando a sua abertura a propostas de descentralização ou criação de *franchising*.

A poucos metros estão também instituições parceiras tais como: Auditório municipal, Pavilhão de desportos da empresa municipal Varzim Lazer e a Casa de

Juventude da Póvoa de Varzim, bem como a escola básica Flávio Gonçalves e as escolas secundárias Rocha Peixoto e Eça de Queirós.

Figura 3 - Instalações da Iconefile



Em termos de infraestruturas (figura 3), a Iconefile dispõem de 4 salas de formação, com áreas que variam entre os 50m² e os 70 m², com capacidade para 25 formandos. Todas as salas de formação estão equipadas com mesas e cadeiras para formandos e formadores, quadro branco, computador, impressora, videoprojetor multimédia e tela de projeção.

Estão ainda disponíveis equipamentos de apoio à formação tais como televisão, vídeo, câmara de filmar, máquina fotográfica, scanner, fotocopiador, impressora. Sempre que necessário, e para complementar os meios disponíveis, a entidade recorre ao aluguer de alguns equipamentos específicos que se revelem indispensáveis ao desenrolar das ações de formação.

Todas as salas de formação são climatizadas e beneficiam de luz natural, cumprindo as condições exigidas ao nível de higiene e segurança no trabalho.

O laboratório de informática (figura 4), com cerca de 60 m² e capacidade para 18 formandos, está equipado com mesas, cadeiras, quadro branco, videoprojetor, tela, ar condicionado, 1 computador por formando, monitores policromáticos, software licenciado e atualizado.

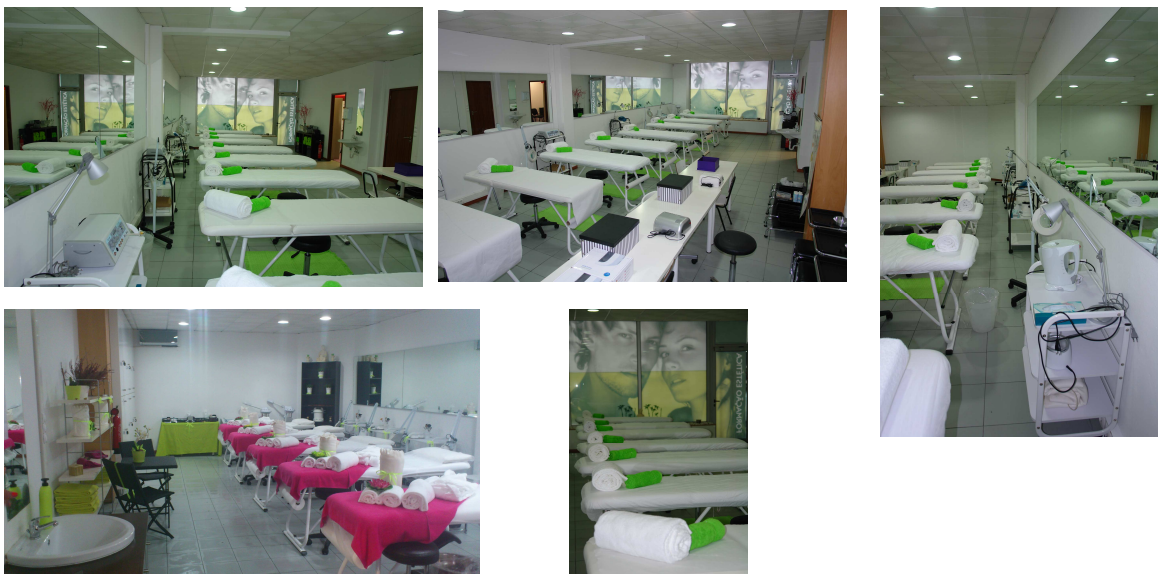
Figura 4 - Interior das instalações da Iconefile



A Iconefile dispõe de um sistema informático integrado, que permite gerir e aceder a todos os departamentos e salas de formação, bem como o acesso à internet em todo o espaço formativo.

A sala de formação prática (figura 5), preparada para as áreas da Saúde e da Estética, tem cerca de 70 m², tendo sido projetada para grupos de 20 formandos.

Figura 5 - Imagens da sala de formação prática



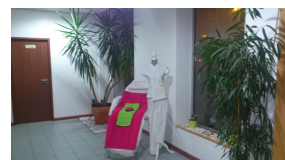
A sala prática está devidamente equipada com os equipamentos, acessórios e ferramentas necessárias à formação nas áreas da saúde e da estética, tais como marquesas, vaporizadores, lupas, aparelhos de *brossage*, alta frequência e de corrente galvânica, mesas manicura, descanso podal para pedicura, fresador elétrico para mãos e pés, autoclave e esterilizador, entre outros.

A sala prática tem ligação direta a uma sala/vestuário com chuveiro e cacifos, onde os/as formandos/as se podem fardar, com total privacidade.

Além das salas de formação, a empresa dispõe, ainda, dos seguintes espaços (figura 6):

Figura 6 - Espaços interiores

- Secretaria
- Espaço atendimento & orientação



- Gabinete de Psicologia
- Sala da direção & coordenação
- Arquivo
- Sala de convívio
- 3 WC



Nas instalações da Iconefile é possível encontrar pequenas zonas de convívio, de modo a facilitar a interação entre os formandos e a equipa durante os intervalos das sessões. Apesar de não existir o serviço de bar, a sala de convívio disponibiliza um micro-ondas e uma máquina de *vending* com acesso a bebidas quentes e frias, apetrechada com snacks e pequenos lanches.

Ao longo dos dezanove anos de existência, a empresa mudou de instalações três vezes, com o objetivo de responder eficazmente ao crescimento das suas áreas de negócio e modalidades de formação dinamizadas.

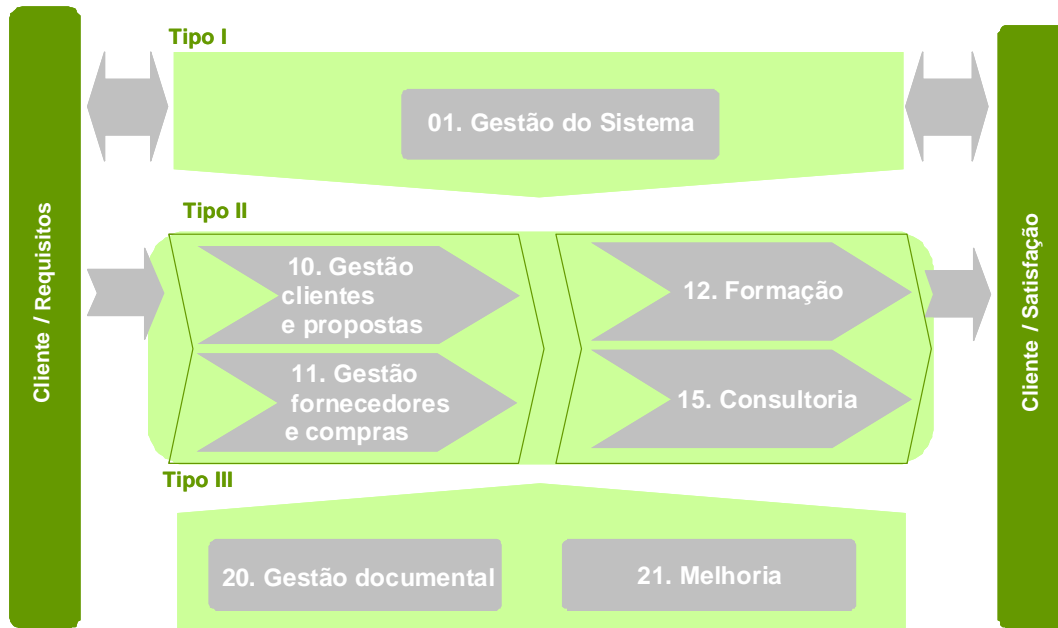
5. Funcionamento

O funcionamento da Iconefile é baseado num conjunto de Processos interligados, previamente identificados e para os quais se procura a melhoria contínua na resposta aos requisitos do cliente, através de um conjunto de atividades geradoras de valor acrescentado, cuja finalidade é a satisfação final desse mesmo cliente.

Os processos são constituídos por um conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas, encontrando-se formalmente documentados (ISO 9000:2008).

Numa abordagem macro, e atendendo à atividade da empresa, apresentamos o seguinte Modelo de Gestão por Processos.

Figura 7 - Modelo de Gestão por Processos da Iconefile



Fonte: Manual da Qualidade

Conforme mostra a figura 7, existem três tipologias de processos na Iconefile:

Tipo I – Processos de Gestão – Definem as estratégias e linhas de orientação dos diferentes tipos de processos, garantindo ao nível do planejar, executar, controlar e avaliar (ciclo PDCA) a melhoria contínua da organização e o envolvimento dos recursos associados.

Tipo II – Processos de Negócio – Estão envolvidos na prestação do serviço, desde o contacto inicial com o cliente até ao processo administrativo final e acompanhamento posterior. Esta tipologia envolve os subprocessos Gestão de clientes e propostas; Gestão de fornecedores e compras; formação e consultadoria.

Tipo III – Processos de Suporte – Sustentam as atividades de negócio e de gestão, promovendo a organização e melhoria de todos os processos. Como subprocessos temos a Gestão documental e a Melhoria.

Os processos apresentados no modelo geral de gestão da Iconefile encontram-se resumidos no Manual de Gestão. Este modelo geral de gestão possibilita a todos os clientes, colaboradores e parceiros terem uma visão global dos subprocessos da empresa, e demonstrar como e quais as cláusulas da ISO 9001:2008 envolvidas. As descrições detalhadas encontram-se estabelecidas nas

correspondentes descrições do Processo e restantes documentos do Sistema de Gestão.

No que respeita ao horário de funcionamento da Iconefile, a empresa assegura o atendimento permanente de segunda a sexta-feira, entre as 8h00 e as 21h00. O horário do serviço de formação é um pouco mais alargado, funcionando de segunda a sexta-feira entre as 8h00 e as 23h00 e aos sábados entre as 9h00 e as 18h00.

6. Certificações, Acreditações & Homologações

Como abordado anteriormente, a Iconefile, embora não tendo solicitado a certificação pela ISO 9001:2008, implementou um sistema de gestão baseado na referida norma. Segundo a gerência da empresa, a certificação pela ISO 9001:2008 embora represente uma vantagem competitiva, implica também um aumento dos custos fixos da empresa, o que de momento não se revela oportuno.

Assim, em matéria de certificações, a empresa aposta, essencialmente, nas atividades capazes de valorizar e desenvolver o seu negócio.

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

A Acreditação pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) foi o primeiro reconhecimento oficial em matéria de formação profissional. A Iconefile obteve a acreditação pelo então Instituto para a Qualidade na Formação (IQF) em 1999. Desde essa altura, a empresa manteve sempre o estatuto de entidade formadora acreditada, com o processo nº 2215, com a categoria C1, qualidade máxima, nos domínios:

- ✓ Organização e promoção de intervenções ou atividades formativas.
- ✓ Desenvolvimento / Execução de intervenções ou atividades formativas.

De salientar o facto da acreditação, primeiro pelo IQF, depois pelo INOFOR e mais recentemente pela DGERT, ser fundamental para a dinamização de

intervenções formativas financiadas pelo Estado Português e pelo Fundo Social Europeu, âmbito central da atividade atual da Iconefile.

Registo na Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional - ANQEP

O Registo na ANQEP é de carácter obrigatório para as entidades que pretendam desenvolver formação no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações.

Entidade Formadora Externa do Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP

A Iconefile pertence à bolsa de entidades formadoras externas do Sistema de Aprendizagem do IEFP, estando reconhecida por este organismo para ministrar formação nas seguintes saídas profissionais: Técnico/a Auxiliar de Saúde; Esteticista-Cosmetologista; Técnico/a de Contabilidade.

Cursos Homologados

A homologação de cursos consiste no reconhecimento, pela Entidade Certificadora nomeada, de que um curso de formação tem as condições de qualidade necessárias para dotar os formandos das competências essenciais ao mercado de trabalho, após a sua conclusão com sucesso. A Iconefile ministra formação específica em dois cursos homologados, conforme descrito nas seções seguintes

Formação Pedagógica Inicial de Formadores

Desde 2002 que a Formação Pedagógica Inicial de Formadores é um dos cursos chave na Iconefile, estando devidamente homologado pelo IEFP. A frequência desta formação permite a obtenção do Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) e o acesso à profissão de formador/a.

Higiene e Segurança Alimentar no Setor das Carnes

O curso de Higiene e Segurança Alimentar no Setor das Carnes é homologado pela Federação Nacional das Associações de Comerciantes de Carnes. Este curso permite a obtenção ou renovação do cartão de manipulador de carnes, obrigatório desde 1 de agosto de 2008 para todas as pessoas cuja atividade

profissional esteja ligada aos locais de venda de carnes (retalhistas), à distribuição de carnes a partir dos referidos locais e às centrais de distribuição e, ainda, aos armazéns de produtos de carnes que não exijam temperatura controlada.

7. Prémios & Reconhecimentos

Desde 2011, a empresa tem sido distinguida pelo Millennium BCP, no âmbito da iniciativa “Cliente Aplauso” com as seguintes distinções:

- 2014 – Distinção concedida pela visão empreendedora, contributo para a Economia e envolvimento com o Millennium BCP;
- 2013 – Distinção concedida pela visão empreendedora, contributo para a Economia e envolvimento com o Millennium BCP;
- 2012 – Distinção concedida pela solidez financeira, desempenho económico, capacidade de inovação e envolvimento com o Millennium BCP;
- 2011 - Distinção concedida pela solidez financeira, desempenho económico, capacidade de inovação e envolvimento com o Millennium BCP.

8. Áreas de Atuação

O *core bussiness* da Iconefile é a formação profissional, essencialmente a formação interempresas, dirigida ao público em geral. O serviço de consultoria na área dos Recursos Humanos constitui-se como uma potencial área de negócio.

A empresa está preparada, do ponto de vista físico e humano, para responder a quaisquer solicitações relacionadas com os serviços de:

- Diagnóstico de Necessidades de Formação
- Conceção e Planeamento de Planos de Formação
- Execução de Planos de Formação
- Acompanhamento e Avaliação de Intervenções formativas

- Elaboração do Relatório Anual de Formação
- Elaboração de candidaturas a Pedidos de Financiamento da Formação.
- Execução de Pedidos de Reembolso e Saldo, no âmbito de projetos de formação financiados pelo Estado Português e pelo Fundo Social Europeu.
- Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos
- Conceção e implementação de Metodologias de Gestão e Avaliação de Desempenho.

Áreas de formação e educação

Aquando da última acreditação pela DGERT, em 2008, a Iconefile assegurou o reconhecimento nas seguintes áreas de formação, definidas pela Classificação Nacional das áreas de educação e formação, publicada em anexo à Portaria n.º 256/2005, de 16 de março:

- 090 – Desenvolvimento pessoal
- 140 – Formação de professores/formadores e ciências educação
- 213 – Audiovisuais e Produção dos Media
- 341 – Comércio
- 342 – Marketing e Publicidade
- 345 – Gestão e Administração
- 346 – Secretariado e Trabalho Administrativo
- 347 – Enquadramento na organização/empresa
- 481 – Ciências Informáticas
- 482 – Informática na ótica do utilizador
- 541 – Industrias Alimentares
- 582 – Construção Civil e Engenharia Civil
- 720 – Saúde
- 761 – Serviços de apoio a crianças e jovens
- 762 – Trabalho Social e orientação
- 811 – Hotelaria e Restauração
- 812 – Turismo e Lazer
- 815 – Cuidados de beleza
- 862 – Segurança e higiene no trabalho

Formas de Organização da formação

A empresa desenvolve a formação sob a forma de “formação presencial”, ou seja, em sala de formação, promovendo o contato direto entre o formador e o formando.

A nível empresarial, e sempre que solicitado, também organiza formação à medida das necessidades particulares da empresa, sendo todo o conteúdo programático, desenhado de acordo com as suas necessidades e exigências. Este tipo de formação é administrado diretamente no local de trabalho (formação “on job” ou “formação-ação”), no horário mais adequado ao cliente.

Formação “VIP” é o tipo de formação à medida, dirigida a particulares ou empresas, ideal para um formando ou pequenos grupos de formandos, cuja disponibilidade de tempo é limitada e cujas necessidades de formação são específicas.

Modalidades de formação

Segundo a DGERT (2001), as modalidades de formação referem-se ao “tipo de formação determinado em função das características específicas das ações, designadamente, os objetivos, o público-alvo, a estrutura curricular, a metodologia e a duração.” As modalidades de formação dinamizadas pelas entidades formadoras podem variar em função das políticas nacionais e europeias de educação e formação, áreas prioritárias de formação, resultados do diagnóstico de necessidades de formação, relação entre a oferta e a procura. A Iconefile aposta num leque variado de modalidades de formação, com características distintivas:

- Formação Modular Certificada – destinada a ativos empregados ou desempregados, que pretendam desenvolver competências em alguns domínios de âmbito geral ou específico.
- Sistema de Aprendizagem - Cursos de formação profissional inicial, em alternância, que integra quatro componentes de formação, nomeadamente, sociocultural, científica, tecnológica e prática em contexto de trabalho. Estes cursos são destinados a jovens com idade inferior a 25 anos, habilitação igual ou superior ao 9.º ano de escolaridade, sem conclusão do ensino secundário.

- Cursos Educação e Formação de Jovens - Cursos de longa duração, cujas cargas horárias variam entre as 1155 e as 3465 horas, dirigidos a jovens, candidatos ao primeiro emprego, ou a novo emprego, com idade igual ou superior a 15 anos e inferior a 23 anos, em risco de abandono escolar, ou que já abandonaram a via regular de ensino. Devem ser detentores de habilitações escolares que variem entre o 6.º ano de escolaridade e o ensino secundário incompleto.
- Outros Cursos – Cursos não inseridos em modalidades de formação específicas, nomeadamente Formação Pedagógica Inicial de Formadores.

9. Clientes

Os clientes da Iconefile são essencialmente particulares, jovens e adultos, na sua maioria desempregados. Todavia, a lista de clientes empresariais tem vindo a ganhar alguma notoriedade, sendo os mais importantes:

- Câmara Municipal da Póvoa de Varzim
- Centro Hospitalar Póvoa de Varzim e Vila do Conde
- Varzim Lazer, empresa municipal
- Associação de Proteção à Terceira Idade A F Vila Cova
- Beneficiante, IPSS
- Confiauto Industria e Comércio de Automóveis SA
- Autobate
- IPOV – Centro de Inspeções Lda
- Fibope Portuguesa SA
- Fapobol
- Fricon
- Fripóvoa
- Varzimlav, lavandarias Ida

10. Concorrentes

Com os incentivos financeiros disponibilizados pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português em matéria de formação profissional, o número de centros de formação aumentou nos últimos anos. Ao mesmo tempo, assiste-se ao alargamento dos serviços prestados pela rede pública de estabelecimentos de ensino, nomeadamente pela aposta nos cursos de Educação e Formação de Jovens e Adultos.

Da análise das entidades que operam nos concelhos da Póvoa de Varzim e Vila do Conde, e após consulta do site da DGERT e do site do Catálogo Nacional das Qualificações, apuraram-se 35 entidades, 14 com o estatuto de “entidade acreditada” e 4 com o estatuto de “entidade certificada” pela DGERT, sendo que as restantes não possuem qualquer tipo de reconhecimento.

No anexo 2 é apresentado um quadro resumo das entidades que operam no mesmo território com atividade similar à Iconefile.

Neste quadro não incluímos outros operadores, tais como os centros de formação do IEFP, escolas inseridas no sistema de educação e outras empresas privadas com sede fora dos concelhos analisados, que todavia operam nesta região.

