

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

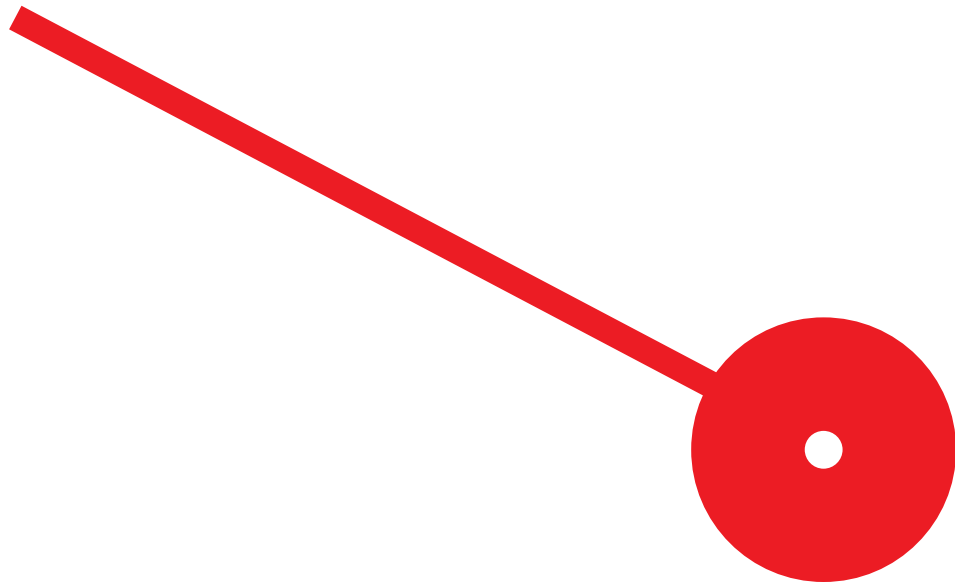
Certificação da DESICOR
como entidade formadora
pela DGERT: da conceção do processo
do processo ao pedido de
certificação no portal
Certifica

Ana da Conceição Roque Veríssimo
10/2025

Versão final

Ana da Conceição Roque Veríssimo. Certificação da DESICOR
como entidade formadora pela DGERT: da conceção do processo
ao pedido de certificação no portal Certifica.

10/2025



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Certificação da DESICOR
como entidade formadora
pela DGERT: da conceção
do processo ao pedido de
certificação no portal
Certifica

Ana da Conceição Roque Veríssimo

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Ana da Conceição Roque Veríssimo. **Certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT: da conceção do processo ao pedido de certificação no portal Certifica**
10/2025

Dedicatória

Aos amores da minha vida, aos meus raios de sol, à minha inspiração para a conclusão deste Mestrado, aos Meus TUDO: aos Meus PAIS (*in memoriam*).

Sempre, sempre presentes no meu coração. MÃE e PAI: amo-vos para todo o sempre e agradeço-vos por tudo, tudo e muito mais.

Uma dedicatória parca em palavras, mas a transbordar de lágrimas, de saudade, de coração apertado, de amor. Há um antes e um agora. Só por Vós concluí este Projeto. Espero continuar a ser o Vosso orgulho! Só peço a Deus que eu seja capaz! Vocês serão sempre, sempre o meu orgulho e a minha inspiração!

À minha Mãe, pilar da minha vida, pelo seu amor incondicional, pela resiliência, a quem tudo, tudo agradeço. Sei que estás sempre comigo e és força que me guia e manto protetor.

Ao meu Pai, pelo exemplo, força, cumplicidade e capacidade de luta. Meu tudo, meu protetor, meu herói, meu ídolo, minha inspiração. És o meu espelho na vida.

Acreditem, foi a admiração, o orgulho e o amor por VÓS, que permitiu terminar este Mestrado.

Obrigada pelo amor, pelo apoio e pelos valores transmitidos. Obrigada de coração, meus Amores para todo o SEMPRE!

Agradecimentos

Os agradecimentos destinam-se a todos que influenciaram a concretização deste percurso académico e, acima de tudo, deste Trabalho de Projeto.

Aos MEUS PAIS. Hoje e sempre, agradeço. Apoiaram-me incondicionalmente e incentivaram-me para fazer este Mestrado. Acompanharam-me presencialmente em parte deste caminho que foi complicado e, também ao longo deste caminho, partiram, fazendo o meu mundo desabar. Quando me inscrevi neste Mestrado tínhamos o nosso núcleo familiar completo e a vida éramos “nós”. Tudo na minha vida se transformou e, acabo este Mestrado, com imensurável dor e saudade. Dedico-vos, com gratidão, este Trabalho.

Às pessoas que estiveram ao meu lado durante a realização deste trabalho de Mestrado, cujas palavras e gestos de incentivo foram uma dádiva.

Ao Professor Rui Soares, um obrigada especial pela oportunidade de realizar este Projeto de Intervenção na DESICOR e pela compreensão e apoio ao longo de todo o processo de realização do segundo ano do Mestrado.

E, muito em especial, um agradecimento profundo à Professora Dora Martins, pela Profissional que é, pelos conhecimentos que tem e transmite, pelo seu carácter dinâmico e proativo, pela capacidade de mobilização, pela dedicação que coloca no seu trabalho, mas, acima de tudo, por ser a Pessoa que é. Sabe como as suas palavras foram importantes para eu “pôr mãos-à-obra” e concluir este trabalho. A Professora Dora Martins não foi só Orientadora, foi apoio, foi empatia, foi incentivo. Foi e é o que sempre disse e direi: “Não podia ter escolhido melhor Pessoa e Profissional para ser minha Orientadora”. Agradeço, de coração! Será sempre a minha referência neste Mestrado!

A todos, todos, todos: muito obrigada!

Resumo

As pessoas são um ativo com forte impacto nos resultados de qualquer organização. Como tal, as práticas de gestão de recursos humanos constituem, hoje, um recurso estratégico e, em particular, a formação e desenvolvimento de colaboradores.

Perante a identificação da necessidade de melhoria da atividade formativa na DESICOR, surge este trabalho de intervenção em Recursos Humanos.

Foi seguida a metodologia de projeto de intervenção para atuar sobre uma lacuna aferida na DESICOR, empresa acolhedora do projeto de intervenção, ao nível da formação profissional dos colaboradores, que vem sendo assegurada por entidades externas.

O diagnóstico realizado possibilitou identificar como potencialidade para a intervenção a elaboração pela DESICOR do processo para a certificação como entidade formadora pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), cumprindo os requisitos apresentados no Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT, 2017) e os critérios de preenchimento do formulário eletrónico do pedido de certificação no portal Certifica, no *website* da DGERT (www.dgert.pt).

Seguiram-se o planeamento estratégico e o planeamento operacional da estratégia, ao que se sucedeu a fase da implementação do projeto, isto é, a execução da intervenção. Terminámos com a avaliação e a apresentação das medidas adotadas para verificar a concretização da finalidade enunciada.

Os resultados da avaliação permitem concluir que o planeamento e a implementação do projeto foram eficazes, considerando-se alcançados os objetivos a que nos propusemos.

Concretizou-se a finalidade do projeto com a validação pelo *Corporate People & Culture Director* da Empresa do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT, que integra todo o processo da atividade formativa elaborado neste projeto de intervenção em consonância com os requisitos e critérios delimitados pelo organismo certificador, o que permitirá a submissão do pedido de certificação e o reconhecimento da Empresa como entidade formadora certificada.

Palavras-chave: gestão estratégica de RH; formação e desenvolvimento de colaboradores; formação interna; certificação de entidades formadoras pela DGERT.

Abstract

People are an asset with a strong impact on the results of any organization. As such, human resource management practices today constitute a strategic resource, especially employee training and development.

This Human Resources intervention project was developed after identifying the need to improve training activities at DESICOR.

The intervention project methodology was adopted to address a gap identified at DESICOR, the company hosting the intervention project, in employee professional training, which has been provided by external entities.

The diagnosis carried out made it possible to identify as a potential area for intervention the development by DESICOR of the process for certification as a training entity by the Directorate-General for Employment and Labour Relations (DGERT), fulfilling the requirements presented in the Guide for the Certification of Training Entities: System and Certification Requirements - version 1.17 (DGERT, 2017) and the criteria for completing the electronic certification application form on the Certifica portal, on the DGERT website (www.dgert.pt).

Strategic planning and operational planning followed, followed by the project implementation phase, i.e., the execution of the intervention. We concluded with an evaluation and presentation of the measures adopted to verify the achievement of the stated purpose.

The evaluation results allow us to conclude that the project planning and implementation were effective, considering that the objectives we set were achieved.

The project's objective was achieved with the validation by the company's Corporate People & Culture Director of the complete dossier for DESICOR's certification as a training entity by DGERT. This dossier integrates the entire training activity process developed in this intervention project, in accordance with the requirements and criteria defined by the certifying organization. This allows for the submission of the certification request and the recognition of the company as a certified training entity.

Key words: HR management; employee training and development; internal training; certification of training entities by DGERT.

Índice geral

Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Caracterização da Entidade acolhedora do Projeto	4
2. Apresentação da Entidade acolhedora do Projeto: a DESICOR.....	5
2.1. Apresentação geral da Empresa	6
2.1.1. Áreas de atuação e estrutura organizacional.....	6
2.1.2. Orientação estratégica, política de gestão e negócio	7
2.1.3. Infraestrutura e equipamentos.....	12
2.1.4. Perfil dos Colaboradores.....	13
2.2. A área de RH na Entidade.....	15
2.2.1. Caracterização da função de RH.....	15
2.2.2. Caracterização dos processos de RH	17
Capítulo III – Análise da potencialidade	20
3. Configuração da potencialidade em recursos humanos.....	21
3.1. Análise teórica	23
3.1.1. Gestão estratégica e desenvolvimento do capital humano.....	23
3.1.2. Formação profissional nas organizações	26
3.2. Análise normativa	32
3.2.1. A formação profissional no Código do Trabalho	32
3.2.2. Sistema Nacional de Qualificações (SNQ).....	34
3.2.3. Certificação de entidades formadoras em Portugal	36
3.2.3.1. DGERT e o sistema de certificação de entidades formadoras	36
3.2.3.2. Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT.....	39
3.2.3.3. Submissão do pedido de certificação de Entidades Formadoras da DGERT: o portal Certifica	43
3.3. Análise empírica	46
3.3.1. A formação na DESICOR.....	46

3.3.2. Certificação como entidade formadora pela DGERT: aplicabilidade e exequibilidade na DESICOR	48
3.4. Configuração exata da potencialidade	52
3.5. Finalidade.....	55
Capítulo IV – Planeamento da estratégia de intervenção	56
4. Planeamento da intervenção do projeto.....	57
4.1. Planeamento estratégico	59
4.1.1. Opções estratégicas.....	59
4.1.1.1. Opção estratégica 1	60
4.1.1.2. Opção estratégica 2	61
4.1.2. Estratégia selecionada.....	63
4.1.3. Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos	65
4.1.3.1. Âmbito estratégico 1: requisitos prévios.....	65
4.1.3.2. Âmbito estratégico 2: requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade	66
4.1.3.3. Âmbito estratégico 3: requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade	67
4.1.3.4. Âmbito estratégico 4: requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade	68
4.1.3.5. Âmbito estratégico 5: processo de preenchimento do pedido de certificação no portal Certifica.....	68
4.1.4. Esquema síntese do planeamento estratégico	70
4.2. Planeamento operacional	71
4.2.1. Operacionalização dos âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos	72
4.2.1.1. Operacionalização do âmbito estratégico 1	73
4.2.1.2. Operacionalização do âmbito estratégico 2	74
4.2.1.3. Operacionalização do âmbito estratégico 3	76
4.2.1.4. Operacionalização do âmbito estratégico 4	79
4.2.1.5. Operacionalização do âmbito estratégico 5	81

4.2.2. Equipa	85
4.2.3. Comunicação interna do projeto	86
4.2.4. Destinatários do projeto	86
4.2.5. Orçamento.....	86
4.2.6. Calendarização.....	87
4.2.6.1. Cronograma da fase de implementação dos objetivos operacionais e atividades.....	88
4.2.7. Definição do caminho crítico.....	92
4.2.8. Avaliação global do projeto	94
4.2.8.1. Avaliação <i>ongoing</i>	94
4.2.8.2. Avaliação <i>ex post</i>	95
Capítulo V – Implementação da estratégia	97
5. Implementação do projeto	98
5.1. Atividades de implementação	99
5.1.1. Atividades do âmbito estratégico 1	99
5.1.2. Atividades do âmbito estratégico 2.....	100
5.1.3. Atividades do âmbito estratégico 3.....	104
5.1.3.1. Processo de planificação da atividade formativa	105
5.1.3.2. Processos de: conceção da formação, implementação da formação e avaliação da formação	109
5.1.4. Atividades do âmbito estratégico 4.....	110
5.1.5. Atividades do âmbito estratégico 5.....	112
5.2. Compilação e integração das atividades realizadas	115
Capítulo VI – Avaliação da intervenção.....	116
6. Avaliação do projeto.....	117
6.1. Auditoria documental interna	118
6.2. Validação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT	120

Capítulo VII – Conclusões.....	121
Referências bibliográficas	124
Apêndices	130
Anexos	149

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Logotipo da Empresa DESICOR</i>	5
Figura 2: <i>Valores organizacionais da DESICOR</i>	8
Figura 3: <i>Áreas e Departamentos da DESICOR</i>	11
Figura 4: <i>Fotografia da entrada da DESICOR</i>	12
Figura 5: <i>Fotografia do interior das instalações da DESICOR</i>	12
Figura 6: <i>Fotografia do Laboratório Técnico da DESICOR</i>	12
Figura 7: <i>Organigrama do Corporate People & Culture Department da DESFO</i>	16
Figura 8: <i>Organigrama do Departamento PES da DESICOR</i>	17
Figura 9: <i>Framework dos processos do Corporate People & Culture Department da DESFO</i> . 18	
Figura 10: <i>Fases do ciclo formativo</i>	30
Figura 11: <i>Fluxograma do processo de certificação – inicial e manutenção - de entidades formadoras</i>	45
Figura 12: <i>Análise SWOT da certificação da DESICOR como entidade formadora</i>	53
Figura 13: <i>Fluxograma dos caminhos críticos do projeto</i>	93
Figura 14: <i>Integração dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação e do ciclo formativo da formação na elaboração de processos no âmbito estratégico 3</i>	104

Índice de Tabelas

Tabela 1: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para caracterizar a Organização DESICOR.....	5
Tabela 2: Distribuição por sexo dos profissionais da DESICOR.....	13
Tabela 3: Distribuição por habilitações literárias dos profissionais da DESICOR.....	13
Tabela 4: Distribuição por categoria profissional dos profissionais da DESICOR	14
Tabela 5: Distribuição por grupo etário dos profissionais da DESICOR.....	14
Tabela 6: Distribuição por antiguidade dos profissionais da DESICOR	15
Tabela 7: Caracterização da equipa de RH da DESFO.....	16
Tabela 8: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar a análise da potencialidade.....	21
Tabela 9: Diferenciação entre Pedagogia e Andragogia	27
Tabela 10: Conceitos de formação apresentados por diversos autores e organismos da área da formação.....	28
Tabela 11: Elementos de caracterização das ações de formação intraempresas	30
Tabela 12: Apresentação das três dimensões dos requisitos do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT	40
Tabela 13: Identificação das áreas de educação e formação selecionadas pela DESICOR para a certificação de entidade formadora pela DGERT, de acordo com o CNAEF.....	50
Tabela 14: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar o planeamento da estratégia (estratégico e operacional) de intervenção do projeto	57
Tabela 15: Comparação das vantagens e das desvantagens das opções estratégicas 1 e 2	63
Tabela 16: Resumo dos requisitos prévios dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT.....	65
Tabela 17: Áreas de atuação e critérios de verificação dos requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT	66
Tabela 18: Áreas de atuação e critérios de verificação dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT	67

Tabela 19: Áreas de atuação e critérios de verificação dos requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT	68
Tabela 20: Identificação dos separadores a preencher no portal Certifica para o pedido de certificação de entidade formadora à DGERT	69
Tabela 21: Operacionalização do âmbito estratégico 1.....	73
Tabela 22: Operacionalização do âmbito estratégico 2.....	74
Tabela 23: Operacionalização do âmbito estratégico 3.....	76
Tabela 24: Operacionalização do âmbito estratégico 4.....	79
Tabela 25: Operacionalização do âmbito estratégico 5.....	81
Tabela 26: Identificação da equipa de projeto e suas responsabilidades	85
Tabela 27: Orçamento do projeto.....	87
Tabela 28: Calendarização da realização dos objetivos operacionais e suas atividades	88
Tabela 29: Processo de avaliação ongoing do projeto	94
Tabela 30: Processo de avaliação ex post do projeto	96
Tabela 31: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar a implementação do projeto	98
Tabela 32: Equipa da atividade formativa e requisitos de RH validados.....	101
Tabela 33: Caracterização dos espaços e equipamentos para a formação na DESICOR.....	102
Tabela 34: Categorização das formações na DESICOR	105
Tabela 35: Caracterização das formações obrigatórias na DESICOR	106
Tabela 36: Fontes de recolha de dados para o DNF na DESICOR.....	107
Tabela 37: Documentos ilustrativos de instrumentos de conceção da formação para anexar no pedido de certificação no portal Certifica da DGERT	114
Tabela 38: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar a avaliação do projeto	117
Tabela 39: Oportunidades de melhoria apontadas no Relatório da auditoria documental interna ao Dossier completo do processo para a certificação pela DGERT	119

Lista de abreviaturas

CNAEF – Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação

CRP – Constituição da República Portuguesa

CT – Código do Trabalho

DNF – Diagnóstico de necessidades de formação

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

DGRH – Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos

DTP – Dossier técnico-pedagógico

e.g. – *exempli gratia*

EFP – Ensino e formação profissionais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MQAF – Manual de Qualidade da Atividade Formativa

MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança

RH – Recursos Humanos

SNQ – Sistema Nacional de Qualificações

SPD – Serviços Partilhados da DESFO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Este trabalho de projeto de intervenção foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP e a Entidade acolhedora foi a DESICOR, S.A.

Teve como ponto de partida a articulação com o *Corporate People & Culture Director* da Empresa, que identificou a necessidade de implementar um processo de atividade formativa interno na DESICOR certificado pela DGERT, com vista a melhorar a eficácia da formação dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Nos dias de hoje, as constantes mudanças resultantes da globalização, a competitividade organizacional e o desenvolvimento tecnológico exigem que a gestão estratégica das organizações se oriente para a vantagem competitiva, o que requer capacidade de resposta e de adaptação das organizações e dos seus colaboradores (Ferreira et al., 2015; Martins, 2022). As pessoas assumem um importante papel de catalisador de crescimento económico da organização (Sitoe, 2006) e o desenvolvimento das suas competências, por via de processos de formação eficazes, é uma prática de gestão estratégica de RH fundamental (Camara et al., 2016). Por isso, cada vez mais, as organizações, e neste caso em concreto a DESICOR, valorizam a formação, como meio e investimento com impacto direto nos resultados da empresa (Martins, 2005; Rego et al., 2015), colocando-a no âmago de uma estratégia de RH em alinhamento com a de desenvolvimento organizacional (Bilhim, 2009; Martins, 2008; Neves, 2007).

Neste enquadramento, foi a configuração de problema/necessidade na DESICOR o mote da nossa intervenção, que consistiu na elaboração de todo o processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), garantindo o cumprimento dos requisitos do referencial apresentado pelo organismo certificador no Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 e dos critérios para o correto preenchimento do formulário eletrónico do pedido de certificação no portal Certifica.

Neste trabalho foi seguida a lógica da metodologia de projeto de intervenção, integrando quatro grandes etapas sequenciais: diagnóstico, conceção, implementação e avaliação, como patente na estruturação dos capítulos.

Após esta introdução (capítulo I), surge o capítulo II, dedicado à caracterização da entidade acolhedora do projeto, no qual se dá a conhecer a DESICOR e a função de recursos humanos (RH) da empresa.

O capítulo III incide sobre a análise da potencialidade deste projeto. Para tal, apresenta-se uma análise multidimensional do objeto de intervenção, nas esferas teórica, normativa e empírica, o que permite estruturar a configuração exata da potencialidade e a definição da sua finalidade, justificando a pertinência do projeto para a Empresa.

Prossegue-se para o capítulo IV, no qual se elabora todo o planeamento do projeto, quer estratégico, quer operacional. É um capítulo descritivo que delinea o trajeto a realizar entre a potencialidade anteriormente elaborada e a concretização da finalidade definida. Na vertente do planeamento estratégico, explanam-se duas opções estratégicas possíveis e seleciona-se a que se adota. Descrevem-se, seguidamente, cinco âmbitos estratégicos e respetivos objetivos estratégicos a cumprir. Já no que concerne ao planeamento operacional, evidencia o modo de materializar o planeamento apresentado, isto é, como se desdobra o desenhado no planeamento estratégico e se coloca em prática. Deste modo, para cada objetivo estratégico, são definidos os objetivos operacionais, as atividades e tarefas inerentes a cada um deles e os RH e materiais necessários. E para completar este planeamento operacional ainda se constitui a equipa, estrutura-se a estratégia de comunicação interna, elencam-se os destinatários, delimita-se o orçamento, elabora-se o cronograma da execução do projeto, caracteriza-se o caminho crítico e define-se o modelo de avaliação do projeto.

Depois de planeado o projeto, surge no capítulo V a fase da sua implementação, sendo aqui detalhada a execução das várias atividades de cada âmbito estratégico.

E, no capítulo VI, realiza-se a avaliação do projeto, aferindo da concretização dos resultados a que nos propomos.

Por último, o capítulo VII refere-se às conclusões finais de todo o projeto de intervenção desenhado e implementado na DESICOR, refletindo-se sobre a execução do mesmo e tecendo considerações sobre algumas limitações encontradas no decorrer da sua realização.

É de destacar que, em cada capítulo, é mencionada a metodologia de recolha de informação adotada na elaboração do mesmo, o que permite ter uma visão contextualizada, *in situ*, das técnicas e instrumentos utilizados para esse efeito no respetivo capítulo.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO

2. Apresentação da Entidade acolhedora do Projeto: a DESICOR

O presente Projeto de Intervenção na área de RH foi desenvolvido na Empresa DESICOR – Indústrias, S.A. (Figura 1), que integra a DESFO Holding, sob a orientação do Dr. Rui Soares, *Corporate People & Culture Director* do Grupo.

Figura 1: Logotipo da Empresa DESICOR



Nota. Documentos internos da DESICOR

Para proceder a esta caracterização da Entidade acolhedora do projeto adotou-se a metodologia de recolha de informação que se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para caracterizar a Organização DESICOR

Recolha de informação para elaborar a caracterização da Entidade acolhedora			
Tipo de análise	Técnica de recolha da informação	Fontes de informação	Procedimento
Empírica	Documentos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos e ficheiros internos da DESICOR (Relatórios do <i>Power BI</i>; Dossier do Sistema de Gestão Integrado (SGI) da DESICOR; outros documentos); - Documentos e ficheiros internos da DESFO e do <i>Corporate People & Culture Department</i> relativos à GRH (Organigrama; Plano Estratégico; outros documentos); - <i>Website</i> da DESICOR (www.desicor.pt); - <i>Website</i> da DESFO (www.desfo.pt). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESICOR; - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESFO; - Pesquisa e recolha de informação no <i>website</i> www.desicor.pt; - Pesquisa e recolha de informação no <i>website</i> www.desfo.pt; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Entrevista semiestruturada	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com o <i>Corporate People & Culture Director</i> - Dr. Rui Soares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo escrito da informação recolhida ao longo da entrevista; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Reuniões e contactos escritos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação via <i>email</i> e plataforma <i>teams</i> com o <i>Corporate People & Culture Director</i> para obtenção de informação adicional/validação de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo da informação recolhida nos contactos; - Análise e sistematização da informação recolhida.

Nota. Elaboração própria

2.1. Apresentação geral da Empresa

Neste primeiro ponto é elaborada a caracterização da DESICOR, fazendo um breve enquadramento do contexto organizacional da Empresa.

2.1.1. Áreas de atuação e estrutura organizacional

A Empresa DESICOR foi criada em 1984, constituindo-se como uma indústria da transformação de madeiras. Atualmente, e resultado da sua evolução ao longo da sua existência, dedica-se à produção de componentes de mobiliário, tendo o CAE 31010 – fabricação de mobiliário para escritório e comércio. Detém uma marca própria de produtos com *design*, designada de *Oneskin*.

Localizada na Zona Industrial do Bunheiro, na região da Murtosa, a DESICOR é uma sociedade anónima e integra o Grupo DESFO *Holding* - DESFO SGPS, SA, que desenvolve um portefólio diversificado de negócios em três grandes áreas: distribuição e retalho, indústria e logística.

A DESICOR insere-se na unidade de negócio da indústria e foi a primeira empresa a ser criada no Grupo, em 1984, numa sociedade formada por dois empresários. Em 1996, surge a empresa Forcarga, a atuar na área da distribuição e especializada nos transportes rodoviários de mercadorias. Já na área da importação e representação de artigos de bazar e de decoração de baixo custo nasce, em 1999, a primeira loja de comercialização deste negócio, com a designação comercial Deborla. A rede de lojas foi-se alargando assim como a área de negócio e, em 2020, assumem uma posição de relevo no mercado da decoração e mobiliário de interiores, com uma nova designação e marca: Homa.

Em 2004, a DESFO expandiu os seus negócios ao setor imobiliário, com a introdução de um conceito inovador no país - os *Retails Park*, o que permitia integrar os diversos setores do Grupo existentes à data – indústria, serviços de logística e lojas de retalho. No ano de 2011, o grupo abraça um projeto de internacionalização no retalho e na distribuição, com a aquisição da maioria de capital da rede de distribuição *Mega Cash and Carry*, em Moçambique. Dando seguimento a esta trajetória de expansão de mercados e de áreas de atuação, em 2014, o Grupo DESFO adquire a Transnautica, e assume um lugar de destaque na logística à escala global, com a incorporação de transportes marítimos e aéreos e das

valências de armazenamento e logística integrada. Em 2016, o Grupo vê a sua posição reforçada no fornecimento de painéis lacados de elevada qualidade, com a criação da marca *Oneskin* no seio da DESICOR. Em 2019, e dando continuidade a esta expansão evidente no Grupo DESFO, nasce uma cadeia de lojas de proximidade em Moçambique, com a marca *Lokal*. Em 2021, a área da Logística, designadamente dos transportes marítimos e aéreos, é fortalecida com a aquisição da NCL. Este percurso expansivo e de grande crescimento do Grupo permitiu, em 2022, a autonomização da unidade de negócio Homa. Já em 2023, é reforçada a posição no mercado de distribuição em Moçambique, com a criação de uma nova linha de negócio (LoS) associada à distribuição no canal informal. Em 2024, o Grupo entrou no mercado americano, através da participação na *Pannelis – Architectural Solutions*.

Assim, a DESICOR é uma Empresa que integra uma estrutura de negócio alargada – DESFO *Holding*, que se tem vindo a expandir tanto a nível dos setores de atuação como das geografias, sendo a sinergia, a interdependência e a potenciação de recursos entre as empresas do Grupo mais-valias estratégicas numa lógica integrada de *win-win*.

2.1.2. Orientação estratégica, política de gestão e negócio

Na sua declaração de Missão, disponível no *website* da Empresa (www.desicor.pt), a DESICOR manifesta que é uma “empresa dedicada à fabricação e comercialização de componentes de mobiliário em madeira e seus derivados, atenta aos efeitos da globalização económica e social, do avanço tecnológico e das exigências dos nossos clientes em obter produtos com maior qualidade a preços competitivos, reconhece a necessidade de manter um Sistema de Gestão, de acordo com os requisitos dos referenciais normativos ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 28000, FSC® (FSC-C117447), IWAY e GONOGO que assegure o fornecimento de produtos que vão não só ao encontro, mas excedam as expectativas atuais dos nossos clientes, procurando ainda, numa perspetiva de Melhoria Contínua, atingir as suas necessidades futuras”.

Quanto à Visão, a DESICOR enuncia o seguinte: “procuramos, através de uma liderança forte, o envolvimento dos nossos Colaboradores, melhorando as suas aptidões, a sua formação e a sua motivação, criando um ambiente interno estimulante de constante aprendizagem pessoal e profissional” (www.desicor.pt).

Para tal, estão definidos os seguintes Valores organizacionais que pautam a atuação da Empresa (Figura 2).

Figura 2: *Valores organizacionais da DESICOR*



Nota. Fonte: Documentos internos da DESICOR

Pormenorizando o conteúdo e significado destes valores, a DESICOR afirma que:

- “Compromisso: compromisso é fazer com rigor e medir tudo o que se faz. Se não medimos, não sabemos se cumprimos. Por isso, definimos objetivos, antecipamos dificuldades e, quando não conseguimos cumprir, dizemos. O compromisso vive na entrega - mas começa na responsabilidade.

- Confiança: confiança é conhecer as nossas pessoas. Quando há espaço para partilhar, ouvir e aprender, criamos relações que duram. É assim que construímos um ambiente seguro e verdadeiro.

- Inovação: inovar é ter coragem para testar novas ideias. Acreditamos que é nas pequenas experiências que surgem as grandes mudanças. Questionamos o óbvio, desafiamos padrões e transformamos desafios em oportunidades.

- Eficiência: ser eficiente é fazer mais com menos, sem perder qualidade. É planejar com inteligência, reduzir desperdícios e melhorar processos continuamente. A eficiência vive nos bastidores - e garante que cada recurso conta.

- Excelência no produto: garantir excelência no produto é cuidar de cada detalhe. É escolher bem os materiais, controlar cada fase da produção e superar o

padrão. Um produto excelente não acontece por acaso - é o reflexo de cada decisão feita com exigência.”