11.Fornecedores

Neste setor de atividade, o papel dos fornecedores não é crucial. Todavia, é política da empresa manter um bom relacionamento com todos os *stakeholders*. Em algumas áreas de formação, a qualidade dos produtos utilizados é essencial para assegurar um excelente resultado final, como é o caso da formação na área 815 – cuidados de beleza. A Iconefile estabeleceu um protocolo comercial com a empresa “Cosmética Marinha ST, Ida”, representante em Portugal da marca de cosmética Thalion, marca de referência na cosmética marinha mundial pela sua origem e composição.

12.Parcerias

A construção de comunidades de interesses e a sua organização em rede constitui-se como uma estratégia congregadora de sinergias e catalisadora da ação local e regional. No setor da formação profissional, as parcerias estratégicas são a chave para o sucesso, dado que permitem a troca de informações e serviços, a rentabilização de recursos e uma resposta eficiente e eficaz às necessidades de qualificação da região. Consciente desta realidade, a Iconefile desenvolveu, ao longo dos seus 19 anos de existência, uma rede de contactos com diversas empresas e instituições/organizações, entre as quais se destacam:

- Rede Social do Concelho da Póvoa de Varzim – membro desta comunidade desde 2009, a Iconefile foi a 1^o entidade privada com fins lucrativos a aderir, por convite, a esta rede de sinergias. A Rede Social da Póvoa de Varzim é um fórum de articulação e congregação de esforços baseado na adesão livre por parte das autarquias e das entidades públicas ou privadas que nela queiram participar. Estas entidades devem concertar os seus esforços com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e da exclusão e à promoção do desenvolvimento social.

Em 2009 ao abrigo desta parceria e no âmbito do POPH, tipologia 2.3 – Formação Modular Certificada – a Iconefile promoveu 2 ações de formação na área da “Qualidade”, dirigida aos quadros das IPSS’s do concelho da Póvoa de Varzim, com vista à implementação de um sistema de gestão da qualidade neste setor de atividade. Além de dinamizar ações de formação para os membros da Rede Social e seus utentes, a Iconefile também participa ativamente nos vários fóruns organizados pela Rede destinados ao diagnóstico e resolução de casos sociais.

- Divisão de Educação e Ação Social do Pelouro da Educação do Município da Póvoa de Varzim – colabora no diagnóstico e encaminhamento de jovens e adultos para as ofertas formativas da região. Desde 2006, participa, anualmente, no “Fórum de Formação e Opções Profissionais”, promovido pela Autarquia poveira, ao lado das diversas instituições locais de ensino e emprego, escolas profissionais, EB2/3 e Secundárias do Concelho.

- Associação dos Bombeiros Voluntários da Póvoa de Varzim – no âmbito desta parceria, as ações de formação desenvolvidas pela Iconefile nas áreas

da Saúde e da Proteção Civil, nomeadamente formação de primeiros socorros, suporte básico de vida e de Higiene e Segurança no trabalho, são dinamizadas por formadores certificados pertencentes à corporação de Bombeiros da Póvoa de Varzim. Da mesma forma, compete à Iconefile certificar qualquer ação de formação organizada e dinamizada pela Associação dos Bombeiros Voluntários da Póvoa de Varzim, dado que esta entidade não se encontra certificada pela DGERT.

- Grupo Operacional de Busca e Salvamento – GOBS - à semelhança da parceria estratégica estabelecida com a Associação de Bombeiros Voluntários da Póvoa de Varzim, compete à Iconefile certificar qualquer ação de formação organizada e dinamizada pelos GOBS. Esta entidade tem como finalidade constituir e manter uma Unidade Local de Voluntários de Proteção Civil e Socorro predisposta a colaborar de forma complementar, convergente e supletiva, à intervenção das estruturas e agentes de proteção civil. O GOBS intervém também na preparação da população para a autoproteção e resiliência, bem como na prevenção, socorro e apoio em situações de emergência, grave acidente ou catástrofe, desenvolvendo a sua atividade de acordo com a Lei de Bases de Proteção Civil e operacionalmente dependente da organização e dos procedimentos referenciados no Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro (SIOPS). Também, neste caso, os formadores do GOBS têm uma colaboração preferencial nas atividades formativas da Iconefile relacionadas com a sua área de intervenção.

- Gabinetes de Inserção Profissional – GIP's - Os Gabinetes de Inserção Profissional são estruturas de apoio ao emprego que, em estreita cooperação com os centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional, que suportam a sua atuação no desenvolvimento de atividades que contribuem para a inserção ou reinserção profissional de desempregados. O centro de Emprego existente no concelho da Póvoa de Varzim serve também o concelho vizinho de Vila do Conde. No conjunto, os dois concelhos disponibilizam nove gabinetes, três na Póvoa de Varzim e os restantes em Vila do Conde.

Dos nove GIP's operacionais, a Iconefile tem parcerias com 4: GIP da Camara Municipal da Póvoa de Varzim, GIP da Junta de S. Pedro Rates, GIP da Junta de Vila do Conde e GIP da Junta de Aver-o-Mar. Estes gabinetes encaminham

regularmente os seus utentes, na maioria desempregados e beneficiários de rendimento social de inserção, para as ofertas formativas da Iconefile. Quando é mais conveniente para os utentes, a Iconefile desenvolve as ações de formação diretamente nas instalações das juntas de freguesia ou noutros locais designados pelos GIP's. Por outro lado, a colaboração destes gabinetes tem-se revelado uma ferramenta preciosa no processo de inserção no mercado de trabalho dos formandos desempregados da Iconefile. São várias as atividades organizadas em conjunto, nomeadamente: sessões de esclarecimento e informação sobre programas de emprego e apoio à contratação, programas de estágio profissional, workshops sobre técnicas de inserção no mercado de emprego, entre outros.

- Centro de Emprego e Formação Profissional da Póvoa de Varzim/ Vila do Conde – no âmbito da sua atividade, a Iconefile disponibiliza ao Centro de emprego informação sobre os formandos desempregados que frequentam as suas ações de formação. Pontualmente, o centro de emprego divulga e encaminha os seus utentes para as ações de formação da Iconefile.

- Gabinete de Urgência Social - GUS, junta de Freguesia da Póvoa de Varzim, Beiriz e Argivai – O GUS é um gabinete de apoio social ao cidadão, cujo objetivo é potenciar a melhoria das condições de vida da população das freguesias que serve, numa ótica de prevenção/redução dos fenómenos de pobreza e exclusão social.

- Centro de Saúde da Póvoa de Varzim, projeto Saúde escolar – com a colaboração das enfermeiras especialistas desta unidade, a Iconefile organiza anualmente sessões de sensibilização dirigidas aos jovens que frequentam os cursos inseridos no Sistema de Aprendizagem sobre temas transversais como:

- Educação Afetiva e Sexual em Contexto Escolar: planeamento familiar e doenças sexualmente transmissíveis.
- Alimentação Saudável
- Higiene e Saúde Oral

- GNR, unidade Escola Segura – à semelhança da parceria com o centro de saúde da Póvoa de Varzim, a unidade Escola Segura da GNR dinamiza sessões

de sensibilização dirigidas aos jovens dos cursos inseridos no Sistema de Aprendizagem sobre os temas:

- A utilização segura e responsável da internet e das redes sociais
- Toxicodependências
- Violência doméstica

■ Escola Superior Estudos Industriais e de Gestão, Escolas Secundárias e outras instituições de Ensino e formação – a Iconefile colabora com outras instituições de ensino e formação que operam na região, nomeadamente enquanto entidade acolhedora de estagiários. Entre as várias instituições de ensino, o destaque é para a Escola Secundária José Régio em Vila do Conde e para a Escola Secundária Rocha Peixoto na Póvoa de Varzim, sendo esta última, entidade certificadora dos cursos de Educação e Formação dinamizados pela Iconefile.

■ Associações Empresariais – A Iconefile é associada da Associação Empresarial de Portugal (AEP) e parceira do projeto Move da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), marca responsável pela promoção do empreendedorismo.

■ Outros operadores locais de emprego – Centro de juventude da Póvoa de Varzim; Centro de juventude de Vila do Conde;

■ Empresas do concelho – parceiros fundamentais no acolhimento dos formandos que frequentam ações de formação nas áreas dos Cuidados de Beleza e da Saúde, proporcionando-lhes a imprescindível formação em contexto de trabalho, eis as principais:

- ✓ Centro Hospitalar da Póvoa de Varzim e Vila do Conde
- ✓ Associação de Proteção à Terceira Idade A F Vila Cova
- ✓ Santa Casa da Misericórdia da Póvoa de Varzim
- ✓ Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde
- ✓ Mapadi – Movimento de Apoio de Pais e Amigos do Diminuído Intelectual
- ✓ We Care – unidade de cuidados continuados, Mutivaze, Lda

- ✓ Beneficente – Associação de Solidariedade Social
 - ✓ Centro Social de Macieira de Rates da Cruz Vermelha
 - ✓ Centros de Beleza e Gabinetes de estética (no anexo 3 é possível encontrar a lista dos principais parceiros na área da estética).
- Rede MOVIOJovem, Mobilidade Juvenil – A MOVIOJovem é uma cooperativa de interesse público de responsabilidade lda – vulgo CARTÃO JOVEM e CARTÃO LD ≤30, concedendo 15% de desconto aos detentores dos referidos cartões. A Iconefile é parceira da MOVIOJovem desde 2009.

13. Política Ambiental & Responsabilidade Social

A proteção do ambiente e a eficiente utilização dos recursos naturais é uma preocupação sempre presente nas ações de formação dinamizadas pela Iconefile. Entre as várias atividades desenvolvidas pelos formandos no âmbito da formação inserida no Sistema de Aprendizagem, destacam-se as visitas de estudo realizadas à Lipor.

A empresa incentiva a separação de resíduos, disponibilizando informação e contentores para o efeito.

No âmbito dos cursos inseridos no Sistema de Aprendizagem, dos perfis Esteticista-Cosmetologista e Técnico/a Auxiliar de Saúde, a Iconefile organiza mensalmente serviços de atendimento destinados à população idosa que frequenta ou reside nos centros de dia e lares da sua região. A Associação de Proteção à Terceira Idade A. F. Vila Cova, a Santa Casa da Misericórdia da Póvoa de Varzim e a We Care – unidade de cuidados continuados, são algumas das instituições que beneficiam desta iniciativa.

Em curso está também a constituição de uma bolsa de voluntariado por forma a alargar a prática destes serviços à população sénior cuja capacidade de locomoção é nula ou insuficiente.

Em fevereiro de 2014, a Iconefile associou-se, enquanto patrocinadora, ao Varzim Sport Clube, no projeto de fomento da escola de Squash, que tem como missão disseminar, gratuitamente, a prática desta modalidade desportiva entre jovens e adultos.

Capítulo III. Caracterização dos Processos de Recursos Humanos

Na segunda parte deste projeto de intervenção abordam-se os processos de RH da entidade acolhedora do Projeto de Intervenção. O objetivo é analisar os processos de RH existentes na entidade e de que forma se processam, com vista a identificarmos eventuais oportunidades de melhoria.

Os processos de RH existentes na Iconefile são:

- Acolhimento e Integração
- Avaliação do Desempenho
- Clima Organizacional
- Comunicação Organizacional
- Descrição e Análise de Funções
- Formação & desenvolvimento
- Gestão Administrativa
- Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho
- Recompensas & Incentivos
- Recrutamento & Seleção
- Responsabilidade Social

Metodologia

Para a realização da auditoria aos processos de Recursos Humanos foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha da informação:

- Análise documental

Foram consultadas e analisadas diversas fontes de informação documental, tais como DAF's, Manual da qualidade, Guia de apoio ao formador, Regulamento Interno de Funcionamento.

- Análise Teórica

Tendo em vista a sustentação da auditoria realizada, procedeu-se à revisão da literatura e legislação relativas à temática em estudo. Desta forma é possível

estabelecer uma análise comparativa entre a teoria existente e a realidade empírica estudada.

- **Conversas Informais**

Com vista à definição de processos de RH existentes mas não formalizados e ao esclarecimento de algumas situações foi fundamental o acompanhamento e esclarecimento da gerente da empresa, que é também o responsável de formação, bem como dos demais colaboradores.

- **Observação Participante**

Durante a realização deste projeto houve a oportunidade de observar vários processos de RH.

1. Descrição e Auditoria aos Processos de RH

Atendendo à pequena dimensão da Iconefile, a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) é assegurada pela gerente. Embora a maior parte dos processos de RH não se encontre formalizada foi possível evidenciar algumas boas práticas que validam a sua existência. Da análise do organigrama da empresa podemos aferir que o departamento de RH se encontra ao nível hierárquico dos restantes departamentos da entidade. Segundo a gerente da Iconefile, as decisões em matéria de RH têm sempre em linha de conta os objetivos estratégicos da empresa. Durante a auditoria pudemos constatar que alguns processos de RH estão em fase de atualização/revisão.

Tal como acontece nos restantes Processos de Gestão da empresa também as atividades de RH estão sujeitas a um controlo documental, tendo sido criados documentos modelo, devidamente codificados.

1. Acolhimento e Integração

Na empresa não há um procedimento formalizado para este Processo. Todavia, existe um conjunto de práticas que permitem aferir a sua aplicação. A admissão de novos colaboradores é mais evidente entre os colaboradores externos,

nomeadamente formadores. O procedimento perante um novo elemento passa por uma reunião informal presidida pelo responsável de formação, coordenador pedagógico ou, em alternativa, técnico de formação, realizada antes da data de início da função. Nesta reunião são abordadas questões técnicas da função, procedimentos internos, documentos de apoio e prazos. Segue-se uma visita guiada às instalações, com o objetivo de apresentar o novo colega aos restantes elementos da equipa.

Apesar de não existir um Manual de Acolhimento, a entidade disponibiliza o Regulamento de Funcionamento aos formadores, o qual inclui informação importante sobre normas e procedimentos a cumprir por todos os colaboradores.

2. Avaliação de Desempenho

O Processo de avaliação de desempenho existente na Iconefile está centrado na função do formador, sendo realizado sempre que o mesmo termina a sua intervenção. Os *stakeholders* envolvidos no processo são o formador, os formandos e o coordenador pedagógico da entidade.

Sempre que uma ação de formação termina, o coordenador pedagógico realiza uma sessão de encerramento, no decorrer da qual, solicita aos formandos o preenchimento de dois questionários de avaliação.

Um desses questionários tem como objetivo avaliar o desempenho do formador. Este instrumento de avaliação está estruturado em duas seções, a primeira das quais evidência um conjunto de sete parâmetros, numa escala de 1 a 4 valores, sendo 1 insuficiente e 4 muito bom. Os parâmetros em análise são:

1. Domínio das matérias (Clareza na exposição do assunto)
2. Atividades Pedagógicas (exercícios, jogos pedagógicos...)
3. Organização das sessões (tempo, estruturação, sequência temas)
4. Capacidade de Motivação dos formandos (interesse despertado)
5. Relacionamento com os formandos
6. Documentação fornecida (manuais, textos de apoio)
7. Pontualidade

A segunda seção do questionário é constituída por questões abertas, permitindo aos formandos elencarem os pontos fortes e os pontos a melhorar na

atuação do formador. Os questionários são anónimos, por forma a não condicionar a opinião dos avaliadores.

Paralelamente o coordenador pedagógico, preenche um terceiro questionário, utilizando a mesma escala, analisando os seguintes itens:

8. Relação Interpessoal – com todos os intervenientes no processo.
9. Capacidade de Trabalho em Equipa – com técnicos, coordenadores e demais elementos da equipa.
10. Responsabilidade – cumpre os prazos de entrega dos recursos pedagógicos a utilizar e utilizados (trabalhos corrigidos).
11. Novas Tecnologias - Utilização e aplicação no desenvolvimento da sua atividade.
12. Competência Técnica - devidamente atualizada.
13. Capacidade de resolver problemas e fazer face a novas situações.
14. Capacidade de organização e de estruturação e planeamento do trabalho.
15. Sugestões de melhoria pertinentes, feitas no decurso da ação em causa.

Este processo compreende ainda uma dimensão de autoavaliação, em que o formador realiza uma reflexão sobre o seu desempenho, utilizando para o efeito um instrumento que agrega os 15 itens dos dois questionários anteriormente descritos, um preenchido pelos formandos e outro preenchido pelo coordenador.

As respostas aos instrumentos são lançadas, pelos serviços administrativos, no sistema de gestão da formação *Sofia* (SGF-S), sendo posteriormente o resultado traduzido na declaração de experiência formativa do colaborador. Verificamos que não existe um prazo estabelecido para a emissão da declaração.

Ao que apuramos, a empresa não realiza reuniões de feedback da avaliação do desempenho com os formadores, pelo que os mesmos apenas são conhecedores dos resultados após a receção da declaração de experiência formativa.

Para as restantes funções da empresa não existe um procedimento formal de avaliação de desempenho.

No desenvolvimento deste Processo são utilizados os seguintes modelos:

- Questionário de avaliação do formador pelo formando;
- Questionário de avaliação do formador pelo coordenador;
- Questionário de autoavaliação do formador;
- Declaração de experiência formativa

- SGF- *Sofia*

3. Clima Organizacional

A Iconefile evidencia preocupação pelo bem-estar e desenvolvimento da comunidade onde se encontra inserida, começando pelo bem-estar dos seus colaboradores. Apostando num clima familiar e descontraído, onde todos se tratam pelo nome, sem cargos ou títulos que dificultem a criação de laços, a empresa fomenta o trabalho em equipa. O conceito de “Felicidade” é bem visível na receção, com o poema de Fernando Pessoa “ser feliz” a fazer as honras da casa. Em cada canto existe apelo à serenidade, seja uma fonte de água onde um buda medita eternamente, seja no verde exuberante das plantas que decoram o espaço, acariciadas pela luz natural sempre presente.

Embora não existam estudos e dados sobre satisfação dos colaboradores, conseguimos perceber a dedicação à empresa, o bom ambiente de trabalho existente entre os mesmos, a disponibilidade que todos têm para trabalhar sem se preocuparem com a hora de saída. Realizam-se reuniões pontuais, mas a facilidade de contacto, a política de porta aberta da direção facilitam a rápida resolução de situações pendentes.

Diariamente, a empresa promove a hora do lazer. Após o almoço, todos os colaboradores se reúnem na sala de convívio para tomarem o café e partilharem experiências, pensamentos ou, simplesmente, para descontraírem.

4. Comunicação Organizacional

Um dos objetivos estratégicos da Iconefile é consolidar a notoriedade da marca, pelo que a comunicação interna e externa constituem um pilar no sucesso da empresa.

O estilo de comunicação interna é informal, muito alicerçado na delegação de tarefas e na delegação de responsabilidade em cada pessoa e função. A facilidade de contacto pessoal direto evita perdas de tempo com a marcação de reuniões, sendo o meio privilegiado na comunicação interna.

A pequena dimensão da empresa permite o contato permanente e fácil entre todos os elementos da equipa. Os vários departamentos funcionais da empresa comunicam entre si sobretudo via email, além de realizarem breves reuniões semanais. O estilo de comunicação predominante em toda a organização é informal, todos os colaboradores se tratam pelo nome, sendo proibido o uso de títulos académicos.

A entidade promove, em épocas especiais como o Natal, jantares de convívio, com o objetivo de facilitar a partilha de experiências e o reforço dos laços interpessoais.

O telefone e o email são os instrumentos mais utilizados no contacto com os colaboradores externos, nomeadamente com os formadores. Mensalmente realiza-se a reunião pedagógica onde devem participar todos os formadores no ativo.

Com o exterior, a empresa comunica essencialmente via site, Facebook, email e telefone/telemóvel.

De momento, a Iconefile prepara uma remodelação da imagem mantendo, todavia, o verde como cor institucional. As palavras de ordem são a diferenciação, inovação e paixão.