Em simultâneo, a Empresa consagra na sua política de gestão determinadas condições fulcrais em certas temáticas que orientam a sua ação. Estas condições, que constam no Sistema de Gestão Integrado da DESICOR, são as elencadas a seguir:

- **Qualidade:** a Organização valoriza a melhoria contínua e o comprometimento com as obrigações de conformidade e compromissos estabelecidos dos clientes tais como IWAY (*IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services*), normas da qualidade seguidas pelos clientes, outros referenciais normativos e requisitos legais aplicáveis aos produtos e serviços, possibilitando a melhoria contínua do Sistema de Gestão e do desempenho organizacional.

- **Ambiente:** a DESICOR reconhece que a sustentabilidade ambiental se reveste de uma elevada importância, com impactos nas dimensões sociais, económicas e na qualidade de vida das populações, pelo que se responsabiliza por gerir os assuntos ambientais da atividade como parte integrante do negócio e do seu Sistema de Gestão, valorizando matérias-primas sustentáveis e adotando processos e medidas que respeitem a preservação ambiental (uso racional dos materiais, água e energia, reciclagem e reutilização, etc.).

- **Energia:** pela inegável importância que a gestão energética tem nas organizações e no planeta, a Empresa integra os assuntos energéticos da sua atividade em todo o negócio e no Sistema de Gestão interno. A título exemplificativo desta preocupação, é de referir que a energia utilizada na unidade produtiva é 100% proveniente de fontes renováveis.

- **Gestão da segurança:** a DESICOR assegura a existência de um Sistema de Gestão de Segurança de acordo com os requisitos da ISO 28000.

- **Trabalho infantil:** há uma total negação ao trabalho infantil, sendo exigência da DESICOR que os fornecedores garantam as exigências da IWAY, assegurando que não há mão-de-obra e exploração infantil no processo produtivo de matérias-primas.

- **Trabalho forçado e liberdade de associativismo:** os trabalhadores são livres de decidir a sua permanência na Empresa e todos têm liberdade de se associarem a Sindicatos ou outras Organizações similares.

- Álcool e drogas: na Empresa é proibido trabalhar sob o efeito de álcool e drogas, devendo os superiores hierárquicos atuar de imediato se tal ocorrer.
- Política anticorrupção e suborno: a DESICOR valoriza a sua reputação e está empenhada em manter o mais alto nível de padrões éticos na condução dos seus negócios. Para tal, privilegia a conduta do pessoal, pelo que não admite qualquer forma de suborno ou corrupção.

Na sua vertente estratégica, a Empresa tem implementado um Sistema de Gestão Integrado (SGI) que congrega referenciais e normativos múltiplos, o que visa potencializar a gestão eficiente da Empresa, a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes e a otimização dos processos e do desempenho organizacional.

Efetivamente, na estratégia da DESICOR, o cliente assume um papel central, pelo que se foca na resposta às suas necessidades e na sua satisfação. A Empresa tem uma carteira de clientes empresariais, entre os quais constam grandes cadeias internacionais de retalho. De salientar que 99,8% da produção se destina a exportação.

Ao nível do produto, a DESICOR é uma referência na produção de frentes de mobiliário lacadas à escala global, desenvolvendo soluções adequadas às necessidades dos mercados. Deste modo, centra-se na produção genérica para grandes cadeias internacionais de retalho, mas também consagra a definição de soluções à medida, onde cada projeto é único e implica desenvolvimento tecnológico e de métodos técnicos, aliados à inovação e criatividade. Se na maioria das encomendas o produto é feito a partir dos requisitos do cliente, há espaço também para o desenvolvimento de projetos de autor, que implicam conceber novos produtos, novas tecnologias, novos procedimentos, novas soluções de *design*, o que se traduz numa participação ativa da DESICOR para a inovação na indústria do mobiliário e/ou transformação de matérias-primas.

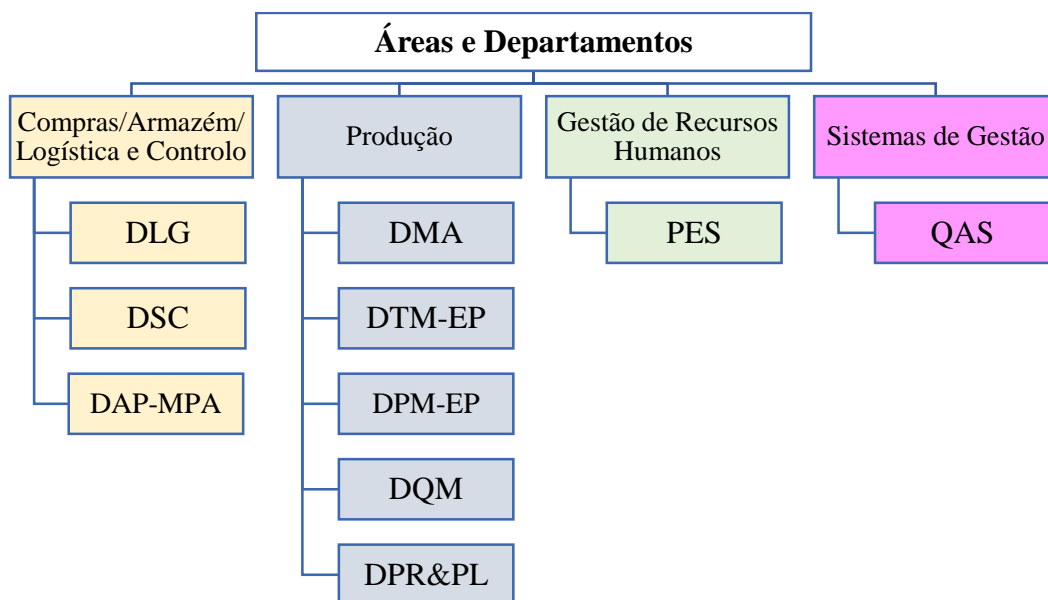
A estrutura orgânica da Empresa é a que está definida no Organigrama da DESICOR (Anexo I) e que se encontra no SGI. As grandes áreas funcionais correspondem a Departamentos, cada um coordenado por uma Direção, que reportam à Direção Geral, sendo esta hierarquicamente dependente da Administração. Transversal a todos os Departamentos e na alçada da Direção Geral, está o Serviço de Melhoria Contínua.

Os Departamentos da DESICOR são:

- Logística (DLG)
- Sistemas & *Controlling* (DSC)
- Compras e Matéria Prima (DAP-MP)
- Manutenção (DMA)
- Técnico/Engenharia de Produto (DTM-EP)
- Engenharia de Processo (DPM-EP)
- Qualidade de Produto/Melhoria (DQM)
- Produção e Planeamento (DPR&PL)
- Pessoas e Cultura (PES)
- Sistemas de Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS).

Estes Departamentos enquadram-se em quatro grandes núcleos funcionais, como se sintetiza no esquema da Figura 3.

Figura 3: *Áreas e Departamentos da DESICOR*



Nota. Fonte: Informação recolhida no organograma da DESICOR

2.1.3. Infraestrutura e equipamentos

A DESICOR tem as suas instalações (Figura 4) no Concelho da Murtosa, distrito de Aveiro, num espaço de área produtiva de 32.987m².

Figura 4: *Fotografia da entrada da DESICOR*



Nota. Website da DESICOR (www.desicor.pt)

Nestas instalações funciona a unidade de produção da DESICOR, que está equipada com máquinas e equipamentos ajustados aos processos produtivos orientados para a automação (Figura 5).

Figura 5: *Fotografia do interior das instalações da DESICOR*



Nota. Website da DESICOR (www.desicor.pt)

A Empresa tem apostado em tecnologia inovadora que lhe permite ter uma elevada capacidade de resposta industrial adequada às crescentes demandas do mercado. Para reforçar esta posição, a fábrica dispõe de um laboratório certificado (Figura 6), onde são feitos testes ao produto segundo os requisitos de qualidade mais exigentes.

Figura 6: *Fotografia do Laboratório Técnico da DESICOR*



Nota. Website da DESICOR (www.desicor.pt)

Os serviços da Empresa relativos às áreas jurídico-legal, financeira, contabilidade, fiscalidade, controlo de gestão, qualidade, segurança, ambiente, tecnologias de informação e RH são asseguradas pelos Serviços Partilhados da DESFO (SPD), que se localizam em Grijó - Vila Nova de Gaia, e operam de modo transversal a todas as empresas do Grupo. Esta forma de organização assenta numa lógica de economia de escala, visão holística de todo o universo DESFO e cooperação interempresarial, o que otimiza a utilização de recursos. Os Serviços Partilhados são orientados para a gestão, o negócio, os processos e as empresas, havendo uma perspetiva de segmentação. Desempenham um papel fulcral na melhoria contínua, apoiando a monitorização de riscos, a implementação de boas práticas de gestão e a definição de soluções mais eficientes e inovadoras.

2.1.4. Perfil dos Colaboradores

A DESICOR integra 337 Colaboradores, os quais representam 30% do total de RH de toda a DESFO *Holding*.

Em termos de sexo, temos uma predominância de colaboradores do sexo feminino, representando 66,17% do total de colaboradores da Empresa (Tabela 2).

Tabela 2: *Distribuição por sexo dos profissionais da DESICOR*

Sexo	N	%
Feminino	223	66,17%
Masculino	114	33,83%

Nota. Elaborada com base em dados do *Power BI* da DESICOR

Relativamente às habilitações literárias dos colaboradores da DESICOR, estas repartem-se entre seis níveis, sendo predominante o 9º ano como nível de escolaridade completa, a representar 43,92% dos RH da Empresa (Tabela 3).

Tabela 3: *Distribuição por habilitações literárias dos profissionais da DESICOR*

Habilitações literárias	N	%
Inferior ao 9º de escolaridade	73	21,66%
9º ano de escolaridade	148	43,92%
12º ano de escolaridade	97	28,78%
Bacharelato	3	0,89%
Licenciatura	11	3,26%
Mestrado	5	1,48%

Nota. Elaborada com base em dados do *Power BI* da DESICOR

Em referência à função profissional, apresentamos a distribuição dos colaboradores em 14 áreas de conteúdos funcionais. A mais representada diz respeito a “Operador”, com 75,96% de colaboradores a pertencerem a esse grupo profissional (Tabela 4).

Tabela 4: Distribuição por categoria profissional dos profissionais da DESICOR

Função profissional	N	%
Administrador	2	0,59%
Diretor Geral	2	0,59%
Coordenador de área técnica	10	2,97%
Quadro Superior de área técnica	3	0,89%
Técnico de Serviços (Administrativo, Comercial, Qualidade, HST)	8	2,37%
Supervisor de áreas técnicas (laboratório, qualidade, I&D)	5	1,48%
Assistente Administrativo (diversas áreas)	8	2,37%
Coordenador de área da unidade produtiva	5	1,48%
Supervisores de secção na unidade produtiva	11	3,26%
Encarregado	1	0,30%
Técnico de operação na área da Qualidade	6	1,78%
Técnico de operação na área da unidade produtiva (Manutenção, Infraestruturas, Maquinação, Pintura, Embalagem, Armazém)	17	5,04%
Operador (Produção, Armazém e Expedição, Resíduos)	256	75,96%
Empregada de limpeza	3	0,89%

Nota. Elaborada com base em dados do *Power BI* da DESICOR

No que concerne à idade dos colaboradores, a média de idades dos mesmos é de 41,3 anos. O grupo etário predominante encontra-se no intervalo de “30 a 39 anos”, com 79 trabalhadores (Tabela 5).

Tabela 5: Distribuição por grupo etário dos profissionais da DESICOR

Grupo etário (escalões)	N	%
Menos de 25 anos	44	13,06%
25-29 anos	37	10,98%
30-39 anos	79	23,44%
40-49 anos	73	21,66%
50-59 anos	73	21,66%
60 ou mais anos	31	9,20%

Nota. Elaborada com base em dados do *Power BI* da DESICOR

Já a antiguidade dos colaboradores da DESICOR configura-se num tempo médio de senioridade de 8 anos. Destaca-se o escalão “5 a 10 anos” de tempo de trabalho na Empresa, sendo o que integra um maior número de colaboradores, cifrando-se em 32,64%, conforme evidencia a Tabela 6.

Tabela 6: Distribuição por antiguidade dos profissionais da DESICOR

Antiguidade na Empresa	N	%
0,5-2 anos	72	21,36%
2-5 anos	46	13,65%
5-10 anos	110	32,64%
10-15 anos	66	19,58%
Mais de 15 anos	43	12,76%

Nota. Elaborada com base em dados do *Power BI* da DESICOR

2.2. A área de RH na Entidade

Ao longo desta secção 2.2 é apresentada a função de RH da Organização DESICOR, designadamente a equipa que intervém nessa área, bem como os processos que desenvolvem.

2.2.1. Caracterização da função de RH

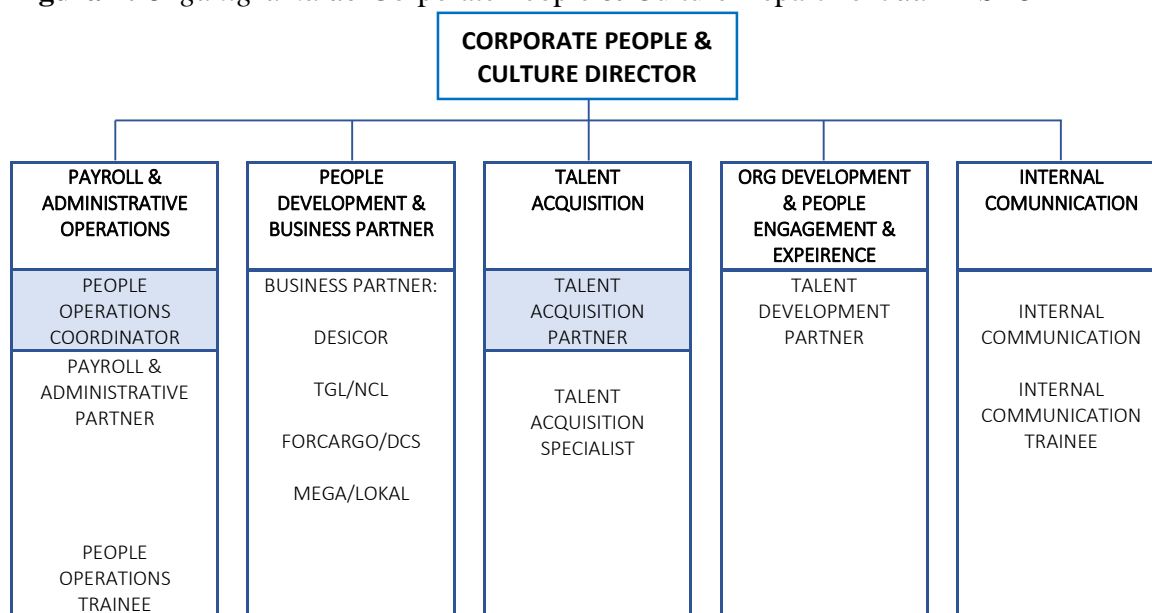
A área de RH da DESICOR está alocada aos Serviços Partilhados do Grupo DESFO, através da empresa DESFO *Corporate Services* S.A., e abrange vários processos transversais às várias empresas da *holding*.

Sob a designação de *Corporate People & Culture Department*, este tem na sua incumbência assegurar a gestão de RH, nas suas diversas vertentes.

A equipa é formada por 12 pessoas e é, desde 2017, coordenada pelo Dr. Rui Soares.

Esta área departamental tem o seu funcionamento estruturado conforme o organigrama que se segue na Figura 7.

Figura 7: Organigrama do Corporate People & Culture Department da DESFO



Nota. Documentos internos da DESFO

As funções do Departamento identificadas neste organigrama estão distribuídas do modo que se apresenta na Tabela 7.

Tabela 7: Caracterização da equipa de RH da DESFO

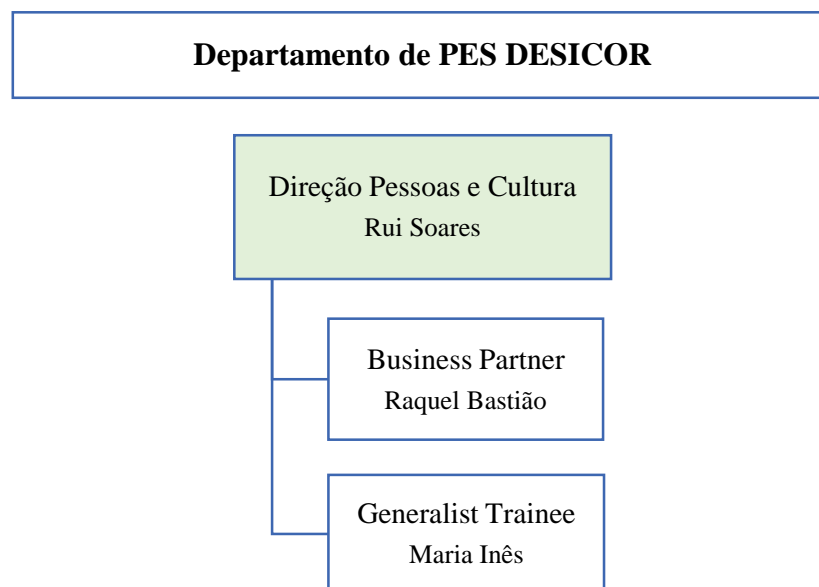
Elemento da equipa	Habilitações literárias	Função
Rui S.	Licenciatura em Ciências da Comunicação	Corporate People & Culture Director
Ana S.	Licenciatura em Comunicação Empresarial	Internal Communication Trainee
Carla A.	Licenciatura em Economia e Gestão Empresarial	Payroll & Administrative Partner
Catarina C.	Licenciatura em RH	People Operations Coordinator
Cristiana R.	Licenciatura em Comunicação Empresarial; Mestrado em RH	Internal Communication Specialist
Daniela I.	Licenciatura em RH	People Business Partner da TGL/NCL
Isa S.	Licenciatura em RH	People Business Partner da Forcargoo/ DCS
Isabel G.	Licenciatura em RH; Mestrado em GDRH	Payroll & Administrative Partner
Isabel S.	Licenciatura em RH	People Business Partner da MEGA/LOKAL
Maria I.	Licenciatura em GRH; Mestrado em Gestão	Junior People Operations
Raquel B.	Licenciatura em Psicologia; Mestrado em GDRH	People Business Partner da DESICOR
Sandra V.	Licenciatura em GDRH	Payroll & Administrative Partner
Vera A.	Licenciatura em Psicologia	People Development Partner

Nota. Documentos internos da DESFO

Atualmente, as funções de *Talent Development Partner*, *Talent Acquisition Specialist* e *Talent Acquisition Partner* não estão ocupadas, por uma questão interna e temporária de mudança na equipa, que ficará concluída até final de 2025.

Pese embora a GRH estar centralizada nos SPD por uma questão de otimização da sua gestão e de sinergia de recursos, estão dois elementos desta equipa alocados à DESICOR, os quais são colaboradores do seu quadro de pessoal e aí desempenham as suas funções, em ligação permanente com os restantes colegas do *People & Culture Department* da DESFO. Apresenta-se, na Figura 8, o organigrama interno do Departamento de RH da DESICOR.

Figura 8: *Organigrama do Departamento PES da DESICOR*



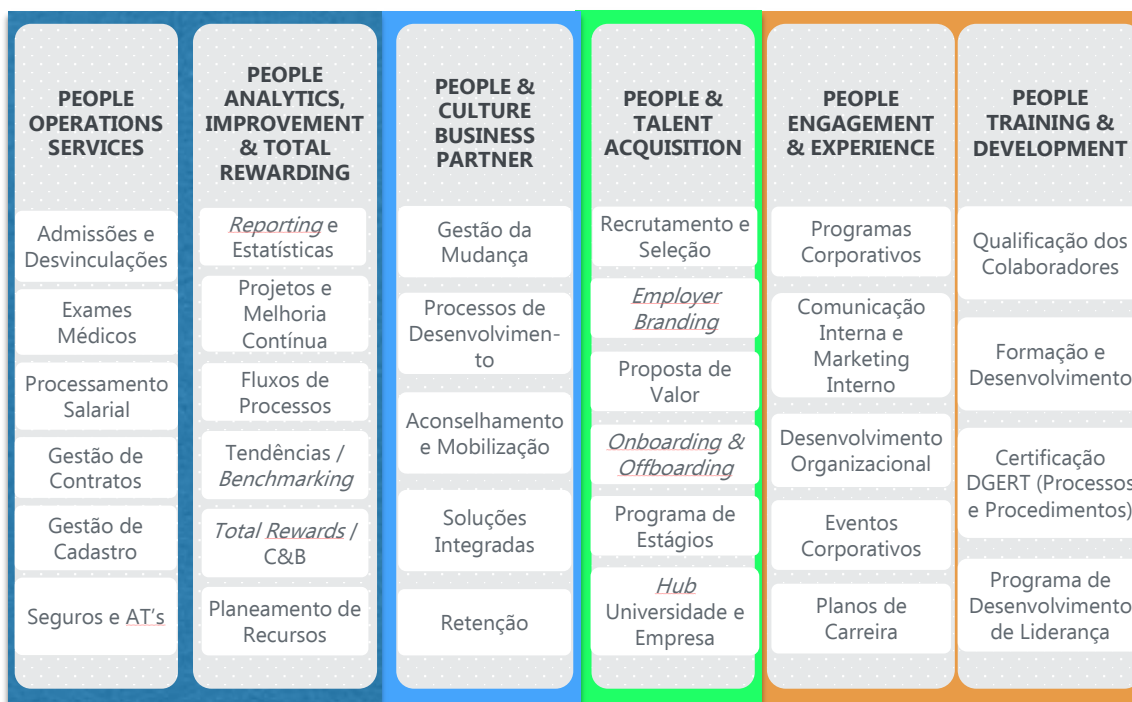
Nota. Organigrama da DESICOR

2.2.2. Caracterização dos processos de RH

Na intervenção da equipa de RH nos Serviços Partilhados da DESFO são integrados processos operacionais, de índole administrativa, os quais são necessários à gestão das pessoas. Mas, assumem significância os que se associam à estratégia e ao planeamento, ao negócio e melhoria organizacional, ao recrutamento, seleção e fidelização do talento, *engagement* e pertença, organização voltada para as suas pessoas, e aprendizagem e

desenvolvimento de competências. Isto é, as práticas de RH levadas a efeito compõem um mapa processual alargado, como é visível na Figura 9, que justifica o nome do Departamento, acoplando e, acima de tudo, interligando, pessoas e cultura da Empresa e na Empresa, vetores que são considerados indissociáveis para o sucesso da Organização.

Figura 9: Framework dos processos do Corporate People & Culture Department da DESFO



Nota. Documentos internos da DESFO

Comum a todos estes processos é a crescente informatização de dados e de documentos na DESFO e suas Empresas, visando uma maior eficácia na gestão de informação e no seu tratamento.

A DESICOR utiliza o *Power BI*, acessível às equipas, contendo uma área específica para a GRH. Por outro lado, está operacional uma plataforma interna, acessível numa *landing page* integrada no *website* da DESFO e que agrega um conjunto de aplicações, com diferentes funções e diferentes partes envolvidas. Esta permite a gestão e partilha de informação e documentos no *sharepoint*, com acesso individual de cada colaborador para colocação e monitorização de dados relevantes no âmbito da sua situação de colaborador da Empresa. Também nessa plataforma, no espaço denominado *improvyou*, é registada a

avaliação de desempenho, sendo a interface para a colocação de: avaliações pelas chefias, autoavaliação pelos colaboradores, e a identificação de necessidades formativas.

Há, deste modo, uma agilização da troca de informação entre os colaboradores e o *Corporate People & Culture Department*, o que se mostra como mais-valia para a eficácia comunicacional a nível intrainstitucional e na gestão dos processos e práticas de RH.

Merece menção ainda neste *item* do trabalho a integração da GRH no SGI da DESICOR. Em particular da certificação pela NP EN ISO 9001:2015 decorrem requisitos a cumprir na gestão das pessoas da DESICOR, nomeadamente descrição de funções e de responsabilidades, avaliação de desempenho, desenvolvimento dos colaboradores. Pela estreita ligação a este projeto de intervenção, refiram-se as exigências com a formação. A Organização deve determinar, adquirir, desenvolver e assegurar as competências. Para tal, importa:

- diagnosticar as competências necessárias para os colaboradores que desempenham tarefas que interfiram com a qualidade;
- garantir que essas pessoas têm essas competências com base em educação, formação ou experiência adequadas;
- assegurar que as competências são adquiridas, validando a eficácia das ações empreendidas para o efeito;
- manter informação documentada adequada como evidência das competências e da sua aquisição (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015).

Concluimos, assim, este subcapítulo 2.2, que inclui um enquadramento da GRH na Empresa, e também o capítulo II, que caracteriza a Entidade acolhedora do Projeto, a fazer referência aos processos de GRH na DESICOR, designadamente a formação, que será mote de intervenção neste projeto.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DA POTENCIALIDADE

3. Configuração da potencialidade em recursos humanos

A configuração da potencialidade de um projeto refere-se ao modo como a conceção de um projeto de intervenção estrutura eixos de análise e fundamenta a sua pertinência, justificando a sua implementação devido à utilidade na organização para concretizar objetivos, responder a necessidades efetivas e solucionar problemas de forma exequível, sustentada e eficaz.

Este projeto teve por base a necessidade identificada pelo *Corporate People & Culture Director* da DESFO, Dr. Rui Soares, de intervenção e melhoria na área da formação dos colaboradores da DESICOR, expressa na primeira reunião de trabalho realizada e que serviu de motivo para dar início a esta intervenção.

Não obstante a identificação desta necessidade que se afirma como “ponto de partida” do projeto, para um maior conhecimento da pertinência efetiva desta intervenção e para elaborar de modo sustentado a configuração exata da potencialidade, foi realizada uma análise multidimensional para a fundamentar. Assim, pese embora esta fosse a vontade enunciada pela Empresa, mostrou-se apropriado estudar os enquadramentos teórico, normativo e empírico associados a esta potencialidade, de modo a determinar a assertividade da mesma. Neste encaixe, consideramos e analisamos, nos subcapítulos que se seguem, para a construção da configuração exata da potencialidade e da finalidade deste projeto, estas três dimensões: i) análise teórica; ii) análise normativa; iii) análise empírica.

De mencionar que, relativamente à metodologia de recolha e análise de informação para o diagnóstico à potencialidade identificada, foi utilizada a que se apresenta na Tabela 8.

Tabela 8: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar a análise da potencialidade

Recolha de informação para elaborar a análise da potencialidade			
Tipo de análise	Técnica de recolha da informação	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Revisão da literatura	- Pesquisa bibliográfica sobre gestão organizacional, GRH e formação profissional.	- Pesquisa bibliográfica, leituras exploratórias dos documentos e levantamento da informação; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Publicações técnicas	- Pesquisa sobre formação e certificação de entidades formadoras:	- Pesquisa e recolha de informação sobre formação e certificação de entidades formadoras no <i>website</i> da DGERT;

		- <i>Website</i> da DGERT (www.dgert.pt).	- Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
Normativa	Publicações técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação e instrumentos de regulamentação diversa sobre trabalho, formação profissional e certificação de entidades formadoras pela DGERT, designadamente: - Lei 7/2009, de 12 de fevereiro (Código do Trabalho versão atualizada); - Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 14/2017 de 26 de janeiro (SNQ); - Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada na Portaria nº 208/2013, de 26 de junho (sistema de certificação de entidades formadoras); - Portaria n.º 256/2005, de 16 de março (CNAEF); - Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT, 2017); - Pesquisa de informação legislativa e normativa no <i>website</i> da DGERT (www.dgert.pt); - Pesquisa de informação sobre pedido de certificação no Portal Certifica (https://balcao.dgert.gov.pt/certifica). 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura dos documentos e levantamento da informação legislativa e normativa relativa a trabalho e formação profissional; - Leitura dos documentos e levantamento da informação legislativa e normativa relativa à certificação de entidades formadoras pela DGERT; - Pesquisa no <i>website</i> da DGERT sobre legislação relativa ao trabalho, à formação profissional e à certificação de entidades formadoras; - Pesquisa no portal eletrónico Certifica sobre processo de pedido de certificação de entidades formadoras à DGERT; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
Empírica	Documentos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos e ficheiros internos da DESFO (Organigrama; Plano Estratégico; outros documentos); - Documentos e ficheiros internos da DESICOR (Relatórios do <i>Power BI</i>; Organigrama; Plano Formativo 2025; Plano Estratégico; Dossier do SGI da DESICOR; outros documentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESFO; - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESICOR; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Entrevista semiestruturada	- Entrevista com o <i>Corporate People & Culture Director</i> - Dr. Rui Soares.	<ul style="list-style-type: none"> - Registo escrito da informação recolhida ao longo da entrevista; - Preenchimento da <i>checklist</i> inicial dos requisitos de certificação da DGERT; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Reuniões e contactos escritos	- Comunicação via <i>email</i> e plataforma <i>teams</i> com o <i>Corporate People & Culture Director</i> para obtenção de informação adicional/validação de dados.	<ul style="list-style-type: none"> - Registo da informação recolhida nos contactos; - Análise e sistematização da informação recolhida.

Nota. Elaboração própria

3.1. Análise teórica

O fito primordial da análise teórica é servir de base concetual para a elaboração do projeto, em complementaridade com as restantes dimensões analisadas, fazendo uma revisão da literatura e sistematização de conhecimento relevante para a configuração exata da potencialidade. Para tal, este subcapítulo foca-se em dois eixos analíticos centrais: i) Gestão estratégica e desenvolvimento do capital humano; ii) Formação profissional nas organizações.

3.1.1. Gestão estratégica e desenvolvimento do capital humano

Nas últimas décadas vimos assistindo a mudanças no paradigma da gestão organizacional, devido à globalização, à competição organizacional crescente, às mudanças no mercado e à evolução tecnológica.

De entre as mudanças na forma de pensar as organizações evidencia-se a perspetiva de gestão focada na vantagem competitiva, o que implicou alterações nas práticas das empresas (Neves, 2007; Rego et al., 2015). De acordo com estes autores, múltiplos domínios da gestão são apontados como potenciais contribuintes para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas, sendo que “é hoje consensual que as pessoas são uma fonte importante de vantagem competitiva – eventualmente a mais sustentável de todas” (Rego et al., 2015, p. 131).

Neste enquadramento, as práticas de GRH passaram de meras tarefas jurídico-administrativos a uma componente estratégica nas organizações. Esta transição remete-nos para os meados dos anos oitenta do século passado, fase em que começa a ganhar força a premissa de que o capital humano nas empresas em muito contribui para alcançar um melhor desempenho organizacional, constituindo um ativo de superior valor (Bilhim, 2009; Martins, 2005; Martins, 2008; Silva & Martins, 2015). Deste modo, a gestão tradicional de pessoas, baseada num modelo de organização burocrático, foi dando lugar a uma gestão em que os colaboradores passam a ser considerados recursos estratégicos, com impacto na vantagem competitiva das organizações e no seu sucesso (Couto et al., 2023; Martins & Cruz, 2019; Neves, 2007).

Esta mudança de paradigma acarreta desafios ao funcionamento organizacional com impactos significativos na forma e no conteúdo da GRH (Camara et al., 2016; Ferreira et

al., 2015). Emerge, assim, a gestão estratégica de RH. A literatura descreve que, nos dias que correm, uma organização é um sistema e, como tal, também o desenvolvimento de RH deve ser pensado e estruturado de modo estratégico em congruência com esse todo, nas dimensões técnicas, comportamentais e sociais, que interagem (Martins, 2005; Martins, 2008; Silva & Martins, 2015). Gerir estrategicamente organizações integra, portanto, a vertente de implementar e gerir uma política estratégica de RH, a qual envolve um conjunto de processos e atividades orientados para as pessoas, que influenciam o seu comportamento e promovem um alinhamento do capital humano com a estratégica organizacional (missão, visão, valores, objetivos, mercado, negócio, desenvolvimento tecnológico, requisitos legais, normas internas, etc.), no sentido de otimizar o seu desempenho em função da mesma (Chiavenato, 2014, Martins et al., 2023; Meirinhos et al., 2021; Rego et al., 2015).

A conceptualização de quais são os subsistemas e processos de gestão estratégica de RH não é universal, variando conforme a perspectiva do autor e das próprias organizações.

Rego et al. (2015) descrevem que os processos de gestão estratégica de RH incluem: a determinação das necessidades de RH (planeamento de RH); o recrutamento e a seleção; a formação e desenvolvimento de competências; a gestão de carreiras; a avaliação de desempenho; a retribuição e compensação; a criação de climas organizacionais e ambientes de trabalho positivos. Chiavenato (2014, p. 13) define que a “gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos” e sistematiza seis processos básicos: processos de agregar pessoas (incluem recrutamento e seleção de pessoas); processos de aplicar pessoas (incluem desenho organizacional, desenho e análise de funções, orientação das pessoas e avaliação do desempenho); processos de recompensar pessoas (incluem remuneração, recompensas, benefícios e incentivos); processos de desenvolver pessoas (incluem formação e desenvolvimento das pessoas, aprendizagem e desenvolvimento organizacional, gestão do conhecimento e gestão de competências); processos de manter pessoas (incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações com colaboradores e estruturas sindicais); processos de monitorar pessoas (incluem banco de dados e sistemas de gestão e controlo de informações (Chiavenato, 2014). Já se atendermos à NP 4427: 2018 – sistemas de gestão de pessoas, verifica-se que esta determina requisitos obrigatórios ao nível dos seguintes subsistemas da gestão de pessoas: planeamento e controlo operacional, atribuições, comportamentos, recrutamento e seleção, admissão,

acolhimento e integração, gestão de desempenho das pessoas, desenvolvimento (formação e reconhecimento de competências/qualificações), carreiras, mobilidade, compensações, saúde ocupacional, gestão das idades, gestão das saídas, reabilitação e requalificação (IPQ, 2018).

Denota-se que, conquanto se encontrem na literatura diferentes concepções sobre os subsistemas que integram a matriz de gestão estratégica de RH, estas comungam a inclusão de processos-chave, consonantes com a estratégia organizacional, interligados entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (Chiavenato, 2009). E, de entre esses processos, constam o desenvolvimento de competências dos colaboradores e a formação como determinantes para o aumento do seu valor acrescentado e para uma maior vantagem competitiva das empresas (Bilhim, 2009; Camara et al., 2016; Martins & Cruz, 2019; Meirinhos et al., 2021; Neves, 2007).

Na literatura sobre gestão estratégica das organizações há referência ao conceito desenvolvido por Peter Senge de *learning organization* (e.g. Bilhim, 2009; Chiavenato, 2014). Estas organizações, enquanto sistemas sociais, ao detetarem a existências de erros e resultados negativos ao nível individual, grupal ou organizacional, elaboram uma análise de dados com o intuito de corrigir os resultados menos positivos (Camara et al., 2016) e implementam melhorias nos processos com vista a otimizar performances (Chiavenato, 2014).

A aprendizagem organizacional está estritamente ligada à aprendizagem individual, que é o processo pelo qual habilidades, valores, conhecimentos ou comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Como base nisto, as empresas deverão promover a aprendizagem, fomentar o conhecimento e incentivar a inovação (Ferreira et al., 2015). Uma das vias para ser uma organização que aprende e que gere conhecimento é através da formação.

A formação aporta benefícios “no reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento, o que contribui para a criação de organizações mais competitivas, preparadas para aprender continuamente, mais flexíveis na resposta às necessidades presentes e emergentes e que se denominam organizações aprendentes (*learning organizations*)” (Ferreira et al., 2015, p. 203).

A formação contínua é considerada uma ferramenta de gestão de RH fundamental para uma melhoria substancial do desempenho e do compromisso dos trabalhadores. O desenvolvimento do capital humano por via da aprendizagem nas organizações ajuda as empresas a ultrapassar dificuldades, a alcançar os seus objetivos, assim como a aumentar a sua competitividade. A aquisição de conhecimentos e competências individuais úteis à organização melhora a capacidade de realizar ações eficazes e de identificar e corrigir erros e a capacidade coletiva para interpretar e atuar no contexto organizacional (Bilhim, 2009). A formação contínua, com vista ao desenvolvimento de pessoas, implica a transformação de indivíduos nos seus valores, atitudes, comportamentos e habilidades ao serviço da mudança organizacional (Chiavenato, 2009).

3.1.2. Formação profissional nas organizações

Antes de particularizarmos o tema da formação em contexto organizacional, e numa lógica de estruturação do assunto do geral para o particular, é pertinente começar por distinguir dois conceitos macro nesta análise: educação e formação.

Estes são claramente distintos e essa diferenciação tem de ser uma premissa bem assente, fulcral em qualquer intervenção formativa de desenvolvimento de capital humano.

Na base desta separação teórico-prática está a dicotomia conceptual entre *pedagogia* e *andragogia*.

Foi Malcolm Knowles que, nos anos 60 e 70 do século passado, nos Estados Unidos da América, delimitou esta conceptualização, definindo que “a pedagogia é a arte e ciência de ensinar crianças” e a “andragogia a arte e ciência de ajudar adultos a aprender” (Knowles, Holton III & Swanson, 2005, p. 61). Nascem, assim, dois modelos concetuais, diferenciados e até antagónicos nalguns aspetos, que segmentam o ensino das crianças e a aprendizagem dos adultos, com objetivos, metodologias e métodos, público-alvo e destinatários, locais de realização, forma de organização, práticas interventivas, distintos e específicos de cada um deles.

De modo a sintetizar genericamente as principais diferenças entre o modelo pedagógico e o modelo andragógico, apresentamos um quadro de caracterização comparativa (Tabela 9).

Tabela 9: Diferenciação entre Pedagogia e Andragogia

Modelo Itens a Considerar	Pedagogia	Andragogia
Objetivo principal	Caráter geral e transversal; Socialização e bases comuns para todos os cidadãos.	Caráter específico e orientada para o desempenho numa atividade e contexto profissionais.
Precedências e interação	Primária: prepara o indivíduo para a formação	Secundária: usa bases da educação formal
Local de realização típico	Escola	Empresa de formação; Empresa (sala, posto de trabalho, ...); Possibilidade de combinar múltiplos contextos.
Modalidade de organização	Coletiva	Coletiva; Grupal/equipa; Individual.
Público-alvo	Crianças	Adultos
Enquadramento no sistema	Educativo	Formativo
Foco	Ensino (<i>teaching</i>)	Aprendizagem (<i>learning</i>)
Agentes Envolvidos	Professores e alunos	Formadores e formandos
Principal ator no processo	Professor; Valorização do conhecimento do professor.	Formando; Valorização das experiências e conhecimento do formando.
Métodos predominantes	Expositivo; Predomínio teórico.	Ativo; Predomínio prático e interativo.
Principal Realização	Aquisição de conhecimentos (saber-saber e saber-ser)	Desenvolvimento de competências (saber-saber, saber-fazer, saber-ser)

Nota. Elaboração própria, a partir de: Knowles, 1980; Knowles, Holton III & Swanson, 2005

Esta concetualização valoriza que crianças e adultos aprendem de forma diferente, pelo que a formação, especialmente dirigida aos adultos, tem de ser orientada pelos princípios da andragogia.

No entanto, mencione-se que, nem sempre, esta segmentação entre educação e formação é tão linear e evidente, o que se denota quer quando pesquisamos o que nos apresenta a literatura sobre o conceito de formação, quer quando analisamos algumas práticas formativas. Rego et al. (2015, p. 384) afirmam que, “pesem embora estas diferenças, formação e educação são conceitos aparentados, pois ambos se destinam ao enriquecimento individual do ponto de vista intelectual, emocional e operatório”.

Do mesmo modo, encontramos referência à formação em contextos e níveis muito diversificados, e.g. europeu, nacional, regional, setorial, organizacional, individual, sendo uma matéria com impacto e relevância desde o âmbito mais macro - a sociedade e a economia global, até ao mais micro - a pessoa (Ferreira et al., 2015; Rego et al., 2015; Siteo, 2006). E, também por essa abrangência, a literatura apresenta para o conceito de “formação” um mapa conceptual alargado, com múltiplas definições em dependência das perspetivas e pressupostos enfatizados por cada autor. Apresentamos, na Tabela 10, algumas das definições de formação patentes na literatura.

Tabela 10: *Conceitos de formação apresentados por diversos autores e organismos da área da formação*

Autor	Definição
Armstrong (2014)	“A formação consiste na aplicação sistemática de transmitir conhecimento e ajudar as pessoas a adquirir as habilidades necessárias, de forma a poderem desempenhar de forma satisfatória os seus trabalhos” (p. 281).
Bilhim (2009)	“A formação implica a transformação dos indivíduos nos seus valores, atitudes e habilidades, ao serviço da mudança social” (p. 259). “É um processo formal e informal de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a atividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador” (p. 259).
Ferreira et al. (2015)	“Processo permanente e contínuo de aprendizagem, com interpenetração de competências entre a escola e o mundo do trabalho que visa tornar o homem flexível, pluridisciplinar, relacional e cognitivo” (p. 56). “A formação é o processo de aquisição de competências com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional” (p. 204).
Ministério do Emprego e da Solidariedade Social (1991); Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2017)	Formação profissional é “o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, a inserir ou inseridos na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional” (Decreto-Lei n.º 401/91, n.º 1 do artigo 2.º). “«Educação e formação profissional» ou «formação profissional»: a formação com objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais” (Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro - Sistema Nacional de Qualificações, alínea e) do artigo 3.º).

Nota. Elaborado a partir de: Armstrong, 2014; Bilhim, 2009; Ferreira et al., 2015; MESS, 1991: Decreto-Lei 401/91, n.º 1 do art. 2.º; MTSSS, 2017: Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro, alínea e) do artigo 3.º

Apresenta, como tal, a formação um âmbito de intervenção alargado, com “componentes” específicas que lhe estão associadas e que caracterizam e diferenciam cada processo formativo, nomeadamente modalidades, tipologias, contextos, duração, destinatários.

Focando-nos no nosso projeto em particular, centramos a nossa análise na formação desenvolvida em contexto organizacional.

Esta é a formação especificamente adstrita às organizações e “tem por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, capacidades e habilidades profissionais dos colaboradores para que possam exercer a sua atividade profissional com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo para a prossecução dos objetivos organizacionais” (Ferreira et al., 2015, p. 202). É inequívoco para a generalidade dos autores e não constitui objeto de controvérsia na literatura (e.g. Bilhim, 2009; Camara et al., 2016; Ferreira et al. 2015; Martins & Cruz, 2019; Rego et al., 2015) que a formação profissional nas empresas, permitindo o desenvolvimento de competências, tem um papel basilar na concretização das metas e objetivos das organizações e nos resultados obtidos nos negócios. Para tal, é fundamental que toda a intervenção formativa se foque no desenvolvimento de competências da pessoa nesse contexto específico e tendo por base a estratégia organizacional, para ter efeitos positivos no desempenho organizacional.

Camara et al. (2016) afirmam que a formação permite uma maior adaptação dos indivíduos e grupos que constituem a organização em prol dos objetivos dos negócios, podendo agir sobre as competências dos colaboradores em quatro vertentes:

- aquisição de novas competências (que não existem e são necessárias);
- desenvolvimento de competências (otimizar as existentes para maior eficiência);
- ativação proactiva de competências (de dinamização e motivação ou de desenvolvimento pessoal);
- inibição de competências (as obsoletas ou que já não se usam na empresa e têm de ser “eliminadas” por não serem alinhadas com o negócio).

No que concerne à natureza da formação, segundo Camara et al. (2016), esta pode visar: o conhecimento; a técnica; o comportamento; a motivação; o desenvolvimento pessoal. Não se limita apenas a dar informação para a aprendizagem de novos conhecimentos, mas abarca também a transformação de valores, atitudes, comportamentos e habilidades nos indivíduos ao dispor da mudança organizacional (Chiavenato, 2009; Rego et al., 2015).

Referindo-se aos tipos de formação, Camara et al. (2016, p. 523) listam: “formação de integração e orientação; formação técnica funcional; formação para desenvolvimento de comportamentos desejáveis; formação para o desenvolvimento grupal; formação no cargo (*on the job*); formação para o desenvolvimento pessoal; apoio e ações de auto desenvolvimento”.

Uma ação formativa numa organização integra múltiplos quadrantes e diferentes especificidades de realização. Apresentamos na Tabela 11 um quadro que sintetiza as principais dimensões da operacionalização da formação.

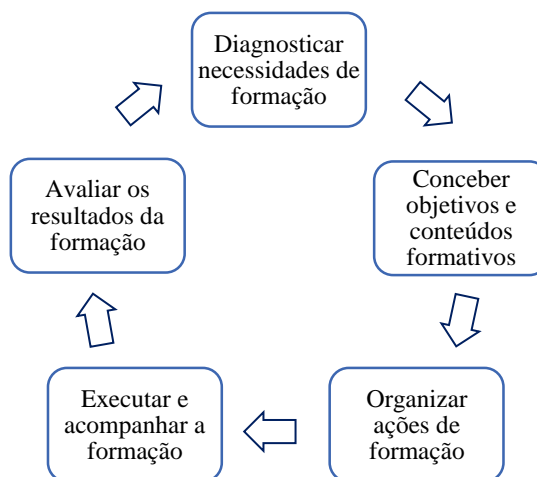
Tabela 11: Elementos de caracterização das ações de formação intraempresas

Dimensões	Especificidades/variáveis
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Internos (da organização); • Externos (formadores e/ou empresa externa).
Contextos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala; • <i>On the job</i>; • <i>Outdoor</i>; • Espaço de treino de competências.
Unidade a intervir	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduo (relação um-a-um); • Grupo; • Organização.
Tipologias	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial; • À distância: <i>b-learning</i>; <i>e-learning</i>; síncrona; assíncrona.
Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Inicial: novos colaboradores/nova função; • Contínua: desenvolvimento; reciclagem.
Intervenção/objetivos a nível de competências	<ul style="list-style-type: none"> • A adquirir; • A desenvolver; • A ativar; • A inibir.

Nota. Elaborado a partir de: Bilhim, 2009; Camara et al., 2016; Ceitil, 2007; Ferreira et al., 2015

A intervenção formativa deve assumir-se como um processo sequencial, sendo importante cumprir as fases do ciclo da atividade formativa (Figura 10).

Figura 10: Fases do ciclo formativo



Nota. Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho [DGERT], 2017, p. 32

De modo muito sintético, referenciamos alguns conteúdos genéricos sobre este ciclo.

O diagnóstico de necessidades de formação é o início do ciclo e reveste-se de enorme importância por ser a base da construção do plano formativo. Podem ser vários os *inputs* para esta tarefa, tais como plano de negócios, resultados da avaliação de desempenho, resultados de auditorias, questionários às chefias e/ou aos colaboradores, entre outros. Fulcral é fazer um levantamento de necessidades formativas com uma postura sistemática (Ceitil, 2007), com rigor informativo da realidade organizacional que evidencie o *gap* atual de competências, com base no perfil de competências desejado, e o *gap* prospetivo, orientado pelo perfil no futuro (Camara et al., 2016).

Conhecidas as necessidades formativas, estas são integradas num plano de formação e, na etapa seguinte, é concebida a formação, ocasião em que são tomadas decisões pré-formação e é desenhada e pensada toda a intervenção formativa (Ceitil, 2007). Uma das atividades que deve ocorrer neste momento é a que Ceitil (2007, p. 335) designa de “modelização de uma intervenção pela formação, ou seja, o desenho das estratégias e das técnicas utilizado para responder aos diversos objetivos a atingir”.

Depois de definida a estrutura da formação, passa-se à organização da sua execução. É nesta fase que se asseguram os preparativos para que a formação seja realizada eficazmente.

Segue-se a implementação efetiva das medidas formativas, que corresponde à “parte visível do icebergue da formação” (Ferreira et al., 2015, p. 412). Ocorre a operacionalização da ação de formação com os formandos em contexto formativo e procede-se ao acompanhamento do decurso da mesma.

Para terminar, processa-se a avaliação da formação, em vários níveis e *timings*, desde a satisfação com a formação até ao acompanhamento pós-formação e à definição de medidas de melhoria a incluir num próximo ciclo formativo (Ferreira et al., 2015; Rego et al., 2015).

Foram aqui sintetizados alguns conhecimentos teóricos que permitem enquadrar sumariamente alguns pressupostos da formação profissional nas organizações. As empresas beneficiam em adotar uma política de formação (Cardim, 2012), sendo um fator-chave para que os estados de desempenho da organização sejam continuamente potenciados e proactivamente atuantes na envolvente de negócio (Camara et al., 2016; Ceitil, 2007; Rego et al., 2015).

3.2. Análise normativa

No campo da análise normativa, verifica-se que o enquadramento legal da formação profissional em Portugal é consubstanciado em inúmeros diplomas legais e instrumentos regulatórios da atividade. Com especial utilidade para o enquadramento deste projeto e, por isso, a merecer o nosso enfoque, evidenciamos nesta análise os seguintes instrumentos:

- o Código do Trabalho (CT) aprovado pela Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro e com as alterações vigentes atualmente;
- o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), aprovado no Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 14/2017 de 26 de janeiro;
- o sistema de certificação de entidades formadoras pela DGERT, regulamentado pela Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, alterada pela Portaria nº 208/2013, de 26 de junho.

3.2.1. A formação profissional no Código do Trabalho

O Código do Trabalho (CT) apresentado na Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro, na sua versão atual e consolidada que integra as alterações que culminam na 25ª versão, é o documento legislativo basilar na área do trabalho em Portugal.

Determina este instrumento, nos números 1, 2 e 3 do seu artigo 469.º, o enquadramento da noção de legislação laboral. Entende-se por legislação do trabalho a que estipula os direitos e obrigações dos trabalhadores e empregadores e suas organizações, incluindo “os diplomas que regulam, nomeadamente, as seguintes matérias: a) Contrato de trabalho; b) Direito coletivo de trabalho; c) Segurança e saúde no trabalho; d) Acidentes de trabalho e doenças profissionais; e) Formação profissional; f) Processo do trabalho”, assim como legislação do trabalho e a aprovada no âmbito das convenções da Organização Internacional do Trabalho. Ora, considerando o exposto neste mesmo artigo, é definido no Código do Trabalho que a formação profissional é uma das matérias que integra a legislação laboral, estando sujeita à regulação por normativos legais.

O CT atribui deveres em matéria de formação profissional a uma tríade de agentes: ao Estado, ao empregador e ao trabalhador, cada um com o seu nível de responsabilidades.

No que se refere aos deveres do Estado nesta matéria, já o artigo 58º da Constituição da República Portuguesa expressa que a “formação cultural e técnica e a valorização

profissional dos trabalhadores é uma das dimensões do direito ao trabalho que incumbe ao Estado promover”. Em congruência, o CT define que é uma competência do Estado garantir o acesso dos cidadãos à formação profissional, permitindo a todos a aquisição e a permanente atualização dos conhecimentos e competências, desde a entrada na vida ativa, e proporcionar os apoios públicos ao funcionamento do sistema de formação profissional. Compete também ao Estado garantir a qualificação inicial de jovens para ingressar no mercado de trabalho, a qualificação ou a reconversão profissional de desempregados, e promover a integração socioprofissional de grupos com particulares dificuldades de inserção, através de ações de formação profissional especial (n.º 1 e 2 do artigo 6.º do CT).

Paralelamente, o CT define deveres relativamente aos empregadores. De entre os deveres do empregador, elencados no artigo 127.º do CT, constam, na alínea d), “contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação” e, na alínea i), “fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença”.

Da parte do trabalhador, tem também obrigações neste processo, nomeadamente participar de modo diligente nas ações de formação propiciadas pelo empregador (artigo 128º do CT).

No atinente aos objetivos da formação profissional, à luz do CT, são os expressos no artigo 130º: a) proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho; b) assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa; c) promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego; d) promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, designadamente se esta resultar de acidente de trabalho; e) promover a integração socioprofissional de trabalhador com particulares dificuldades de inserção.

No âmbito da formação contínua, que visa favorecer o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, com vista a otimizar a sua empregabilidade e aumentar a competitividade da empresa, o empregador deve garantir a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de 40 horas de formação ou, em casos de contratos a termo de três ou mais meses, o proporcional à duração do contrato. Na impossibilidade de assegurar a totalidade destas horas a todos os trabalhadores em cada ano, a mesma pode ser antecipada ou protelada em dois anos, mas deve ser garantida anualmente a um mínimo de 10% dos trabalhadores (artigo 131º do CT).

Esta formação pode ser garantida por duas vias, isoladas ou em combinação: com ações promovidas pela empresa e/ou pela concessão de tempo para frequência de formação da iniciativa do trabalhador (artigo 131º do CT).

No que se reporta à formação promovida por iniciativa do empregador, enuncia igualmente o CT que a empresa deve organizar a formação, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais, e assegurar o direito à informação e consulta dos mesmos pelos trabalhadores e seus representantes. Em termos operacionais, 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” (Artigo 131º do CT).

3.2.2. Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)

Quanto ao Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), cujo regime jurídico está plasmado no Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 14/2017 de 26 de janeiro, é o conjunto integrado de estruturas, instrumentos, modalidades de ensino e formação profissionais (EFP) e entidades formadoras que o constituem que, em articulação com o Quadro Europeu de Qualificações, tem como objetivo promover a elevação da formação de base da população portuguesa através da progressão escolar e profissional.

As estruturas que integram o SNQ, nos termos da legislação que lhe é aplicável, especificamente o nº 2 do artigo 1º do Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 14/2017 de 26 de janeiro, são:

- a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional;
- a Direção-Geral da Educação;
- a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT);
- o Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP);
- os organismos e as estruturas com competências no domínio do financiamento das políticas de educação e formação profissional;
- os conselhos setoriais para a qualificação;
- os centros especializados em qualificação de adultos;
- os estabelecimentos de ensino básico e secundário;

- os centros de formação e reabilitação profissional de gestão direta e protocolares;
- os polos de excelência que sejam criados a partir de operadores de formação com atividade formativa que se distingue pela qualidade;
- outras entidades formativas certificadas;
- as empresas que promovam a formação dos seus trabalhadores e outras entidades que concorram para o mesmo objetivo;
- as instituições do ensino superior, nos termos da legislação específica aplicável.

As modalidades de formação do SNQ são: os cursos de aprendizagem, os cursos artísticos especializados, os cursos de hotelaria e restauração e de turismo e lazer do Turismo de Portugal, os cursos de educação e formação para jovens, os cursos de educação e formação para adultos, os cursos de especialização tecnológica, os cursos profissionais, as formações modulares certificadas, a formação-ação e outras ações de formação profissional, nomeadamente as realizadas por empresas e inseridas em processos de inovação e reconversão empresarial, bem como as dirigidas à modernização da Administração Pública.

Estas modalidades de formação assumem, conforme as suas características, o carácter de formação inicial, que visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para iniciar o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais, ou de formação contínua, a qual é desenvolvida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho e permite 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 (alíneas k) e h) do artigo 3º do Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro atualizado pelo Decreto-Lei 14/2017, de 26 de janeiro).

Quanto às organizações que constituem a rede de entidades formadoras do SNQ estão elencadas no artigo 16º do Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 14/2017 de 26 de janeiro que o regulamenta as seguintes:

- os centros de formação profissional e de reabilitação profissional de gestão direta e protocolares do IEFP dos ministérios que tutelam a educação e a formação profissional;
- os estabelecimentos de ensino básico e secundário;
- os estabelecimentos de ensino particular e cooperativo;
- as escolas profissionais;

- as entidades formadoras integradas noutros ministérios ou noutras instituições de direito público;
- os centros especializados em qualificação de adultos;
- as entidades privadas com estruturas formativas certificadas.

Focalizando-nos no âmago deste projeto, e em jeito de especialização da informação, merece destaque que *entidades com estruturas formativas certificadas do setor privado*, isto é, entidades que desenvolvam atividades formativas, dotadas de recursos e capacidade técnica e organizativa para o efeito e que sejam oficialmente avaliadas e reconhecidas como tal pelo processo de certificação (www.dgert.pt), são elementos da estrutura e entidades formadoras do SNQ, de acordo com os artigos 1º e 13º do Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro. As entidades formadoras certificadas podem disponibilizar formação inicial e contínua nas diferentes modalidades formativas do SNQ, bem como formação à medida e serviços de consultadoria a empresas e outras organizações (www.dgert.pt).

3.2.3. Certificação de entidades formadoras em Portugal

Em Portugal, as políticas de emprego, solidariedade e segurança social são tuteladas pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Entre os diversos serviços desse Ministério encontra-se a DGERT, cuja missão passa por: apoio à conceção das políticas de emprego e formação profissional; coordenação do sistema de regulamentação de profissões e do reconhecimento de qualificações profissionais; certificação de entidades formadoras; regulação das relações laborais e condições de trabalho; promoção do diálogo social; acompanhamento das relações laborais; fomento da contratação coletiva (www.dgert.pt).

3.2.3.1. DGERT e o sistema de certificação de entidades formadoras

Em matéria de certificação de entidades formadoras, a Portaria nº 851/2010 de 6 de setembro, alterada pela Portaria nº 208/2013 de 26 de junho, define dois regimes de certificação: a) a certificação inserida na política da qualidade dos serviços de entidades formadoras, e na qual se inscreve este projeto de intervenção; b) a certificação obrigatória para exercício da atividade de formação profissional, regulada por legislação própria.

A certificação de entidades formadoras é na generalidade assegurada pela DGERT, enquanto serviço central competente do Ministério responsável pela área da formação

profissional. Assim, apesar da legislação setorial poder atribuir essa competência a outras autoridades e sem prejuízo das competências próprias de entidades de outros Ministérios, esta Direção coordena o sistema de certificação das entidades formadoras no nosso país.

As suas atribuições consistem em certificar entidades formadoras no âmbito da política de qualidade de serviços e coordenar e avaliar o desenvolvimento do sistema nacional de certificação de entidades formadoras (www.dgert.pt). Para tal, esta Direção Geral intervém, através da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA), por um lado, na definição de critérios de avaliação da qualidade e de acreditação de entidades formadoras, bem como na promoção do conhecimento dos mesmos, e, por outro, no desenvolvimento e acompanhamento do sistema de certificação de entidades formadoras.

A certificação de uma entidade formadora é um “ato de reconhecimento formal de que uma entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver atividades formativas em determinadas áreas de educação e formação”, o que significa um reconhecimento externo da qualidade da sua prestação de serviços de formação segundo os normativos que definem a atividade formativa, atestando “a sua capacidade para organizar e executar formação especializada em determinadas áreas temáticas” (DGERT, 2017, p. 5). A entidade formadora certificada é, como tal e de acordo com a alínea f) do artigo 3º do Decreto-Lei ° 396/2007 de 31 de dezembro, uma “entidade com personalidade jurídica, dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados à formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais de acordo com o referencial de qualidade estabelecido para o efeito”.

A certificação como entidade formadora pela DGERT pode ser requerida por qualquer entidade que desenvolva atividades de formação profissional e seja detentora de uma estrutura formativa em conformidade com os requisitos de certificação, e que se enquadre numa das tipologias indicadas: i) entidades de direito privado, com sede social registada em Portugal continental, sendo pessoa coletiva ou pessoa singular; ii) entidades de direito público ou entidades de direito privado que prossigam fins públicos, com sede social registada em Portugal continental e cuja atividade formativa não se encontre prevista na respetiva lei orgânica, diploma de criação, homologação, autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável; iii) entidades com sede social noutra Estado-membro do Espaço Económico Europeu estabelecidas em Portugal continental e em livre prestação de serviços em Portugal continental (www.dgert.pt).