5. Descrição e Análise de funções

O desenvolvimento deste processo assenta em 2 principais modelos de suporte:

- Grelha para Descrição de Funções, onde se descreve sumariamente a função, responsabilidades e principais tarefas/atividades.
- Grelha para Análise de Funções, onde se definem a formação, experiência e conhecimentos necessários à função bem como, o perfil e requisitos físicos, personalidade e aptidões.

Na entidade existe um Manual com a Descrição e Análise de cada uma das funções existentes. No entanto, evidencia alguma desatualização dado que, desde a sua criação, em 2008, não sofreu qualquer revisão. A DAF do responsável de

formação e a DAF do formador não cumprem o estipulado no Guia da Certificação. O processo não está formalizado.

6. Formação & Desenvolvimento

Sendo a formação a atividade comercial principal da organização, o processo de formação e desenvolvimento interno parece ser o processo de RH mais eficiente e eficaz. A Iconefile encontra-se acreditada pela DGERT, aguardando de momento a notificação para efetuar a transição para o sistema de Certificação.

O processo de formação encontra-se devidamente formalizado, respeitando as orientações da DGERT em matéria de acreditação. Tendo em conta as alterações ao sistema de Certificação das entidades formadoras é urgente proceder à preparação da referida transição.

Anualmente, os colaboradores identificam as necessidades de formação, em função das suas responsabilidades funcionais, sendo elaborado o mapa anual de formação. As horas de formação realizadas/frequentadas são posteriormente inseridas no Relatório Único de Atividade Social da empresa. Sempre que possível, a formação é desenvolvida internamente não estando, todavia, excluída a possibilidade de os colaboradores realizarem formação em entidades externas.

A Iconefile evidência também preocupação com a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores externos promovendo ações de formação específicas, relacionadas com as suas áreas de atuação.

No final de cada ação de formação, todos os colaboradores devem preencher um questionário avaliando a entidade formadora e o curso em questão em aspetos como:

1. Grau de satisfação global do curso / superação de expectativas
2. Interesse / Utilidade dos temas / conteúdos abordados ...
3. Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos
4. Desempenho dos Recursos Humanos de apoio à formação
5. Desempenho da Coordenação Técnico-Pedagógica
6. Equipamentos Pedagógicos disponíveis (video-projector; tv; pcs...)
7. Materiais Pedagógicos (documentação, manuais...)
8. Instalações Utilizadas

No desenvolvimento deste Processo são utilizados os seguintes modelos:

- Questionário de avaliação do formador pelo formando;
- Questionário de avaliação do formador pelo coordenador;
- Questionário de avaliação do curso/entidade pelos formandos;
- SGF - *Sofia*

7. Gestão Administrativa

A Gestão Administrativa de RH é realizada em suporte informático, essencialmente com recurso ao software de gestão integrada da formação *Sofia*. Toda a documentação dos colaboradores é arquivada em suporte digital, sendo atualizada regularmente.

A emissão do contrato do colaborador cabe aos serviços administrativos, sendo o mesmo previamente validado pela assessora jurídica da Iconefile. No ato da admissão, juntamente com a formalização da contratualização, o colaborador obriga-se a disponibilizar, em suporte digital, um conjunto de documentos que farão parte do seu processo individual:

- Ficha de Admissão;
- Cópia do Cartão do Cidadão ou, em alternativa, cópias do Bilhete de Identidade, Cartão de Contribuinte Fiscal, Cartão de Beneficiário da Segurança Social;
- Cópia do Certificado de Habilitações;
- Cópia de Certificações profissionais específicas;
- Comprovativo do NIB, com identificação do titular da conta bancária;
- Cópia da Apólice do Seguro de Acidentes Pessoais (aplicável apenas aos prestadores de serviços);

- Certidões comprovativas de não dívida perante a Segurança Social e Fazenda Pública (aplicável apenas aos prestadores de serviços, no âmbito de projetos de formação financiada);
- Ficha Curricular da DGERT (aplicável aos colaboradores, cujas funções estejam afetas ao serviço de Formação & Desenvolvimento).

Na posse desta documentação, os serviços administrativos procedem à abertura do processo do colaborador em duas etapas:

- Inserção dos dados pessoais no sistema de Gestão “Sofia”;
- Arquivo da documentação no servidor da empresa, na pasta RH, identificado pelo nome e apelido do colaborador.

Uma vez concluída esta fase, a gerência procede à comunicação da admissão aos serviços de contabilidade, externos à Iconefile, responsáveis pela Inscrição dos colaboradores no sistema de Segurança Social, pelo processamento salarial, pela elaboração do mapa de pessoal e pela elaboração do Relatório Único de Atividade Social da Empresa.

No processo administrativo de RH, a empresa evidência uma preocupação com a proteção de dados, nomeadamente ao nível do acesso ao programa informático de gestão da informação.

Processamento Salarial

Mensalmente, no último dia útil de cada mês, a gerência comunica, por correio eletrónico, à empresa de contabilidade, eventuais faltas, licenças e horas extraordinárias dos colaboradores, a fim de procederem à emissão dos recibos de vencimento.

Os pagamentos de vencimento são efetuados entre o primeiro e o segundo dia útil de cada mês, mediante o envio dos respetivos recibos de vencimento pela contabilidade. O pagamento é realizado por transferência bancária, sendo os recibos enviados e posteriormente reencaminhados para os colaboradores, via email.

No que respeita ao processamento de honorários dos prestadores de serviços, o procedimento é ligeiramente diferente. A liquidação dos honorários é

efetuado no fim da prestação de serviços, mediante o envio da nota de honorários e respetivo recibo-fatura, via email, para o responsável financeiro.

O pagamento é realizado por transferência bancária, após a validação pelos serviços administrativos, da conclusão do processo pedagógico.

A documentação pessoal do colaborador está válida, nomeadamente as certidões de não dívida, caso seja aplicável.

Em casos pontuais, a Iconefile efetua o pagamento mensal dos honorários aos prestadores de serviços, desde que previamente solicitado pelos mesmos e diferido pela gerência.

Férias, Feriados e Licenças

Tendo em conta que a atividade principal da empresa é a Formação Profissional, a marcação dos períodos de férias está condicionada pelo calendário escolar dos seus formandos. Na Iconefile, os colaboradores beneficiam de uma pausa anual nos meses de Agosto (três semanas) e de Dezembro (duas semanas). Além deste período de férias e do cumprimento dos feriados nacionais a empresa encerra também nas seguintes datas:

Feriado de Carnaval;

Segunda-feira de Páscoa – tradição pascal na cidade da Póvoa;

Festividade de S. João, feriado local na cidade de Vila do Conde (24 de junho);

Festividade de S. Pedro, feriado local na Póvoa de Varzim (29 de junho);

Gestão da Assiduidade

Não existe qualquer mecanismo de controlo da assiduidade na Iconefile para os colaboradores do quadro. A taxa de absentismo em 2013 foi de 0%. Através de conversas informais com os colaboradores conseguimos perceber que sempre que se verifica a necessidade de faltar é possível em equipa articularem horários, alguém assegurar os serviços mínimos de cada função, pelo que a empresa não considera a falta.

De acordo com a gerente da empresa, o objetivo é assegurar o pleno equilíbrio da vida familiar, pessoal com a vida profissional.

Em situações excepcionais de baixas médicas, estas são enviadas mensalmente pela gerência ao serviço de contabilidade, para serem consideradas no processamento salarial.

No que se refere ao controlo de assiduidade da função de formador, colaboradores externos, existe um procedimento específico que passa pelo preenchimento e assinatura diária da folha de sumários. Estes registos são tratados informaticamente no SGF-S sendo, posteriormente, arquivados no dossier técnico pedagógico das respetivas ações.

No apoio ao desenvolvimento deste processo, a Iconefile dispõe do seguinte modelo:

- Ficha de Admissão que permite a recolha de informação relacionada com os dados pessoais do colaborador.

8. Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

O processo de Higiene, segurança e saúde no trabalho existente na Iconefile encontra-se dividido em dois subprocessos:

- Higiene e Segurança
- Medicina no Trabalho

Ambos os subprocessos são assegurados externamente pela empresa Clínica Jóllica, cujas tarefas são:

- Realização de auditoria anual às instalações da Iconefile e redação do respetivo relatório, em matéria de higiene e segurança;
- Participação no preenchimento dos anexos C e D do relatório Único da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT);
- Calendarização das consultas médicas anuais dos colaboradores e emissão do respetivo atestado de aptidão.

As consultas de medicina no trabalho são realizadas anualmente, na Clínica Jóllica, sendo posteriormente enviados à Iconefile os respectivos atestados de aptidão.

Em 2013, a taxa de acidentes de trabalhos, bem como a taxa de doenças profissionais registadas na Iconefile foram nulas (0%).

A empresa mantém devidamente atualizados os extintores, revistos anualmente por empresa subcontratada para o efeito, bem como a obrigatória sinalização de segurança, presente em todos os espaços. Com as recentes alterações efetuadas na estrutura física da organização, nomeadamente com a criação da sala de convívio e do gabinete de psicologia e alargamento da secretaria, a planta de emergência encontra-se desatualizada.

9. Recompensas & Incentivos

A política salarial da Iconefile cumpre o estipulado na Portaria nº 210/2012, de 12 de julho que regula as condições mínimas aplicáveis aos trabalhadores administrativos, que não estejam abrangidos por nenhuma regulamentação coletiva específica.

Não existe um processo de recompensas & incentivos formalizado. Porém, existe um conjunto de práticas que podem ser entendidas como tal:

- Oferta do dia de aniversário
- Sinalização do dia de aniversário com oferta de bolo e lembrança
- Flexibilidade de horário
- Oferta de dois dias adicionais de férias
- Pagamento do subsídio de alimentação referente aos dias de férias.

10. Recrutamento & Seleção

Sempre que é detetada a necessidade do preenchimento de uma nova vaga, motivada pela saída do titular de um cargo, ou pela criação de um novo cargo, a gerência realiza antecipadamente uma análise de custos a fim de aferir a viabilidade financeira de uma nova contratação. A decisão pela contratação de um novo colaborador implica avaliar questões como:

Qual o investimento que a contratação implica para a empresa?

Tipo de contrato (a termo ou sem termo)? Contrato de trabalho ou contrato de prestação de serviços?

Contratação ou *Outsourcing*?

Uma vez tomada a decisão da contratação do novo colaborador, dá-se início ao Processo de Recrutamento, com a definição e/ou análise do perfil pretendido.

Numa primeira fase, a empresa avalia a existência de candidatos que correspondam ao perfil desejado para a função. Em caso afirmativo, o recrutamento interno pode ser feito de 3 formas, apresentadas por ordem de preferência:

- 1) Escolha/convite direto a um colaborador.
- 2) Consulta da Base de dados interna de formandos e ex-formandos
- 3) Divulgação da vaga e receção de candidaturas.

No caso de haver mais de que um potencial candidato são realizadas entrevistas individuais a fim de aferir o nível de motivação dos mesmos para o cargo disponível.

Caso não seja possível preencher a vaga através do recrutamento interno, a empresa recorre ao recrutamento externo, começando pela elaboração de um anúncio, onde constam os seguintes itens:

- Título do cargo
- Breve descrição da função
- Competências requeridas
- Habilitações literárias e profissionais
- Fatores preferenciais
- Condições oferecidas.

Quanto aos suportes de divulgação do anúncio, os mais utilizados são:

- Site institucional da empresa

- Sites de recrutamento on-line, portais de emprego.
- Gabinetes de inserção profissional, nomeadamente de instituições de ensino.

Após a receção das candidaturas externas, a empresa realiza uma primeira triagem com base nos CV dos candidatos, cartas de motivação e eventuais portfólios. Os candidatos rejeitados nesta fase são notificados por correio eletrónico da decisão. Os candidatos selecionados são sujeitos a uma entrevista com a gerente, sendo os excluídos do processo após a entrevista inicial notificados por correio eletrónico da decisão. No caso de existir mais do que um candidato selecionado após a entrevista, podem ser aplicadas várias técnicas de seleção em função do perfil de competências pretendido, tais como testes de personalidade, testes psicotécnicos e dinâmicas de grupo.

Uma vez encontrado o candidato ideal para a função é comunicada a decisão ao candidato aguardando a sua aceitação. Após confirmação do interesse em aceitar a proposta, é iniciado o processo administrativo com a assinatura do contrato de trabalho para o caso de colaboradores administrativos ou técnicos, ou contrato de prestação de serviços, no caso dos formadores e consultores externos.

Os outputs do processo de Recrutamento & Seleção são os inputs necessários para o processo de Gestão Administrativa de RH.

11. Responsabilidade social

Entre as várias atividades de voluntariado que a empresa promove, destaca-se o programa “Formadores por uma causa”, nascido do sentimento e vontade comum de um grupo de amigos e colegas de profissão, de dar mais de si aos outros. Este projeto, inserido no âmbito da responsabilidade social da Iconefile, pretende apoiar instituições sem fins lucrativos, levando a formação e a mudança aos que, embora necessitando, não a podem pagar.

Na mesma ótica, a entidade tem permitido o acesso a formação gratuita por parte de públicos mais desfavorecidos.

No âmbito da sua parceria com o CLDS+, organismo pertencente à Cruz Vermelha da Póvoa de Varzim, a empresa certifica a custo zero ações de formação

organizadas pelo mesmo, destinadas à reconversão profissional de ativos desempregados.

A responsabilidade social passa pelo envolvimento dos formandos em atividades de apoio à terceira idade, nomeadamente, na prestação de cuidados de saúde e de estética, sem qualquer contrapartida financeira. A Iconefile está a constituir um banco de voluntariado, envolvendo formandos e colaboradores.

A empresa patrocina também a Escola de Squash do Varzim, cujo objetivo é promover a prática desportiva gratuita entre os jovens e adultos.

12. Desvinculações

Este processo é inexistente e, por essa razão, não está formalizado, uma vez que não é política de RH da empresa despedir colaboradores.

13. Gestão de Carreiras

Dada a dimensão e atual estrutura hierárquica da entidade, as possibilidades de progressão na carreira são praticamente inexistentes. Por esta razão, este é também um processo inexistente e não formalizado.

2. Potencialidades de Melhoria Identificadas

A análise ao quadro 1 permite identificar algumas potencialidades associadas aos processos de RH da Iconefile.

Quadro 1 - Processos de RH com potencial de melhoria

Processos RH	Processo Existente	Potencialidades
Descrição e Análise de Funções	✓	. Atualização das DAFS . Formalização do Processo
Recrutamento & Seleção	✓	. Formalização do Processo
Gestão Administrativa	✓	. Formalização do Processo . Afixação dos mapas de remunerações . Formalização do Processo

Processos RH	Processo Existente	Potencialidades
Acolhimento e Integração	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Elaboração do Manual de Acolhimento . Check list de acolhimento e integração . Formalização do Processo
Avaliação de desempenho	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Desenho e implementação de uma metodologia de avaliação para todas as funções . Clarificação dos itens de avaliação do formador . Promover reuniões de avaliação
Clima Organizacional	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Elaboração de Inquérito de Satisfação Interna aos colaboradores . Formalização do Processo
Comunicação Organizacional	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Formalização do Processo . Reestruturação da estratégia de comunicação externa/institucional
Recompensas & Incentivos	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Restruturação e Formalização do Processo . Elaboração de um plano de benefícios não monetários para todos os colaboradores.
Formação & desenvolvimento	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Preparação do processo de transição da acreditação para certificação, pela DGERT.
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Revisão da planta de emergência da Iconefile.
Responsabilidade Social	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Não há potencialidade de melhoria identificada.
Desvinculações	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Desenho e implementação do Processo
Gestão de Carreiras	✓	<ul style="list-style-type: none"> . Desenho e implementação do Processo

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV. Planeamento Estratégico

1. Configuração de Potencialidade

Das várias potencialidades identificadas no decorrer da análise aos processos de RH da Iconefile, o destaque vai para a preparação do processo de transição de entidade acreditada para entidade certificada pela DGERT. Esta decisão prende-se com o fato de ser um requisito obrigatório, uma vez que a atividade principal da entidade é a Formação Profissional.

O termo *formar* provém do latim, do verbo *formare* que significa *dar forma* a competências (Cardim, 1992), através de uma aprendizagem que pretende preparar as pessoas para o exercício de uma determinada função e/ou tarefa. Esta preparação pressupõe uma tripla dimensão do saber: o saber enquanto conhecimentos, o saber enquanto atitudes ou comportamentos e o saber enquanto capacidades.

No glossário elaborado, em abril de 2001 para a CIME - Comissão Interministerial para o Emprego (2001:25), a formação profissional é definida como o “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.”.

Por sua vez, Ferreira (2007:23) entende a formação como “*um meio privilegiado para dar forma a projetos de transformação interior e exterior, os quais requerem, por parte dos formandos, uma constante interiorização de atitudes e de comportamentos*” resultando, por conseguinte, numa *autotransformação* do indivíduo.

John G. Hibben, antigo presidente da Universidade de Princeton, (1936, cit. in Dale Carnegie, 2011, p.18) considera a formação como: “*a capacidade de reagir a situações da vida*”.

Numa era em que a imprevisibilidade é a única certeza, a aquisição de conhecimentos e a capacidade de adaptação assumem um carácter crucial no sucesso dos indivíduos e das organizações. São as pessoas que constituem as

organizações e ditam a sua capacidade de gerir a mudança, com maior ou menor dificuldade.

Nesta linha de argumentação Herbert Spencer (2011, cit. in Carnegie, 2011 p.18) refere que “o grande objetivo da formação não é o conhecimento, mas a ação”. Da mesma forma, Rodrigues (2002) acrescenta que a formação do século XXI não se limita a preparar as pessoas para o desempenho de uma profissão, estando orientada para o desenvolvimento contínuo das competências.

Assistimos a uma alteração do papel da formação ao longo dos tempos. A formação começou por ter como principal objetivo a adaptação dos indivíduos ao trabalho. Atualmente, a formação é vista como uma instrumento de gestão capaz de assegurar a vantagem competitiva das organizações. Cardim (1992:6) vai mais longe e relaciona a formação profissional com a estratégia da empresa, considerando que *“a formação profissional permite intervir exatamente ao nível da capacidade de escolha de alternativas, da tomada de decisão em áreas definidas, pelo que constitui um instrumento estratégico de gestão, seja para uma empresa com fins lucrativos ou para uma instituição sem fins lucrativos, independentemente da sua dimensão, na medida em que intervém sobre o fator chave: os Recursos Humanos”*.

Ferreira (2007:26), refere que *“hoje, o prazo de validade dos saberes, das competências, das certezas, das seguranças...é muito reduzido”*. Num mundo cada vez mais global, onde a evolução e a mudança são uma constante, a formação profissional assume-se como uma mais-valia, um imperativo de qualificação dos Recursos Humanos. Nesta perspetiva, a formação profissional é uma atividade vital nas organizações, dado que assegura a flexibilidade necessária à gestão dos recursos humanos, permitindo a sua qualificação e adequação à estratégia da empresa (Cardim, 1992). Este autor (Cardim, 1992) considera também que a formação profissional permite, nas organizações lucrativas, a obtenção de vantagens face à concorrência, melhoria de qualidade, o aumento de eficácia e a diminuição de custos. Por outro lado, Ferreira (2007) considera que a excelência organizacional passa por um equilíbrio entre duas vertentes: a *económica*, capaz de gerar valor, e a *socioefetiva*, centrada nas pessoas, sendo a formação a chave deste equilíbrio. Na opinião de Ferreira (2007:31), *“num tempo e num mundo em que a flexibilidade e a qualidade são fatores indissociáveis de competitividade, torna-se*

indispensável que as organizações invistam na formação, manancial de novas aprendizagens e de renovadas competências”.