De entre as principais vantagens para as entidades formadoras certificadas emergem:

- reconhecimento de qualidade no mercado, sendo que a certificação atesta que os procedimentos e práticas estão de acordo com um referencial de qualidade específico para a formação;
- divulgação desse reconhecimento de certificação ao público, designadamente na página eletrónica da DGERT;
- a formação certificada no âmbito do SNQ é restrita à desenvolvida por entidades formadoras certificadas;
- possibilidade de acesso a financiamento público para a formação, constituindo um requisito obrigatório para usufruir de programas de financiamento público, nacional ou comunitário, da formação profissional a certificação das entidades formadoras;
- acesso e exercício de atividade formativa prevista em legislação setorial, o que se aplica nos casos específicos em que a certificação em determinada área, curso ou ação de formação definida em legislação setorial, habilita a entidade formadora a desenvolver a atividade de formação profissional alvo dessa regulamentação;
- isenção de imposto de valor acrescentado (IVA) na atividade formativa, o que se aplica apenas nos serviços prestados por entidades formadoras certificadas;
- dedução de despesas com formação profissional no Imposto sobre Rendimentos de Pessoas Singulares (IRS), quando esta seja prestada por entidades formadoras certificadas, daí resultando benefícios fiscais para os formandos.

De clarificar, no entanto, que, mesmo nas situações de entidades que não estão obrigadas a ser certificadas para assegurar processos formativos, a certificação como entidade formadora passa a ser exigida para as organizações beneficiarem destas vantagens, desenvolverem algumas atividades formativas específicas e terem acesso a benefícios legais e financeiros que são exclusivos para as que se encontram certificadas.

E desta certificação, que tem vantagens inequívocas associadas e que já abordámos, também decorre uma panóplia de responsabilidades e obrigações com os seus formandos, formadores, clientes e outros agentes envolvidos. A certificação assume-se como um sistema de gestão de processos, com imposições alocadas aos requisitos de certificação e que estão devidamente explanadas nos requisitos prévios e nos requisitos de qualidade do sistema de certificação de entidades formadoras, bem como nos deveres das entidades

formadoras certificadas, constantes no Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação – versão 1.17 (DGERT, 2017). O cumprimento destes requisitos é condição *sine qua none* para a certificação de entidade formadora, sendo esta indeferida, caso a organização não tenha capacidade de os cumprir e/ou não comprove essa capacidade. São estas exigências, que estão definidas nos Requisitos de Certificação de entidades formadoras da DGERT, o tema do subcapítulo que se segue.

3.2.3.2. Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

O Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação – 1.17 (DGERT, 2017), versão apresentada pela DGERT em 2017, congrega toda a informação necessária para a certificação de entidades formadoras em Portugal, em alinhamento com a Portaria 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada pela Portaria 208/2013, de 26 de junho. Nele encontramos os Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT, sendo estes constituídos por um conjunto de requisitos – os prévios e os do referencial de qualidade, e deveres, que estabelecem os parâmetros a cumprir na prestação do serviço de formação por uma entidade formadora. Estes Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT são o normativo para tal certificação e aplicam-se a todas as entidades que a solicitem e às entidades certificadas para efeitos da manutenção desse reconhecimento (DGERT, 2017).

A certificação de entidades formadoras é, atualmente, feita por áreas de educação e formação, as quais são classificadas de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) aprovada pela Portaria n.º 256/2005, de 16 de março, e reporta-se à totalidade das fases do ciclo formativo.

A entidade formadora que pretenda apresentar o pedido da certificação deve, numa primeira fase e depois de analisados os documentos normativos aplicáveis e em particular o Guia da Certificação de Entidades Formadoras da DGERT, identificar de forma clara o seu projeto formativo, designadamente ao nível das áreas de educação e formação nas quais detenha uma atuação especializada e capacidade formativa instalada, em conformidade com os requisitos de certificação.

Os requisitos prévios e os requisitos do referencial de qualidade são de cariz obrigatório para a certificação de entidades formadoras e preconizam exigências em termos de

cumprimento de legislação diversa pela organização, condições da estrutura física, equipamentos e RH ajustados à atividade formativa, bem como a adoção de determinadas práticas ao longo de todo o processo de formação, evidenciadas em instrumentos de gestão estratégica e operacional e suportada numa estrutura documental adequada à realidade organizacional. A estes requisitos acrescem os deveres da entidade, os quais devem ser assegurados após a obtenção da certificação de modo a mantê-la válida (DGERT, 2017).

No que concerne aos requisitos prévios, estes são condições legais de base que permitem que a entidade formadora requeira a certificação. Referem-se à situação legal da organização em termos da sua constituição, à capacidade legal para exercício da atividade, ao cumprimento das obrigações tributárias e contributivas e à ausência de irregularidades com apoios de financiamento (DGERT; 2017).

Já “os requisitos do referencial de qualidade são características ou condições mínimas de estruturação da entidade formadora e devem traduzir a capacidade instalada e práticas constantes da mesma” (DGERT, 2017, p. 8). Agrupam-se em três dimensões: I) requisitos de estrutura e organização internas; II) requisitos de processos no desenvolvimento da formação; III) requisitos de resultados e melhoria contínua, e são sumariados na Tabela 12.

Tabela 12: Apresentação das três dimensões dos requisitos do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

Apresentação das três dimensões dos requisitos do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT	
Dimensão dos requisitos	Área de atuação
I) Requisitos de estrutura e organização internas	1.1) RH
	1.2) Espaços e equipamentos
II) Requisitos de processos no desenvolvimento da formação	2.1) Planificação e gestão da atividade formativa
	2.2) Conceção e desenvolvimento da atividade formativa
	2.3) Regras de funcionamento da atividade formativa
	2.4) Dossier Técnico-pedagógico
	2.5) Contratos de formação
	2.6) Tratamento de reclamações
III) Requisitos de resultados e melhoria contínua	3.1) Análise de resultados
	3.2) Acompanhamento pós-formação
	3.3) Melhoria contínua

Nota. Elaborado com base em dados de DGERT, 2017 e DGERT, s/d.b

Como tal, para ser certificada como entidade formadora, a organização tem de cumprir as condições requeridas pela DGERT, bem como elaborar e implementar um sistema de gestão da atividade formativa que corporize um conjunto de processos e toda uma estrutura documental emanada dos requisitos do referencial de qualidade.

Após construir a estrutura documental do sistema e assegurar que cumpre os requisitos de certificação, a entidade formadora prepara e apresenta o seu pedido à DGERT na plataforma do Portal Certifica, em <https://balcao.dgert.gov.pt/certifica/plataforma-eletronica>, seguindo as instruções da mesma (www.dgert.pt).

Seguidamente, a DGERT procede à avaliação técnica da documentação submetida no pedido, no tocante a competências, meios e recursos evidenciados pela entidade para o desenvolvimento de atividades formativas nas áreas de educação e formação requeridas e ao longo de todas as fases do ciclo formativo, e da conformidade com os requisitos de certificação aplicáveis. “Essa avaliação pode ser realizada numa base exclusivamente documental ou suportada em auditoria à entidade formadora” (DGERT, 2017, p. 7). Desta apreciação resulta a aprovação ou o indeferimento do pedido, sendo, neste caso, passível de audiência prévia para correção das irregularidades apontadas e reavaliação do processo.

Uma vez certificada como entidade formadora, e com vista à continuidade dessa distinção, a organização deve garantir permanentemente os critérios que sustentaram a atribuição da certificação, bem como o cumprimento dos deveres associados a esse reconhecimento.

Esses deveres estão previstos na legislação, especificamente na Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, e constam no *website* da DGERT¹:

- execução da atividade formativa de acordo com a sua certificação;
- atuação nas áreas de educação e formação certificadas;
- publicitação da certificação de acordo com as regras aplicáveis;
- cumprimento de obrigações legais ao nível da prestação do serviço de formação;
- divulgação e promoção clara da sua oferta formativa;
- avaliação anual do desempenho segundo os procedimentos e indicadores definidos;
- registo e atualização da oferta formativa, segundo indicações da entidade certificadora.

¹ www.dgert.pt

Estas obrigações segmentam-se, portanto, em duas esferas: a responsabilidade para com os clientes e a responsabilidade para com o sistema, e expressam a obrigatoriedade da entidade formadora em garantir que a sua oferta formativa e a forma como a executa são consistentes com o certificado que detém, assegurando a qualidade da formação profissional prestada.

A manutenção da certificação é passível de avaliação pelo organismo certificador em auditorias realizadas à entidade e por análise documental. “O incumprimento dos requisitos de certificação (...) pode determinar a revogação total ou parcial (relativa a algumas áreas de formação) da certificação, sendo possível, em determinados casos, a entidade proceder à regularização da situação de incumprimento em causa” (DGERT, 2017, p. 7). Perde, ainda, a certificação, por caducidade, a organização que seja extinta ou que não apresente atividade formativa por dois anos consecutivos.

De referenciar que, com a certificação válida, é possível a entidade formadora solicitar o alargamento da mesma a outras áreas de educação e formação, sempre que desenvolva nova oferta formativa e caso detenha as competências e recursos adequados. Pode também ser requerida a transmissão da certificação a outra entidade, desde que se mantenha toda a estrutura que alicerçou a atribuição do reconhecimento inicial.

Em jeito de *terminus* deste subcapítulo, apresentamos o sumário de um conjunto de responsabilidades técnico-operacionais que a prestação de serviço de formação por parte de uma entidade formadora certificada deve afiançar por imposição do referencial da certificação e que são enunciados no *website* da DGERT²:

- planificar a atividade de modo a que os serviços respondam às necessidades dos clientes;
- garantir a realização dos projetos formativos congruentes com as condições pedagógicas e organizativas previstas e validadas;
- disponibilizar RH qualificados com as competências técnicas e pedagógicas adequadas aos projetos formativos e seus destinatários;
- garantir a articulação permanente entre a equipa formativa e formandos/clientes;
- assegurar espaços e equipamentos ajustados às necessidades e especificidades dos projetos formativos e respetivos destinatários;
- divulgar os serviços de formação com base em informação clara e inequívoca;

² www.dgert.pt

- prestar atendimento permanente a formandos, formadores, clientes e outros agentes, sempre que a oferta formativa se destine a público em geral;
- emitir certificados de formação de acordo com a legislação em vigor;
- possuir um regulamento de funcionamento da formação, devidamente disseminado junto de formandos, formadores e outros agentes envolvidos;
- acompanhar o processo formativo, os formandos e os formadores;
- realizar a avaliação global das formações e da atividade formativa;
- auscultar os clientes, formandos e formadores, no sentido de conhecer a sua opinião sobre os serviços prestados, sua satisfação com os mesmos e possíveis melhorias;
- avaliar e rever sistematicamente a prestação dos serviços de formação e adotar as melhorias necessárias para otimizar a sua qualidade;
- tratar as reclamações que lhe sejam dirigidas, de acordo com a legislação aplicável e numa lógica de oportunidade de melhoria;
- implementar estratégias de acompanhamento pós-formação;
- pautar a sua conduta por princípios éticos e de igualdade no tratamento de todos os agentes envolvidos na formação;
- respeitar as normas legais que regulam a sua atividade;
- cumprir as obrigações a que se comprometa contratualmente com terceiros.

A certificação de entidades formadoras e a observância destes requisitos, deveres e princípios aqui apresentados traduzem-se em qualidade na sua atividade formativa, favorecendo a concretização do objetivo macro da formação: produzir a mudança, com impactos positivos no desenvolvimento das pessoas, das organizações e da sociedade (Camara et al., 2016; DGERT, 2017).

3.2.3.3. Submissão do pedido de certificação de Entidades Formadoras da DGERT: o portal Certifica

A apresentação do pedido de certificação de entidade formadora à DGERT concretiza-se no portal Certifica, a plataforma de gestão das entidades formadoras associada ao *website* da DGERT.

O primeiro passo é o pedido de acesso da entidade a partir de um endereço de email no *link* <https://balcao.dgert.gov.pt/certifica>. Depois de validado, passa-se ao preenchimento dos

dados identificativos e de contacto da organização, fazendo o registo da entidade. A partir desse momento, a entidade tem acesso à “área reservada de entidade formadora”, onde é feita toda a gestão da informação, nomeadamente o pedido de certificação.

Para iniciar o pedido de certificação, selecionam-se as opções “submeter” | “certificação inicial” e é criado um processo de pedido. O separador do processo dá acesso a vários separadores do portal nos quais a entidade tem de preencher um conjunto de campos com informações e anexar documentos solicitados, uns de cariz obrigatório e outros como elementos opcionais, os quais são definidos como evidências.

Assim, no pedido de certificação não se procede ao envio avulso de todos os documentos produzidos para o processo de certificação; são antes requeridos dados e documentos que servem para atestar o cumprimento dos requisitos de certificação.

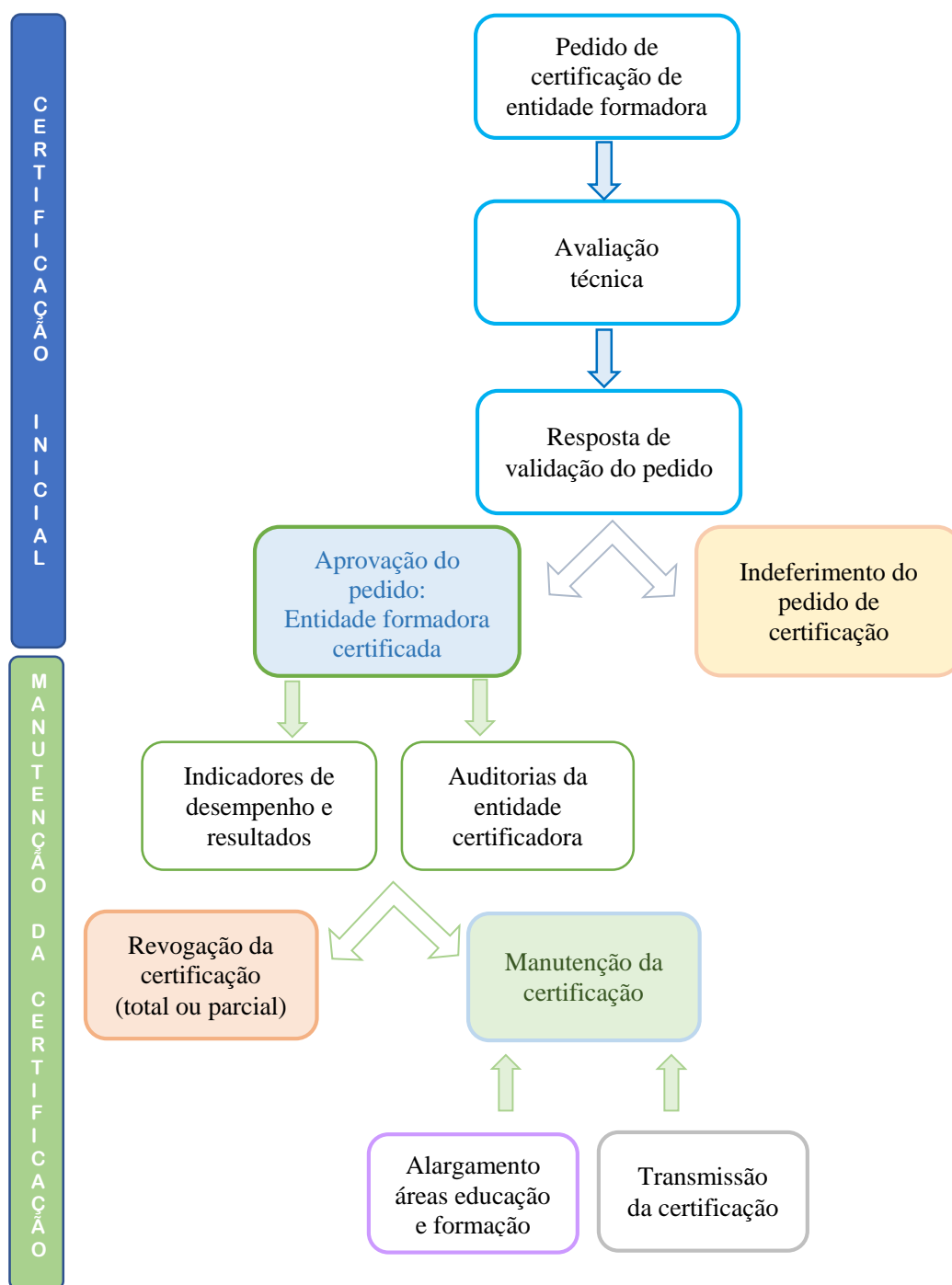
Assume especial destaque o Manual de Qualidade da Atividade Formativa (MQAF), “documento que identifica e descreve todos os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos utilizados no âmbito das diferentes fases do ciclo formativo, traduzindo as práticas existentes ou a implementar pela entidade, devendo estar permanentemente atualizado” (DGERT, s/d.a, p. 1). Este elemento obrigatório, que unifica muitas das informações e instrumentos elencados nos requisitos e permite um conhecimento e atuação homogêneos por parte de todos os intervenientes em todas as situações em que a entidade desenvolva formação, constitui a “principal evidência ao nível dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação” (DGERT, s/d.a, p. 1).

O preenchimento do processo no portal pode ser faseado, guardando as alterações que forem sendo feitas.

Depois de tudo devidamente preenchido, procede-se à “submissão do pedido”, o qual vai ser examinado pela DGERT, podendo ser deferido ou indeferido, com possibilidade de resposta e correção das situações identificadas.

Para concluir, e para sistematização do fluxo do processo de certificação das entidades formadoras, apresenta-se o esquema da Figura 11.

Figura 11: Fluxograma do processo de certificação – inicial e manutenção - de entidades formadoras



Nota. Adaptado de DGERT, 2017, p. 9

3.3. Análise empírica

Esta análise empírica centra-se naquela que foi a necessidade evidenciada pela DESICOR de resolver os problemas identificados na atividade formativa da Empresa que, até à data, vê assegurada a sua formação por entidades externas. A solução que a Empresa contempla para dirimir essa necessidade e que se afirma como pedido do cliente neste projeto e ponto de partida é a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT. Argumenta a DESICOR que, com esta validação que a qualifica como empresa com capacidade organizativa e operacional de todo o processo formativo, a atividade formativa passa a ser concebida, implementada, monitorizada e avaliada internamente, com resultados de maior eficácia e adequação da mesma à Organização.

Depois de conhecido o pedido do cliente e estruturados os enquadramentos teórico e normativo dos eixos de análise - formação profissional, legislação aplicável e certificação de entidades formadoras, que nos aportaram conhecimentos sobre os mesmos, incidimos, neste subcapítulo, sobre aplicabilidade, pertinência e exequibilidade da certificação da DESICOR como entidade formadora para a própria Empresa.

3.3.1. A formação na DESICOR

Como já foi mencionado, este projeto teve início com uma reunião de trabalho com o Dr. Rui Soares, *Corporate People & Culture Director* das empresas do Grupo DESFO e responsável pela GRH, na qual expressou a necessidade de aumentar a eficiência dos processos formativos dos colaboradores e a sua adequação às especificidades da realidade organizacional, para a concretização dos objetivos estratégicos delineados para a DESICOR.

Cabe, antes de mais, reforçar a crescente importância estratégica atribuída à formação na política de desenvolvimento de RH da DESICOR, e que se repercute em dados de execução da atividade formativa, sendo que o objetivo de certificação como entidade formadora pela DGERT se reveste, também ele, de um caráter estratégico. A título de exemplo, o volume de formação anual de 2024 é de 4789 horas, das quais 863 horas foram totalmente asseguradas por entidades externas e 185 partilhadas entre formador externo e formador interno.

De modo linear, a DESICOR pretende deixar de depender das empresas externas que têm na sua área de negócio a prestação de serviços de formação a outras, e passar a ser a prestadora interna deste serviço a si mesma. De referir que, não obstante esta internalização dos serviços de formação, e em casos que daí provém maiores benefícios, é viável o recurso pela DESICOR ao mercado para situações formativas específicas.

A análise desta necessidade está já avaliada pela Gestão da Empresa e assenta, antes de mais, nas limitações que estão a ter em realizar formação específica executada por entidades formadoras externas que integre as especificidades internas, designadamente em termos de produtos, de requisitos dos clientes e do processo produtivo. Considera a Empresa que se tem verificado um aumento das exigências do mercado, da tecnologia e dos processos, o que implica melhor e mais rápida capacidade de resposta da formação para os acompanhar, o que não é plausível com o recurso exclusivo a empresas externas. Neste cômputo, emergem duas condições que são fatores-chave para a Empresa e que intensificam esta decisão para otimizar a formação: por um lado, as certificações que detém e já indicadas na caracterização da entidade acolhedora – ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 28000, FSC, IWAY e GONOGO, que ancoram exigências a cumprir ao nível da formação específica a ministrar aos colaboradores e, por outro, as formações impostas por determinados clientes.

A formação que tem sido ministrada por empresas externas, apesar de se sustentar num diagnóstico de necessidades de formação (DNF), não é totalmente integrativa de conceitos e práticas que são próprios e até exclusivos da realidade organizacional. Daqui resulta um comprometimento das aprendizagens necessárias e da sua transferência para o posto de trabalho, revelando-se a formação um investimento cujos resultados ficam aquém do desejado.

Por outro lado, ocorrem, por vezes, desalinhamentos entre o momento ideal para a execução das formações e a sua efetiva realização, designadamente nas formações no posto de trabalho, por esta ser uma atividade externa e haver todo um percurso burocrático inerente. De igual modo, esta externalização revela-se uma desvantagem caso seja necessário algum ajustamento após a adjudicação do serviço de formação. Há, portanto, uma dependência operacional dos serviços de fornecedores de formação que nem sempre se harmoniza com as exigências e atividades organizacionais.

De referir, ainda, o risco de haver fornecedores externos de formação à DESICOR poder implicar fuga ou partilha de informação mais sensível sobre o negócio. Este risco é fator determinante para a obtenção da certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT pois, só desta forma, será possível assumir o desenvolvimento da formação que seja realizada por formadores externos com a coordenação e o acompanhamento dos planos de formação integralmente por elementos internos à DESICOR.

Simultaneamente, a Empresa quer que os custos elevados realizados com a rubrica de formação externa sejam investimento com retorno para os resultados da DESICOR. Assim, os custos são mais um motivo, não o principal mas também valorizado, para a estratégia de certificar a Empresa como entidade formadora pela DGERT.

Como tal, toda a atividade “formação” tem de ser redefinida e tem de partir do “interior para o interior” da DESICOR, onde há *know-how* específico e se conhecem os processos, os clientes, os produtos e os requisitos. Preconiza-se, então, a mais-valia de a conceção, a implementação e a gestão do processo formativo dos colaboradores serem asseguradas pela própria Empresa, através um sistema interno de formação estruturado, de qualidade e de acordo com os requisitos apresentados pela DGERT para as entidades certificadas, sendo esta uma mudança a acontecer na gestão empresarial e especificamente dos RH. Com o intuito de colmatar esta necessidade identificada, a DESICOR define a certificação da Empresa como entidade formadora como um compromisso para 2025/2026, por considerar ser um fator diferenciador para o aumento da vantagem competitiva.

3.3.2. Certificação como entidade formadora pela DGERT: aplicabilidade e exequibilidade na DESICOR

A existência dos dois regimes de certificação previstos no Guia da Certificação de Entidades Formadoras da DGERT e já supramencionados no subcapítulo 3.2.3.1 – a certificação facultativa inserida na política da qualidade dos serviços de entidades formadoras e a certificação obrigatória para acesso e exercício da atividade de formação profissional e regulada por legislação setorial (DGERT, 2017), determina que a certificação de entidade formadora da DESICOR se inscreve no primeiro regime indicado.

De entre as entidades certificadas na formação à luz desse regime de certificação facultativa integrada na política da qualidade dos serviços de entidades formadoras, encontram-se,

quer empresas cujo *core business* é a área da formação e da consultoria, sendo esta um instrumento de trabalho para fornecerem serviços ao mercado externo, quer organizações que pretendem a certificação para ser aplicada internamente, nos seus RH. No caso das primeiras, a área de negócio e de atuação das mesmas pode ser a criação, venda ou prestação de serviços de cursos, consultoria ou programas de capacitação que definem a sua especialização e o seu foco estratégico. Entre os Códigos das Atividades Económicas (CAE) – principais e secundários – mais comuns destas empresas encontram-se o CAE 85591 para atividades de formação profissional e o CAE 70220 para consultoria para os negócios e a gestão. Por seu turno, as que se certificam como entidades formadoras para a realização de processos formativos internos, assumem a certificação como um recurso próprio ao serviço da organização. Esta situação legitima a potencialidade de projeto proposto desenvolver para a DESICOR, isto é, a certificação da DESICOR como entidade formadora.

Relativamente à aplicabilidade da certificação como entidade formadora às características de negócio e estrutura interna da DESICOR, designadamente atividade – presta serviços na área da indústria, com o CAE 31010 – fabricação de mobiliário para escritório e comércio, e RH – 337 colaboradores, não há qualquer condição ou característica geral que seja fator impeditivo do pedido de certificação. A pesquisa e exploração da listagem de entidades de formação certificadas disponível no *website* da DGERT (www.dgert.pt) fornece a identificação de empresas com características similares à DESICOR e que já estão certificadas pela DGERT como entidades formadoras.

Importa, aliás, salientar que este poderá ser um fator diferenciador para a Empresa, pelo facto de não haver muitas empresas certificadas para assegurar a formação interna, sendo esta uma validação positiva e que evidencia a preocupação das organizações com a qualidade da sua atividade formativa e com os impactos que esta aporta para a dinâmica e desempenho organizacionais. Na realidade, apostar na certificação de entidade formadora acarreta um processo burocrático e de operação exigente e que requer, no curto prazo, mais recursos humanos e materiais do que se a formação for externalizada, o que atesta um investimento da empresa e um compromisso em cumprir os requisitos da certificação, esperando daí, evidentemente, obter mais-valias para o negócio.

Por outro lado, merecem aqui consideração as áreas de educação e formação em que as entidades formadoras podem ser certificadas e que constam na Portaria 256/2005, de 16 de

março. De entre o rol de áreas de formação aí elencadas, analisando as que têm uma maior adequação às necessidades formativas inerentes ao negócio e plano estratégico da DESICOR, aos processos produtivos e aos clientes, a Empresa selecionou como adequadas e pertinentes para o processo de certificação da DGERT as listadas na Tabela 13.

Tabela 13: Identificação das áreas de educação e formação selecionadas pela DESICOR para a certificação de entidade formadora pela DGERT, de acordo com o CNAEF

Áreas de educação e formação (Áreas de estudo)	Conteúdos programáticos das formações
347 – Enquadramento na organização/ Empresa (Ciências empresariais)	Os programas de formação em Enquadramento na organização/Empresa dizem respeito ao estudo da estrutura e das funções atribuídas na organização. Inclui os programas cujo conteúdo principal incide sobre: acolhimento na empresa; conhecimento da empresa; evolução profissional; formação na empresa; formação sindical; gestão da qualidade; necessidades dos clientes; organização.
543 – Materiais (indústria da madeira, cortiça, papel, plástico, vidro e outros) (Indústrias transformadoras)	Os programas de formação em materiais (indústria transformadora) dizem respeito ao fabrico de produtos em madeira, cortiça, papel, plástico, vidro, pedra, argila ou outros materiais artificiais e sintéticos, etc. Inclui os programas cujo conteúdo principal incide sobre: carpintaria naval, cerâmica industrial, construção naval, fabrico de móveis, fabrico de produtos em plástico, indústria da borracha, lapidação de diamantes, maquinaria e torneamento de madeira, marcenaria, produção e transformação do papel, tecnologia da madeira de construção, trabalho em madeira, trabalho em vidro (industrial), tratamento e transformação da cortiça e de rochas; tratamento e transformação de rochas.
862 – Segurança e higiene no trabalho (Serviços de segurança)	Os programas de formação em segurança e higiene no trabalho dizem respeito à identificação, avaliação e controlo dos fatores que têm influência sobre o ambiente profissional. Inclui os programas cujo conteúdo principal incide sobre: ambiente de trabalho, ergonomia, higiene no trabalho, proteção no trabalho, segurança industrial, segurança no local de trabalho, <i>stress</i> .

Nota. Portaria nº 256/2005, de 16 de março

Se no mercado existem muitas empresas certificadas nas áreas de formação 347 e 862, respetivamente 823 e 1221 registos, tal já não se verifica na área 543. De acordo com a listagem das entidades formadoras certificadas pela DGERT, informação de acesso livre disponível no *website* da DGERT (www.dgert.pt), à data de 1 de junho de 2025, apenas 163 entidades tinham a certificação na área 543. Ademais, a observação da área de negócios dessas organizações revela que nenhuma atua na indústria transformadora da madeira.

Logo, a certificação da DESICOR como entidade formadora em específico nesta área temática 543 acresce um cariz inovador e diferenciador a esta certificação.

No entanto, urge responder a uma questão que extrapola a necessidade identificada pela Organização e que surge a montante desta análise: *é viável e exequível, atendendo ao referencial de Requisitos do Guia da Certificação de Entidades Formadoras, a certificação da DESICOR como entidade formadora?* Para o efeito, apresentamos, no seguimento, uma síntese de apreciações que permitem definir a resposta à mesma.

É basilar, antes de mais, conhecer os requisitos e deveres que constam nos normativos da certificação e inferir da capacidade da Empresa para os cumprir. Para isso, começou-se pela leitura e análise detalhada do Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT, 2017) e elaborou-se a *checklist* para análise inicial dos requisitos de certificação de entidades formadoras da DGERT na DESICOR, que incorpora todos os Requisitos de Certificação: os requisitos prévios, os requisitos do referencial de qualidade e os deveres das entidades formadoras. Esta *checklist*, disponível no Apêndice I, parte da questão: *a DESICOR cumpre este requisito ou é viável cumprir este requisito para o pedido de certificação de entidade formadora da DGERT?* e, para cada *item*, apresenta as três opções: “*sim / não / a verificar*”.

Procedeu-se, de seguida, ao seu preenchimento com a colaboração do *Corporate People & Culture Director* do grupo DESFO e, em concomitância, refletiu-se analiticamente sobre cada um dos critérios a verificar e as condições a cumprir após a certificação.

É manifesto que o preenchimento desta *checklist* nesta fase do trabalho visou fazer um despiste de eventuais situações que a Empresa não conseguisse de todo cumprir nem vir a cumprir, impedindo, desde logo, o avanço de qualquer tarefa para esta certificação.