A formação profissional surge, pois, diretamente ligada ao desempenho das pessoas, à sua capacidade de gerar resultados excepcionais, à ação. A sua finalidade consistirá na colmatação de “gaps”, lacunas nos desempenhos profissionais, potenciando a emergência de novas competências, ou na reformulação das competências já existentes num contexto de aprendizagem. A este propósito, Meignant (1997:51) refere que a formação nunca deve ser encarada como um fim em si mesma, mas sim, pela sua contribuição para a eficiência da organização, um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

A temática da formação tem sido uma prioridade na agenda política nacional e europeia (Bernardes, cit. in Oliveira, 2011:19). A nível europeu, “a Estratégia de Lisboa confirmou o papel central da educação e da formação na agenda da União Europeia para o crescimento e o emprego. As orientações integradas incentivam os Estados membros a alargar e a melhorar o investimento no capital humano e a adaptar os sistemas de educação e de formação às novas exigências em matéria de competências”. Em Portugal, do ponto de vista legal, a formação profissional é simultaneamente vista como um direito e um dever do trabalhador. A Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que aprova a revisão do Código do trabalho, no artigo n.º 131 estipula:

1 - No âmbito da formação contínua, o empregador deve:

a) 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;

b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante acções desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;

c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;

d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

2 - O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

3 - A formação referida no número anterior pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

4 - Para efeito de cumprimento do disposto no n.º 2, são consideradas as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

5 - O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa.

Em Portugal, a Formação Profissional está legalmente enquadrada pelo Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de Dezembro, que estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento.

O SNQ adota os princípios consagrados no acordo celebrado com os Parceiros Sociais e reestrutura a formação profissional inserida no sistema educativo e a inserida no mercado de trabalho, fazendo-as convergir em termos de objetivos e instrumentos.

Constituem objetivos principais do SNQ:

- Elevar a formação de base da população ativa, possibilitando a sua progressão escolar e profissional.
- Garantir que os cursos profissionalizantes de jovens conferem a dupla certificação, escolar e profissional.
- Reforçar e consolidar o processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

- Promover a qualificação e integração socioprofissional de grupos com particulares dificuldades de inserção.

- Promover a coerência, a transparência e a comparabilidade das qualificações a nível nacional e internacional.

O SNQ define, ainda, como formas de obtenção de qualificação: (a) a formação inserida no Catálogo Nacional de Qualificações; (2) os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências e (3) o reconhecimento de títulos obtidos noutros países.

Constituem instrumentos fundamentais de suporte ao SNQ:

- Quadro Nacional de Qualificações
- Catálogo Nacional de Qualificações
- Documentos de registo/comparação das qualificações e competências

De acordo com o SNQ, a Formação Profissional pode organizar-se em: (1) Formação Inicial, no quadro da atividade de educação e formação certificada que visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais ou em (2) Formação Contínua no que se refere à atividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho. Este tipo de formação deve permitir ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade.

O SNQ define ainda as modalidades de formação de dupla certificação:

- Cursos profissionais
- Cursos de aprendizagem
- Cursos de educação e formação para jovens

- Cursos de educação e formação para adultos
- Cursos de especialização tecnológica
- Formação modular certificada

O SNQ concretiza os seus objetivos através das seguintes estruturas:

- Centros Novas Oportunidades, que de momento estão inativos.
- Conselhos Setoriais para a Qualificação
- Entidades Formadoras

Neste último caso, as entidades formadoras que pretendam desenvolver formação certificada no âmbito do SNQ devem também elas ser submetidas a um processo de certificação nos termos definidos pela Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, republicada e alterada pela Portaria nº 208/2013, de 26 de junho.

A gestão do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras é da competência da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA), que constitui uma unidade orgânica nuclear da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

Ser uma entidade formadora certificada significa que os seus procedimentos e práticas estão de acordo com um referencial de qualidade específico para a formação, representando a certificação o reconhecimento de qualidade do sistema de formação das entidades.

A certificação de entidade formadora pela DGERT é um reconhecimento global da capacidade da entidade executar formação, concedido por áreas de educação e formação nas quais desenvolve a sua oferta formativa.

A atribuição da certificação por áreas de educação e formação significa que é reconhecida à entidade formadora a capacidade de desenvolver as atividades que integram as diferentes fases do ciclo formativo, bem como uma intervenção especializada em determinadas áreas temáticas.

A validação desta atuação especializada exige a avaliação das condições detidas pela entidade formadora em termos de práticas e de recursos, por comparação com o referencial de qualidade da certificação e uma apreciação técnica mais específica de dimensões como:

- A adequação dos objetivos e conteúdos de formação
- As competências técnicas dos formadores
- Os requisitos técnicos mínimos das instalações e equipamentos em função das áreas de formação prosseguidas.

O processo de certificação está organizado em dois momentos principais, nos quais a entidade formadora e a DGERT intervêm, sendo o primeiro a certificação inicial e o segundo a manutenção da certificação.

O processo de certificação inicia-se com a apresentação de um pedido de certificação, por via eletrónica, no site da DGERT, pedido esse que deve evidenciar um conjunto de recursos e práticas relativas à organização e ao desenvolvimento da formação, bem como o cumprimento do referencial de qualidade.

Após a entrada dos pedidos de certificação, a DGERT leva a cabo uma avaliação técnica, que pode ser apenas de base documental ou complementada por uma auditoria. Tal avaliação incide sobre as competências e os recursos evidenciados pela entidade, para desenvolver formação nas áreas de educação e formação solicitadas.

De acordo com o disposto no artigo 4º da Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, são destinatárias da certificação as entidades privadas regularmente constituídas e registadas em Portugal continental que sejam detentoras da estrutura formativa exigida nos requisitos de certificação. As entidades de direito público ou entidades de direito privado que prossigam fins públicos apenas podem obter a certificação ao abrigo desta portaria, se desenvolverem atividades formativas diversas das previstas na respetiva lei orgânica, diploma de criação, homologação, autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável.

No caso das entidades formadoras com acreditação, os pedidos de certificação só podem ser apresentados após devida notificação pela DGERT e no prazo máximo de 60 dias após a receção da respetiva notificação. Tendo em conta o elevado número de entidades acreditadas, a DGERT tem feito as notificações de forma faseada, de forma individualizada a cada entidade, publicando simultaneamente, no site, as listas das entidades alvo das referidas notificações.

Esta transição entre os dois sistemas implica a manutenção em paralelo e por tempo indeterminado dos dois estatutos, o de certificação e o de acreditação.

No entender da DGERT, deve ser assegurado o mesmo nível de reconhecimento a ambos os sistemas, em todas as situações nas quais constituam um requisito obrigatório, nomeadamente, no acesso a programas de financiamento público.

A acreditação baseia-se igualmente num conjunto de pressupostos de qualidade aferidos nas várias fases do ciclo formativo, pelo que, em certa medida, a Iconefile tem garantido o cumprimento de vários requisitos. Todavia, existem novidades no novo Sistema de Certificação que não são exigidas às atuais entidades acreditadas, nomeadamente a elaboração do Manual de Qualidade da Atividade Formativa. Acima de tudo, este projeto de Intervenção configura uma oportunidade de revisão dos processos e práticas existentes, permitindo a introdução de melhorias que contribuam para a excelência do serviço prestado e a satisfação global dos clientes.

Assim, considera-se existir potencial de melhoria no âmbito do Processo de Formação Profissional com vista à efetiva transição da acreditação para a certificação da Iconefile enquanto entidade certificada pela DGERT.

Nesta perspetiva a potencialidade identificada é a seguinte:

O Processo de Formação Profissional da Iconefile

2. Finalidade do Projeto

O Processo de Certificação estipula um conjunto de requisitos de certificação, de carácter obrigatório, divididos em requisitos prévios e requisitos do referencial de qualidade.

Os requisitos aplicam-se a todas as entidades que solicitem a certificação e às entidades certificadas, para efeitos da manutenção desse reconhecimento.

Os requisitos prévios são condições legais de base que permitem à entidade formadora requerer a certificação. Os requisitos do referencial de qualidade determinam as características ou condições mínimas da atividade formativa de uma entidade formadora relativas à capacidade instalada em termos de recursos, às práticas inerentes, aos processos de desenvolvimento da formação e aos resultados alcançados.

Desta forma, a finalidade deste projeto é:

Garantir que a Iconefile, até dezembro de 2014, cumpre com os requisitos necessários para a transição do Sistema de Acreditação para a Certificação, de acordo o Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

3. Opções Estratégicas

São duas as opções estratégicas possíveis para preparar convenientemente esta transição:

- 3.1.1.** Reestruturação do Sistema de Gestão da Formação Profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia, segundo o referencial da NP4512:2012
- 3.1.2.** Reestruturação do Sistema de Gestão da Formação Profissional apenas segundo o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

Opção estratégica 1

A NP 4512:2012, publicada em 15 de junho de 2012 resultou do projeto Projecto “Q-Cert-VET”, financiado pela Comissão Europeia, coordenado pelo CIICESI-ESTGF-IPP - Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto e pela UDE-Universidade de Duisburg-Essen (Alemanha).

Esta norma permite a certificação de instituições que forneçam produtos e/ou serviços de formação profissional, quer presencial quer à distância, incluindo *blended-learning*, *e-learning*, *mobile-learning* e outras formas de organização enriquecidas por tecnologia.

Estruturada em alinhamento com a NP EN ISO 9001:2008, esta nova norma contempla os requisitos legais da Portaria 851/2010 e teve ainda em consideração os requisitos aplicáveis de vários referenciais normativos estrangeiros, tais como a NP 4457:2007 “Gestão da investigação, desenvolvimento e inovação. Requisitos”; ISO/IEC 27001:2005 “*Information Technology – Security techniques – Information security management systems - Requirements*”; ISO/IEC 2000-1:2011 “*Information Technology – Service Management - Part 1: Service management system – Requirements*”, o modelo alemão Qualitatsplattform Lernen version 7.3, mais conhecido por QPL e as orientações de boas práticas de e-moderação de Gilly Salmon.

Esta norma, desenvolvida na comissão Técnica do IPQ, CTA25 “Qualidade na Educação e Formação”, presidida pelo CIICESI (Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação da ESTGF.IPP), resulta de um projeto financiado pela Comissão Europeia, no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (PROALV), intitulado Q-Cert-VET “Quality Certification for Vocational Education and Training”, liderado pelo CIICESI e que decorrerá até ao final do corrente ano. Neste período, dois parceiros nacionais (Prisma – Instituto de Formação e iZone Knowledge Systems) e dois parceiros europeus (Helliwood na Alemanha e Regional Training Centre for Public Administration Cluj-Napoca na Roménia) irão validar a norma, testando-a nas suas

organizações. Por esta razão, o IPQ irá também publicar a NP 4512:2012 em língua Inglesa.

Entre as vantagens da preparação da transição da acreditação para a certificação através da NP 4512:2012, destacam-se:

- A Norma 4512:2012 é específica do setor da formação;
- Está alinhada com a portaria 851/2010, permitindo preparar a entidade para a obtenção de 2 certificações em vez de uma;
- Sendo uma norma recente, a certificação pela mesma poderia constituir uma vantagem competitiva face às outras empresas do setor;

Quanto às limitações que esta abordagem pode evidenciar destaque para:

- Custo associado à obtenção e manutenção da certificação pela Norma 4512:2012;
- Sendo uma norma recente nutre pouca notoriedade/reconhecimento pelo cliente final;
- Ausência de reconhecimento por parte da DGERT e conseqüente das vantagens que tal reconhecimento assegura.

Opção estratégica 2

A preparação da transição da acreditação para a certificação utilizando o definido pela DGERT tem como vantagens:

- Assegurar a condição de obrigatoriedade da certificação para o acesso a financiamento comunitário;
- Assegurar o reconhecimento e a proximidade com a entidade reguladora do setor;
- Referencial específico do setor da formação;
- Acreditação da Iconefile e experiência e práticas existentes

- Custo associado à manutenção da mesma

Todavia, como limitações podem-se elencar:

- O Guia da certificação da DGERT não ser um referencial normativo;
- O reconhecimento da DGERT não ser transversal;
- As revisões do sistema são condicionadas as decisões da DGERT
- Custo associado à certificação

4. Seleção da Estratégia

Tendo em conta as vantagens e limitações de ambas as opções estratégicas, considerou-se a opção 2 como a melhor hipótese, atendendo ao facto da Iconefile já se encontrar acreditada estando, pois, previamente assegurados alguns dos requisitos da certificação.

Além disso, o reconhecimento da DGERT permite à Iconefile manter as vantagens já asseguradas pela atual acreditação, nomeadamente:

- Ministar formação certificada no âmbito do SNQ;
- Acesso aos programas de financiamento público, nacional ou comunitário, da formação profissional.
- Isenção de imposto sobre o valor acrescentado (IVA) sobre os produtos e serviços de formação profissional, ao mesmo tempo que os seus clientes podem deduzir no imposto sobre o rendimento singular (IRS) despesas relacionadas com formação profissional adquirida nas mesmas.

Assim, a opção estratégica deste Projeto é:

Reestruturar o Sistema de Gestão da Formação Profissional segundo o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

5. Âmbitos Estratégicos

O projeto a desenvolver integra 5 âmbitos estratégicos, respeitando o definido no Guia do Sistema de certificação de Entidades Formadoras da DGERT:

Âmbito Estratégico 1 – Requisitos Prévios à Certificação

Os requisitos prévios são as condições legais que a Entidade deve cumprir por forma a garantir o acesso à certificação. No caso da Iconefile, todos os requisitos foram validados, a saber:

- *Situação regularizada em matéria de constituição e registo da entidade formadora;*
- *Ausência de suspensão ou interdição de exercício de atividade;*
- *Situação tributária e contributiva regularizada perante a administração fiscal e a segurança social;*
- *Inexistência de dívidas por regularizar relativas a apoios financeiros comunitários ou nacionais.*

Âmbito Estratégico 2 - Requisitos de Estrutura e Organização Internas

Neste âmbito importa salvaguardar duas dimensões, a estrutura de Recursos Humanos e a estrutura física, ao nível dos espaços e equipamentos, da entidade.

Ao nível dos RH importa identificar e garantir a existência das funções consideradas fundamentais pela DGERT, nomeadamente:

- Gestor de formação;
- Coordenador pedagógico;
- Formadores;
- Atendimento diário e permanente;
- Serviço de contabilidade.

No que respeita aos espaços e equipamentos, a DGERT determina como requisitos a existência dos seguintes espaços físicos:

- Espaço de atendimento ao público;
- Sala de formação teórica;
- Sala de formação em informática;
- Espaços e equipamentos para a formação prática;
- Instalações sanitárias.

Todos os espaços e equipamentos deverão cumprir a legislação em matéria de ambiente, higiene e segurança, bem como as condições de acessibilidade a pessoas com necessidades especiais.

Âmbito Estratégico 3 - Requisitos de processos no desenvolvimento da formação

Neste âmbito estratégico importa reestruturar os processos de desenvolvimento da formação ao nível:

- Planificação e gestão da atividade formativa;
- Conceção e desenvolvimento da atividade formativa;
- Regras de funcionamento;
- Organização de dossiers técnico-pedagógicos;
- Contratos de formação;
- Tratamento de reclamações.

As metodologias, instrumentos e procedimentos da Iconefile devem ser revistos e adaptados às exigências definidas pela DGERT, preservando a identidade e originalidade da entidade.

Âmbito Estratégico 4 – Requisitos de resultados e melhoria contínua

Os requisitos de resultados e melhoria contínua têm como tónica o balanço anual de atividades, o acompanhamento do percurso pós-formação, a análise de resultados, avaliação regular do desempenho da entidade formadora, bem como a adoção de medidas corretivas e de melhoria.

Âmbito Estratégico 5 – Revisão do Sistema documental

Neste âmbito pretende-se efetuar uma revisão global aos processos de gestão da entidade, bem como aos modelos utilizados em cada processo.

6. Objetivos Estratégicos

Os âmbitos estratégicos anteriormente propostos visam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos deste projeto, concretamente:

Objetivo Estratégico 1- Garantir que a Iconefile cumpre os Requisitos Prévios à Certificação;

Objetivo Estratégico 2 – Garantir os Requisitos de Estrutura e organização interna;

Objetivo Estratégico 3 – Garantir os Requisitos de processos no desenvolvimento da formação;

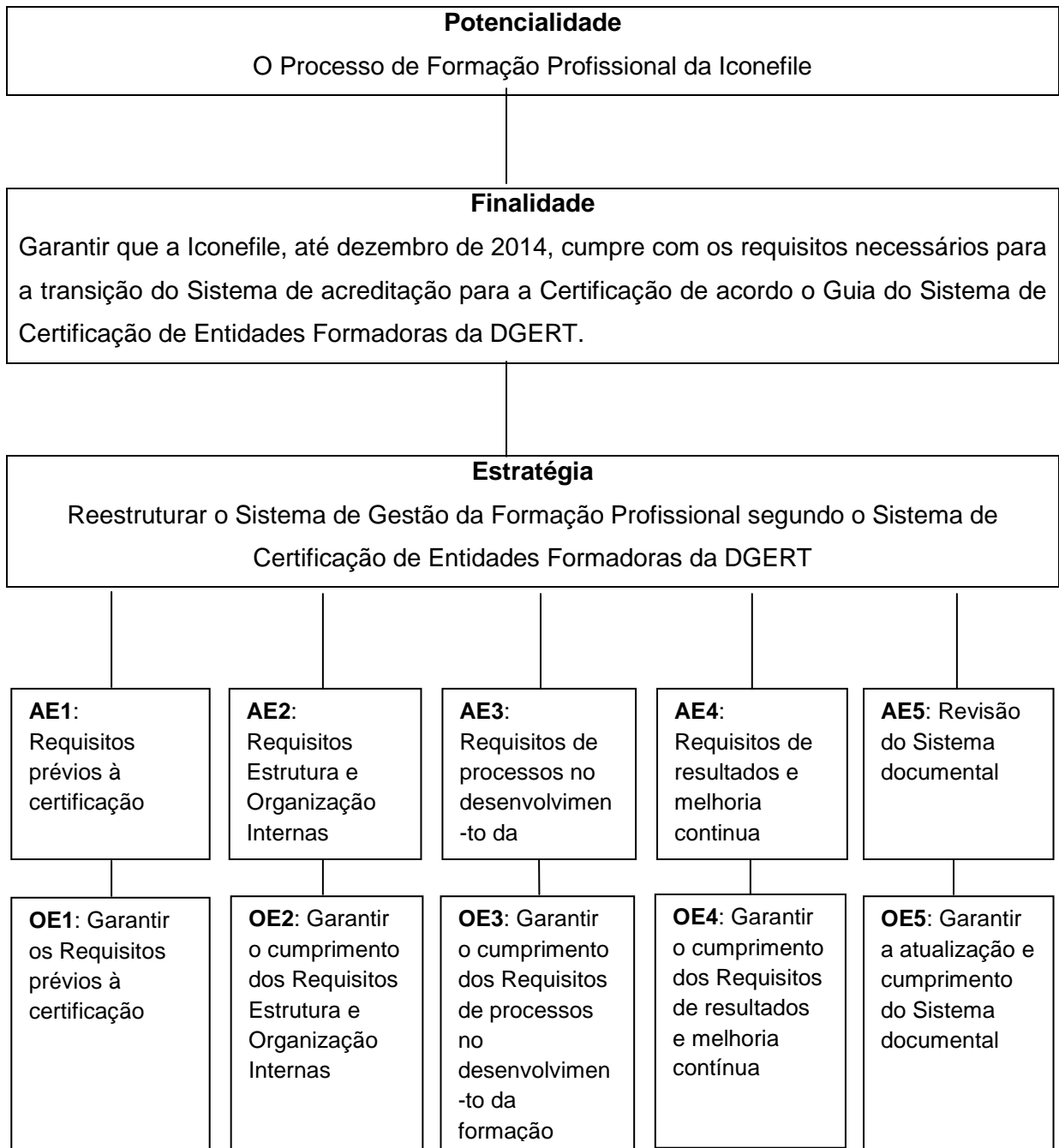
Objetivo Estratégico 4 – Garantir os Requisitos de resultados e melhoria continua;

Objetivo Estratégico 5 – Garantir a atualização e cumprimento do Sistema documental.

7. Esquema Síntese do Planeamento Estratégico

Em síntese, a figura 8 apresenta o esquema síntese do Planeamento Estratégico do Projeto que se pretende implementar na Iconefile.

Figura 8 - Estrutura síntese do Planeamento Estratégico



Capítulo V. Planeamento Operacional da Estratégia

O planeamento operacional do projeto consiste na decomposição do planeamento estratégico, por forma a definir um plano de ação lógico e eficiente que permita a implementação da estratégia.

Para cada âmbito e respetivo objetivo estratégicos, definem-se objetivos operacionais, atividades e tarefas, bem como a duração, recursos materiais e humanos intervenientes no projeto e documentos de suporte.

Neste capítulo define-se também a equipa de apoio, a calendarização, o orçamento do projeto e o sistema de avaliação *on-going* e *ex-post* do projeto de intervenção.

1. Quadros do Planeamento Operacional do Projeto

Quadro 2 - Planeamento Operacional do Projeto

Âmbito Estratégico 1		Requisitos Prévios à Certificação			
Objetivo Estratégico 1		Garantir que a Iconefile cumpra os Requisitos Prévios à Certificação			
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
1.1. Comprovar a constituição e registo da entidade	1.1.1. Constituir um arquivo digital com a documentação de apoio que evidencie o cumprimento dos Requisitos Prévios à certificação	1.1.1.1. Efetuar o registo no site da DGERT 1.1.1.2. Digitalizar o NIF da entidade 1.1.1.3. Arquivar cópia do NIF da entidade 1.1.1.4. Efetuar o upload no site da DGERT	2 horas	Gestor do Projeto	Cartão de identificação de pessoa coletiva
1.2. Comprovar o exercício de atividade regularizado e inexistência de dívidas a apoios financeiros	1.2.1. Preenchimento do formulário do pedido de certificação	1.2.1.1. Aceder ao site da DGERT 1.2.1.2. Validar o campo relativo à situação de atividade regularizada; 1.2.1.3. Validar o campo relativo à inexistência de dívidas a apoios financeiros		Gestor do Projeto	Site DGERT
1.3. Comprovar a situação tributária e contributiva regularizada	1.3.1. Dar consentimento à DGERT para consultar a situação tributária e contributiva da Iconefile	1.3.1.1. Solicitar o login e password de acesso ao site das Finanças e da Segurança Social; 1.3.1.2. Autorizar a DGERT a consultar a situação tributária e contributiva da Iconefile 1.3.1.3. Arquivar os comprovativos		Gestor do Projeto Direção	Site Finanças Segurança Social

Âmbito Estratégico 2		Requisitos de Estrutura e Organização Internas			
Objetivo Estratégico 2		Garantir que a Iconefile cumpra os Requisitos de Estrutura e Organização Internos			
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
2. Assegurar que a Iconefile cumpra os requisitos relativos aos RH (número e perfil de competências adequadas)	2.1.1. Atualizar as DAFs das principais funções da entidade: DAF Gerência DAF do Gestor de Formação DAF do Coordenador Pedagógico DAF do Formador DAF do Técnico de Formação DAF do Assistente Administrativo DAF do técnico de Imagem e Comunicação DAF do Responsável da Qualidade	2.1.1.1. Analisar as DAFs existentes 2.1.1.2. Identificar os requisitos exigidos pela DGERT em termos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilitações literárias ▪ Experiência profissional ▪ Formação Profissional 2.1.1.3. Analisar a função a desempenhar. 2.1.1.4. Elaborar uma proposta final de cada DAF. 2.1.1.5. Submeter à aprovação da gerência. 2.1.1.6. Proposta aprovada.	16 horas	Gestor de Projeto Gerência	Dafs existentes Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras Perfis Profissionais
	2.1.2. Caracterizar a equipa de RH, com especial enfoque nas funções de Gestor de Formação e Coordenador Pedagógico	2.1.2.1. Analisar os Processos Individuais dos Colaboradores com incidência: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilitações literárias ▪ Experiência profissional ▪ Formação Profissional ▪ Vínculo contratual 2.1.2.2. Elaborar o mapeamento dos colaboradores 2.1.2.3. Submeter à aprovação da gerência. 2.1.2.4. Proposta aprovada.	8 horas	Gestor do Projeto Gestor da Formação	Sistema de Gestão da Formação “Sofia” Dossier de RH
2.2. Comprovar a existência de uma estrutura de RH adequada ao volume de formação	2.2.1. Reunir documentação de suporte comprovativa da estrutura de RH da entidade	2.2.1.1. Solicitar o mapa de pessoal 2.2.1.2. Solicitar o extrato de remunerações validado pela Segurança social 2.2.1.3. Solicitar cópia do contrato de sociedade	1 hora	Contabilidade Gerência	Pesquisa documental
	2.2.2. Caraterizar a equipa de Formadores	2.2.2.1. Reunir as Fichas Curriculares da DGERT	20 horas	Gestor de Projeto	Site Dgert

Âmbito Estratégico 2					
Requisitos de Estrutura e Organização Internas					
Objetivo Estratégico 2					
Garantir que a Iconefile cumpre os Requisitos de Estrutura e Organização Internos					
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
desenvolvido		<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar o download da Ficha Curricular da DGERT • Enviar por email a todos os formadores e técnicos da entidade, solicitando o seu preenchimento • Rececionar as fichas, verificar se estão corretamente preenchidas e imprimi-las. • Convocar os formadores para assinarem as fichas • Digitalizar e arquivar as fichas <p>2.2.2.2. Reunir os Certificados de Habilitações, Certificados de Aptidão Profissional e certificados de formação dos formadores</p> <p>2.2.2.3. Reunir os Contratos de trabalho</p> <p>2.2.2.4. Atualizar os Processos Individuais dos formadores no “Sofia”</p>		Gestor de formação	Email Fichas Curriculares da DGERT Dossier de Recursos Humanos “Sofia”
2.3. Comprovar a existência de estrutura física adequada em número e em caraterísticas	2.3.1. Caraterizar as instalações da Iconefile	<p>2.3.1.1. Caraterizar o espaço de atendimento ao público, ao nível:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação da entidade visível do exterior ▪ Horário de funcionamento visível do exterior ▪ Área e mobiliário que permitam o atendimento com comodidade e privacidade <p>2.3.1.2. Caraterizar a sala de formação teórica, ao nível:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Área mínima de 2m2 / formando ▪ Condições ambientais (luz, temperatura, ventilação, insonorização) ▪ Condições de higiene e segurança (limpeza e sinalização) ▪ Equipamentos de apoio à formação 	8 horas	Gestor de Projeto	Observação no local Planta das Instalações

Âmbito Estratégico 2	Requisitos de Estrutura e Organização Internas				
Objetivo Estratégico 2	Garantir que a Iconefile cumpra os Requisitos de Estrutura e Organização Internos				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliário (quantidade, estado de conservação) <p>2.3.1.3. Caracterizar a sala de Informática:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Área mínima de 3m2 / formando ▪ Condições ambientais (luz, temperatura, ventilação, insonorização) ▪ Condições de higiene e segurança (limpeza e sinalização) ▪ Equipamentos de apoio à formação ▪ 1 Computador por cada 2 formandos com Software adequado ▪ Ligação em rede e acesso à internet ▪ Mobiliário (quantidade, estado de conservação) <p>2.3.1.4. Caracterizar a sala Prática assegurando que esteja de acordo com as áreas de educação e formação desenvolvidas, permitindo a aplicação e treino dos conhecimentos teóricos.</p> <p>2.3.1.5. Instalações Sanitárias em número adequado, que permitam a diferenciação por género e cuja localização não perturbe o funcionamento da formação.</p> <p>2.3.1.6. Acessibilidade a pessoas com necessidades especiais</p>			Decreto-lei nº 163/2006, de 8 de agosto
	2.3.2. Elaborar relatório das instalações físicas da Iconefile	<p>2.3.2.1. Analisar a informação acerca de cada espaço físico</p> <p>2.3.2.2. Validar o cumprimento dos requisitos requeridos pela DGERT ao nível:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Da área ▪ Condições ambientais ▪ Condições higiene e segurança ▪ Equipamentos 	8 horas	Gestor Projeto Gerência	

Âmbito Estratégico 2	Requisitos de Estrutura e Organização Internas				
Objetivo Estratégico 2	Garantir que a Iconefile cumpre os Requisitos de Estrutura e Organização Internos				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliário 2.3.2.3. Submeter o relatório à aprovação da gerência 2.3.2.4. Relatório validado.			
	2.3.3. Atualizar os Procedimentos em matéria de Higiene e Segurança	2.3.3.1. Digitalizar o contrato de arrendamento 2.3.3.2. Atualizar a Planta de Emergência 2.3.3.3. Elaborar um Plano de Higienização Geral 2.3.3.4. Elaborar os Mapas de controlo da Higienização 2.3.3.5. Elaborar documento de controlo da manutenção dos equipamentos 2.3.3.6. Submeter à aprovação pela Gerência 2.3.3.7. Mapas e Modelos aprovados	40 horas	Gestor do Projeto Gerência	Contrato de Arrendamento Procedimentos existentes

Âmbito Estratégico 3	Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação				
Objetivo Estratégico 3	Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
3.1. Caracterizar o Processo de Planificação e Gestão da Atividade Formativa	3.1.1. Definir a estratégia formativa da Iconefile para os próximos 2 anos	<p>3.1.1.1. Identificar as áreas de formação desenvolvidas ou a desenvolver futuramente pela Iconefile:</p> <p>a) Áreas prioritárias IIEFP 2014-2015</p> <p>b) Objetivos temáticos para o Domínio do Capital Humano no Programa Portugal 2020</p> <p>c) Consulta da oferta formativa do mercado - Inquéritos de Necessidades</p> <p>d) Análise de DNF</p> <p>3.1.1.2. Elaborar um relatório de DNF com os dados obtidos</p> <p>3.1.1.3. Elaborar proposta com linhas estratégicas integradas com as áreas de formação a desenvolver em 2015</p> <p>3.1.1.4. Submeter à aprovação pela gerência</p>	20 horas	Técnica de formação Gestor Projeto Gestor de Formação Gerência	Sistema de Gestão da formação "Sofia" Inquérito de necessidades de formação Estratégia Europeia 2020
	3.1.2. Elaborar o Plano de Gestão da Atividade formativa para 2015	<p>3.1.2.1. Caracterizar a entidade e a sua atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão, Visão, Valores ▪ Estratégia de desenvolvimento a curto prazo ▪ Áreas e locais de atuação ▪ Público-Alvo e Necessidades que se pretende colmatar <p>3.1.2.2. Projetos que pretende desenvolver coerentes com a estratégia, contexto de atuação e necessidades territoriais e setoriais</p> <p>3.1.2.3. Objetivos operacionais e resultados a alcançar com os respetivos indicadores de acompanhamento</p> <p>3.1.2.4. RH e materiais a afetar aos projetos, tendo em conta</p>	40 horas	Gestor de Formação Gestor de Projeto Gerência	Plano de atividades Levantamento de necessidades Estudos Parcerias e Protocolos

Âmbito Estratégico 3	Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação				
Objetivo Estratégico 3	Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		as áreas de atuação 3.1.2.5. Parcerias e Protocolos 3.1.2.6. Análise Swot 3.1.2.7. Submeter o Plano de Atividades à aprovação 3.1.2.8. Validação pelo Gestor de Formação e pela Gerência			
	3.1.3. Elaborar o Plano de Formação 2015	3.1.3.1. Analisar o Diagnóstico de necessidades de formação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualizar os inquéritos individuais e empresariais ▪ Enviar por email e solicitar o seu preenchimento ▪ Tratar os dados dos resultados ▪ Analisar as orientações das políticas de educação e formação 3.1.3.2. Analisar as áreas de educação e formação a desenvolver 3.1.3.3. Selecionar as ações de formação a desenvolver <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores Internos ▪ Clientes 3.1.3.4. Calendarizar as ações de formação 3.1.3.5. Submeter à validação do Gestor de Formação 3.1.3.6. Plano de formação aprovado	20 horas	Gestor de Formação Gestor de Projeto Gerência	Plano Anual da Atividade formativa Levantamento de necessidades Estudos
3.2. Caracterizar o Processo de Conceção e Desenvolvimento da Atividade Formativa	3.2.1. Conceção e desenvolvimento de ações de Formação adequadas aos objetivos e destinatários da formação	3.2.1.1. Definir a Metodologia e instrumentos de diagnóstico 3.2.1.2. Definir a Metodologia e instrumentos de conceção de ações de formação 3.2.1.2.1. Reestruturar o Modelo “Programa de curso” de acordo com as orientações da DGERT 3.2.1.2.2. Definir as competências a desenvolver <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir o Perfil de Competências a alcançar pelos 	80 horas	Gestor de Projeto Gestor de Formação Gerência	Guia do Sistema de Certificação Manual da Qualidade da Formação

Âmbito Estratégico 3	Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação				
Objetivo Estratégico 3	Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		<p>formandos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir a natureza das competências (profissionais, pessoais, sociais, técnicas, comportamentais) ▪ Identificar as competências críticas (pré-requisitos) e as competências a desenvolver <p>3.2.1.2.3. Definir os objetivos de aprendizagem a atingir pelos formandos, de acordo com o princípio do tripló C:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos do curso ▪ Objetivos do módulo ▪ Objetivos da sessão ▪ Objetivos das atividades pedagógicas <p>3.2.1.2.4. Agregar os objetivos por domínio do saber</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Domínio Cognitivo (saber) ▪ Domínio afetivo (saber ser) ▪ Domínio psicomotor (saber fazer) <p>3.2.1.2.5. Definir as formas de organizar a formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação Presencial ▪ Formação a distância <p>3.2.1.2.6. Definir itinerários de aprendizagem, identificando os módulos e a sua sequência pedagógica no Programa de Formação</p> <p>3.2.1.2.6.1. Definir os módulos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregar os objetivos de aprendizagem em módulos ▪ Identificar o nº e a designação dos vários módulos ▪ Identificar as cargas horárias ▪ Identificar os momentos de avaliação 			

Âmbito Estratégico 3	Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação				
Objetivo Estratégico 3	Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		3.2.1.2.6.2. Selecionar os conteúdos de formação 3.2.1.2.7. Seleção de métodos pedagógicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afirmativos ▪ Interrogativos ▪ Ativos 3.2.1.2.8. Conceber ou adaptar recursos técnico-pedagógicos 3.2.1.2.9. Identificar e aplicar metodologias e instrumentos de avaliação de formandos e formadores 3.2.1.3. Definir a Metodologia e instrumentos de R&S de Formadores 3.2.1.4. Definir a Metodologia e instrumentos de R&S da equipa técnico-pedagógica 3.2.1.5. Definir a Metodologia e instrumentos de R&S de formandos 3.2.1.6. Definir a Metodologia e instrumentos de acompanhamento e avaliação da formação: <ul style="list-style-type: none"> i) Quanto ao momento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antes da formação iniciar ▪ Durante a formação ▪ Pós-formação ii) Quanto ao nível: <ul style="list-style-type: none"> a) Avaliação da Reação b) Avaliação da Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstica ▪ Formativa ▪ Sumativa 			

Âmbito Estratégico 3					
Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação					
Objetivo Estratégico 3					
Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação					
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		c) Avaliação de transferência d) Avaliação de Impacto 3.2.1.7. Definir Metodologia e instrumentos para o desenvolvimento de Formação em Contexto de Trabalho: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir Critérios de Seleção de Entidades recetoras dos formandos para a Formação em Contexto de Trabalho ▪ Definir critérios para Elaborar planos pedagógicos para Formação em Contexto de Trabalho ▪ Definir mecanismos de acompanhamento e avaliação dos estágios 3.2.1.8. Submeter à validação pelo Gestor de formação 3.2.1.9. Metodologias validados			
3.3. Garantir o cumprimento das Regras de Funcionamento da Atividade formativa	3.3.1. Elaborar o Regulamento Interno de Funcionamento	3.3.1.1. Analisar o Regulamento Interno existente 3.3.1.2. Atualizar o Regulamento Interno de Funcionamento 3.3.1.3. Submeter à validação pelo Gestor de formação 3.3.1.4. Regulamento validado 3.3.1.5. Upload do Regulamento no site da Dgert 3.3.1.6. Divulgar o Regulamento (suportes diversos)	8 horas	Gestor de Projeto Gestor de Formação Técnico Comunicação	Regulamento Interno de funcionamento
	3.3.2. Atualizar os diversos suportes comunicacionais de acordo com o definido no regulamento interno	3.3.2.1. Atualizar as fichas técnicas dos cursos 3.3.2.2. Atualizar o site da Iconefile	6 horas	Gestor de Projeto Técnico Comunicação	Regulamento Interno de funcionamento
3.4. Garantir o cumprimento do requisito relativo	3.4.1. Definir a estrutura do dossier técnico-pedagógico	3.4.1.1. Analisar os dossiers técnico-pedagógicos das ações realizadas 3.4.1.2. Implementar os reajustes necessários	16 horas	Gestor Projeto Gestor de Formação	Guia do Sistema de Certificação Regulamentos

Âmbito Estratégico 3					
Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação					
Objetivo Estratégico 3					
Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação					
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
`manutenção do histórico das ações realizadas		3.4.1.3. Formalizar o procedimento 3.4.1.4. Submeter à validação pelo Gestor de formação			específicos
	3.4.2. Manter o histórico das ações de formação	3.4.2.1. Consultar o Sistema de Gestão da Formação “Sofia” 3.4.2.2. Verificar se a entidade cumpre o estipulado na legislação relativa à proteção de dados pessoais	8 horas	Gestor Projeto	“Sofia” Lei nº 67/1998, de 26 de Outubro
3.5. Garantir a existência de modelos de contrato para os vários intervenientes na formação, de acordo com o requerido pela DGERT.	3.5.1. Atualizar o modelo de contrato de formação com formandos	3.5.1.1. Analisar o modelo de contrato em vigor, para as várias modalidades de formação 3.5.1.2. Proceder aos reajustes necessários 3.5.1.3. Submeter à validação pela Gerência 3.5.1.4. Modelos de Contrato aprovados	8 horas	Gestor Projeto Gestor de Formação Gerência	Guia do Sistema de Certificação CTR Formação
	3.5.2. Atualizar o modelo de contrato de prestação de serviços	3.5.1.1. Analisar o modelo de contrato em vigor 3.5.1.2. Proceder aos reajustes necessários 3.5.1.3. Submeter à validação pela Gerência	2 horas	Gestor Projeto Gestor de Formação	Guia do Sistema de Certificação CTR Prestação Serviços
3.6. Assegurar o direito do cliente à reclamação e à resposta	3.6.1. Definir procedimento para o tratamento de reclamações	3.6.1.1. Analisar procedimento existente 3.6.1.2. Implementar os reajustes necessários 3.6.1.3. Submeter à validação pelo Gestor da formação 3.6.1.4. Verificar a existência de Livro de Reclamações e tratamento das mesmas de acordo com o Decreto-Lei nº 371/2007, de 6 de novembro	4 horas	Gestor Projeto Gestor de Formação	Regulamento de funcionamento Decreto-Lei nº 371/2007, de 6 de novembro
	3.6.2. Implementar o procedimento para o tratamento de reclamações	3.6.2.1. Informar os colaboradores sobre os procedimentos a adoptar; 3.6.2.2. Divulgar a metodologia	2 horas	Gestor Projeto Gestor de Formação	Procedimento
	3.6.3. Avaliação do procedimento	3.6.3.1. Elaboração do relatório final 3.6.3.2. Submeter à aprovação da gerência	1 hora	Gestor Projeto Gestor de Formação	