No que alude às questões sobre os requisitos prévios, a resposta às mesmas é mais direta, pois remetem para a conformidade com a legislação. Validou-se que a DESICOR:

- está devida e validamente constituída e registada nos termos da lei, enquadrando-se nas entidades de direito privado, com sede social registada em Portugal continental;
- não tem a atividade suspensa ou interdita por decisão judicial ou administrativa;
- tem as obrigações fiscais e contributivas regularizadas perante a Administração Tributária e Aduaneira e a Segurança Social, respetivamente;
- não tem irregularidades relativas a apoios financeiros comunitários ou nacionais.

Já no respeitante aos requisitos do referencial de qualidade, estes são multidimensionais e incidem sobre toda a estrutura necessária ao processo formativo em todos os ciclos da atividade formativa e tendo em observância as áreas em que a organização pretende a certificação. Sem qualquer pretensão de exaustividade, relembramos as dimensões em que se agregam os requisitos do referencial de qualidade: I) estrutura e organização internas; II) processos no desenvolvimento da formação; III) resultados e melhoria contínua. Assim, estes requisitos envolvem exigências à DESICOR em termos de cumprimento de legislação diversa, condições da estrutura física, equipamentos e RH ajustados à atividade formativa, bem como toda a conceção e operacionalização do processo de formação, evidenciado em instrumentos de gestão estratégica e operacional e suportado numa estrutura documental adequada à realidade organizacional.

Explanámos, ainda, os deveres das entidades formadoras pós-certificação e as condições de manutenção da mesma.

Para fechar, e na sequência do preenchimento desta *checklist* e da ponderação sobre a viabilidade de respeitar as demandas do processo de certificação, inferiu-se que a DESICOR apresenta capacidades para cumprir os requisitos prévios e os requisitos do referencial de qualidade para obter a certificação de entidade formadora e os deveres que desta advém, ainda que tal possa implicar algumas adaptações e mudanças internas.

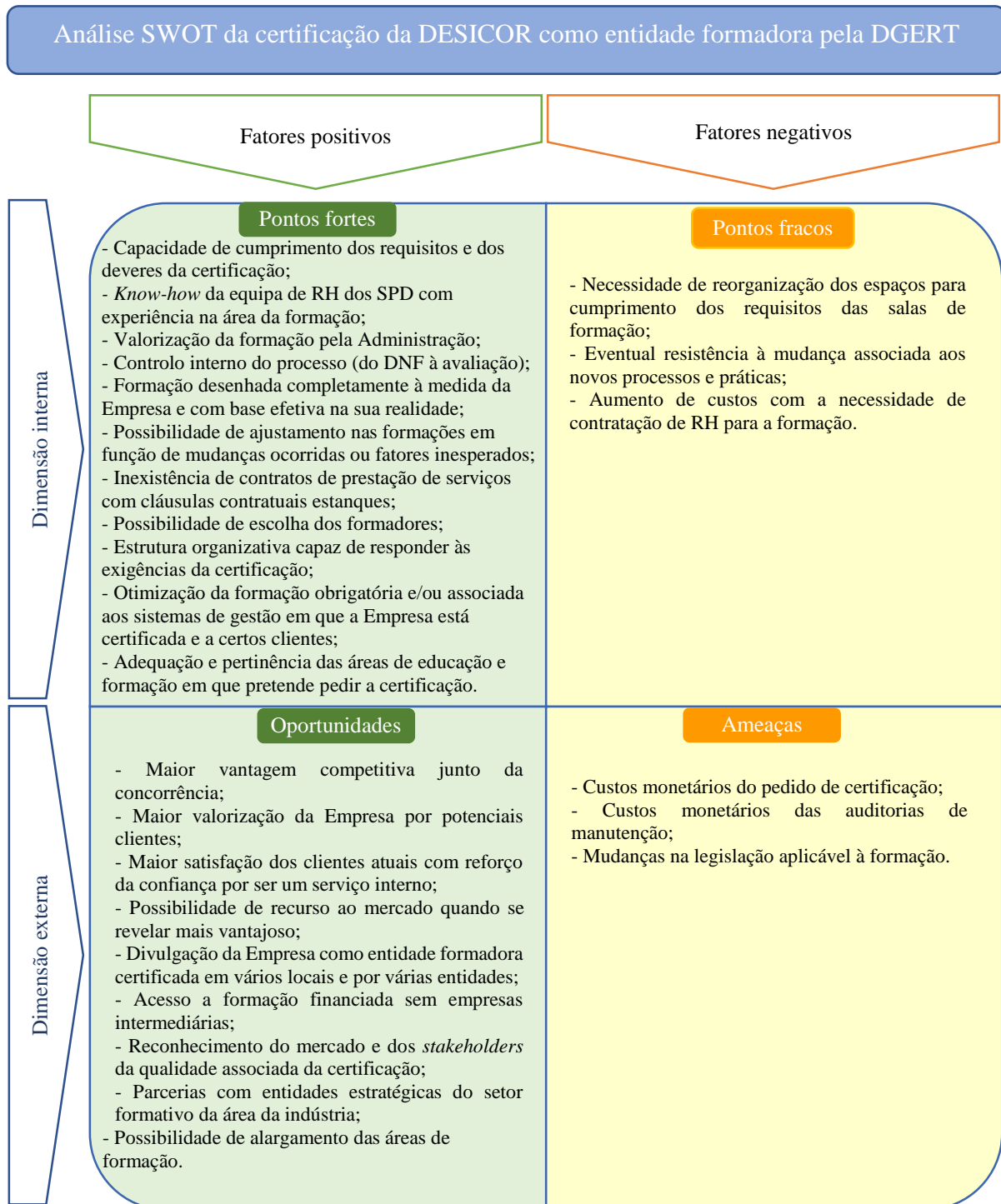
3.4. Configuração exata da potencialidade

Para melhor perceber a potencialidade do projeto em questão, partindo do pedido da Entidade acolhedora do projeto, alargou-se o âmbito de conhecimento e realizaram-se análises das dimensões teórica, normativa e empírica. Procedendo à análise e integração da informação recolhida, sistematizam-se as principais conclusões que sustentam a configuração exata da potencialidade de intervenção e a finalidade deste projeto.

Em suma, o objeto de estudo para a intervenção é a otimização da formação na DESICOR através de um processo de certificação como entidade formadora pela DGERT, pelo que se procurou conhecer teoricamente o enquadramento, compreender normativamente o suporte legislativo e regulamentar, e avaliar empiricamente no contexto organizacional a necessidade, a utilidade e exequibilidade do projeto na realidade da Empresa.

Integrando estes eixos de análise, e para melhor perceber a relevância desta certificação para a Empresa, estruturámos uma análise SWOT da certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT (Figura 12), que sumaria os principais pontos a reter.

Figura 12: Análise SWOT da certificação da DESICOR como entidade formadora



Nota. Elaboração própria

De acordo com a análise teórica, a formação profissional é cada vez mais importante para o sucesso do negócio nas empresas. Num mundo cada vez mais competitivo, com mudanças a ocorrerem a um ritmo acelerado, com pressão sobre as empresas para a obtenção de resultados, é inequívoco que a otimização deste processo para o desempenho organizacional e incremento da vantagem competitiva é fulcral.

Ademais, e do ponto de vista legal, é a formação contínua nas organizações um dever a assegurar pelo empregador ao colaborador, num número mínimo de 40 horas anuais.

Pela mais-valia e impacto que podem advir da formação profissional, cada vez mais, esta tem de ser pensada e alinhada com o negócio, como instrumento ao serviço da empresa que concorre para os seus resultados. Como tal, é um investimento a diversos níveis (tempo, recursos, custos, ...), pelo que tem de ser uma atividade de qualidade, otimizada e apresentar impactos positivos para não haver desperdício desse investimento. Uma ferramenta para assegurar a qualidade da formação e controlar o processo formativo é a certificação das organizações como entidades formadoras pela DGERT, dotando-as de competências reconhecidas e validadas para a atividade formativa.

É uma premissa que esta certificação tem exigências e obriga a cumprir determinados requisitos que não estão acessíveis a todas as organizações. No entanto, verifica-se que a DESICOR, para além da necessidade e utilidade desta certificação como entidade formadora nas áreas de formação acima identificadas para otimizar o seu processo formativo, tem capacidade de executar e de implementar um sistema de gestão da formação congruente com as exigências da DGERT.

Assim, e concluindo, para atender à necessidade acima descrita pelo cliente e perante as análises realizadas (teórica, normativa e empírica), propõe-se como potencialidade exata do projeto:

Formalização do processo de certificação da DESICOR pela DGERT como entidade formadora nas áreas 347, 543 e 862, em conformidade com o Referencial de Requisitos da Certificação e os critérios para preenchimento e submissão do pedido de certificação.

3.5. Finalidade

Como finalidade deste projeto pretende-se:

Garantir, até final de outubro de 2025, a validação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT nas áreas de educação e formação 347, 543 e 862, pelo *Corporate People & Culture Director*.

É de esclarecer que este Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT a ser elaborado no âmbito deste projeto de intervenção e cuja validação pelo *Corporate People & Culture Director* do grupo DESFO constitui a finalidade deste projeto, agrega duas componentes:

- i) os processos e conteúdos para assegurar o cumprimento dos requisitos do referencial da certificação,
- ii) o processo para preenchimento e submissão do pedido de certificação no portal Certifica,

pelo que estes dois eixos que se complementam na certificação estão considerados em todas as fases subsequentes do projeto.

CAPÍTULO IV – PLANEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

4. Planeamento da intervenção do projeto

O planeamento da intervenção é o desenho do processo a executar entre a realidade analisada (configuração exata do objeto) e a desejada (finalidade). Integra duas vertentes - o planeamento estratégico e o planeamento operacional, os quais visam assegurar a concretização da finalidade do projeto já enunciada e são abordados, respetivamente, nos subtítulos 4.1 e 4.2 deste capítulo.

A recolha da informação para a sua elaboração consubstanciou-se da forma elencada na tabela que se segue (Tabela 14).

Tabela 14: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar o planeamento da estratégia (estratégico e operacional) de intervenção do projeto

Recolha de informação para elaborar o planeamento da estratégia de intervenção			
Tipo de análise	Técnica de recolha da informação	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Pesquisa bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa bibliográfica sobre consultoria de RH e serviços em <i>outsourcing</i>; - Pesquisa sobre conceção e elaboração do processo do formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa, leitura e recolha de informação sobre consultoria em RH e serviços de <i>outsourcing</i>; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Publicações técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa sobre certificação de entidades formadoras: - Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT, 2017); - Portal Certifica (www.dgert.pt). - NP EN ISO 9001: 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa, leitura e recolha de informação sobre certificação de entidades formadoras; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
Normativa	Publicações técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação e instrumentos de regulamentação diversa sobre certificação de entidades formadoras pela DGERT, designadamente: - Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada na Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho (sistema de certificação de entidades formadoras pela DGERT); - Portaria n.º 256/2005, de 16 de março (CNAEF); - Pesquisa de informação legislativa e normativa no <i>website</i> da DGERT (www.dgert.pt). 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura dos documentos e levantamento da informação legislativa e normativa relativa à certificação de entidades formadoras pela DGERT; - Pesquisa no <i>website</i> da DGERT sobre certificação de entidades formadoras; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.

Empírica	Prospecção de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa sobre empresas e serviços de consultoria em RH na <i>internet</i>; - Consulta de mercado para serviço de certificação de entidades formadoras “chave na mão”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e recolha de informação sobre empresas e serviços de consultoria em RH; - Pesquisa na <i>internet</i> de empresas de consultoria; - Contacto com duas dessas empresas para obter informações sobre condições do serviço; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Documentos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos e ficheiros internos da DESFO (Organigrama; Plano Estratégico; outros documentos); - Documentos e ficheiros internos da DESICOR (Relatórios do <i>Power BI</i>; Organigrama; Plano Formativo 2025; Plano Estratégico; Dossier do SGI da DESICOR; outros documentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESFO; - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESICOR; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Reuniões e contactos escritos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação via <i>email</i> e plataforma <i>teams</i> com o <i>Corporate People & Culture Director</i> para obtenção de informação adicional/validação de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo da informação recolhida nos contactos; - Análise e sistematização da informação recolhida.

Nota. Elaboração própria

Com o intuito de evitar a redundância terminológica e a excessiva repetição de expressões no texto, decorrentes do rigor de conteúdo até ao momento necessário para assegurar absoluta clareza e distinção de conceitos, e considerando que o objeto de intervenção ficou claramente definido e a configuração exata da potencialidade está apresentada, assim como a finalidade deste projeto, é possível agora simplificar algumas expressões por conveniência.

Como tal, vamos, doravante, assumir com o mesmo sentido as seguintes expressões: “entidade formadora certificada” refere-se a “entidade formadora certificada pela DGERT”; “requisitos da certificação” e “referencial da certificação” referem-se a “Requisitos da Certificação de Entidades Formadoras da DGERT”; “referencial da qualidade” usa-se para designar “referencial de qualidade dos Requisitos da Certificação de Entidades Formadoras da DGERT”; “requisitos prévios” remetem para “requisitos prévios dos Requisitos da Certificação de Entidades Formadoras da DGERT”; “submissão do pedido de certificação” é “submissão do pedido de certificação como entidade

formadora à DGERT no portal Certifica”. Em síntese, a certificação a que se refere a intervenção é sempre a relativa a entidades formadoras pela DGERT, os requisitos de certificação são os Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT e a submissão do pedido de certificação considera sempre submissão do pedido de certificação como entidade formadora à DGERT no portal Certifica.

4.1. Planeamento estratégico

O planeamento estratégico consiste no mapeamento e organização de ideias entre a definição da potencialidade do projeto e a sua finalidade.

Assim, neste ponto do trabalho, elencam-se as opções estratégicas possíveis e a estratégia selecionada, bem como os âmbitos estratégicos e respetivos objetivos estratégicos de toda a intervenção.

Por fim, e para sistematizar estes conteúdos, apresenta-se um esquema síntese do planeamento estratégico.

4.1.1. Opções estratégicas

Com base numa reflexão sobre a relação entre a configuração exata da potencialidade de intervenção e a finalidade deste projeto, identificámos duas opções estratégicas passíveis de garantir a sua execução.

Na conceção de cada uma das estratégias foi utilizado o desenvolvimento do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pelos requisitos de certificação da DGERT, concretizado por duas vias, respetivamente:

- 1) processo elaborado a nível interno pela DESICOR para fundamentar a opção estratégica 1, e
- 2) a contratação da prestação de serviço externo a uma empresa de consultoria para elaborar o processo de certificação, a sustentar a opção estratégica 2.

4.1.1.1. Opção estratégica 1

Opção estratégica 1:

Elaboração interna do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

A opção estratégica 1 estabelece que a elaboração de todo o processo para o pedido da certificação como entidade formadora à DGERT seja realizada na DESICOR, com RH e materiais internos à DESICOR. Propõe-se, assim, que seja a Empresa, com a sua própria estrutura, a assumir a conceptualização e o desenvolvimento de todo o sistema da atividade formativa a ser apresentado à DGERT e a ser implementado internamente.

Esta opção permite que haja uma construção de raiz do sistema formativo, a partir do seu próprio “utilizador”, que conhece bem a sua realidade organizacional e as demandas que se lhe impõem em aspetos tão determinantes como estratégia organizacional, processos produtivos, clientes e SGI.

Também promove a valorização do conhecimento já existente na equipa de RH e o aumento do conhecimento da Organização, bem como desenvolve sinergias na utilização de RH da DESICOR e até da DESFO e no alinhamento do processo da atividade formativa com outros processos já existentes, nomeadamente do SGI.

Por outro lado, ao optar pela elaboração do processo de certificação interno, estão já a ser desenvolvidas competências específicas para a sua posterior implementação, havendo uma continuidade entre a conceção do sistema e a sua operacionalização, tornando-a mais ajustada. Isto é, o tempo investido na preparação da certificação, com a alocação de RH internos, que pode ser uma desvantagem à partida, é também já uma preparação e vantagem para a sua execução, pela apropriação do conhecimento adquirido sobre o processo, que fica no seio da Empresa.

Acresce que o envolvimento das pessoas da Empresa no processo começa logo na sua conceção, sendo passível de integrar os contributos das equipas e responsáveis de serviços e até de outros *stakeholders*, designadamente clientes, na definição de alguns documentos e conteúdos. Resulta daí um enriquecimento para a construção do processo, mas também uma maior identificação com o mesmo e, inerentemente, uma maior receptividade à sua implementação e o aumento da confiança das várias partes interessadas.

Concomitantemente, a elaboração deste processo internamente pode ser executada ao ritmo da DESICOR e sempre com o foco na adequação do processo formativo à realidade da Empresa e às suas efetivas necessidades.

A possibilidade de uma parceria com o mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH do ISCAP para acolher uma estudante para a realização de um projeto de RH, apresenta-se como um elemento muito positivo nesta opção estratégica, dada a poupança de custos que representa.

É de ressaltar que esta escolha da estratégia em nada impede o recurso, após a obtenção da certificação, quer a empresas externas, quer a formadores especialistas externos em determinadas áreas, quando tal se revelar uma vantagem competitiva para a DESICOR.

4.1.1.2. Opção estratégica 2

Opção estratégica 2:

Subcontratação da elaboração do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

A prática de uma empresa contratar um fornecedor externo para realizar uma atividade ou processo específico, em vez de fazê-lo internamente, é comumente designada de *outsourcing* (Rego et al., 2015).

O mercado de fornecedores de serviços de *outsourcing* tem crescido e, no caso dos RH, evoluiu para uma situação em estes podem ser contratados para responder às inúmeras e diferentes necessidades das empresas. No que concerne especificamente à certificação de entidades formadoras, uma pesquisa de mercado na *internet* permite identificar um vasto leque de empresas que prestam esses serviços de consultoria e assessoria, com propostas de “chave-na-mão”, numa lógica de as empresas clientes adquirirem o processo feito em vez de o fazerem.

Abordemos alguns aspetos positivos e negativos associados a esta prática do mercado.

Entre os vários objetivos do *outsourcing* em RH, e tidos como suas vantagens, destaca-se como principal a redução de custos com a equipa. Simultaneamente, são também considerados como benefícios para as empresas o aumento da eficiência e o acesso ao

conhecimento especializado. A par disso, antevê-se um foco elevado na atividade a ser realizada por uma equipa de especialistas, o que concorre para o aumento da qualidade do resultado. Ainda no campo dos aspetos positivos do *outsourcing* e agora ao nível interno da empresa contratante, permite que a equipa de RH possa focar-se nas atividades estratégicas diretamente relacionadas com o negócio, enquanto outro tipo de tarefas – neste caso o processo de certificação da formação e da entidade formadora, é assegurado por um elemento externo dedicado exclusivamente a essa área (Rego et al., 2015).

No entanto, esta externalização também apresenta aspetos desvantajosos que devem ser referidos.

Por um lado, a especialização e o conhecimento da equipa externa só são efetivamente comprovados no decorrer ou mesmo no final do processo de certificação, o que corresponde ao momento da resposta da DGERT.

Paralelamente, não obstante a preocupação em prestar um serviço de qualidade, há sempre a condicionante “lucro da empresa contratada”, havendo o risco de ser um trabalho mais padronizado e limitado nas horas alocadas. Esta padronização leva a que o processo não seja concebido com tanta orientação para a realidade organizacional como o perspetado aquando da adjudicação, o que compromete a sua qualidade e a sua implementação. Efetivamente não há um controlo da elaboração do “produto final” pela empresa adquirente, uma vez que a mesma se encontra à responsabilidade de outra empresa executante.

De mencionar ainda a eventualidade de, por dificuldades da empresa destinatária em expor com detalhe e corretamente o que pretende e/ou pelo seu desconhecimento dos requisitos e dos normativos associados à certificação e da linguagem específica utilizada na mesma, não serem exploradas e otimizadas as potencialidades do processo da certificação mais ajustadas às suas características.

Já no âmbito interno, destaca-se como ponto negativo do *outsourcing* o facto da equipa de RH poder ficar desmotivada com a decisão de externalizar o serviço por considerar que o mesmo devia ser assegurado com recursos endógenos. Daí emana uma falta de identificação com o processo por falta de envolvimento na sua elaboração e também de domínio técnico do mesmo, o que pode limitar a sua eficácia.

4.1.2. Estratégia selecionada

Neste subcapítulo selecionamos a estratégia a adotar no projeto, tendo em consideração a análise dos pontos positivos e dos negativos associados a cada uma das opções estratégicas supra-apresentadas e inferindo sobre a que se revela mais adequada para a Empresa.

Para tal, começamos por elaborar um quadro síntese com as vantagens e desvantagens de cada opção estratégica explanadas no subcapítulo 4.1.1, e que se exhibe na Tabela 15.

Tabela 15: Comparação das vantagens e das desvantagens das opções estratégicas 1 e 2

Comparação +/- Opções estratégicas	Vantagens	Desvantagens
Opção estratégica 1	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de conhecimento interno sobre a elaboração da certificação, o que facilita a implementação do processo formativo; - Adequação e reajustes do processo formativo ao longo da preparação da certificação; - Elaboração <i>in loco</i> de todo o processo de certificação, com adequação total à realidade da Empresa e por quem a conhece melhor (recursos internos); - Maior identificação com os processos associados à certificação por ser uma construção interna; - Possibilidade de realizar o projeto no âmbito de protocolo com o ISCAP, com a alocação da gestora de projeto através de estágio para elaboração do processo de certificação; - Encargos financeiros reduzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de recursos internos para a realização do projeto; - Necessidade de aprofundamento do conhecimento pela equipa de RH para a sua execução; - Risco de necessidade de maior dispêndio de tempo do que o previsto inicialmente na realização do projeto por não haver experiência da equipa de RH na área.
Opção estratégica 2	<ul style="list-style-type: none"> - Processo mais imediato para a Empresa; - Não implica a alocação de recursos internos para a sua realização; - Conhecimento exato do custo do processo “chave na mão” no momento da adjudicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda do controlo do processo; - Risco de a certificação não ser à medida da Empresa, mas antes padronizada; - Risco da empresa de RH estar muito focada no resultado em função do custo controlado e lucro do serviço; - Risco de perda de informação e/ou perceção errada da mesma, o que pode levar a desvios entre o pretendido e o obtido no processo; - Maiores encargos financeiros.

Nota. Elaboração própria

Importa para esta escolha da estratégia ressaltar que a DESICOR pretende com a certificação como entidade formadora otimizar a atividade formativa, à qual é atribuído um papel crucial na estratégia da Empresa. Ora, é, assim, inquestionável a relevância que esta certificação vai assumir no seio da Empresa e as mais-valias que se esperam alcançar com a mesma ao nível do desempenho organizacional.

Pela sua importância, é imperioso que o sistema de formação a certificar apresente, por um lado, elevada orientação para as especificidades da DESICOR e, por outro, seja concebido com qualidade, de forma cuidadosa e rigorosa. Quem melhor conhece estas especificidades, nomeadamente o *core business* da Empresa, as exigências do processo produtivo e inovação tecnológica associada, a concretização de produtos únicos e à medida do cliente e subsequentes requisitos impostos pelos mesmos, é efetivamente quem está na Organização.

E, se a isso somarmos a existente capacidade técnica da equipa de RH para assegurar a conceção do sistema no “ninho” da Empresa, aliamos dois aspetos positivos evidentes.

Ao mesmo tempo, é um elemento decisivo nesta consideração a redução de custos associado à integração de uma aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH do ISCAP neste projeto, por via de um protocolo.

Analisados e ponderados os prós e os contras de cada opção estratégica em função das especificidades e dos objetivos da DESICOR com esta certificação, podemos afirmar que estamos perante um *mix* de fatores que determinam que a construção do processo a apresentar à DGERT para certificação de entidade formadora seja totalmente “feito à medida”, desenhado e implementado internamente, onde se encontra o *know-how* estratégico e técnico-operacional.

Assim sendo, seleciona-se a opção estratégica 1 para alcançar a finalidade do projeto:

Estratégia selecionada:

Elaboração interna do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

4.1.3. Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos

De forma a estruturar a concretização da estratégia, foi delimitada a intervenção em cinco âmbitos estratégicos e correspondentes objetivos estratégicos. Os âmbitos estratégicos definidos reportam-se diretamente aos requisitos prévios e aos requisitos do referencial de qualidade elencados nos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT, apresentados no Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT: 2017), que é o referencial aplicável à certificação de entidades formadoras em Portugal, e ao respetivo processo de submissão do pedido de certificação no portal Certifica.

4.1.3.1. Âmbito estratégico 1: requisitos prévios

O âmbito estratégico 1 incide sobre os requisitos prévios definidos nos Requisitos de Certificação da DGERT.

Estes são de índole legal e, em conformidade com o artigo 5º da Portaria n.º 851/2010, apenas pode obter a certificação a entidade que à data do pedido de certificação os cumpra. São os que se elencam na Tabela 16.

O objetivo estratégico deste âmbito estratégico consiste em cumprir os requisitos prévios para a Certificação da DGERT.

Tabela 16: *Resumo dos requisitos prévios dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT*

Resumo dos requisitos prévios
a) Situação devidamente regularizada em matéria de constituição e registo;
b) Ausência de suspensão ou interdição de exercício de atividade, na sequência de decisão judicial ou administrativa;
c) Situação tributária e contributiva regularizada perante a administração fiscal e a Segurança Social;
d) Inexistência de situações por regularizar respeitantes a dívidas referentes a apoios financeiros comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza ou objetivos;
e) Em caso de condenação pela prática de um crime punível nos termos do Código Penal ou em legislação avulsa no cumprimento efetivo de uma pena de multa, ter decorrido o mínimo de um ano contado a partir do trânsito em julgado da decisão condenatória.

Nota. DGERT, 2017 e Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro

4.1.3.2. Âmbito estratégico 2: requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade

O âmbito estratégico 2 refere-se aos requisitos de estrutura e organização internas definidos pela DGERT no referencial de qualidade da certificação de entidades formadoras e integra dois eixos: (1) RH e, (2) espaços e equipamentos.

Neste grupo de requisitos estão definidas as condições exigidas à estrutura formativa da organização, ou seja, os recursos e meios necessários para executar o projeto formativo nas áreas de educação e formação que pretende certificar. Visam garantir a existência efetiva, permanente e estável da entidade e das condições primárias para a atividade formativa.

Ao nível dos RH, a empresa deve assegurar a existência de meios humanos em número adequado e com as competências ajustadas atividades formativas a concretizar no âmbito da certificação. Já em termos de espaços e equipamentos, a entidade deve garantir a existência de instalações específicas e equipamentos adequados às intervenções a realizar em cada área de educação e formação certificada (DGERT, 2017).

Perante este âmbito estratégico, definimos como objetivo estratégico: cumprir os requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT.

Tabela 17: Áreas de atuação e critérios de verificação dos requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

Resumo dos requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade	
Área de atuação	Crítérios obrigatórios e de verificação
RH	<ul style="list-style-type: none">• Gestor de formação;• Coordenador pedagógico;• Formadores;• Outros agentes;• Atendimento diário;• Serviço de contabilidade;• Para formação à distância, colaborador com formação/experiência.
Espaços e equipamentos	<ul style="list-style-type: none">• Espaço de atendimento ao público/clientes;• Salas de formação teórica;• Salas de formação em informática (se aplicável);• Espaços e equipamentos para formação prática;• Instalações sanitárias;• Características adequadas dos espaços e equipamentos;• Acessibilidade a pessoas com necessidades especiais.

Nota. DGERT, 2017

4.1.3.3. Âmbito estratégico 3: requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade

Por sua vez, o âmbito estratégico 3 integra os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da Certificação da DGERT.

Este grupo de requisitos traduz um conjunto de processos-chave essenciais no desenvolvimento da atividade formativa, estabelecendo condições ao nível das práticas pedagógicas e organizativas da entidade que suportam o processo de conceção e execução de formação. Contempla as exigências a cumprir em seis dimensões: planificação e gestão da atividade formativa, conceção e desenvolvimento da formação, regras de funcionamento, organização de dossiers técnico-pedagógicos, contratos de formação e tratamento de reclamações.

Este âmbito estratégico tem como objetivo estratégico: cumprir os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT.

Tabela 18: Áreas de atuação e critérios de verificação dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT

Resumo dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade	
Área de atuação	Crítérios obrigatórios e de verificação
Planificação e gestão da atividade formativa	<ul style="list-style-type: none">• Projeto formativo;• Plano de atividades /plano de formação anual.
Conceção e desenvolvimento da atividade formativa	<ul style="list-style-type: none">• Definição de objetivos, conteúdos e estratégias de aprendizagem;• Aplicação de métodos e instrumentos pedagógicos;• Aplicação de métodos e instrumentos de seleção;• Aplicação de métodos e instrumentos de acompanhamento e avaliação.
Regras de funcionamento	<ul style="list-style-type: none">• Regulamento da formação.
Dossier técnico-pedagógico (DTP)	<ul style="list-style-type: none">• Organização e utilização do DTP.
Contratos de formação	<ul style="list-style-type: none">• Contratos de formação.
Tratamento de reclamações	<ul style="list-style-type: none">• Livro de reclamações;• Procedimento de gestão e tratamento de reclamações.

Nota. DGERT, 2017

4.1.3.4. Âmbito estratégico 4: requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade

O âmbito estratégico 4 diz respeito aos requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade, presentes no referido Guia da Certificação da DGERT.

Este grupo de requisitos engloba um conjunto de práticas ao nível da análise regular da atividade formativa, com enfoque nos resultados da atividade global da entidade, nos resultados alcançados pelos destinatários da formação e na melhoria contínua do desempenho e atuação da entidade formadora.

Para tal, estrutura os requisitos em três vetores: análise de resultados da atividade, acompanhamento pós-formação e melhoria contínua, conforme consta na Tabela 19.

A este âmbito estratégico está associado o objetivo estratégico de cumprir os requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade da certificação da DGERT.

***Tabela 19:** Áreas de atuação e critérios de verificação dos requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade dos Requisitos de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT*

Resumo dos requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade	
Área de atuação	Crítérios obrigatórios e de verificação
Análise de resultados	<ul style="list-style-type: none">• Balanço de atividades anual.
Acompanhamento pós-formação	<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento do percurso pós-formação e análise dos resultados.
Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação regular do desempenho como entidade formadora (autoavaliação e avaliação externa);• Adoção de medidas corretivas e de melhoria.

Nota. DGERT, 2017

4.1.3.5. Âmbito estratégico 5: processo de preenchimento do pedido de certificação no portal Certifica

O âmbito estratégico 5 é relativo ao processo do pedido de certificação da DESICOR como entidade formadora no portal Certifica, plataforma da DGERT onde se procede ao mesmo. Para além dos requisitos de certificação trabalhados nos âmbitos estratégicos 1 a 4, aquando da submissão do pedido, são necessários um conjunto de dados para preencher o formulário e de documentos para anexar que servem de evidências.

De modo simplista, os requisitos de certificação têm de ser procedimentados, cumpridos e operacionalizados durante a atividade formativa e, no portal Certifica, devem ser colocados os comprovativos que servem para a análise do processo. Em resumo, uma entidade, para obter a certificação como entidade formadora, tem, por um lado, de obedecer e efetivar os requisitos e, paralelamente, tem de apresentar as evidências exigidas - documentos e informações, na plataforma aquando da apresentação do pedido de certificação.

Assume relevo nesta fase a elaboração e submissão do Manual de Qualidade da Atividade Formativa, “constituindo a principal evidência associada aos pedidos de certificação” (DGERT, s/d.a, p. 2).

Assim sendo, o âmbito estratégico 5 incide sobre o preenchimento do pedido de certificação como entidade formadora pela DGERT no portal Certifica, tendo como objetivo estratégico assegurar que o preenchimento dos campos do pedido de certificação da DGERT no portal Certifica será feito de modo correto e completo.

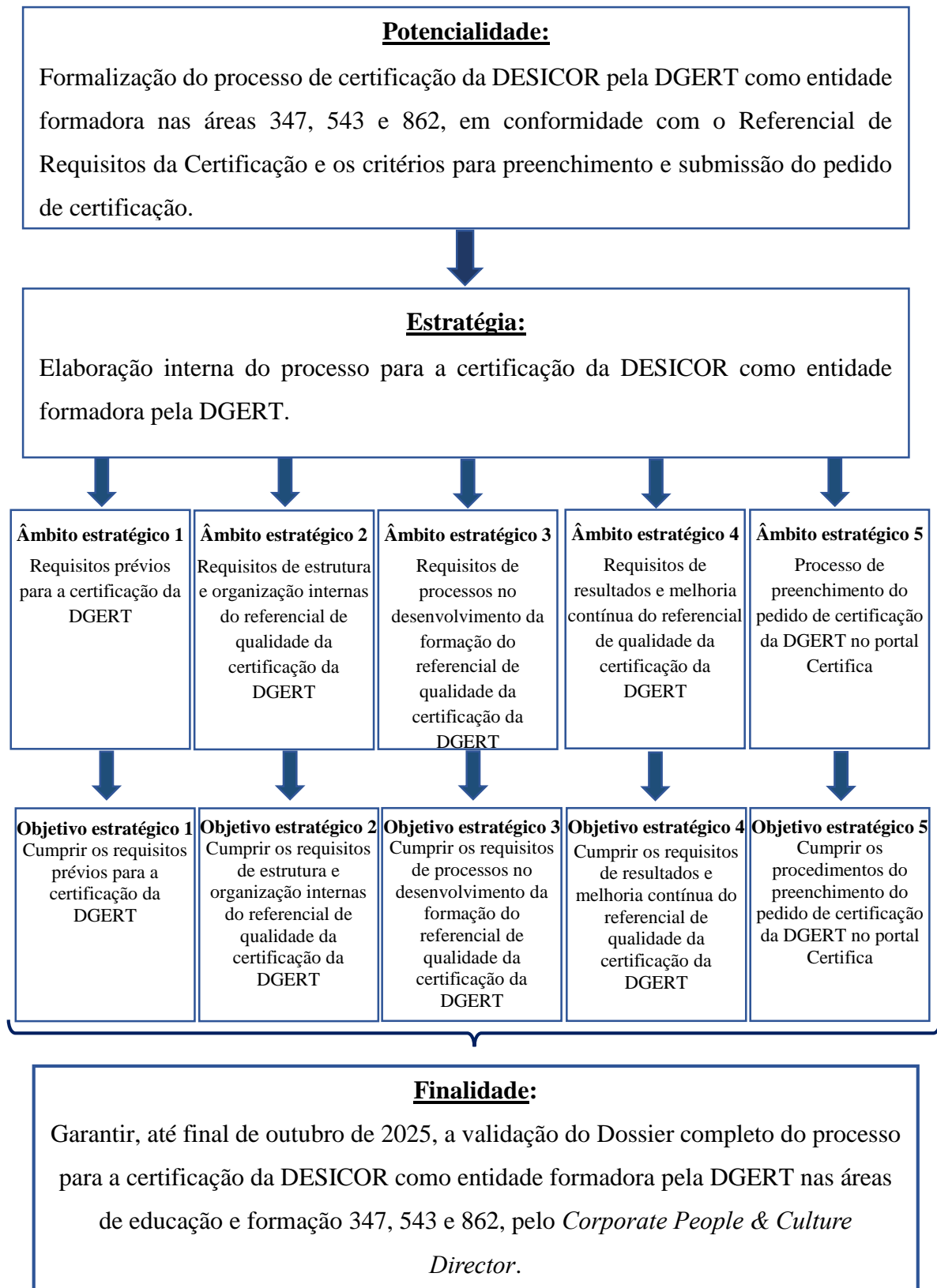
Tabela 20: Identificação dos separadores a preencher no portal Certifica para o pedido de certificação de entidade formadora à DGERT

Identificação dos separadores a preencher no portal Certifica aquando do pedido de certificação de entidade formadora
• Requisitos prévios
• Áreas de educação e formação
• Enquadramento do pedido
• RH
• Recursos físicos
• Atividade formativa – planificação e gestão
• Atividade formativa – conceção e desenvolvimento
• Resultados e melhoria contínua
• Submissão do pedido

Nota. Pesquisa em [www.https://balcao.dgert.gov.pt/certifica](https://balcao.dgert.gov.pt/certifica)

4.1.4. Esquema síntese do planeamento estratégico

Apresentamos um esquema que integra as várias dimensões do planeamento estratégico deste projeto, permitindo ter uma visão holística e gráfica do mesmo.



4.2. Planeamento operacional

O planeamento operacional consiste na segmentação do planeamento estratégico, por forma a construir um plano de ação que possibilite implementar a estratégia definida.

Para tal, dentro de cada âmbito estratégico e para operacionalizar os respetivos objetivos estratégicos, definimos os objetivos operacionais e estabelecemos as atividades e respetivas tarefas, assim como os RH intervenientes e os recursos materiais necessários.

Determinámos, igualmente, a constituição da equipa de projeto e as suas responsabilidades e a forma de comunicação na mesma, os destinatários do projeto, o orçamento para a sua realização, o cronograma de implementação do projeto, a identificação do caminho crítico, e o sistema de avaliação *ongoing* e *ex post* a adotar.

Relembramos que já estão definidas as áreas de educação e formação em que a DESICOR pretende pedir a certificação da DGERT e são:

- 347 – Enquadramento na organização/empresa;
- 543 – Materiais (indústria da madeira, cortiça, papel, plástico, vidro e outros);
- 862 – Segurança e higiene no trabalho.

De reforçar que o planeamento versa sobre os requisitos de certificação aplicáveis especificamente a entidades formadoras que desenvolvem a formação em exclusivo para os seus colaboradores, com os critérios considerados pela DGERT para estas organizações, uma vez que é a condição em que se enquadra a DESICOR.

Por outro lado, e em congruência com a caracterização da Empresa e a análise da potencialidade (capítulos II e III), é transversal a todo o planeamento operacional e implementação do projeto o alinhamento com os critérios do SGI da DESICOR, de modo a que também os processos, metodologias, procedimentos e documentos da formação aí se enquadrem, cumprindo os critérios definidos e otimizando a gestão dos vários sistemas. Para tal, houve previamente uma análise ao sistema da qualidade, ao SGI e a processos internos existentes, e um levantamento dos critérios a seguir neste projeto para este alinhamento. De referir, todavia, que todas as tarefas de integração destes processos da certificação da atividade formativa ficam a cargo do Departamento responsável pelo SGI, após a obtenção da mesma.

4.2.1. Operacionalização dos âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos

Este subcapítulo do projeto apresenta, para cada âmbito estratégico e respetivo objetivo estratégico, os objetivos operacionais que lhes estão associados, assim como descreve as atividades e as tarefas a realizar para o seu alcance e indica os RH e materiais necessários para a sua concretização.

É um trabalho exaustivo e de pormenor, pois assume-se como o descritivo do processo a seguir para executar o projeto, com especial detalhe nas tarefas, que apontam ações concretas ao nível da operação, a realizar para alcançar esses objetivos.

4.2.1.1. Operacionalização do âmbito estratégico 1

Tabela 21: Operacionalização do âmbito estratégico 1

AE1. Requisitos prévios para a certificação da DGERT				
OE1. Cumprir os requisitos prévios para a certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
OO1.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos relativos à constituição e registo da Empresa	1.1.1. Validar que a DESICOR tem a situação regularizada em matéria de constituição e registo	1.1.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à constituição e registo da Empresa; 1.1.1.2. Envio de <i>email</i> para o Departamento de Contabilidade a solicitar a informação de que a Empresa tem a situação regularizada quanto à constituição e registo da Empresa.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO1.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos relativos ao exercício da atividade e a apoios financeiros	1.2.1. Validar que a DESICOR tem a situação regularizada em matéria de requisitos relativos ao exercício da atividade e a apoios financeiros	1.2.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos ao exercício da atividade e de apoios financeiros; 1.2.1.2. Envio de <i>email</i> para o Departamento de Contabilidade a solicitar a informação de que a Empresa tem a situação regularizada quanto ao exercício da atividade e a apoios financeiros, isto é: <ul style="list-style-type: none"> • Não se encontra em situação de suspensão ou interdição do exercício da sua atividade na sequência de decisão judicial ou administrativa; • Não tem situações por regularizar respeitantes a dívidas ou restituições referentes a apoios financeiros comunitários ou nacionais; • Não foi condenada por crime punível nos termos do Código Penal ou em legislação avulsa com pena de multa efetiva há menos de um ano. 	Gestora do projeto; Corporate People & Culture Director	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO1.3. Assegurar o cumprimento dos requisitos relativos à situação tributária e contributiva	1.3.1. Validar que a DESICOR tem a situação regularizada na Autoridade Tributária e na Segurança Social	1.3.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à situação tributária e contributiva; 1.3.1.2. Envio de <i>email</i> para o Departamento de Contabilidade a solicitar informação e documentos comprovativos de que a Empresa tem a situação regularizada em matérias tributária e contributiva.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO1.4. Garantir a organização da documentação dos requisitos prévios	1.4.1. Elaborar o dossier dos requisitos prévios	1.4.1.1. Criar o índice do dossier; 1.4.1.2. Compilar os documentos no dossier.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>

Nota. Elaboração própria

4.2.1.2. Operacionalização do âmbito estratégico 2

Tabela 22: Operacionalização do âmbito estratégico 2

AE2. Requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
OE2. Cumprir os requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
OO2.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos de RH	2.1.1. Definir a equipa pedagógica (gestor/a de formação; coordenador/a pedagógico/a; formadores)	2.1.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos aos RH da equipa técnico-pedagógica; 2.1.1.2. Identificar potenciais elementos internos para assumir as funções: <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de <i>curricula vitae (CV's)</i>; • Triagem de <i>CV's</i> de possíveis elementos da equipa pedagógica; • Análise detalhada dos perfis dos potenciais colaboradores para equipa pedagógica; 2.1.1.3. Selecionar os elementos a alocar a cada função.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Base de dados de colaboradores da DESICOR; Computador com <i>internet</i>
	2.1.2. Definir o colaborador do serviço de contabilidade para a atividade da formação	2.1.2.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos ao serviço de contabilidade da formação; 2.1.2.2. Solicitar ao Diretor do Departamento de Contabilidade a indicação de colaborador detentor de reconhecimento oficial para a função.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
	2.1.3. Elaborar o dossier dos requisitos de RH da atividade formativa	2.1.3.1. Criar o índice do dossier; 2.1.3.2. Recolher os documentos dos colaboradores (CC, CH, CCP, CV, certificados de formação exigida, contrato de trabalho); 2.1.3.3. Preencher as fichas curriculares (modelo da DGERT) dos elementos da equipa pedagógica; 2.1.3.4. Compilar os documentos no dossier.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO2.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos de espaços e equipamentos	2.2.1. Garantir a existência de recursos físicos - instalações e equipamentos, de acordo com os requisitos para entidades com	2.2.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos aos espaços e equipamentos; 2.2.1.2. Identificar os requisitos do referencial em termos de: <ul style="list-style-type: none"> • Espaços para a formação; • Mobiliário e equipamento; • Instalações sanitárias diferenciadas por género; 	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>

AE2. Requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
OE2. Cumprir os requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
	formação exclusiva para colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade a pessoas com necessidades especiais; 2.2.1.3. Determinar os espaços e equipamentos a alocar à formação; 2.2.1.4. Verificar a conformidade dos mesmos com os requisitos; 2.2.1.5. Identificar se existe necessidade de aquisição de materiais e alterações nos espaços; 2.2.1.6. Solicitar ao Departamento de Compras a aquisição dos materiais em falta e a realização das adaptações a fazer, se aplicável.		
	2.2.2. Elaborar o dossier dos requisitos de espaços e equipamentos	2.2.2.1. Criar o índice do dossier; 2.2.2.2. Criar os <i>templates</i> de documentos do dossier; 2.2.2.3. Caracterizar os espaços e equipamentos da formação; 2.2.2.4. Compilar os documentos no dossier.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO2.3. Garantir a validação do dossier com os materiais e documentos relativos a requisitos de estrutura e organização internas	2.3.1. Validar o dossier de processos, recursos e documentos do âmbito estratégico 2 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>	2.3.1.1. Integrar toda a documentação do âmbito estratégico 2 no dossier “Requisitos de estrutura e organização internas”; 2.3.1.2. Enviar o dossier ao <i>Corporate People & Culture Director</i> ; 2.3.1.3. Agendar reunião; 2.3.1.4. Realizar a reunião para apresentação dos documentos; 2.3.1.5. Confirmar a validação do dossier pelo Diretor.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Computador com <i>internet</i> ; Impressora; Plataforma <i>teams</i>

Nota. Elaboração própria

4.2.1.3. Operacionalização do âmbito estratégico 3

Tabela 23: Operacionalização do âmbito estratégico 3

AE3. Requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
OE3. Cumprir os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
OO3.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa	3.1.1. Construir a estrutura documental de <i>templates</i> dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa	3.1.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à planificação e gestão da atividade formativa; 3.1.1.2. Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa: • Diagnóstico de Necessidades Formativas (DNF); • Plano Anual de Atividade Formativa (PAF).	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR; Computador com <i>internet</i>
	3.1.2. Elaborar os documentos de planificação e gestão da atividade formativa para 2026	3.1.2.1. Elaborar o DNF para 2026: • Mapear as competências a desenvolver; • Identificar as formações obrigatórias. 3.1.2.2. Elaborar o Plano Anual de Atividade Formativa 2026.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i> ; Equipa de RH	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Documentos internos da DESICOR; Computador com <i>internet</i>
	3.1.3. Construir o processo relativo aos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa	3.1.3.1. Estruturar o processo “planificação da atividade formativa”; 3.1.3.2. Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos do processo de planificação da atividade formativa; 3.1.3.3. Elaborar a documentação do processo.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR; Computador com <i>internet</i>
	3.1.4. Elaborar o dossier dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa	3.1.4.1. Criar o índice do dossier; 3.1.4.2. Compilar a documentação no dossier do processo.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO3.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa	3.2.1 Construir a estrutura documental de <i>templates</i> dos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa	3.2.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à conceção e desenvolvimento da atividade formativa; 3.2.1.2. Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos dos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR; Computador com <i>internet</i>

AE3. Requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
OE3. Cumprir os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
OO3.3 Assegurar o cumprimento dos requisitos de regras de funcionamento da atividade formativa	3.3.1. Construir o Regulamento da formação	3.3.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos às regras de funcionamento da atividade formativa; 3.3.1.2. Definir a estrutura do regulamento da formação; 3.3.1.3. Elaborar o regulamento da formação.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO3.4. Assegurar o cumprimento dos requisitos de Dossier técnico-pedagógico	3.4.1 Construir o <i>template</i> de DTP	3.4.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à organização e utilização dos DTP's; 3.4.1.2. Criar os <i>templates</i> de documentos obrigatórios a integrar no DTP que ainda não existem nos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa; 3.4.3. Compilar todos os <i>templates</i> e documentos no DTP.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR Computador com <i>internet</i>
OO3.5. Construir os processos relativos aos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa, regras de funcionamento da atividade formativa e organização dos DTP's	3.5.1. Construir os processos de: “conceção da formação”; “implementação da formação”; “avaliação da formação”	3.5.1.1. Definir a estrutura dos 3 processos a realizar no âmbito da conceção e desenvolvimento da atividade formativa, regras de funcionamento da atividade formativa e organização dos DTP's; 3.5.1.2. Construir o processo “conceção da formação”: <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o processo conceção da formação; • Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos do processo conceção da formação; • Elaborar a documentação do processo; 3.5.1.3. Construir o processo “implementação da formação”: <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o processo implementação da formação; • Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos do processo implementação da formação; • Elaborar a documentação do processo; 3.5.1.4. Construir o processo “avaliação da formação”: <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o processo avaliação da formação; • Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos do processo avaliação da formação. • Elaborar a documentação do processo. 	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR; Computador com <i>internet</i>

AE3. Requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
OE3. Cumprir os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
	3.5.2. Elaborar o dossier dos requisitos relativos a: - requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa; - regras de funcionamento da atividade formativa; - DTP's	3.5.2.1. Criar o índice do dossier; 3.5.2.2. Compilar a documentação no dossier do processo.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR; Computador com <i>internet</i>
OO3.6. Garantir a validação do dossier com os materiais e documentos relativos aos requisitos de processos no desenvolvimento da formação	3.6.1. Validar o dossier de processos, recursos e documentos do âmbito estratégico 3 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>	3.6.1.1. Integrar toda a documentação do âmbito estratégico 3 no dossier "Requisitos de processos no desenvolvimento da formação"; 3.6.1.2. Enviar o dossier ao <i>Corporate People & Culture Director</i> ; 3.6.1.3. Agendar reunião; 3.6.1.4. Realizar a reunião para apresentação dos documentos; 3.6.1.5. Confirmar a validação do dossier pelo Diretor.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Computador com <i>internet</i> ; Impressora; Plataforma <i>teams</i>

Nota. Elaboração própria

4.2.1.4. Operacionalização do âmbito estratégico 4

Tabela 24: Operacionalização do âmbito estratégico 4

AE4. Requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
OE4. Cumprir os requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade da certificação da DGERT				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
OO4.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos de análise de resultados	4.1.1. Construir o procedimento de análise de resultados	4.1.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à análise de resultados; 4.1.1.2. Estruturar o procedimento de análise de resultados; 4.1.1.3. Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos de análise de resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Registo de monitorização semestral da execução do Plano Anual de Atividade Formativa; • Relatório anual das ações de formação; • Balanço Anual da Atividade Formativa (BAF). 	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO4.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos de acompanhamento pós-formação	4.2.1. Construir o procedimento de acompanhamento pós-formação	4.2.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos ao acompanhamento pós-formação; 4.2.1.2. Estruturar o procedimento de acompanhamento pós-formação; 4.2.1.3. Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos de acompanhamento pós-formação a usar e a integrar num documento também a construir e a designar de “Relatório anual de acompanhamento e avaliação pós-formação”.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO4.3. Assegurar o cumprimento dos requisitos de melhoria contínua	4.3.1. Construir o procedimento de melhoria contínua	4.3.1.1. Analisar os critérios exigidos nos requisitos de certificação relativos à melhoria contínua; 4.3.1.2. Estruturar o procedimento de melhoria contínua; 4.3.1.3. Definir os <i>templates</i> de documentos e instrumentos de melhoria contínua a usar e a integrar num documento também a construir e a designar de “Plano de gestão de resultados e da melhoria contínua”.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; Computador com <i>internet</i>
OO4.4. Assegurar o processo relativo aos requisitos de resultados e melhoria contínua	4.4.1. Construir o processo “gestão de resultados e melhoria contínua”	4.4.1.1. Estruturar o processo “gestão de resultados e melhoria contínua”; 4.4.1.2. Criar os <i>templates</i> de documentos e instrumentos do processo gestão de resultados e melhoria contínua; 4.4.1.3. Elaborar a documentação do processo.	Gestora do projeto	Guia da certificação de entidades formadoras da DGERT versão 1.17; SGI da DESICOR; Computador com <i>internet</i>

OO4.5. Garantir a validação do dossier com os materiais e documentos relativos aos requisitos de resultados e melhoria contínua	4.5.1. Validar o dossier de processos, recursos e documentos do âmbito estratégico 4 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>	4.5.1.1. Integrar toda a documentação do âmbito estratégico 4 no dossier “Requisitos de resultados e melhoria contínua”; 4.5.1.2. Enviar o dossier ao <i>Corporate People & Culture Director</i> ; 4.5.1.3. Agendar reunião; 4.5.1.4. Realizar a reunião para apresentação dos documentos; 4.5.1.5. Confirmar a validação do dossier pelo Diretor.	Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i>	Computador com <i>internet</i> ; Impressora; Plataforma <i>teams</i>
--	--	--	---	--

Nota. Elaboração própria

4.2.1.5. Operacionalização do âmbito estratégico 5

Tabela 25: Operacionalização do âmbito estratégico 5

AE5. Processo de preenchimento do pedido de certificação da DGERT no portal Certifica				
OE5. Cumprir os procedimentos do preenchimento do pedido de certificação da DGERT no portal Certifica				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Humanos	Materiais
OO5.1. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos ao registo e requisitos introdutórios no pedido de certificação no portal Certifica	5.1.1. Proceder ao registo da DESICOR na plataforma eletrónica portal Certifica da DGERT	5.1.1.1. Aceder ao <i>link</i> da plataforma eletrónica portal Certifica: https://balcao.dgert.gov.pt/certifica/plataforma-eletronica ; 5.1.1.2. Fazer o registo da Entidade através de <i>email</i> ; 5.1.1.3. Aceder à área reservada da Entidade Formadora; 5.1.1.4. Preencher os dados identificativos e de contacto no registo.	<i>Corporate People & Culture Director</i>	Computador com <i>internet</i> ; Impressora
	5.1.2. Efetuar o preenchimento do campo relativo às “áreas de educação e formação” a apresentar no pedido de certificação	5.1.2.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a áreas de educação e formação: <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora • Análise do campo “áreas de educação e formação”; 5.1.2.2. Simular na plataforma a seleção e submissão das áreas escolhidas para a certificação.	Gestora do projeto	Computador com <i>internet</i> ; Impressora
	5.1.3. Efetuar o preenchimento do campo “enquadramento do pedido” no processo de submissão do pedido à DGERT	5.1.3.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a enquadramento do pedido: <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “enquadramento do pedido”; 5.1.3.2. Garantir as informações e os documentos necessários: <ul style="list-style-type: none"> • Recolha da informação para elaboração de documento; • Elaboração de texto para o enquadramento; 5.1.3.3. Simular na plataforma a submissão do texto.	Gestora do projeto	Computador com <i>internet</i> ; Impressora
	5.1.4. Efetuar o preenchimento dos campos relativos aos “requisitos prévios” no	5.1.4.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a requisitos prévios:	Gestora do projeto	Computador com <i>internet</i> ; Impressora

	processo de submissão do pedido à DGERT	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “requisitos prévios”; <p>5.1.4.2. Garantir as informações e os documentos necessários disponíveis no dossier requisitos prévios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha de cópia do cartão da Empresa; • Recolha da informação sobre “situação relativa ao exercício da atividade e a apoios financeiros”; • Recolha da declaração de não dívida às Finanças atualizada; • Recolha da declaração de não dívida à Segurança Social atualizada. <p>5.1.4.3. Simular na plataforma o preenchimento dos campos e o <i>upload</i> dos referidos documentos.</p>		
OO5.2. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos aos requisitos de estrutura e organização internas no pedido de certificação no portal Certifica	5.2.1. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos a RH no processo de submissão do pedido à DGERT	<p>5.2.1.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a RH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “RH” e do quadro a preencher “quadro de identificação e caracterização dos RH”; <p>5.2.1.2. Garantir as informações e os documentos necessários dos RH disponíveis no dossier de requisitos de RH da atividade formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha de informações, contratos de trabalho e fichas curriculares dos elementos da equipa técnico-pedagógica; • Recolha de informações e contrato de trabalho do colaborador da contabilidade alocado à formação; <p>5.2.1.3. Simular na plataforma o preenchimento do quadro de identificação e caracterização dos RH e o <i>upload</i> dos referidos documentos.</p>	Gestora do projeto	Computador com <i>internet</i> ; Impressora
	5.2.2. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos a espaços e equipamentos no processo de submissão do pedido à DGERT	<p>5.2.2.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a espaços e equipamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “recursos físicos” e do quadro a preencher “quadro de identificação e caracterização de recursos físicos”; <p>5.2.2.2. Garantir as informações e os documentos necessários relativos aos recursos físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha de documento comprovativo de propriedade das instalações; 	Gestora do projeto	Computador com <i>internet</i> ; Impressora

		<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização e memória descritiva de: espaços da estrutura principal, espaços de formação teórica e espaços de formação prática; • Recolha de evidências visuais dos recursos físicos e suas características; <p>5.2.2.3. Simular na plataforma o preenchimento do quadro de identificação e caracterização de recursos físicos e o <i>upload</i> dos referidos documentos.</p>		
OO5.3. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos aos requisitos de processos no desenvolvimento da formação no pedido de certificação no portal Certifica	<p>5.3.1. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos à planificação e gestão da atividade formativa no processo de submissão do pedido à DGERT</p>	<p>5.3.1.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a planificação e gestão da atividade formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “atividade formativa – planificação e gestão” e dos documentos e informações a submeter; <p>5.3.1.2. Garantir as informações e os documentos necessários relativos à planificação e gestão da formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha do Plano de atividades/plano de formação no dossier do requisito; • Recolha de evidências de parcerias/protocolos/contratos formalizados no âmbito da atividade formativa, caso existam; • Recolha opcional de outros documentos com informação adicional; <p>5.3.1.3. Simular na plataforma o <i>upload</i> dos referidos documentos.</p>	Gestora do projeto	<p>Computador com <i>internet</i>;</p> <p>Impressora</p>
	<p>5.3.2. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos à conceção e desenvolvimento da atividade formativa no processo de submissão do pedido à DGERT</p>	<p>5.3.2.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a conceção e desenvolvimento da atividade formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “atividade formativa – conceção e desenvolvimento” e dos documentos e informações a submeter; <p>5.3.2.2. Garantir as informações e os documentos necessários relativos aos campos de “processos de desenvolvimento da formação”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do Guião orientador do Manual de Qualidade da Atividade Formativa (https://balcao.dgert.gov.pt/certifica/links-uteis); • Criação do <i>template</i> do Manual de Qualidade da Atividade Formativa (MQAF); • Elaboração do MQAF; • Recolha dos documentos associados ao MQAF; • Recolha do Regulamento da Formação; 	Gestora do projeto	<p>Computador com <i>internet</i>;</p> <p>Impressora</p>

		<p>5.3.2.3. Garantir as informações e os documentos necessários relativos aos campos de “áreas de educação e formação”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção no PAF de um curso por cada área de educação e formação a apresentar como exemplo no pedido de certificação; • Elaboração para cada curso escolhido das áreas 347, 543 e 862 de: <ul style="list-style-type: none"> - programa de formação; - planos de sessão; - instrumentos de avaliação; - recursos pedagógicos e de apoio à formação; <p>5.3.2.4. Recolha opcional de outros documentos com informação adicional;</p> <p>5.3.2.5. Simular na plataforma o <i>upload</i> dos referidos documentos.</p>		
<p>OO5.4. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos aos requisitos de resultados e melhoria contínua no pedido de certificação no portal Certifica</p>	<p>5.4.1. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos a resultados e melhoria contínua no processo de submissão do pedido à DGERT</p>	<p>5.4.1.1. Conhecer os campos a preencher e os documentos e informações necessários para o pedido de certificação no portal Certifica relativos a resultados e melhoria contínua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao portal certifica em https://balcao.dgert.gov.pt/area-reservada-entidade-formadora; • Análise do campo “resultados e melhoria contínua” e dos documentos e informações a submeter; <p>5.4.1.2. Garantir as informações e os documentos necessários relativos a “resultados e melhoria contínua” disponíveis no dossier dos requisitos de resultados e melhoria contínua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha do <i>template</i> de documento Balanço Anual de Atividade Formativa; • Recolha dos outros <i>templates</i> e documentos realizados no âmbito estratégico 4 para informação adicional (opcional) <p>5.4.1.3. Simular na plataforma o <i>upload</i> dos referidos documentos.</p>	<p>Gestora do projeto</p>	<p>Computador com <i>internet</i>; Impressora</p>
<p>OO5.5. Garantir a validação do dossier com os documentos para o pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT na plataforma Certifica</p>	<p>5.5.1. Validar o dossier do preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora no portal Certifica pelo <i>Corporate People & Culture Director</i></p>	<p>5.5.1.1. Integrar toda a documentação do âmbito estratégico 5 no dossier “Preparação do preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT no portal Certifica”;</p> <p>5.5.1.2. Enviar o dossier ao <i>Corporate People & Culture Director</i>;</p> <p>5.5.1.2. Agendar reunião;</p> <p>5.5.1.3. Realizar a reunião para apresentação dos documentos;</p> <p>5.5.1.4. Confirmar a validação do dossier pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>.</p>	<p>Gestora do projeto; <i>Corporate People & Culture Director</i></p>	<p>Computador com <i>internet</i>; Impressora; Plataforma <i>teams</i></p>

Nota. Elaboração própria

4.2.2. Equipa

A equipa de projeto é formada pelos intervenientes diretos na estruturação, implementação e monitorização do projeto. Nesta equipa participam, para além da gestora do projeto, responsável por assegurar a conceção e execução do mesmo e autora deste trabalho, o *Corporate People & Culture Director*, que assegura a área de RH na DESICOR, os dois elementos da equipa RH da DESICOR e a Responsável pelo SGI, tal como se apresenta na Tabela 26.