Âmbito Estratégico 3	Requisitos de Processo no desenvolvimento da formação				
Objetivo Estratégico 3	Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
	3.6.4. Aplicação de Ações corretivas do procedimento	3.6.4.1. Identificação dos incumprimentos 3.6.4.2. Identificação de ações corretivas 3.6.4.3. Execução de ações corretivas 3.6.4.4. Elaboração do relatório final da intervenção	2 horas	Gestor Projeto Gestor de Formação	

Âmbito Estratégico 4					
Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua					
Objetivo Estratégico 4					
Garantir que a Iconefile cumpra os Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua					
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
4.1. Garantir a recolha e análise de dados	4.1.1. Analisar a oferta formativa da Iconefile nos últimos 2 anos	4.1.1.1. Consultar os dados registados no “Sofia” relativos às ações desenvolvidas nos 2 últimos anos; 4.1.1.2. Compilar e tratar os dados recolhidos; 4.1.1.3. Elaborar uma folha de cálculo que servirá de anexo ao Balanço de Atividades; 4.1.1.4. Submeter à validação pela Gerência; 4.1.1.5. Documento validado.	30 horas	Técnica de formação Gestor Projeto Gestor de Formação Gerência	Sistema de Gestão da formação “Sofia”
4.2. Garantir que a Iconefile efetua um balanço anual das atividades desenvolvidas no sentido da melhoria contínua	4.2.1. Elaborar o Balanço de Atividades 2014	4.2.1.1. Definir a metodologia e instrumentos de apoio ao Balanço de Atividades 4.2.1.2. Recolher a informação de apoio 4.2.1.3. Elaborar o Balanço de Atividades 2014, evidenciando: <ul style="list-style-type: none"> • Execução física dos projetos • Cumprimento dos objetivos e resultados planeados no Plano de Atividades • Resultados da avaliação do grau de satisfação de clientes e formandos, bem como de coordenadores, formadores e outros colaboradores • Resultados do tratamento de reclamações • Resultados relativos à participação e conclusão das ações de formação, desistências e aproveitamento dos formandos • Resultados de avaliação de desempenho de 	20 horas	Gestor de Formação Gestor de Projeto Direção Gerência	Plano de Atividades 2014 “Sofia” Painel de indicadores de Desempenho Registos de acompanhamento e avaliação da atividade

Âmbito Estratégico 4					
Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua					
Objetivo Estratégico 4					
Garantir que a Iconefile cumpra os Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua					
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		coordenadores, formadores e outros colaboradores <ul style="list-style-type: none"> Análise crítica dos resultados a que se referem os pontos anteriores Medidas de melhoria a implementar, decorrentes da análise efetuada. 			
4.3. Garantir o acompanhamento dos formandos pós- formação	4.3.1. Elaborar a Metodologia de acompanhamento pós- formação	4.3.1.1. Analisar Práticas existentes na Iconefile 4.3.1.2. Definir os instrumentos de acompanhamento pós- formação, salvaguardando as seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> Análise da empregabilidade (inserção profissional dos ex-formandos) Avaliação da satisfação pós- formação Melhoria do desempenho profissional, quando aplicável 4.3.1.3. Submeter à aprovação pela Gestão	20 horas	Gestor de Formação Gestor de Projeto	Procedimento existente Resultados a auscultação a ex-formandos e entidades empregadoras Dossier Técnico-pedagógico
4.4. Garantir a introdução de reajustes necessários à melhoria contínua do processo de formação da Iconefile.	4.4.1. Rever o Processo de Melhoria contínua	4.4.1.1. Analisar o Processo existente 4.4.1.2. Analisar documentação relativa às seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> O cumprimento rigoroso do referencial de qualidade A satisfação de formandos e clientes A melhoria da eficácia da sua atividade A adequação da oferta formativa aos contextos e às prioridades setoriais, regionais, locais e 	8 horas	Gestor de Formação Gestor de Projeto Direção	Processo de Melhoria Contínua

Âmbito Estratégico 4	Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua				
Objetivo Estratégico 4	Garantir que a Iconefile cumpra os Requisitos de Resultados e Melhoria Contínua				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		empresariais 4.3.1.3. Definir o Plano de Auditorias Internas 4.3.1.4. Submeter à validação pelo Gestor de formação			

Âmbito Estratégico 5	Revisão do Sistema documental				
Objetivo Estratégico 5	Garantir a atualização e cumprimento do Sistema documental				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
5.1. Garantir a atualização do Sistema de Gestão de informação da atividade formativa	5.1. 1. Elaborar o Manual de Qualidade da Atividade Formativa Iconefile	5.1.1.1. Compilar todos os processos, respetivos procedimentos e modelos devidamente atualizados 5.1.1.2. Submeter à validação pela Gestão 5.1.1.3. Manual da Qualidade validado 5.1.1.4. Upload do manual na plataforma da DGERT	16 horas	Gestor do Projeto Gerente	Processos Procedimentos Modelos Regulamento Interno Metodologias e Instrumentos
5.2. Concluir o processo do pedido de certificação	5.2.1. Atualizar os dados necessários à Certificação na plataforma da DGERT	5.2.1.1. Confirmar os dados e efetuar o <i>upload</i> dos documentos de apoio ao AE1. 5.2.1.2. Identificar as áreas de educação e formação em que obter certificação, anexando por cada área e fichas curriculares, um Programa de formação, um Plano de sessão e um Recurso Pedagógico 5.2.1.3. Elaborar um texto enquadrando o Pedido 5.2.1.4. Caraterizar os RH 5.2.1.4.1. Gestor de formação 5.2.1.4.2. Coordenador Pedagógico 5.2.1.4.3. Formador (2 por cada área de educação e formação) 5.2.1.4.4. Outras funções pedagógicas pertinentes 5.2.1.4.5. Técnico de comunicação e imagem (atendimento) 5.2.1.4.6. Serviços de Contabilidade 5.2.1.5. Caraterizar os espaços físicos 5.2.1.6. Upload do Plano de Atividades 2015 5.2.1.7. Upload do Plano de formação 2015	8 horas	Gestor do Projeto Técnica de Formação	Manual de Qualidade da Atividade Formativa Plano Anual de Atividades 2015 Plano de Formação 2015 Balanço de Atividades 2014 Programas de formação Planos de sessão Recursos Pedagógicos Fichas Curriculares

Âmbito Estratégico 5	Revisão do Sistema documental				
Objetivo Estratégico 5	Garantir a atualização e cumprimento do Sistema documental				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
		5.2.1.8. Upload das parcerias/protocolos/Contratos 5.2.1.9. Upload de estudos/levantamentos de necessidades de formação 5.2.1.10. Identificar e caracterizar a oferta formativa dos últimos 2 anos, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • área de educação e formação • designação do curso • duração (h) • código CNQ (se aplicável) • modalidade de formação - selecionar a partir da listagem apresentada • forma de organização - selecionar a partir da listagem apresentada • destinatários • BOX de curso realizado/não realizado 5.2.1.11. Upload do Manual de Qualidade 5.2.1.12. Upload do Regulamento Interno de funcionamento 5.2.1.13. Upload do Balanço de Atividades 2014 5.2.1.14. Upload de Relatórios de acompanhamento pós-formação 5.2.2.15. Upload de Relatórios de Autoavaliações, auditorias internas e /ou auditorias externas.			Certificados de Aptidão Pedagógica Certificados de Habilitações Contratos de Trabalho Contratos de Prestação de serviços Protocolos Relatórios de Acompanhamento e avaliação Diagnósticos de Necessidades de formação
5.3. Sensibilizar todos os colaboradores para a importância da	5.3.1. Organizar uma sessão de formação/informação para todos os colaboradores da Iconefile.	5.3.1.1. Planear a sessão de formação 5.3.1.2. Conceber a sessão de formação 5.3.1.3. Calendarizar a sessão de formação	12h	Gestor do Projeto	Manual de Qualidade da Atividade

Âmbito Estratégico 5	Revisão do Sistema documental				
Objetivo Estratégico 5	Garantir a atualização e cumprimento do Sistema documental				
Objetivo operacional	Atividade	Tarefas	Duração Esforço	Intervenientes	Documentos de suporte
participação no processo de transição		5.3.1.4. Convocar os colaboradores 5.3.1.5. Dinamizar a sessão			Formativa Plano Anual de Atividades 2015 Plano de Formação 2015 Balanço de Atividades 2014

2. Equipa do Projeto

A equipa de Projeto é composta por 4 elementos:

a) A gerência da Iconefile que tem como função promover o acesso a todos os meios de informação e providenciar os recursos físicos e humanos necessários à implementação do projeto, competindo-lhe também aprovar todas as atividades, tarefas e documentos criados.

b) O Gestor de Formação que tem uma função fundamental em todas as intervenções formativas da entidade, cabendo-lhe aprovar numa primeira fase todas as alterações e inovações a implementar, sendo o interlocutor primordial no sistema de Certificação de Entidades junto da DGERT.

c) Colaboradores de apoio à gestão da formação, cujo tratamento e disponibilização dos dados relativos à atividade formativa registada nos últimos 2 anos são fundamentais em todo o processo.

d) O gestor de projeto que tem como responsabilidade o planeamento e implementação do Projeto de Intervenção, procurando pautar a sua atuação pelas melhores práticas e orientações da entidade certificadora. Compete-lhe coordenar a equipa de projeto, reportando à direção da empresa a evolução dos trabalhos.

3. Sistema de Comunicação da equipa

O canal de comunicação a utilizar com todos os elementos da equipa é o correio eletrónico e sempre que necessário a reunião presencial, sobretudo na fase da implementação. A regularidade da comunicação será elevada, dada a necessidade de desenvolver até ao final de 2014 o pedido de transição.

4. Calendarização

Tendo em conta as responsabilidades e funções de cada elemento da equipa de projeto, o mesmo será desenvolvido em sessões de trabalho com uma duração diária estimada de 4 horas, entre 12 de maio e 28 de dezembro de 2014, totalizando cerca de 750 horas de trabalho.

Tabela 6 - Diagrama de Gantt

Atividade	2013			2014											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	Out	Nov	Dez	
1.1.1. Diagnóstico da Entidade	■	■	■												
1.1.2. Redação da Caraterização da Empresa e departamento de RH				■	■	■									
1.1.3. Constituir um arquivo digital						■	■	■	■	■	■	■	■		
1.2.1. Formulário DGERT														■	
1.3.1 Consentimento SS e Fazenda Pública														■	
2.1.1. Atualizar DAFs												■	■		
2.1.2. Caraterizar a equipa RH							■	■							
2.2.1. Estrutura de RH adequada à formação								■							
2.2.2. Formadores								■							
2.3.1. Caraterizar as instalações								■	■						
2.3.2. Elaborar relatório das instalações								■	■						
2.3.3. Procedimentos Higiene e Segurança										■					
3.1.1. Estratégia formativa a 2 anos										■	■				
3.1.2. Plano de Atividades 2015													■	■	
3.1.3. Plano de Formação 2015													■	■	

Atividade	2013			2014											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	Out	Nov	Dez	
3.2.1. Processos Formação															
3.3.1. Regulamento Interno de Funcionamento															
3.3.2. Suportes Comunicacionais															
3.4.1. Estrutura DTP															
3.4.2. Sistema de Gestão da informação															
3.5.1. Contratos de Formação															
3.5.2. Contratos de Prestação serviços															
3.6.1. Tratamento de Reclamações															
3.6.2. Implementar o procedimento para o Tratamento de Reclamações															
4.1.1. Analisar a oferta formativa da Iconefile nos últimos 2 anos															
4.2.1. Elaborar o Balanço de Atividades 2014															
4.3.1. Elaborar a Metodologia de acompanhamento pós-formação															
5.1.1. Elaborar o Manual de Qualidade da Atividade Formativa Iconefile															
5.2.1. Atualizar os dados necessários à Certificação															

Atividade	2013			2014											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	Out	Nov	Dez	
na plataforma da DGERT															
5.3.1. Organizar uma sessão de formação/informação para todos os colaboradores da Iconefile.															

5. Orçamento

Para a execução do projeto o custo total previsto é de 8858€, distribuído pelas seguintes rubricas:

Tabela 7 - Orçamento

Rubrica 1 – Encargos com a Equipa de apoio ao projeto			
Elemento	Remuneração hora	Nº de Horas afetas ao	Totais
Gerente	16€	200	3200€
Gestor de Formação	12€	400	4800€
Técnico de Formação	7€	100	700€
Gestor de Projeto	-	752	0€
Subtotal	-	373	8700€
Rubrica 2 – Encargos com Recursos Materiais			
Despesa	Quantidade	Valor unitário	Totais
Computador	1	Amortizado	0€
Resmas de Papel	2	4€	8€
Comunicações	-	50€	50€
Outros encargos	-	100€	100€
Subtotal			158€
Total			8858€

6. Caminho Crítico

Neste projeto todas as atividades são críticas para garantir a implementação do projeto, dado serem exigidas pelo guia normativo da DGERT. Assim sendo, o caminho crítico será retomar as atividades pré-definidas, reforçando a equipa e /ou

os recursos financeiros por forma a não comprometer o alcance da finalidade do projeto.

7. Sistema de Avaliação do Planeamento

Tabela 8 - Avaliação do Planeamento

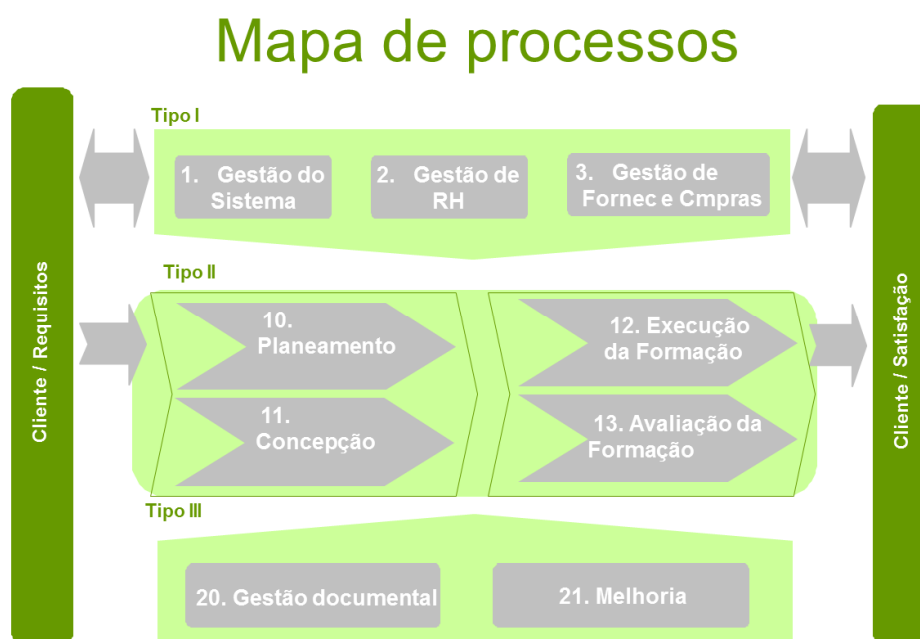
Objetivo Estratégico	IOV	Meio de verificação
Garantir os requisitos prévios à certificação	Processo de Gestão do Sistema Processo de Fornecedores & compras Cópia do NIPC Validar os campos referentes aos requisitos prévios no site da DGERT	Plataforma DGERT Autorização de Consulta à DGERT perante a Fazenda Pública e perante a Segurança Social
Garantir o cumprimento dos Requisitos Estrutura e Organização Internas	Processo de Gestão de Recursos Humanos	DAFs Mapa de pessoal Sistema de Gestão da Formação <i>Sofia</i> Fichas Curriculares DGERT
Garantir o cumprimento dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação	Processo Planeamento Processo Conceção Processo Execução Processo Avaliação	Balanço 2014 Plano de Atividades 2015 Plano de Formação 2015 Manual de Qualidade Formativa
Garantir o cumprimento dos Requisitos de resultados e melhoria contínua	Processo Melhoria contínua	Manual de Qualidade da Atividade Formativa
Garantir a atualização e cumprimento do Sistema documental	Processo de Gestão Documental	Sistema de Gestão da Formação <i>Sofia</i>

Capítulo VI. Implementação da Estratégia

A implementação deste projeto teve por base as orientações definidas no Guia da Certificação de Entidades Formadoras, versão 2.11 da DGERT e a norma NP EN ISO 9001:2000, dado que estão na base de todo o sistema de gestão da Iconefile.

Considerou-se a abordagem por processos, respeitando o modelo existente na empresa, tendo sido implementadas as devidas adaptações, por forma a responder às exigências da entidade Certificadora. O novo Sistema de Gestão é apresentado na seguinte ilustração.

Figura 9 - Novo Sistema de Gestão da Iconefile



Fonte: Manual da Qualidade da Atividade Formativa

O resultado foi a criação do Manual da Qualidade da Atividade Formativa (MQAF), instrumento fundamental ao processo de certificação.

Para cada processo foram criados e/ou atualizados Procedimentos da Qualidade (PQ), modelos (mod), Regulamentos e instruções de trabalho e ainda

registos essenciais ao processo de certificação, que passamos a sintetizar no quadro seguinte.

Quadro 3 - Mapeamento de Processos

Processo	Procedimentos da Qualidade	Modelos	Registos
DP.01B - Gestão do Sistema	PQ.01.01C - Gestão do sistema	Mod0101 - Matriz Responsabilidades e Processos Mod0104_QuestIndNecessidadesFormação Mod0108 - Plano de medição e monitorização de processos Mod0109 - Painel de Atividades Mod0111 - Plano Anual Atividade Formativa Mod0112 - Balanço de atividades Mod0112-1A_Anexo_Balanço Mod0120B_ControloHigienizacao Mod0121B_RegistolMobilizado Mod0122A_Etiquetas IMO Mod0123_Ctrl_ Manutenção de Infraestruturas	Balanço de Atividades 2014 Anexo ao Balanço 2014 Painel de Atividades 2015 Plano de Formação 2015 Plano Anual de Atividades 2015 Controlo de Higienização Código de Conduta de Estética Código Ética de Estética Horário Atendimento Lista Recursos Sala Prática Plano Higienização Iconefile_Jul2014 Procedimento lavagem das mãos
PQ.02A - Gestão de RH	PQ.02.01A - Gestão de RH	Mod0220A_Inquerito Satisfação Colaborador Mod0219A_Checklist Acolhimento & Integração Mod0218A_Guião Entrevista Mod0217B_Nec&Avaliacao Formação Mod0216B_Ficha de Admissão Mod0215B – Descrição & Análise de Funções Mod0214A – Mapa de Férias	DAF - Coordenador Pedagógico DAF – Gestor de Formação DAF – Gerente DAF – Técnico(a) de Formação DAF – Técnico de Comunicação e Imagem DAF – Técnico de Diagnóstico e Orientação

Processo	Procedimentos da Qualidade	Modelos	Registos
			<p>DAF – Formador(a)</p> <p>DAF – Gestor de Recursos Humanos</p> <p>DAF – Responsável de Qualidade</p> <p>Mapa de Férias 2015</p> <p>Caraterização dos RH e compilação dos documentos para Certificação.</p>
DP.03B - Gestão Fornecedores & Compras	<p>PQ.03.01A - Seleção & Adjudicação Fornecedores</p> <p>PQ.03.02B - Receção & Inspeção Compras</p>	<p>Mod0301-1A_Email Ofício-Convite</p> <p>Mod0301A_Ofício_Convite</p> <p>Mod0302A_CadernoEncargos</p> <p>Mod0303A_anexo I_ Proposta</p> <p>Mod0304A_anexo II_ declaração</p> <p>Mod0305A_NotificaçãoAdjudicação</p> <p>Mod0306B - Lista fornecedores qualificados</p> <p>Mod0307B - Avaliação de fornecedores</p>	
DP.10C_Planeamento		<p>Mod1001D_FichaPre-Inscricao</p> <p>Mod1002A_Painel de Controlo de Projeto</p> <p>Mod1005A_Apresentação Iconefile</p> <p>Mod1007C_PropostaGeral</p> <p>Mod1008B_FichaTecnica</p> <p>Mod1009D_Cronograma</p>	Regulamento de campanhas_2014

Processo	Procedimentos da Qualidade	Modelos	Registos
		Mod1010B_CalendariodeFormacao	
DP.11A_Conceção	PQ.11.01B – Fluxograma Conceção	Mod1101C_Programa Formação Mod1102C_Planificação Geral Mod1103C_Ficha Atividade Mod1105C_ManualApoioformação Mod1106C_Diapositivo Mod1107C_Enunciado Instrumento Avaliação Mod1108C_Corrigenda do instrumento de avaliação Mod1109-1B_Ficha Caracterização Entidade FPCT (AP) Mod1110C_Protocolo FPCT	
DP.12B - Execução da Formação		Mod1202D_FichaFormando Mod1203-1E_Contrato Formação Formando (FMC23) Mod1203B_CTR Formando Mod1205-1D_Contrato Prestação Serviços (FMC23) Mod1205-2B_Contrato Prestação Serviços (AP) Mod1205B_Contrato Prestação Serviços Mod1210C_Requisição Mod1213-1D_Registo Sumários (AP) Mod1213C_Registo Sumários	

Processo	Procedimentos da Qualidade	Modelos	Registos
		Mod1216F_NotaHonorarios Mod1217B_DecExpFormativa Mod1222-1B_Registo Presenças (AP) Mod1222D_RegistoPresenças Mod1224C_Relação RH Mod1225-2E_Ata Reunião (AP) Mod1225C_Ata Reunião Mod1234-1C_Relatório Visita (AP) Mod1247D_Registo Ocorrências Mod1250B_Regulamento Interno de Funcionamento Mod1259A_Termo Consentimento Informado Mod1260-1B_Declaração Acesso Ensino Superior (AP) Mod1260-2B_DeclaraçãoPresença Mod1260-4B_Declaração Situação Formando (FMC) Mod1260-5C_Declaração Situação Formando (AP) Mod1260E_Declaração Curso Mod1261C_Carta Mod1266-1D_Lombadas DTP (SAP) Mod1266-2C _Lombadas DTP (FMC)	

Processo	Procedimentos da Qualidade	Modelos	Registos
		Mod1270A_Certificado Parceiros Mod1270-1A_Diploma Distinção & Mérito	
DP.13A - Avaliação	PQ.13.01A - Avaliação	Mod1301-1A_Síntese da Avaliação diagnóstica (AP) Mod1301A_Síntese da Avaliação diagnóstica Mod1310-1D_Grelha Correção Instrumento de Avaliação (AP) Mod1310C_Grelha Correção Instrumento de Avaliação Mod1311-1A_Grelha Avaliação Final (AP) Mod1311-2A_Grelha Avaliação Final (FPIF) Mod1311A_Grelha Avaliação Final Mod1312-1A_Ficha avaliação módulo (FPIF) Mod1312-2A_Grelha avaliação SPI-SPF (FPIF) Mod1312-3A_Grelha Avaliação Aprendizagens (FPIF) Mod1312-4A_Grelha Projeto Intervenção Pedagógica (FPIF) Mod1312-5A_Grelha Competência Pedagógica (FPIF) Mod1315-1A_Apreciação Individual formando (AP-FPCT) Mod1316-1A_Ficha de avaliação (AP-FPCT) Mod1320-1A_Questionário Avaliação de Ação _ Formando (AP)	

Processo	Procedimentos da Qualidade	Modelos	Registos
		Mod1320A_Questionário Avaliação Ação _Formando Mod1321-1A_ Questionário Avaliação Formador – Formando (AP) Mod1321A_ Questionário Avaliação Formador - Formando Mod1322-1A_ Questionário Avaliação Entidade – Formador (AP) Mod1322A_ Questionário Avaliação Entidade - Formador Mod1323A_ Questionário Avaliação Entidade-tutor FPCT Mod1330A_ Questionário Avaliação _Pós Formação Mod1340A_ Questionário Autoavaliação Formador	
DP.20B - Gestão documental	PQ.20.01C - Gestão documental	Mod2003B – Lista Documentos Aprovados Mod2006B – Normas &Requisitos Regulamentares	
DP.21B - Melhoria	PQ.21.01B – Auditorias PQ.21.02C - CPNCACP	Mod2111A_Boletim Sugestões & Reclamações Mod2112B - Relatório de Ação Mod2113B – Relatório Auditoria Interna	

Nota final

Como esquematicamente apresentado no quadro 3, a autora deste projeto elaborou 9 processos, 9 procedimentos e 110 modelos. Foram, igualmente criados vários documentos essenciais ao processo de certificação, entre os quais se destaca O Manual de Qualidade da Atividade Formativa, o Balanço de Atividades de 2014, o Plano de Atividade Formativa para 2015 e o Plano de Formação para 2015.

Dada a necessidade de tais documentos conterem informação confidencial e estratégica da organização será apresentado, em anexo, apenas um exemplar de cada documento, podendo no momento da defesa oral do projeto disponibilizá-los ao júri de defesa para consulta.

Capítulo VII. Avaliação da Implementação da Estratégia

1. Preparação e Realização da Auditoria

A avaliação deste projeto de Intervenção tem como propósito preparar a validação por parte da entidade certificadora a DGERT, aquando da submissão da candidatura. Todavia, como vimos anteriormente, a candidatura à certificação para entidades formadoras acreditadas só é possível após notificação pela DGERT, tendo a mesma ocorrido a 11 de dezembro de 2014. Sendo que a entidade formadora tem 60 dias úteis para submeter a sua candidatura e tendo em conta a consequente análise por parte da DGERT, não seria possível avaliar esta intervenção a tempo de concluirmos o prazo inicialmente previsto. Optamos, então pela realização de uma auditoria interna que permitisse aferir o grau de cumprimentos dos objetivos definidos no âmbito deste projeto de intervenção.

Das possíveis técnicas utilizadas para a realização da auditoria optamos pelas seguintes:

- Conversa com o gestor de projeto por forma a verificar o conhecimento e domínio das tarefas, responsabilidade e coerência do processo;
- Análise da documentação, nomeadamente dos processos, modelos e registos, com especial atenção no Manual da Qualidade Atividade Formativa.

Elaborou-se o Plano de Auditoria considerando os seguintes aspetos:

- Objetivo da Auditoria – verificar a conformidade do Sistema de Gestão da Iconefile com os requisitos de acesso à certificação pela DGERT.
- Âmbito da Auditoria – Formação & Desenvolvimento
- Documentos de Referência
 - Guião da Certificação de Entidades Formadoras DGERT – Sistemas e Requisitos de Certificação versão 2.11.

- Guião orientador Manual de Qualidade da Atividade Formativa da DGERT.
 - Manual de Qualidade da Atividade Formativa v.2.0 da ICONEFIL, Formação e Consultoria Lda, bem como restante documentação do seu Sistema de Gestão da Qualidade.
- Auditor – Pedro Couto (nota biográfica em anexo)
 - Data e local da auditoria – 30 de dezembro de 2014 na Iconefile

Quadro 4 - Plano de Auditoria

Dia	Hora	Local	Atividades/Processos	Equipa Auditora	Auditados
30/12	9h30	Iconefile	Reunião de Abertura	Eng. Pedro Couto	Gestor de Formação Técnica de Formação Técnico de Diagnóstico e Orientação
	10h00		Processo DP.01 Gestão do		
	11h00		Processo DP.10 Planeamento		
	11h30		Processo DP.11 Conceção		
	12h00		Processo DP.12 Execução		
	13h00		Pausa para almoço		
	14h00		Processo DP.13 Avaliação		
	15h00		Processo DP.02 Gestão de RH		
	15h30		Processo DP.03 Fornecedores & Compras		
	16h00		Processo DP.20 Gestão		
	16h30		Processo DP.21 Melhoria		
	17h00		Revisão final de elementos necessários ao pedido de certificação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento dos requisitos prévios à certificação; ▪ Validação dos requisitos de estrutura e organização interna; ▪ Validação de requisitos de processos no desenvolvimento da formação; ▪ Validação de requisitos de resultados e melhoria contínua; 		
	18h00		Reunião de Encerramento		
	18h30		Fim da Auditoria		

2. Relatório da Auditoria

A auditoria comprovou a eficácia da intervenção realizada com o presente projeto de intervenção, estando de momento a Iconefile apta a submeter o seu pedido de certificação.

Contudo, no decorrer da auditoria foram assinaladas algumas não conformidades, as quais foram entretanto regularizadas.

Quadro 5 - Descrição das Não Conformidades

Nº	Requisito	Descrição da Não Conformidade	Classe
1	A entidade deve elaborar o plano de atividades com regularidade anual, que demonstre competências de planeamento da sua atividade formativa	Plano anual de atividades definido e estruturado, no entanto dado a necessidade de recolha significativa de dados o mesmo encontra-se em processo de conclusão.	Não conformidade maior
2	A entidade deve proceder à análise e avaliação dos resultados da atividade formativa que desenvolve, traduzindo-os num balanço de atividades com regularidade anual	Balanço anual de atividades definido e estruturado, no entanto dado a necessidade de recolha significativa de dados o mesmo encontra-se em processo de conclusão.	Não conformidade maior
3	A entidade deve proceder à avaliação regular do seu desempenho como entidade formadora e adotar medidas de melhoria, corretivas ou preventivas	Tratamento de Auditorias conforme procedimento estabelecido na organização.	Não conformidade menor

Fonte: Relatório de Auditoria

Na sequência destas não conformidades e dado o estado avançado da recolha de dados foi possível à Iconefile concluir o processo até ao dia 2 de janeiro e finalizar os documentos em questão: Balanço Anual de 2014 e Plano de Atividades para 2015.

Conclusão

Em jeito de balanço final da intervenção realizada consideramos que não só respondemos aos objetivos e âmbitos a que nos propusemos, mas que igualmente contribuímos para a melhoria contínua e efetiva do processo formativo da Iconefile.

Mais que conceber e/ou adaptar Processos, Procedimentos e Modelos de Qualidade da Intervenção formativa, importava assegurar a singularidade e diversidade do Sistema de Gestão, obviamente no respeito pelas normas e requisitos legais que norteiam a atividade da entidade. A preocupação da autora do projeto foi sempre a de não desvirtuar a essência e originalidade da Iconefile, mantendo as suas características distintivas, ao mesmo tempo que procurava responder aos requisitos normativos da DGERT.

O presente projeto de intervenção permitiu à equipa repensar toda a estrutura organizacional, a sua estratégia e procedimentos na busca pela excelência.

A maior dificuldade foi, sem dúvida, o nível de abrangência do projeto, uma vez que, sendo a formação um processo *core* da entidade, a nossa intervenção implicaria reestruturar a própria estrutura organizacional, o mapeamento de processos existente e elaborar ou atualizar todos os procedimentos e modelos. A nosso favor tínhamos uma equipa excecionalmente motivada e empenhada, contra o fator tempo.

Apesar das dificuldades o objetivo foi alcançado, tendo a Iconefile sido notificada para se apresentar à certificação no passado dia 11 de novembro, estando de momento em condições de o fazer.

Todavia, como em qualquer outro projeto encontramos na sua conclusão o mote para um novo começo, um novo desafio pois...

“Depois de termos conseguido subir a uma grande montanha, só descobrimos que existem ainda mais grandes montanhas para subir”. (Nelson Mandela)

Bibliografia

CARDIM, José Casqueiro - Gestão da Formação nas Organizações. Lisboa: Lidel, 2009.

CARDIM, Luís Filipe - A Formação Profissional nas Organizações. Lisboa: Núcleo de Informação e Relações Públicas do IEFP, Colecção Formar Pedagogicamente, 1992.

CARDIM, Luís Filipe - O Sistema de Formação Profissional em Portugal. THESSALONIKI: CEDEFOP – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, 1999.

CARNEGIE, Dale - Como fazer amigos e influenciar as pessoas. Alfragide: Editora Lua de Papel, 2011.

Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de Dezembro que estabelece o Sistema Nacional de Qualificações.

FERREIRA, Paulo da Trindade - Guia do Animador na Formação de Adultos. Lisboa: Editorial Presença, 2007.

DGERT - Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, Sistemas e Requisitos de Certificação – versão 2.11. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego., DSQA, 2011.

DGERT - Guia rápido do pedido de Certificação, Lisboa: DSQA,2011

DGERT - Guião orientador - Manual de Qualidade da Atividade Formativa, Lisboa: DSQA, 2011.

DGERT - <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>

ANQEP - <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro que aprova a revisão do Código do trabalho.

Manual do Utilizador Plataforma Eletrónica Sistema de Certificação de Entidades Formadoras. Versão 3.12, Lisboa, 2011.

MASSON, Jean-Raymond - Contribuição da política europeia de formação profissional para as reformas nos países parceiros da União Europeia. Revista Europeia de Formação Profissional N.41. 2007/2 – ISSN 1977-0227, 2007.

MEIGNANT, Alain - A Gestão Da Formação. (2ª edição). Coleção Gestão & Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

NP EN ISO 9001:2000, Lisboa: IPQ

OLIVEIRA, Ana Filipa - Novo Relatório de Estágio: *Acreditação, Certificação e Dinâmicas Formativas de uma entidade formadora: orientações normativas e práticas organizacionais*. Relatório de estágio não publicado. Braga: Universidade do Minho, 2011.

PATRÍCIO, Cátia Ludmila da Fonseca Madeira - Trabalho de Projeto: *Certificação de uma Empresa de Formação Profissional*. Trabalho de Projeto. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2012.

Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, republicada e alterada pela Portaria nº 208/2013, de 26 de junho, regulamenta o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras.

Portaria nº 1196/2010, de 24 de Novembro, sobre as Taxas a aplicar aos pedidos de certificação.

Portaria nº 256/2005, de 16 de Março, Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação (CNAEF).

Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, de 7 de Novembro que aprova a Reforma da Formação Profissional.

RODRIGUES, Hélder C. - O que é um Formador “*Topo de Gama no Século do Conhecimento*”? Revista Formação & Inovação. Lisboa: Nova Etapa – Formação & Consultoria, 2002.

Terminologia de Formação Profissional, CIME - Comissão Interministerial para o Emprego, DIREÇÃO-GERAL DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, Lisboa:DGERT, 2001.

Anexos

ANEXO 1

Listagem das entidades que operam no mesmo território e com atividade similar à
Icônefile

Listagem das entidades que operam no mesmo território e com atividade similar à Iconefile

Entidade	Áreas de Formação	Localidade	Entidade Acreditada (EAC) Entidade Certificada (EC)
Associação Empresarial da Póvoa de Varzim	010, 225, 341, 342, 344, 345, 346, 542, 811, 861	Póvoa de Varzim	EAC
LEICAR - Associação dos Produtores de Leite e Carne	215, 344, 346, 482, 620, 621, 629	Póvoa de Varzim	EAC
Previtec Serviços de Engenharia Lda.	480, 522, 529, 862	Póvoa de Varzim	EAC
Proandi - Consultores Associados, Lda	080, 090, 140, 541, 811, 862	Póvoa de Varzim	EAC
Maria Emilia Carvalho Morim, Unipessoal, Lda	222, 441, 461	Póvoa de Varzim	EC
Anjos & Cardoso Lda	840	Póvoa de Varzim	EC
CIVC - Centro de Ingês de Vila do Conde, Unipessoal, Lda.	222	Póvoa de Varzim	EAC
MAPADI - Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual	215, 622, 810, 811, 814, 819	Póvoa de Varzim	EAC
SASHIT - Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, Lda	541, 729, 862	Póvoa de Varzim	EAC
TAVARES DE OLIVEIRA - Assesores e Consultores de Empresas, Lda	140, 344, 347, 482, 521, 540, 542, 720, 862	Póvoa de Varzim	EAC
Futurbrain Centro de Formação Lda	140, 341, 343, 344, 345, 761, 762, 811, 812, 840	Vila do Conde	EAC
Megafuturo - Formação e Informática, Lda	090, 140, 214, 222, 310, 481, 482, 862	Vila do Conde	EAC
Soluções Nordeste - Formação Consultoria e Auditorias Lda	347	Vila do Conde	EC
Lucky Pocket – Serviços de Apoio a Empresas, Lda.	346 762, 811	Vila do Conde	EC
Clínica de Psicologia e Saúde Integral Porto Conde, Lda.	090, 140, 215, 311, 319, 342, 347, 720, 721, 725, 726, 760	Vila do Conde	EAC

Entidade	Áreas de Formação	Localidade	Entidade Acreditada (EAC) Entidade Certificada (EC)
IDARN - Instituto para o Desenvolvimento Agrário da Região Norte	140, 222, 341, 342, 345, 346, 482, 541, 620, 621	Vila do Conde	EAC
MADI DE VILA DO CONDE - Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual	090, 541, 622, 814	Vila do Conde	EAC
NANIUM, S.A.	090, 146, 222, 223, 345, 347, 380, 462, 482, 523, 524, 851, 862	Vila do Conde	EAC
Ecovisão - Tecnologias do Meio Ambiente, Lda.		Póvoa de Varzim	
Escola Básica de Rates		Póvoa de Varzim	
Escola E.B. 2/3 de Beiriz		Póvoa de Varzim	
Grupo Recreativo de Regufe		Póvoa de Varzim	
Mediverde, lda		Póvoa de Varzim	
MRJ Desinfestações Lda		Póvoa de Varzim	
Agrupamento de Escolas Maria Pais Ribeiro - E.B.2/3 «A Ribeirinha» - CNO A Ribeirinha		Vila do Conde	
Agrupamento Vertical de Escolas Júlio-Saúl Dias		Vila do Conde	
Alamedas Office - Consultadoria e Formação Recursos Humanos Lda.		Vila do Conde	
Associação Para o Apoio à Bovinicultura Leiteira do Norte – ABLN		Vila do Conde	
CNO - A Ribeirinha		Vila do Conde	
EP de Vila do Conde		Vila do Conde	
Escola E.B. 2/3 «A Ribeirinha»		Vila do Conde	

Entidade	Áreas de Formação	Localidade	Entidade Acreditada (EAC) Entidade Certificada (EC)
Escola Profissional de Vila do Conde		Vila do Conde	
Escola Secundária José Régio - Vila do Conde		Vila do Conde	
Escola Secundária/3 José Régio de Vila do Conde		Vila do Conde	
GIFF - Gestão Integrada de Fogos Florestais SA		Vila do Conde	

Fonte: Site da DGERT e Site do CNQ, consultados em 17 de março de 2014

ANEXO 2

Lista de parceiros na área da Estética

Lista de Parceiros na área da estética

- A sua Imagem, Carla Maria Baptista Martins
- Ana Marante Gabinete de Estética
- Angel SPA
- Anita Centro de Estética
- Art Estética
- Barreirinho - Instituto Hair SPA, Sandra Barreirinho Unipessoal, Lda
- B-Beauty Estética
- Beauty Point, Maria dos Anjos Silva Oliveira
- Biothecare EstétiKa
- Cabeleireiro Carina Santos
- Cabeleireiro e Estética Fátima Gaio
- Cabeleireiro e estética, Célia Carina Caetano Baptista
- Cabeleireiro Manuela
- Cabeleireiro Maria dos Anjos
- Cabeleireiro MB - Tetyana Debera – esteticista
- Centro de Estética Ana Rodrigues
- Centro de Estética Margarida
- Centro de Estética Maria João Nolasco, Unipessoal, Lda
- Clínica Dr.^a Lúcia Ribeiro
- Convite aos Sentidos Instituto de Beleza, Lda
- Donna e Uomo cabeleireiro e estética, Lda
- Evidente & Natural
- Flor de Lotus, Maria Manuela Carvalhido da Silva
- Gabinete de Estética Cidália Costa
- Gabinete de Estética Rosa Fanguero
- Glamour
- Helena Gabi Ribeiro Ramos Fernandes
- Inspirações - Carolina Azevedo Unipessoal, Lda
- Instituto de Beleza Villa Beauty

- Isabel Constança Torres Machado Sociedade Unipessoal, Lda
- Júlia Cruz Físioestética, Lda
- Korpo de Sonho, serviços de beleza, Lda
- Lavinbell
- Lribeiro, serviços de saúde, Lda
- MG Cabeleireiro, Maria da Glória Ferreira Martins Pereira
- Mi Amo Cabeleireiro e Estética, Patrícia Maria Correia Eusébio
- Mira Matias Beauty Center
- Mitos de Beleza
- Moments
- My Moment Day SPA
- Olhar Quente Perfumaria Unipessoal, Lda
- Power Gim Academia de Ginástica, Lda
- Salão de Cabeleireiro Gine France, Maria Angelina Sousa Rodrigues
- Salão Luísa Miranda
- Sapphira, Figurodisseia, Lda
- Sublime SPA
- Susana Margarida Ferreira Rodrigues, Unipessoal Lda
- Tita Studio - Beleza e Estética, Ana Rita da Silva Mendes
- Urban Style
- Venusta, Teresa Maria da Silva Gonçalves

ANEXO 3

Nota Biográfica do Auditor Eng. Pedro Couto

Nota Biográfica do auditor Eng. Pedro Couto

Natural do Porto (10 de Novembro de 1974).