Tabela 26: Identificação da equipa de projeto e suas responsabilidades

Função	Responsabilidades no projeto
Gestora do projeto	<ul style="list-style-type: none">• Definir, planear e implementar o projeto, numa lógica de rigor e qualidade e com foco nas especificidades da DESICOR;• Articular com <i>Corporate People & Culture Director</i> sobre todas as questões do projeto;• Solicitar ao <i>Corporate People & Culture Director</i> as informações, documentos e materiais necessários para a conceção e implementação do projeto;• Articular com a DGERT e outras entidades para prover todas as informações necessárias ao projeto;• Preparar as apresentações de metodologias, processos, documentos produzidos e atividades a desenvolver ao <i>Corporate People & Culture Director</i> e garantir a sua aprovação dos mesmos.
<i>Corporate People & Culture Director</i>	<ul style="list-style-type: none">• Assegurar dados, informações e documentos necessários à conceção e execução do projeto;• Assegurar os recursos físicos e humanos necessários à implementação do projeto;• Fazer a articulação relativa ao projeto entre a gestora de projeto e a equipa de RH;• Acompanhar e monitorizar o desenrolar do projeto;• Analisar, pronunciar-se e validar todos os processos, metodologias, documentos e instrumentos concebidos no âmbito do projeto, bem como as atividades e tarefas inerentes ao mesmo;• Assegurar todas as diligências, autorizações/validações e recursos necessários à formalização e implementação do projeto;• Fazer a ligação do projeto com os Departamentos transversais da DESFO, designadamente Contabilidade e Qualidade;• Fazer a ligação entre o projeto e a Administração.
Elementos da equipa de RH da DESICOR: <i>Business Partner</i> e <i>Generalist Trainee</i>	<ul style="list-style-type: none">• Apoiar o <i>Corporate People & Culture Director</i> na recolha de dados e documentos necessários;• Colaborar na análise dos processos, metodologias e documentos concebidos no âmbito do projeto, bem como as atividades e tarefas inerentes ao mesmo;• Participar em reuniões para as quais sejam solicitados no âmbito do projeto.
Responsável do Departamento QAS – SGI e auditorias	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilizar os documentos de enquadramento do SGI integrado para a gestora de projeto considerar no projeto de intervenção.

Nota. Elaboração própria

4.2.3. Comunicação interna do projeto

Na comunicação no seio da equipa assume primazia a articulação direta entre a gestora de projeto e o *Corporate People & Culture Director*, que assume o papel de elo de ligação com a DESICOR e a DESFO em todo o projeto. Esta ligação ocorre tanto no sentido *down*, com a equipa de RH, como *up*, com a Direção Geral e a Administração.

Quando justificado, ocorrem reuniões para apresentação de documentos e para tomada de decisões sobre metodologias, processo e atividades, que asseguram a sua validação pelo Diretor do Departamento e permitem dar continuidade ao projeto. Estes espaços de apresentação e validação processual e documental ocorrem em quatro momentos e correspondem ao “fecho” dos âmbitos estratégicos 2, 3, 4 e 5.

A comunicação informal - presencial, por *email* ou pela plataforma *teams*, também ocorre, especialmente para colocação e resposta a questões simples que não acarretem análise detalhada e mais formal.

4.2.4. Destinatários do projeto

Os destinatários finais deste projeto são efetivamente todos os colaboradores da DESICOR. Como já referido, é um projeto que visa a implementação de um sistema de certificação de entidade formadora a aplicar à atividade formativa interna e exclusiva para os trabalhadores da Empresa, de todos os níveis hierárquicos, de todas as categorias profissionais e de todas as funções.

4.2.5. Orçamento

Para a execução do projeto o custo total previsto é de 7215 euros, com uma imputação de 1265 euros à DESICOR, tal como se apresenta na Tabela 27. Note-se que, sendo este projeto de intervenção realizado no âmbito de um protocolo entre o Mestrado de GDRH do ISCAP e a DESICOR, não acarreta custos com a gestora do projeto para execução do mesmo. Contudo, esse custo está refletido no orçamento para efeitos de cálculo do valor do seu trabalho no projeto, mas não é incluído no total dos encargos considerados como custos efetivos para a DESICOR.

Tabela 27: Orçamento do projeto

Orçamento de implementação do projeto na DESICOR			
Rubrica 1: encargos com equipa de apoio ao projeto			
Elemento da equipa	Custo/hora	Nº horas	Custo total
Gestora de projeto*	17€	350h	5950€*
<i>Corporate People & Culture Director</i>	40€	16h	640€
Elemento da Equipa de RH – <i>Business Partner</i>	18€	8h	144€
Elemento da Equipa de RH – <i>Generalist Trainee</i>	16€	8h	128€
Responsável do Departamento QAS – SGI e auditorias	38€	1h	38€
Subtotal			6900€*
Rubrica 2: encargos com equipamentos e materiais			
Materiais	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Computador	1	Amortizado	0€
<i>Internet</i>	7 meses	15€	105€
Impressora HP	1	80€	80€
Papel A4 (resma papel A4 80 gr)	2	5€	10€
Tinteiros da impressora (HP302)	2	45€	90€
Sala de reuniões	1	Amortizado	0€
Outros encargos	---	30€	30€
Subtotal			315€
TOTAL DOS ENCARGOS			
Orçamento custo total	7215€*	A suportar pela DESICOR	1265€**

Nota. *O custo aqui indicado representa o valor a pagar, caso não houvesse o protocolo de estágio entre o ISCAP e a DESICOR. ** Custo efetivo a suportar pela DESICOR. Os valores usados para cálculo de custos com equipa são valores de referência do mercado, segundo o Estudo de Remuneração 2025 da MichaelPage (MichaelPage, 2025), acrescidos da estimativa de outros encargos para a Empresa.

4.2.6. Calendarização

De modo a alcançar os objetivos propostos e a concretização da finalidade dentro do prazo determinado, foram delimitados tempos de execução do projeto. Apresenta-se na Tabela 28 o cronograma que espelha a calendarização da implementação dos âmbitos estratégicos, com os *timings* de concretização dos objetivos operacionais e das atividades a executar, decorrentes entre abril e outubro de 2025.

4.2.6.1. Cronograma da fase de implementação dos objetivos operacionais e atividades

Tabela 28: Calendarização da realização dos objetivos operacionais e suas atividades

Âmbitos estratégicos (AE)	Objetivos estratégicos (OE)	Objetivos operacionais	Atividades	Meses de realização						
				Abril 2025	Mai 2025	Junho 2025	Julho 2025	Agos. 2025	Set. 2025	Out. 2025
AE1	OE1. Cumprir os requisitos prévios para a certificação da DGERT	OO1.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos relativos à constituição e registo da Empresa	1.1.1. Validar que a DESICOR tem a situação regularizada em matéria de constituição e registo							
		OO1.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos relativos ao exercício da atividade e a apoios financeiros	1.2.1. Validar que a DESICOR tem a situação regularizada em matéria de requisitos relativos ao exercício da atividade e a apoios financeiros							
		OO1.3. Assegurar o cumprimento dos requisitos relativos à situação tributária e contributiva	1.3.1. Validar que a DESICOR tem a situação regularizada na Autoridade Tributária e na Segurança Social							
		OO1.4. Garantir a organização da documentação dos requisitos prévios	1.4.1. Elaborar o dossier dos requisitos prévios							
AE2	OE2. Cumprir os requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT	OO2.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos de RH	2.1.1. Definir a equipa pedagógica (gestor/a de formação; coordenador/a pedagógico/a; formadores)							
			2.1.2. Definir o colaborador do serviço de contabilidade para a atividade da formação							
			2.1.3. Elaborar o dossier dos requisitos de RH da atividade formativa							
	OO2.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos de espaços e equipamentos	2.2.1. Garantir a existência de recursos físicos - instalações e equipamentos, de acordo com os requisitos para entidades com formação exclusiva para colaboradores								
		2.2.2. Elaborar o dossier dos requisitos de espaços e equipamentos								
	OO2.3. Garantir a validação do dossier com os materiais e documentos relativos a requisitos de estrutura e organização internas	2.3.1. Validar o dossier de processos, recursos e documentos do âmbito estratégico 2 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>								

AE3	OE3. Cumprir os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT	OO3.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa	3.1.1. Construir a estrutura documental de <i>templates</i> dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa								
			3.1.2. Elaborar os documentos de planificação e gestão da atividade formativa para 2026								
			3.1.3. Construir o processo relativo aos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa								
			3.1.4. Elaborar o dossier dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa								
		OO3.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa	3.2.1 Construir a estrutura documental de <i>templates</i> dos requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa								
		OO3.3 Assegurar o cumprimento dos requisitos de regras de funcionamento da atividade formativa	3.3.1. Construir o Regulamento da formação								
		OO3.4. Assegurar o cumprimento dos requisitos de Dossier técnico-pedagógico	3.4.1 Construir o <i>template</i> de DTP								
		OO3.5. Construir os processos relativos aos requisitos de: requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa, regras de funcionamento da atividade formativa e organização dos DTP's	3.5.1. Construir os processos de: conceção da formação; implementação da formação; avaliação da formação								
			3.5.2. Elaborar o dossier dos requisitos relativos a: requisitos de conceção e desenvolvimento da atividade formativa; regras de funcionamento da atividade formativa; DTP's								
		OO3.6. Garantir a validação do dossier com os materiais e documentos relativos aos requisitos de processos no desenvolvimento da formação	3.6.1. Validar o dossier de processos, recursos e documentos do âmbito estratégico 3 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>								
AE4	OE4. Cumprir os requisitos de resultados e melhoria contínua do	OO4.1. Assegurar o cumprimento dos requisitos de análise de resultados	4.1.1. Construir o procedimento de análise de resultados								
		OO4.2. Assegurar o cumprimento dos requisitos de acompanhamento pós-formação	4.2.1. Construir o procedimento de acompanhamento pós-formação								

	referencial de qualidade da certificação da DGERT	OO4.3. Assegurar o cumprimento dos requisitos de melhoria contínua	4.3.1. Construir o procedimento de melhoria contínua								
		OO4.4. Assegurar o processo relativo aos requisitos de resultados e melhoria contínua	4.4.1. Construir o processo “gestão de resultados e melhoria contínua”								
		OO4.5. Garantir a validação do dossier com os materiais e documentos relativos aos requisitos de resultados e melhoria contínua	4.5.1. Validar o dossier de processos, recursos e documentos do âmbito estratégico 4 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>								
AE5	OE5. Cumprir os procedimentos do preenchimento do pedido de certificação da DGERT no portal Certifica	OO5.1. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos ao registo e requisitos introdutórios no pedido de certificação no portal Certifica	5.1.1. Proceder ao registo da DESICOR na plataforma eletrónica portal Certifica da DGERT								
			5.1.2. Efetuar o preenchimento do campo relativo às “áreas de educação e formação” a apresentar no pedido de certificação								
			5.1.3. Efetuar o preenchimento do campo “enquadramento do pedido” no processo de submissão do pedido à DGERT								
			5.1.4. Efetuar o preenchimento dos campos relativos aos “requisitos prévios” no processo de submissão do pedido à DGERT								
		OO5.2. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos aos requisitos de estrutura e organização internas no pedido de certificação no portal Certifica	5.2.1. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos a RH no processo de submissão do pedido à DGERT								
			5.2.2. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos a espaços e equipamentos no processo de submissão do pedido à DGERT								
		OO5.3. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos aos requisitos de processos no desenvolvimento da formação no pedido de certificação no portal Certifica	5.3.1. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos à planificação e gestão da atividade formativa no processo de submissão do pedido à DGERT								
			5.3.2. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos à conceção e desenvolvimento da atividade formativa no processo de submissão do pedido à DGERT								

		OO5.4. Garantir o preenchimento correto dos campos relativos aos requisitos de resultados e melhoria no pedido de certificação no portal Certifica	5.4.1. Organizar as informações e documentos necessários para o preenchimento dos campos relativos a resultados e melhoria contínua no processo de submissão do pedido à DGERT								
		OO5.5. Garantir a validação do dossier com os documentos para o pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT na plataforma Certifica	5.5.1. Validar o dossier do preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora no portal Certifica pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>								

Nota. Elaboração própria

4.2.7. Definição do caminho crítico

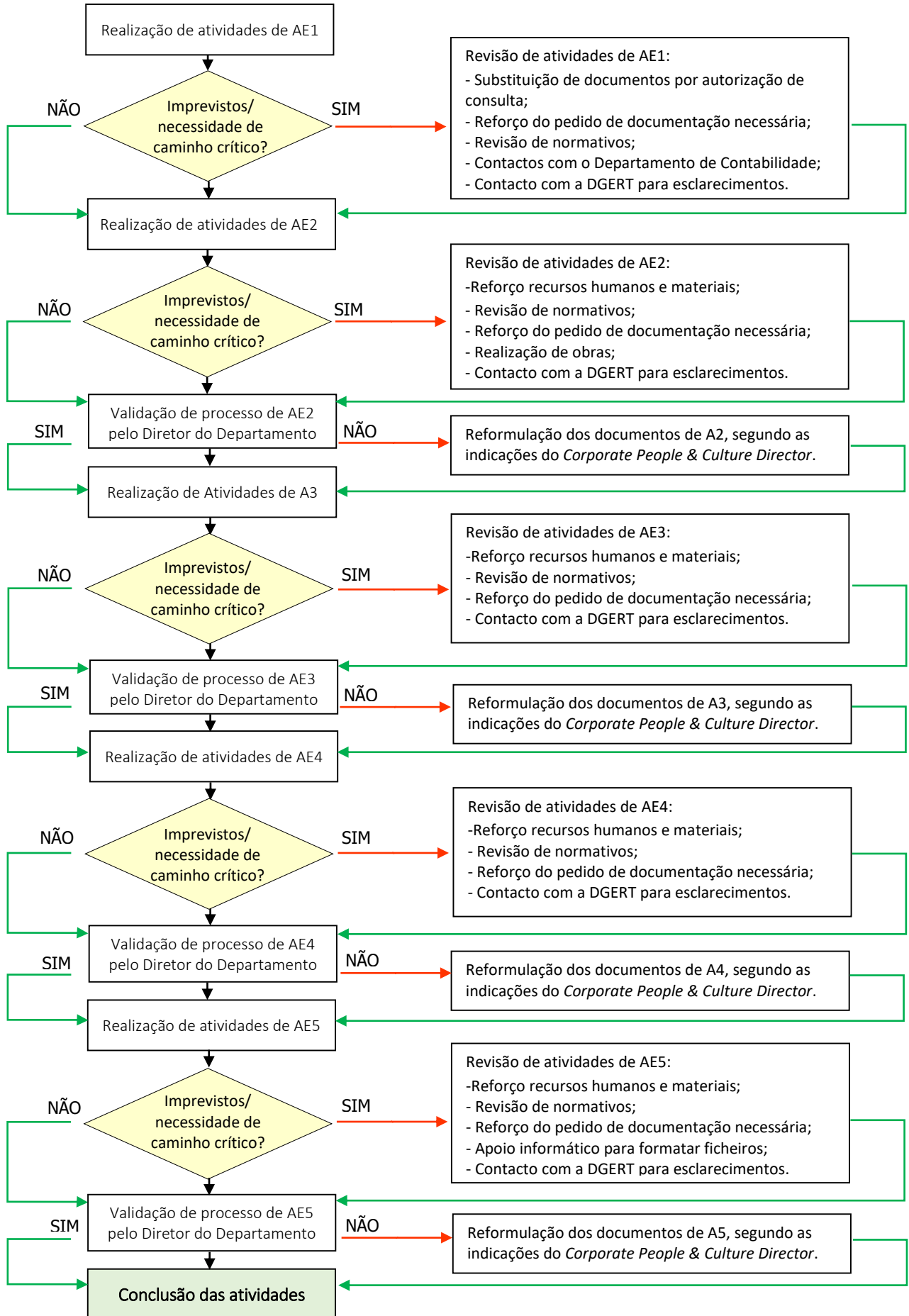
Os caminhos críticos determinam a forma de atuação perante a ocorrência de imprevistos que impeçam a execução das atividades planeadas. Para tal, o primeiro passo é prever quais os possíveis imprevistos que possam acontecer, e, de seguida, determinar medidas para os corrigir, garantindo o sucesso do projeto e a concretização da sua finalidade. Em suma, é uma atuação numa lógica de análise de risco, com carácter preventivo e, se necessário, remediativo, face a potenciais adversidades.

A criticidade caracteriza todas as atividades deste projeto, uma vez que todas concorrem diretamente para o implementar e para alcançar a sua finalidade, estando diretamente ligadas ao cumprimento de requisitos e a procedimentos obrigatórios para a apresentação do pedido de certificação de entidade formadora à DGERT e sua aprovação. Isto é, a não concretização de qualquer uma das atividades condiciona a certificação pela DGERT, sendo fator de indeferimento do pedido. Mediante tal circunstância, o caminho crítico nestes casos implica sempre retomar as atividades pré-estabelecidas, reajustando os procedimentos e recursos da sua execução para assegurar o alcance da finalidade do projeto.

De mencionar que neste projeto podem surgir elementos críticos que podem mudar o rumo da atividade e requerer a adoção de caminhos alternativos a dois níveis: um por existirem imprevistos associados à realização operacional das tarefas, e outro, nos casos em que a tarefa é dependente de outros, como análise de documentos, validações ou tempo para reunir. No primeiro caso, que se assume como um *continuum*, o caminho crítico implica retomar as atividades pré-estabelecidas, rever os normativos, solicitar informação adicional junto da DGERT, reformular as tarefas e aumentar os RH e materiais do projeto. Nos casos da execução de tarefas em que se necessite de informação disponibilizada por terceiros e que não se esteja a concretizar, o caminho crítico a adotar implica sempre reforçar o pedido da informação com um novo contacto. Já na segunda situação, os caminhos críticos para este tipo de imprevistos que podem ocorrer em certos momentos pré-definidos (AE2, AE3 AE4 e AE5), implicam sempre a revisão e reformulação das atividades realizadas, nomeadamente metodologias, processos e documentos elaborados, e segundo as indicações e decisões do *Corporate People & Culture Director*.

Sistematiza-se, na Figura 13, a informação relativa aos caminhos críticos do projeto no fluxograma que se segue e a forma como devem ser ultrapassados.

Figura 13: Fluxograma dos caminhos críticos do projeto



4.2.8. Avaliação global do projeto

O sistema de avaliação permite monitorizar o cumprimento dos objetivos, durante e após a implementação do projeto.

Como métodos de avaliação para este projeto utilizam-se a avaliação *ongoing* e a avaliação *ex post*. A avaliação *ongoing* é de cariz processual e tem como foco o acompanhamento das medidas que foram implementadas, possibilitando, através de indicadores objetivamente verificáveis, averiguar se os objetivos estratégicos são atingidos ao longo do projeto e a correção do percurso em caso de resultados indesejados. Já a avaliação *ex post* serve para averiguar o sucesso do projeto, ocorrendo no final do mesmo e avaliando o cumprimento da implementação de todo o projeto e do alcance da sua finalidade (Guerra, 2006).

4.2.8.1. Avaliação *ongoing*

São apresentados na Tabela 29 os indicadores objetivamente verificáveis, assim como os respetivos meios de verificação a considerar na avaliação para cada objetivo estratégico, no decurso do projeto e os momentos da sua verificação.

Tabela 29: Processo de avaliação *ongoing* do projeto

Objetivo estratégico	Indicador objetivamente verificável (IOV) relativos aos OE	Meio de verificação
OE1. Cumprir os requisitos prévios para a certificação da DGERT	<ul style="list-style-type: none">• Informação de que a Empresa tem:<ul style="list-style-type: none">- Situação regularizada em termos de constituição e registo;- Situação regularizada em matéria de exercício da atividade e apoios financeiros;• Certidão de não dívida às Finanças;• Certidão de não dívida à Segurança Social;• Dossier dos Requisitos prévios elaborado.	<ul style="list-style-type: none">• Informação enviada pelo Departamento de Contabilidade com dados sobre registo da Empresa e sua atividade e com os documentos em anexo;• Dossier “Requisitos prévios” colocado na pasta do processo para a certificação.
OE2. Cumprir os requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT	<ul style="list-style-type: none">• Dossier dos Requisitos de RH da atividade formativa elaborado.	<ul style="list-style-type: none">• Dossier “Requisitos de RH da atividade formativa” colocado na pasta do processo para a certificação.
	<ul style="list-style-type: none">• Dossier dos Requisitos de espaços e equipamentos elaborado.	<ul style="list-style-type: none">• Dossier “Requisitos de espaços e equipamentos da formação” colocado na pasta do processo para a certificação.
	<ul style="list-style-type: none">• Dossier dos Requisitos de estrutura e organização internas analisado e validado pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>.	<ul style="list-style-type: none">• Reunião para apresentação e validação do dossier “Requisitos de estrutura e organização internas”;• Dossier “Requisitos de estrutura e organização internas” validado e colocado na pasta do processo para a certificação.

<p>OE3. Cumprir os requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial de qualidade da certificação da DGERT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier dos requisitos de planificação e gestão da atividade formativa elaborado, integrando o processo de planificação da atividade formativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier “Requisitos de planificação e gestão da atividade formativa” colocado na pasta do processo para a certificação.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier dos requisitos de conceção e desenvolvimento da formação, regras de funcionamento da atividade formativa e DTP elaborado, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> - Processo de conceção da formação; - Processo de implementação da formação; - Processo de avaliação da formação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier “Requisitos de conceção e desenvolvimento da formação, regras de funcionamento da atividade formativa e DTP”, com os 3 processos, colocado na pasta do processo para a certificação.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier dos Requisitos de processos no desenvolvimento da formação analisado e validado pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião para apresentação e validação do dossier “Requisitos de processos no desenvolvimento da formação”; • Dossier “Requisitos de processos no desenvolvimento da formação”, validado e colocado na pasta do processo para a certificação.
<p>OE4. Cumprir os requisitos de resultados e melhoria contínua do referencial de qualidade da certificação da DGERT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier dos Requisitos de resultados e melhoria contínua analisado e validado pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião para apresentação e validação do dossier “Requisitos de resultados e melhoria contínua”; • Dossier “Requisitos de resultados e melhoria contínua” validado e colocado na pasta do processo para a certificação.
<p>OE5. Cumprir os procedimentos do preenchimento do pedido de certificação da DGERT no portal Certifica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier para o preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT no portal Certifica analisado e validado pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião para apresentação e validação do dossier “Preparação do preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT no portal Certifica”; • Dossier “Preparação do preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT no portal Certifica” validado e colocado na pasta do processo para a certificação.

Nota. Elaboração própria

4.2.8.2. Avaliação *ex post*

No que remete para a avaliação *ex post* a levar a efeito neste projeto, esta recai sobre a finalidade do projeto e tem como documento nuclear todo o Dossier elaborado para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT, que integra i) documentos para cumprir os requisitos do referencial da certificação de entidades formadoras pela DGERT e ii) conteúdos para preenchimento e submissão do pedido de certificação de entidade formadora no portal Certifica. Este Dossier, que existe na versão

digital e em formato papel, é designado no âmbito deste projeto de “Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT”.

Está patente na Tabela 30 o modelo de avaliação *ex post* a aplicar a este projeto.

Tabela 30: *Processo de avaliação ex post do projeto*

Finalidade	Indicadores objetivamente observáveis relativos à finalidade	Meios de verificação
<p>Garantir, até final de outubro de 2025, a validação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT nas áreas de educação e formação 347, 543 e 862, pelo <i>Corporate People & Culture Director</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria documental interna realizada ao “Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT”; • Inexistência de incongruências / não conformidades nos documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório da auditoria documental interna ao Dossier completo enviado até 29/10/2025 à gestora do projeto.
	<ul style="list-style-type: none"> • “Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT” analisado e validado pelo <i>Corporate People & Culture Director</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião de apresentação do Dossier completo; • Declaração enviada até 31/10/2025 pelo <i>Corporate People & Culture Director</i> à gestora do projeto a informar da sua validação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

Nota. Elaboração própria

CAPÍTULO V – IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

5. Implementação do projeto

É importante referir que, antes de iniciar a implementação efetiva do projeto, o *Corporate People & Culture Department* disseminou, junto dos Colaboradores, informação sintética acerca do mesmo e sobre o processo de internalização do serviço de formação cumprindo os requisitos da DGERT e com vista à sua certificação. Não pretendeu dar uma informação extensiva, mas antes a suficiente para os Colaboradores terem conhecimento de que está a decorrer esta melhoria organizacional e fomentar a confiança no processo.

Quanto à metodologia para recolher e tratar a informação da fase de implementação do projeto foi adotada a que consta na Tabela 31.

Tabela 31: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar a implementação do projeto

Recolha de informação para elaborar a implementação do projeto			
Tipo de análise	Técnica de recolha da informação	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa sobre andragogia; - Pesquisa sobre conceção e elaboração do processo formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa, leitura e recolha de informação sobre formação de adultos e processo formativo; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
Normativa	Publicações técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Guia da Certificação de Entidades Formadoras da DGERT: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT, 2017); - Portal Certifica (www.dgert.pt). - Pesquisa de informação no <i>website</i> da DGERT (www.dgert.pt); - NP EN ISO 9001: 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura dos documentos e levantamento da informação sobre certificação de entidades formadoras pela DGERT e sobre elaboração de processos; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
Empírica	Documentos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos e ficheiros internos da DESFO (Organigrama; Plano Estratégico; outros documentos); - Documentos e ficheiros internos da DESICOR (Relatórios do <i>Power BI</i>; Organigrama; Plano Formativo 2025; Plano Estratégico; Dossier do SGI da DESICOR; outros documentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESFO; - Pesquisa e recolha de informação dos documentos e ficheiros internos da DESICOR; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
	Reuniões e contactos escritos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação via <i>email</i> e plataforma <i>teams</i> com o <i>Corporate People & Culture Director</i> para obtenção de informação adicional / validação de dados; - Reuniões para validação dos documentos elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registo da informação recolhida nos contactos; - Análise e sistematização da informação recolhida.

Nota. Elaboração própria

5.1. Atividades de implementação

A implementação deste projeto, em linha com todo o seu planeamento, sustenta-se nas orientações definidas no Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 da DGERT (DGERT, 2017) e nos *itens* do portal Certifica para preenchimento do pedido de certificação. É, ainda, considerado o SIG da DESICOR, pela sua relevância na Empresa e no sentido de coadunar os documentos criados nas atividades desenvolvidas com os modelos processuais da Empresa.

Para agregar e organizar toda a informação sobre a implementação do projeto, foi criado o Dossier completo do processo para Certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

Atendendo às características dos documentos aqui tratados e elaborados, particularmente em termos de estratégia de negócio e sigilo associado, não se considera adequado colocar essa documentação disponível neste trabalho e acessível a consulta pública. No entanto, e para efeitos de análise e verificação pelo Júri do Mestrado da realização e conformidade destes documentos, apresenta-se para consulta, aquando da prestação de provas de defesa pública do trabalho de projeto, todo o Dossier com o processo completo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

Não obstante, e de modo a enquadrar a realização das atividades do projeto e a elaboração do mencionado Dossier de processos para a certificação, nos subcapítulos que agora se seguem, enunciamos e descrevemos as atividades e tarefas executadas ao abrigo de cada âmbito estratégico, para alcançar os objetivos estratégicos e operacionais. Colocamos, a título de exemplo, alguns documentos que integram o Dossier na secção de Apêndices, os quais estão assinalados no texto.

5.1.1. Atividades do âmbito estratégico 1

As atividades realizadas no âmbito estratégico 1 caracterizam-se pela simplicidade, mas são também elas parte do processo de requisitos para a certificação. E, por isso, é imperativo assegurar a sua execução.

Para tal, procedeu-se à leitura atenta dos critérios exigidos nos requisitos prévios da certificação e, com base na informação aí constante, foi elaborado e enviado um *email* a

solicitar as informações e documentos necessários ao Departamento de Contabilidade dos SPD. Uma vez que implicava a articulação com outros Departamentos, este contacto intrainstitucional foi estabelecido pelo *Corporate People & Culture Department* da DESFO.

O Departamento de Contabilidade agilizou a resposta e enviou um *email* com:

- Validação de que a Empresa:
 - Tem a situação devidamente regularizada em matéria de constituição e registo da Empresa;
 - Não se encontra em situação de suspensão ou interdição do exercício da sua atividade na sequência de decisão judicial ou administrativa;
 - Não tem situações por regularizar respeitantes a dívidas ou restituições referentes a apoios financeiros comunitários ou nacionais;
 - Não foi condenada por crime punível nos termos do Código Penal ou em legislação avulsa no cumprimento efetivo de pena de multa há menos de um ano contado a partir do trânsito em julgado da decisão condenatória;
- Certidão de não dívida às Finanças;
- Certidão de não dívida à Segurança Social.

Estes documentos, que traduzem a concretização das atividades dos objetivos operacionais 1.1, 1.2. e 1.3, foram agregados num dossier designado de “Requisitos prévios” e colocados na pasta do processo para a certificação pela DGERT.

5.1.2. Atividades do âmbito estratégico 2

Neste âmbito realizam-se as atividades que visam cumprir os requisitos de estrutura e organização internas do referencial de qualidade da certificação da DGERT, que se subdividem em RH e recursos físicos e materiais, trabalho que se iniciou com a análise detalhada dos critérios exigidos para estas áreas no Guia de Certificação.