Licenciado em Engenharia Mecânica, pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Pós-Graduado em Métodos Quantitativos em Gestão pelo Instituto Superior de Estudos Empresariais, Universidade do Porto (actualmente EGP – Escola de Gestão do Porto).

Desde 2010 exerce na Itron a função de Consultor interno ERP com análise, suporte funcional multidisciplinar, desenvolvimento e gestão de operações de soluções de tecnologias de informação globalmente. Desempenhou idêntica função na Nanium (anterior Qimonda Portugal, Infineon Technologies e Siemens Semicondutores) de 2004 a 2010, tendo sido responsável pelo centro de competência na gestão de soluções de Tecnologia de Informação para suporte da Qualidade globalmente.

Foi técnico – comercial no setor da construção civil no início de atividade da STEN na zona norte de Portugal de 2003 a 2004.

Foi consultor funcional do ERP SAP para a área industrial e logística de 1998 a 2003 com a Indra (CPC).

Colabora como docente convidado na Universidade Fernando Pessoa desde 2010 nas unidades curriculares de Custos da Qualidade (Licenciatura em Gestão e Engenharia da Qualidade) e Gestão da Manutenção e Fiabilidade (Mestrado em Gestão da Qualidade).

Exerce atividade como consultor e formador em:

- Gestão da Qualidade com diversas implementações de sistemas de acordo com o referencial ISO 9001;
- Gestão de operações;
- Gestão de projetos;
- Sistemas de informação e informática.

ANEXO 4

Processo Concepção DP.11A

Descrição de Processo	DP.11.A
Conceção	2014Out01

1. Objectivo: Suportar a conceção de ações de formação desenvolvidas pela Iconefile, desde a elaboração de programas de formação até ao desenvolvimento de recursos técnico-pedagógicos.

2. Âmbito: Aplica-se a todas as ações concebidas e dinamizadas pela Iconefile.

3. Procedimento:

Actividades	Responsável	Documentos Associados	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Conceção do programa de formação</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	F/GF/CP	PQ.11.01 Mod1101	Coordenador do Processo: Coordenador Pedagógico Entradas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de Atividades Anual (DP01); ▪ Levantamento de necessidades da envolvente. Saídas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de formação (DP12); ▪ Planos de sessão (DP12);
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Conceção dos planos de sessão</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	F	Mod1102	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Conceção das atividades pedagógicas</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	F	Mod1103 Mod1104	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Elaboração e definição de recursos didáticos</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	F	Mod1105 Mod1106	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Elaboração dos instrumentos de avaliação</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	F	Mod1107 Mod1108	

<p>Conceção de planos de formação em contexto de trabalho e seleção de entidades acolhedoras</p>	<p>CP/F</p>	<p>Mod1109 Mod1110</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos didáticos DP12): ▪ Instrumentos de Avaliação Pedagógica (DP12); ▪ Planos de formação em contexto de trabalho (DP12); ▪ Protocolos com entidades acolhedoras para formação em contexto de trabalho (DP12).
--	-------------	----------------------------	---

ANEXO 5

Procedimento da Qualidade PQ.02.01A

Gestão de Recursos Humanos



Procedimento da Qualidade	PQ.02.01A
Gestão de Recursos Humanos	2014Dez26

1. OBJECTIVO E ÂMBITO

O objectivo deste procedimento é:

- Garantir o bom funcionamento do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e verificar a sua adequabilidade à empresa e às exigências do cliente, através da revisão pela direcção;
- Atrair, manter e desenvolver os Recursos Humanos necessários para garantir o bom desempenho dos processos e a qualidade dos serviços prestados;
- Garantir que são estabelecidos processos de comunicação eficazes e apropriados no interior da Iconefile, assim como, para com os clientes e outras entidades envolvidas.

Este procedimento aplica-se a todos os processos/serviços prestados pela Iconefile e a eventuais alterações, consideradas relevantes para o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.

2. REFERÊNCIAS

DP.02

3. DOCUMENTOS

[Mod0214 – Mapa de Férias](#)

[Mod0215 – Descrição & análise de Funções](#)

[Mod0216 – Ficha de Admissão](#)

[Mod0217 – Necessidades e Registo Individual de Avaliação de Eficácia das Acções de Formação](#)

[Mod0218 – Guião de Entrevista](#)

[Mod0219 - Checklist Acolhimento & Integração](#)

4. RESPONSABILIDADES

É da responsabilidade do Gestor de Recursos Humanos:

- Definir, planear e monitorizar os indicadores e objectivos definidos para a Política de Recursos Humanos da Iconefile;
- Atrair, manter e desenvolver os recursos humanos necessários à execução da estratégia da Iconefile.

5. MODO DE PROCEDER

“Pessoas felizes são mais produtivas”

Política de Recursos Humanos

A Iconefile acredita que são as pessoas que fazem a diferença nas organizações, pessoas com emoções positivas. Alinhada com a Política da Qualidade da empresa, com a sua missão, visão e valores, a estratégia de Recursos Humanos valoriza a **Lealdade** e o **Compromisso**.

I. Subprocesso Acolhimento & Integração

A fim de garantir a plena integração de um(a) novo(a) colaborador(a) é aplicado o [Mod0219 - Checklist Acolhimento & Integração](#). É também disponibilizado para consulta o [Manual de Qualidade da Intervenção Formativa](#) e o [Mod1250_RegulamentoIntFuncionamento](#), os quais incluem informação importante sobre normas e procedimentos a cumprir por todos os colaboradores.

II. Subprocesso Avaliação de Desempenho

O Processo de avaliação de desempenho existente na Iconefile está centrado na avaliação da satisfação do cliente final – os(as) formandos(as). Sempre que uma ação de formação termina, o coordenador pedagógico realiza uma sessão de encerramento, no decorrer da qual, solicita aos

formandos o preenchimento de dois questionários de avaliação [Mod1321 - Questionário de Avaliação Formador – Formando](#) e [Mod1320 – Questionário de Avaliação Ação – Formando](#).

O [Mod1321 - Questionário de Avaliação Formador – Formando](#) tem como objetivo avaliar o desempenho do formador. Este instrumento de avaliação está estruturado em duas seções, a primeira das quais evidência um conjunto de sete parâmetros, numa escala de 1 a 4 valores, sendo 1 insuficiente e 4 muito bom. A segunda seção do questionário é constituída por questões abertas, permitindo aos formandos elencarem os pontos fortes e os pontos a melhorar na atuação do formador. Os questionários são anónimos, por forma a não condicionar a opinião dos avaliadores.

Paralelamente o coordenador pedagógico avalia o formador utilizando o mesmo modelo que este ultimo utiliza na sua autoavaliação [Mod1340 – Questionário AutoAvaliacao do Formador](#).

Para a avaliação das restantes funções de apoio à formação é utilizado o [Mod1320 – Questionário de Avaliação Ação – Formando](#).

A avaliação efetuada pelo cliente tem um peso de 80% no desempenho final do colaborador e a autoavaliação 20%.

As respostas aos instrumentos são lançadas, pelos serviços administrativos, no SGF-S, sendo posteriormente o resultado traduzido na declaração de experiência formativa no caso do formador.

III. Subprocesso Clima Organizacional & Satisfação dos colaboradores

A satisfação dos colaboradores é medida anualmente através do [Mod0220 – Inquérito de Satisfação Interna aos colaboradores](#).

IV. Subprocesso Descrição & Análise de Funções

Por forma a garantir que os recursos existentes na empresa satisfaçam os objectivos da organização, as suas funções / responsabilidades encontram-se definidas nos respectivos processos e descritas no [Mod0215 – Descrição & Análise de Funções](#) e [Mod0101 – Matriz de Responsabilidades Processos](#).

V. Subprocesso Formação & Desenvolvimento

Anualmente é efetuado o levantamento de necessidades de formação interna à organização, através do [Mod0217 – Necessidades e Registo Individual de Avaliação de Eficácia das Ações de Formação](#).

Cabe à Gerência em colaboração com a área administrativa coordenar o desenvolvimento das ações de formação constantes do Plano de Formação, assim como executar as ações constantes dos seguintes pontos:

- Desenvolver os respetivos contactos e efetuar a inscrição dos colaboradores - Formação Externa;
- Coordenar a preparação e execução de ações de Formação Interna;
- Verificar as ações a iniciar confirmando com os colaboradores as datas e horários da sua realização;
- Constituir um arquivo das ações realizadas com informação relevante;
- Atualizar o dossier individual do colaborador e histórico de formação, anexando a respetiva documentação.

No final de cada ação é definido o período de tempo e a metodologia a adotar por forma a avaliar a eficácia da ação realizada no desempenho dos colaboradores na função. Cabe à GE e/ou ao responsável pelo departamento em que foi dada formação, avaliar a eficácia da mesma. O resultado desta avaliação deve ser expresso no [Mod0217 – Necessidades e Registo Individual de Avaliação de Eficácia das Ações de Formação](#).

Só é efetuada a avaliação da eficácia da formação para ações de especialização. Considera-se ações de especialização todas as ações que dão competências para o desempenho de determinada função. Esta avaliação é efetuada tendo em consideração as seguintes situações: Necessidades de Formação, Objetivo do Curso, Avaliação da Eficácia, e Adequabilidade dos conhecimentos adquiridos no desempenho da função.

VI. Subprocesso Gestão Administrativa

A Gestão Administrativa de RH é realizada em suporte informático, essencialmente com recurso ao software de gestão integrada da formação “Sofia” (SGF-S). Toda a documentação dos colaboradores é arquivada em suporte digital, sendo atualizada regularmente.

Após a admissão, a emissão do contrato do colaborador cabe aos serviços administrativos, sendo o mesmo previamente validado pela assessora jurídica da Iconefile. No ato da admissão, juntamente

com a formalização da contratualização, o colaborador obriga-se a disponibilizar, em suporte digital, um conjunto de documentos que farão parte do seu processo individual:

- Ficha de Admissão;
- Cópia do Cartão do Cidadão ou, em alternativa, cópias do Bilhete de Identidade, Cartão de Contribuinte Fiscal, Cartão de Beneficiário da Segurança Social;
- Cópia do Certificado de Habilitações;
- Cópia de Certificações profissionais específicas;
- Comprovativo do NIB, com identificação do titular da conta bancária;
- Cópia da Apólice do Seguro de Acidentes Pessoais (aplicável apenas aos prestadores de serviços);
- Certidões comprovativas de não dívida perante a Segurança Social e Fazenda Pública (aplicável apenas aos prestadores de serviços, no âmbito de projetos de formação financiada);
- Ficha Curricular da DGERT (aplicável aos colaboradores, cujas funções estejam afetas ao serviço de Formação & Desenvolvimento).

Na posse desta documentação, os serviços administrativos procedem à abertura do processo do colaborador em duas etapas:

- Inserção dos dados pessoais no sistema de Gestão “Sofia”;
- Arquivo da documentação no servidor da empresa, na pasta RH, identificado pelo nome e apelido do colaborador.

Uma vez concluída esta fase, a gerência procede à comunicação da admissão aos serviços de contabilidade, responsáveis pela Inscrição dos colaboradores no sistema de Segurança Social e pelo processamento salarial.

i. Processamento Salarial

Mensalmente, no último dia útil de cada mês, a gerência comunica, por correio eletrónico, à empresa de contabilidade, eventuais faltas, licenças e horas extraordinárias dos colaboradores, a fim de procederem à emissão dos recibos de vencimento.

Os pagamentos de vencimento são efetuados entre o primeiro e o oitavo dia de cada mês, mediante o envio dos respetivos recibos de vencimento pela contabilidade. O pagamento é realizado por transferência bancária, sendo os recibos enviados e posteriormente reencaminhados para os colaboradores, via email.

No que respeita ao processamento de honorários dos prestadores de serviços, a sua liquidação é efetuada no fim da prestação de serviços, mediante o envio da nota de honorários e respetivo recibo-fatura, via email, para o responsável financeiro.

O pagamento é realizado por transferência bancária, após a validação pelos serviços administrativos, da conclusão do processo pedagógico.

ii. Férias, Feriados e Licenças

A marcação das férias dos colaboradores é feita no início de cada ano civil através do [Mod0214 – MapaFérias](#).

iii. Gestão da Assiduidade

A gestão da assiduidade é realizada mediante a assinatura dos registos de presença e posteriormente lançada no SGF-F.

VII. Subprocesso de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

O Subprocesso de Higiene, segurança e saúde no trabalho é assegurado por fornecedor externo, cujas tarefas são:

- Realização de auditoria anual às instalações da Iconefile e redação do respetivo relatório, em matéria de higiene e segurança;
- Participação no preenchimento do anexo C do relatório Único da ACT;
- Calendarização das consultas médicas anuais dos colaboradores e emissão do respetivo atestado de aptidão.

As consultas de medicina no trabalho são realizadas anualmente sendo os atestados de aptidão dos colaboradores arquivados no seu processo individual.

A revisão anual dos extintores e outros equipamentos de segurança é assegurada no processo de Gestão do Sistema.

VIII. Subprocesso Recompensas & Incentivos

A política salarial da Iconefile cumpre o estipulado na Portaria nº 210/2012, de 12 de julho que regula as condições mínimas aplicáveis aos trabalhadores administrativos, que não estejam abrangidos por nenhuma regulamentação coletiva específica.

Não existe um processo de recompensas & incentivos formalizado. Porém, existe um conjunto de práticas que podem ser entendidas como tal:

- Oferta do dia de aniversário
- Sinalização do dia de aniversário com oferta de bolo e lembrança
- Flexibilidade de horário
- Pagamento do subsídio de alimentação referente aos dias de férias.

IX. Subprocesso Recrutamento & Seleção

Uma vez identificada a necessidade de contratação de um novo colaborador dá-se início ao processo de Recrutamento, com a definição e/ou análise do perfil pretendido [Mod0215 – Descrição & análise de Funções](#). Sempre que é detetada a necessidade do preenchimento de uma nova vaga, motivada pela saída do titular de um cargo, ou pela criação de um novo cargo, a gerência realiza antecipadamente uma análise de custos a fim de aferir a viabilidade financeira de uma nova contratação. A decisão pela contratação de um novo colaborador implica avaliar questões como:

Qual o investimento que a contratação implica para a empresa? Tipo de contrato (a termo ou sem termo)? Contrato de trabalho ou contrato de prestação de serviços? Contratação ou Outsourcing?

Numa primeira fase, a empresa avalia a existência de candidatos que correspondam ao perfil desejado para a função, entre os colaboradores internos ou externos. O recrutamento pode ainda ser feito mediante consulta da Base de dados interna de formandos e ex-formandos.

Caso não seja possível preencher a vaga por esta via, a empresa recorre ao recrutamento externo, começando pela elaboração de um anúncio, onde constam os seguintes itens:

- Título do cargo
- Breve descrição da função
- Competências requeridas
- Habilitações literárias e profissionais
- Fatores preferenciais
- Condições oferecidas.

Quanto aos suportes de divulgação do anúncio, os mais utilizados são:

- Site institucional da empresa
- Sites de recrutamento on-line, portais de emprego.

- Gabinetes de inserção profissional, nomeadamente de instituições de ensino.

Após a receção das candidaturas, a empresa realiza uma primeira triagem com base nos CV dos candidatos, cartas de motivação e eventuais portfólios. Os candidatos rejeitados nesta fase são notificados por correio eletrónico da decisão. Os candidatos selecionados são sujeitos a uma entrevista [Mod0218 – Guião de Entrevista](#) com a gerente, sendo os excluídos do processo após a entrevista inicial, notificados por correio eletrónico da decisão. No caso de existir mais do que um candidato selecionado após a entrevista, podem ser aplicadas várias técnicas de seleção em função do perfil de competências pretendido, tais como:

- Testes de personalidade
- Testes Psicotécnicos
- Dinâmicas de grupo

Uma vez encontrado o candidato ideal para a função é comunicada a decisão ao mesmo aguardando a sua aceitação. Após confirmação do interesse em aceitar a proposta é iniciado o processo administrativo com a assinatura do contrato de trabalho para o caso de colaboradores administrativos ou técnicos, ou contrato de prestação de serviços, no caso dos formadores e consultores externos.

Os outputs do Processo de Recrutamento & Seleção são os inputs necessários para o Processo de Gestão Administrativa de RH.

6. VALIDAÇÃO

Verificado

___/___/___ : _____

Aprovado

___/___/___ : _____

ANEXO 6

Mod1340/B_QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO FORMADOR



“Nenhum trabalho de qualidade pode ser feito sem concentração e auto-sacrifício, esforço e **dúvida**”.

Max, Beerbohm

Caro(a) Colaborador(a) a reflexão sobre o trabalho desempenhado constitui uma ferramenta poderosa na tomada de consciência das nossas limitações e fraquezas, na determinação das nossas forças e competências e na superação de obstáculos e desafios. Assim, solicitamos alguns momentos do seu tempo no preenchimento deste questionário de autoavaliação, cujos resultados serão considerados no seu processo de Avaliação de desempenho.

Nome Formador(a)		
Curso/módulo		Carga Horária
Ação	Datas Realização (início/fim)	

Parâmetros de Autoavaliação	1 Ins.	2 Suf.	3 Bom	4 M. Bom
1. Domínio das matérias (Preparo as minhas sessões e dinamizo-as com clareza e entusiasmo)				
2. Atividades Pedagógicas (Preparo dinâmicas pedagógicas tendo em conta os objetivos e o perfil dos formandos)				
3. Organização das sessões (Muito organizado(a), com todos os trabalhos corretamente estruturados e planeados)				
4. Capacidade de Motivação dos formandos (Preparo estratégias pedagógicas motivadoras)				
5. Relacionamento com os formandos e colegas (Relaciono-me muito bem com os formandos e colegas, sendo sempre muito disponível e educado(a), contribuindo para a existência de um ambiente de trabalho estimulante)				
6. Documentação Pedagógica (Concebo manuais, textos de apoio, fichas e diapositivos adequados aos objetivos pedagógicos e destinatários, cumprindo as orientações da				

<i>Iconefile)</i>				
7. Pontualidade <i>(Fui sempre pontual, estando na sala antes do início da sessão e respeitando os horários estabelecidos)</i>				
8. Competência Técnica <i>(Invisto na minha formação mantendo-me atualizado)</i>				
9. Responsabilidade <i>(Cumpro os prazos de entrega da documentação pessoal e pedagógica estipulados no Regulamento Interno da Iconefile)</i>				
10. Contribuição para a melhoria contínua <i>(Preocupo-me em contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela Iconefile, dando sugestões passíveis de implementação)</i>				

Comentários

Obrigada pela sua colaboração!