Ao nível dos colaboradores para a área da formação, a equipa de RH e o seu Diretor fizeram o levantamento e análise dos *CV's* de profissionais da DESICOR que poderiam assumir as funções de gestor da formação, coordenador pedagógico e formadores para cada uma das áreas de educação e formação a certificar, considerando o perfil exigido para cada uma delas, tendo, de seguida, selecionado os elementos para a equipa técnico-pedagógica. Por

outro lado, foi indicado pelo Departamento de Contabilidade o colaborador que ficará a realizar os serviços contabilísticos na formação.

Depois de definida a equipa para a formação, recolheram-se os documentos individuais de cada colaborador que são referidos como evidências nos requisitos e foram preenchidas as respetivas fichas curriculares.

Na Tabela 32 constam as funções a desempenhar no âmbito da certificação da atividade formativa, os requisitos validados na equipa da DESICOR e os documentos coligidos para o dossier.

Tabela 32: *Equipa da atividade formativa e requisitos de RH validados*

Função	Requisitos	Documentos a reunir para o dossier
Gestor/a da formação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercício de funções a tempo completo ou que assegure todo o período de funcionamento da entidade; ✓ Vínculo contratual; ✓ Habilitações académicas de nível superior; ✓ Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica (ou experiência profissional mínima de três anos em funções técnicas em gestão e organização de formação). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha curricular (modelo DGERT); ✓ Certificado de habilitações; ✓ Certificados da formação exigida; ✓ Certificado de competências pedagógicas; ✓ Documentos comprovativos da experiência profissional; ✓ Comprovativo de vínculo contratual.
Coordenador/a pedagógico/a	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercício de funções regulares; ✓ Vínculo contratual; ✓ Habilitações académicas de nível superior; ✓ Formação mínima de 150 horas na área pedagógica ou profissionalização no ensino (ou experiência profissional mínima de três anos em atividades de coordenação, apoio pedagógico ou monitoria). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha curricular (modelo DGERT); ✓ Certificado de habilitações; ✓ Certificados da formação exigida; ✓ Certificado de competências pedagógicas; ✓ Documentos comprovativos da experiência profissional; ✓ Comprovativo de vínculo contratual.
Formador área 347	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formação científica ou técnica nas áreas de educação para as quais seja solicitada a certificação; ✓ Formação pedagógica adequada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha curricular (modelo DGERT); ✓ Certificados da formação exigida; ✓ Certificado de aptidão pedagógica ou certificado de competências pedagógicas; ✓ Certificados de aptidão profissional (se detentor).
Formador área 543		
Formador área 862		
Serviço de contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborador com a responsabilidade técnica, contabilística e fiscal, detentor do reconhecimento oficial apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprovativo de vínculo contratual.

Nota. Elaboração própria

Concluíram-se, assim, as atividades do objetivo operacional 2.1, estando a documentação de RH integrada no dossier de “Requisitos de RH da atividade formativa”.

De modo a facilitar a integração da gestão destes RH e estas novas funções no processo de GRH do sistema da qualidade certificado pela ISO NP EN 9001:2015, indicamos alguns conteúdos que podem ser considerados:

- Recrutamento e seleção: requisitos a cumprir para cada função; recrutamento e seleção internos, com possibilidade de o processo ser externo, nalgumas situações;
- Gestão do desempenho da equipa técnico-pedagógica;
- Formação e desenvolvimento dos colaboradores da atividade formativa: formação obrigatória na área pedagógica;
- Gestão das funções: elaboração das novas descrições e análises de funções.

Na componente dos espaços e equipamentos, correspondente ao objetivo operacional 2.2, foi feito o levantamento das condições exigidas para os espaços e equipamentos em entidades que asseguram a formação exclusivamente aos seus colaboradores e definidos os espaços da Empresa e materiais a alocar à formação para responder a essas exigências.

Caracterizam-se, na Tabela 33, estes recursos físicos da DESICOR adstritos à formação.

Tabela 33: Caracterização dos espaços e equipamentos para a formação na DESICOR

Requisitos	Caracterização dos espaços na DESICOR
Espaços da atividade formativa	A atividade formativa decorre nas instalações da sede da DESICOR, no edifício da unidade produtiva, as quais são propriedade da Empresa.
Sala de formação teórica com área mínima de 2m² por formando	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de formação com 46m²; com 18 mesas e cadeiras; • Sala equipada com quadro branco; • Iluminação adequada e sala equipada com ar condicionado.
Equipamentos e materiais para a atividade formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Computador portátil para a formação; • Impressora do gabinete de RH; • Armário para arrumação de material da atividade formativa na sala de formação; • Capas para utilizar na formação; • <i>Internet</i> disponível por <i>wi-fi</i> em todo o edifício; • Videoprojetor; • Ecrã LCD.
Espaço de formação prática	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratório técnico; • Postos de trabalho dos colaboradores.
Equipamentos e materiais específicos para a formação prática nas áreas de certificação	<ul style="list-style-type: none"> • Empilhador e outros equipamentos de movimentação de cargas; • Máquinas e equipamentos do laboratório técnico; • Máquinas nos postos de trabalho; • Equipamentos de proteção individual (EPI's); • Equipamentos de proteção coletiva (EPC's).

Instalações sanitárias	As instalações sanitárias para a formação são as da DESICOR, que se destinam a uso exclusivo dos colaboradores. Uma vez que a formação da DESICOR se destina exclusivamente aos seus colaboradores, as instalações sanitárias são as que estes já utilizam no dia-a-dia. Deste modo não há, com a formação, intensificação da utilização destas instalações sanitárias nem necessidade de alteração nos seus planos de higienização.
Acessibilidade a pessoas com necessidades especiais	As instalações onde decorre a formação são exclusivamente as da DESICOR, onde os colaboradores já desempenham as suas funções e que utilizam no seu quotidiano (entrada da Empresa, postos de trabalho, laboratório, instalações sanitárias). A sala de formação teórica é um espaço amplo e localizado no piso da área produtiva.

Nota. Elaboração própria

Todos os materiais e equipamentos tidos como necessários e adequados para a formação, designadamente os específicos para a formação prática nas áreas de certificação 347, 543 e 862, estão disponíveis. Caso surjam novos cursos e/ou haja necessidade de mais equipamentos e materiais, o Coordenador Pedagógico e o Gestor da Formação farão a avaliação e o pedido de aquisição será encaminhado para o *Corporate People & Culture Director*.

A manutenção dos espaços e equipamentos é assegurada por vistoria do Coordenador Pedagógico, que soluciona alguma anomalia ou reporta as necessidades de intervenção ao Gestor da Formação, podendo este solicitar a colaboração do Diretor do Departamento, caso se justifique. Pode, ainda, haver indicação de situações anómalas nos espaços e nos equipamentos apontadas pelos Formandos e pelos Formadores, as quais deverão ser analisadas pelo Coordenador Pedagógico, tratando da sua resolução ou encaminhando o assunto superiormente.

É, adicionalmente, da responsabilidade do Coordenador Pedagógico assegurar toda a preparação dos espaços e a existência dos equipamentos para cada ação de formação e do respetivo material de consumo, aspetos que estão considerados na *checklist* de tarefas de coordenação pedagógica a realizar em cada ação de formação.

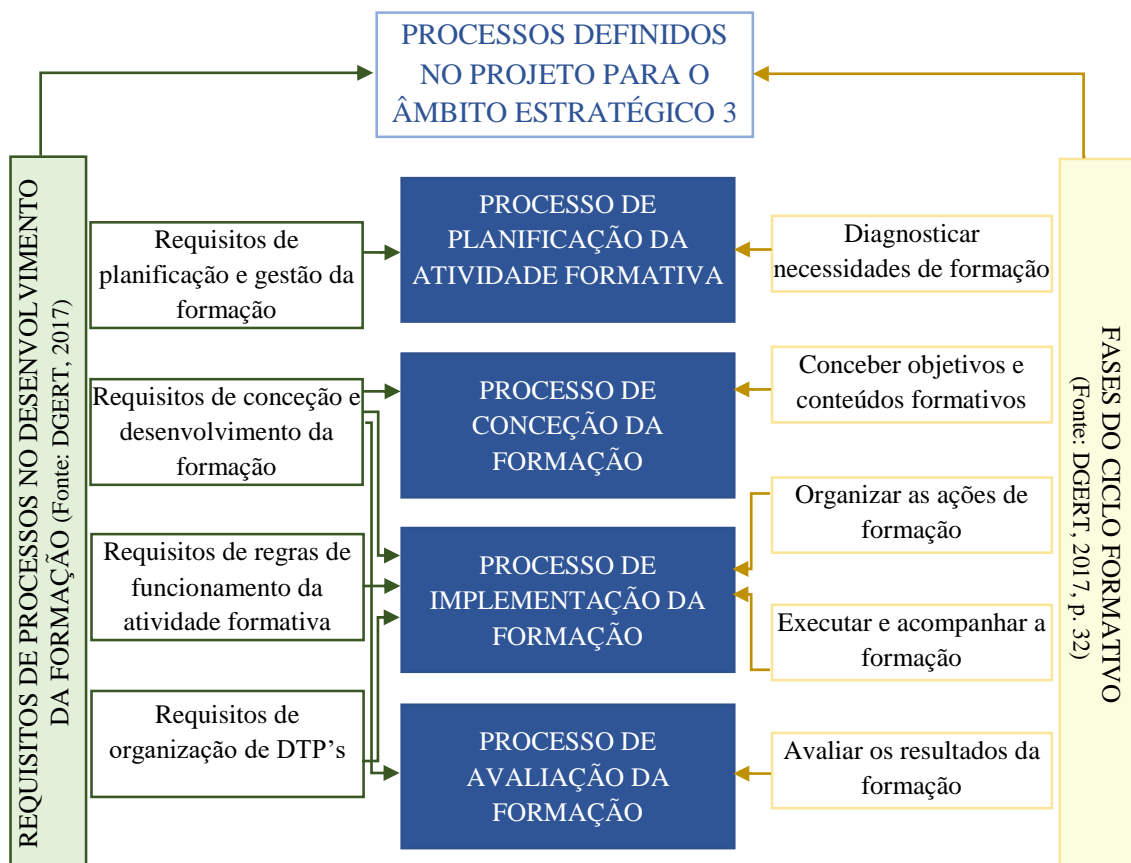
Com o objetivo de auxiliar na gestão dos espaços e dos equipamentos foi criada a ficha de caracterização de recursos físicos, que identifica e descreve os espaços e os materiais adstritos à atividade formativa, facilitando a verificação do que existe e a eventual manutenção/substituição/aquisição em caso de necessidade, que está disponível no dossier destes requisitos.

Para completar a elaboração das atividades referentes ao âmbito estratégico 2 e como previsto no objetivo operacional 2.3, foi integrada toda a documentação deste ponto num dossier único designado de “Requisitos de estrutura e organização internas”, que foi examinado e validado pelo *Corporate People & Culture Director*.

5.1.3. Atividades do âmbito estratégico 3

Para a elaboração das atividades que se associam aos requisitos de processos no desenvolvimento da formação do referencial da qualidade considera-se o ciclo da formação, pela sua pertinência na estruturação da atividade formativa. Para tal, definimos processos a agregar as dimensões dos requisitos e alinhados com o ciclo formativo, como se apresenta no esquema da Figura 14.

Figura 14: Integração dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação e do ciclo formativo da formação na elaboração de processos no âmbito estratégico 3



Nota. Elaboração própria

5.1.3.1. Processo de planificação da atividade formativa

A planificação e gestão da atividade formativa, inerente ao objetivo estratégico 3.1., tem como elementos-chave a elaboração do Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF), do Plano Anual de Atividade Formativa (PAF) e do respetivo Plano anual de formação.

Ressalva-se que, na conceção destes instrumentos, foram tidos em consideração alguns procedimentos já adotados no SIG na DESICOR, quando adequado e sempre com orientação para os requisitos da DGERT. Destacam-se, nesta fase e para o efeito, os documentos P.DSC.018-Gestão de RH; P.DSC.019.02-Gestão da Formação; I.DSC.039.02-Comunicações Obrigatórias aos Colaboradores.

A formação na DESICOR assume a segmentação feita internamente pela equipa de RH, como se indica na Tabela 34.

Tabela 34: *Categorização das formações na DESICOR*

Segmentação e caracterização da formação na DESICOR para desenvolvimento de competências dos colaboradores		
Categorização da formação por especificidades	Descrição	Fundamentos / dados para a sua realização
Formação obrigatória	Aplica-se à formação com relevância/ exigida para o SGI.	<ul style="list-style-type: none">• I.DSC.039.02-Comunicações Obrigatórias aos Colaboradores;• P.DSC.019.02-Gestão da Formação;• DSC.005 - Manual de Gestão Integrada.
Formação planeada por levantamento de necessidades de formação para o ano	Resulta da atividade anual de levantamento e análise das necessidades de formação.	<ul style="list-style-type: none">• Necessidades de aquisição e desenvolvimento de competências para a otimização do desempenho organizacional, recolhidas e analisadas no DNF.
Formação não-planeada	Surge já depois do DNF e da elaboração do PAF. Resulta de necessidades criadas pela introdução de novos processos, produtos, equipamentos; inconformidades / reclamações; contratação de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Tratamento de reclamações;• Inconformidades em auditorias;• Ocorrências não previstas (e.g. acidente de trabalho, ...);• Requisitos de novos: produtos, processos, equipamentos;• Alterações legais ou normativas.
Formação por autoiniciativa	Realizada individualmente por proposta do colaborador, que apresenta o pedido de frequência de formação externa para análise e resposta pela equipa de RH.	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa do colaborador.

Nota. Recolha de informação do SIG: procedimento P.DSC.019.02-Gestão da Formação e I.DSC.039.02-Comunicações Obrigatórias aos Colaboradores

Quanto às formações de cariz obrigatório, enquadram-se no âmbito do SGI e advêm quer de imposição das normas em que a DESICOR é certificada, quer de exigências dos clientes e dos produtos. As formações obrigatórias caracterizam-se como sintetizado na Tabela 35.

Tabela 35: Caracterização das formações obrigatórias na DESICOR

Formações obrigatórias na DESICOR			
Enquadramento/ objetivos da formação	Destinatários	Frequência	Temas/formações
Reciclagem geral	Todos os colaboradores	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os colaboradores devem receber formação anual de reciclagem nos assuntos: Política de gestão da Empresa; Ambiente; Qualidade; SST; Plano de segurança; Gestão da segurança; Energia; Política anti-corrupção e suborno; Álcool e drogas; IWAY / IWAY Forestry/ GoNoGo; FSC; Riscos no posto de trabalho; Estrutura humana de segurança; Impactos ambientais/resíduos (I.DSC.039.02-Comunicações obrigatórias aos Colaboradores)
Formações obrigatórias de reciclagem determinadas por: processo produtivo, SGI ou exigências dos clientes, para Colaboradores de Departamentos e funções específicas	Colaborador de resíduos	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação/segregação/ manuseamento e transporte de resíduos
	Todos os colaboradores da Embalagem	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias de embalagem / Critérios de aceitação
	Todos os colaboradores da Pintura de topos	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação de Pintores
	Todos os colaboradores da Pintura	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de aceitação: Pintura
	Todos os colaboradores da Maquinação	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de aceitação: Maquinação
Acolhimento	Novos colaboradores admitidos na Empresa	Sempre que há uma admissão	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os colaboradores no momento de admissão devem receber formação nos assuntos: Política de gestão da Empresa; Ambiente; Qualidade; SST; Plano de segurança; Gestão da segurança; Energia; Política anticorrupção e suborno; Álcool e drogas; IWAY / IWAY Forestry/ GoNoGo; FSC; Riscos no posto de trabalho; Estrutura humana de segurança; Impactos ambientais/resíduos; Organigrama (I.DSC.039.02-Comunicações obrigatórias aos Colaboradores); • Admissões novas em posto de trabalho para DPR&PL: devem ser avaliadas de acordo com R.PM.G006 “<i>Checklist</i> – formação produção em posto de trabalho – colaboradores novos”.

Mudança de posto de trabalho / integração de novos colaboradores em certas funções / alterações nas funções dos Colaboradores	Colaboradores que já integram a Empresa mas vão mudar de funções e/ou de categoria profissional ou novos colaboradores da Empresa, para o desempenho de funções nalguns setores, devem fazer a formação de aprendizagem para esse novo posto de trabalho	Aquando de mudança de funções/ posto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Formação obrigatória específica conforme a função; • Identificação/ segregação/ manuseamento e transporte de resíduos; • Metodologias de embalagem/Critérios de aceitação; • Qualificação de Pintores; • Critérios de aceitação: Pintura; • Critérios de aceitação: Maquinação.
---	--	--	--

Nota. Recolha de informação do SIG: procedimento P.DSC.019.02-Gestão da Formação e I.DSC.039.02-Comunicações Obrigatórias aos Colaboradores

Já a “formação planeada” é a que resulta do exercício de levantamento de necessidades de formação e é definida com base no *gap* entre as competências necessárias e as competências existentes.

Para isso, e face ao papel estratégico que a formação assume na Organização, está definido o recurso a uma série de fontes de informação diversificadas que permitem uma maior riqueza e abrangência neste diagnóstico, conforme expresso na Tabela 36.

Tabela 36: Fontes de recolha de dados para o DNF na DESICOR

Dimensão da necessidade de formação	Instrumento de recolha de informação	Indicadores a analisar
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico da DESICOR; • Balanço Anual de Atividades Formativas; • Avaliação da eficácia da formação realizada no ano anterior; • Relatórios de auditorias internas e externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de negócio; • Expansão prevista de mercados e de clientes; • Investimentos a realizar em equipamentos; • Mudanças previstas no processo produtivo; • Contratações e mudanças previstas de postos de trabalho/função; • Reclamações recebidas e ações corretivas implementadas; • Não conformidades identificadas; • Alterações na legislação do setor e para a atividade.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Informações dadas pelas chefias sobre necessidades de formação nas equipas; • Avaliação de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise em relação às competências dos seus colaboradores e da sua equipa; • Resultados do desempenho do colaborador.
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho; • Plano de desenvolvimento individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados do desempenho do colaborador; • Lacunas e estratégias de melhoria identificadas pelas chefias; • Lacunas e estratégias de melhoria identificadas pelo colaborador.

Nota. Elaboração própria

Na implementação deste projeto, e depois de analisarmos os critérios exigidos nos requisitos para a planificação e gestão da atividade formativa e os processos do SGI da DESICOR, para efeitos de DNF, incidimos em: 1) levantamento de necessidades de formação, para definição da formação internamente designada de “planeada”; 2) formação obrigatória.

Para a definição da formação “planeada”, determinámos as necessidades formativas da DESICOR com base numa análise das competências que devem ser asseguradas para melhorar o funcionamento da Empresa, os seus resultados e desempenho. De maneira muito simplificada, focámo-nos em conhecer e caracterizar as competências que são necessárias à Empresa e aquelas que já existem, recaindo esta análise sobre a tríade organização (estratégia e negócio) / operação-produção (tarefas e execução) / indivíduo (pessoa e agente ativo na Empresa). Desse diferencial emergiram as competências a desenvolver.

Foi criado o *template* do Relatório de diagnóstico de necessidades de formação (DNF), o qual integra a análise aos dados do levantamento e identificação anual de necessidades de formação planeada e também as formações obrigatórias a realizar.

Posteriormente, elaborou-se o DNF para 2026, sendo de referir que, a título excepcional, este ano, não se utilizou o BAF nem a avaliação da eficácia da formação como instrumentos de colheita de dados, pelo facto de serem documentos introduzidos agora na Empresa e sem histórico de utilização.

Ainda para o objetivo operacional 3.1, foi construído o modelo de Plano Anual de Atividade Formativa (PAF) e foi elaborado o documento para o ano de 2026, cujo índice se apresenta no Apêndice II. O PAF enquadra estrategicamente as opções de índole formativa a adotar pela DESICOR e define as formações a serem asseguradas aos colaboradores, em congruência com o DNF.

Com base no PAF, é preenchido o *template* “Plano anual de formação”, ficheiro em formato de folha de cálculo que concebemos para, de modo estruturado, registar a previsão das ações de formação e suas especificidades de realização, e a sua efetiva execução. É, assim, um documento com dupla utilidade: apresenta o plano de formação definido e serve de registo da formação executada e monitorização da concretização do plano ao longo do ano.

Para além da formação aprovada no PAF, ao longo do ano podem surgir necessidades formativas adicionais fruto de circunstâncias organizacionais não planeadas consideradas extra-PAF, nomeadamente:

- Admissão de novos colaboradores na Empresa;
- Alterações nas funções dos colaboradores; novos colaboradores em funções específicas; mudanças de categoria profissional e/ou posto de trabalho;
- Implementação de melhoria contínua e medidas corretivas em casos de não conformidades (por exemplo: falhas detetadas ao nível da qualidade do produto ou por reclamações/exigências dos clientes);
- Imprevistos no negócio e na operação produtiva;
- Alterações legais e normativas.

Neste caso, cada situação específica é estudada e são definidas as medidas formativas adequadas, sendo que algumas destas passam pelas formações obrigatórias já estruturadas.

Em primeira instância e sempre que seja viável e adequado, a formação será executada internamente, preferencialmente com formadores internos, ao abrigo da certificação como entidade formadora. Poderá haver, no entanto, necessidades formativas a serem colmatadas em entidades externas, quando a especificidade e/ou os requisitos da formação assim o requeiram. Damos apenas a título exemplificativo destas situações e para ilustrar a explicação, uma formação e certificação em auditorias internas, que tem de ser realizada numa entidade formadora externa.

Para encerrar as atividades do objetivo operacional 3.1, estruturou-se a informação relativa às atividades a realizar no processo “planificação da atividade formativa” e elaborou-se o procedimento do mesmo. A documentação relativa à planificação da atividade formativa foi colocada no dossier dos respetivos requisitos.

5.1.3.2. Processos de: conceção da formação, implementação da formação e avaliação da formação

Agora, ainda circunscrito ao objetivo estratégico 3, passamos às atividades previstas para os objetivos operacionais 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5.

Os requisitos a nível de conceção e desenvolvimento da formação, regras de funcionamento da atividade formativa e organização do DTP, integram-se nestas quatro fases do ciclo formativo: conceção da formação, organização da formação, execução da formação, avaliação da formação. Neste projeto, para responder a esses requisitos, categorizámos três processos, denominados de: conceção da formação; implementação da formação (que engloba a organização e a execução da formação); avaliação da formação. Optou-se por esta categorização e agrupamento de atividades para otimizar a estruturação de procedimentos e tarefas e a gestão documental.

Numa primeira fase, e antes da estruturação de cada processo, foram analisados os requisitos da certificação nas esferas de: conceção e desenvolvimento da formação, regras de funcionamento e organização dos DTP's. Com base nessa análise, foram elaborados os *templates* e os documentos necessários para cumprir estes requisitos.

Cumpridos os requisitos do referencial em termos de estrutura documental, desenharam-se o processo de conceção da formação, o processo de implementação da formação, e o processo de avaliação da formação, e caracterizaram-se os respetivos procedimentos.

No Apêndice III encontra-se o mapa identificativo dos processos deste âmbito estratégico 3 - requisitos de processos no desenvolvimento da formação e suas atividades, em concordância com a Figura 14 acima apresentada. Adicionalmente, no Apêndice IV está disponível o índice do Dossier Técnico-pedagógico e, no Apêndice V, o *template* de cronograma da ação, como exemplo de um dos documentos que o integra.

Toda a documentação deste subcapítulo foi reunida no dossier dos referidos requisitos.

Para concluir, e como previsto no objetivo operacional 3.6, a documentação do âmbito estratégico 3 foi compilada no dossier “Requisitos de processos no desenvolvimento da formação”, que foi objeto de análise e validação pelo *Corporate People & Culture Director*.

5.1.4. Atividades do âmbito estratégico 4

No âmbito estratégico 4, e em resposta aos requisitos de resultados e melhoria contínua apontados no referencial da DGERT para a certificação de entidades para realizar formação apenas interna, a atividade centrou-se na estruturação do processo de “gestão de resultados e melhoria contínua”.

Para tal, implica:

- obter e analisar dados da atividade global, sobre resultados para verificar cumprimento de objetivos e metas, desvios e eventuais inconformidades, na lógica da gestão;
- conhecer e analisar os resultados alcançados pelos formandos, na lógica da aquisição de competências e sua aplicabilidade no posto de trabalho;
- definir medidas de melhoria contínua para o desempenho da entidade formadora, com a integração da informação obtida.

Para analisar os resultados foram construídos o *template* de Relatório anual das ações de formação, que sumariza os dados de todos relatórios da ação de formação, e o *template* de Balanço Anual de Atividade Formativa (BAF), que integra no seu conteúdo: análise da execução física da formação; avaliação do cumprimento dos objetivos e metas planeados e análise dos desvios em relação ao Plano Anual de Atividade Formativa; resultados de avaliação da satisfação dos formandos e da equipa pedagógica; resultados relativos à participação e aproveitamento dos formandos; análise crítica dos resultados e identificação de medidas de melhoria a implementar/contributos para o Plano Anual de Atividade Formativa seguinte. Para a elaboração do BAF é também utilizada informação do Registo de monitorização semestral da execução do Plano Anual de Atividade Formativa, instrumento a ser preenchido no fim do primeiro semestre de cada ano e cujo *template* também foi aqui criado.

Já no que concerne ao acompanhamento pós-formação na DESICOR, visa especificamente avaliar a transferência de competências adquiridas na formação para o posto de trabalho e o impacto no desempenho laboral. Para cada ação de formação, esta componente é estruturada aquando da sua conceção. Definiu-se, como regra geral, aplicar os questionários de acompanhamento pós-formação (chefias e formandos) decorridos três meses após a conclusão da formação. No entanto, na fase de conceção da formação, pode ser definida pela coordenação pedagógica em reunião de equipa pedagógica uma periodicidade diferente, em função das especificidades de cada ação. Estes questionários constam no DTP de cada ação de formação e a sua realização será anotada no registo de acompanhamento da formação pela coordenação pedagógica e os dados sistematizados no Relatório de acompanhamento pós-formação. Os resultados obtidos nos questionários vão ser inseridos no Relatório anual de acompanhamento e avaliação pós-formação, cujo modelo de documento foi construído neste âmbito estratégico.

No que diz respeito especificamente à melhoria contínua, se esta é já uma preocupação no decorrer de toda a atividade formativa, com instrumentos e momentos que permitem adotar melhorias ao longo do processo formativo e numa vertente de ciclo *plan-do-check-act* (PDCA), é neste requisito que toda a atenção se foca na melhoria contínua no contexto macro da formação na Entidade.

Como tal, elaborou-se um *template* de Plano de gestão de resultados e da melhoria contínua, que integra dados recolhidos na análise de resultados expressa no BAF, dados do acompanhamento pós-formação extraídos do Relatório anual de acompanhamento e avaliação pós-formação, conclusões da auditoria anual ao sistema de gestão da formação que integram a auditoria anual a realizar à atividade formativa, autoavaliação do desempenho da atividade formativa e definição de medidas de melhoria contínua do desempenho da atividade formativa e sua avaliação.

O mapeamento das atividades deste processo de “gestão de resultados e melhoria contínua” consta no Apêndice VI.

As atividades inscritas neste âmbito estratégico fecharam-se com a preparação do dossier “Requisitos de resultados e melhoria contínua” e sua validação pelo *Corporate People & Culture Director*, após o ter avaliado.

5.1.5. Atividades do âmbito estratégico 5

Para obter a certificação, a entidade formadora tem de demonstrar objetivamente que a sua estrutura e práticas formativas são adequadas à oferta que desenvolve e cumprem os requisitos prévios e do referencial de qualidade. Essa demonstração é feita através de um pedido de certificação que junta um conjunto de informações e documentos, submetido num formulário próprio através da plataforma eletrónica da certificação.

Este pedido processa-se exclusivamente *online*, na plataforma do portal Certifica no *website* da DGERT, e tem como primeiro passo a solicitação de acesso e o registo da entidade no portal. Após a aprovação pela DGERT, a entidade recebe os dados de acesso à sua área reservada onde preenche e submete o pedido.

Para tal, após aceder à “área reservada da entidade formadora”, seleciona-se a opção “submeter” e “certificação inicial”. Encontra-se o formulário de pedido de certificação inicial, que inclui vários separadores relativos a diferentes conteúdos nos quais devem ser

inseridas informações e/ou anexados documentos, de modo a servirem de evidência do cumprimento dos requisitos.

É neste contexto que se enquadram as atividades do âmbito estratégico 5, incidentes sobre a preparação das informações e dos documentos necessários para apresentar o pedido de certificação de entidade formadora à DGERT, de modo a garantir que está tudo operacional quando a Empresa for fazer a submissão do pedido.

Assim sendo, o *Corporate People & Culture Director* procedeu ao registo da DESICOR e foi aberto o processo de pedido de certificação da DESICOR.

Foram inseridas as informações e os documentos solicitados e que já estavam nas pastas dos requisitos e estruturámos os que eram ainda necessários, indo ao encontro das tarefas previstas neste âmbito estratégico.

Denote-se que não procedemos ao preenchimento efetivo do pedido e respetiva submissão, mas a uma simulação do seu preenchimento sem selecionar a opção de “submissão do pedido”, de modo a garantir antecipadamente que está tudo conforme para quando a DESICOR vier a efetivar o pedido de certificação como entidade formadora.

Este procedimento de preparação do preenchimento é de especial relevância, pois só nesta fase é que são solicitados documentos que não são abordados no Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17 (DGERT, 2017).

Significa isto que o cumprimento dos requisitos e a elaboração de documentos orientados por este Guia são necessários e obrigatórios para a certificação, mas não são os únicos requeridos para a apresentação de evidências no pedido de certificação. Tem de se demonstrar o cumprimento desses requisitos, já trabalhados nos âmbitos estratégicos anteriores, com alguns destes dados e documentos e com outros indicados no portal Certifica. O preenchimento do pedido não se traduz liminarmente em colocar na plataforma os documentos elaborados para responder aos requisitos e que foram abordados nos âmbitos estratégicos 1, 2, 3 e 4, mas o material aí solicitado espelha a sua existência e qualidade.

De entre esses documentos indicados nesta fase de preenchimento e que agora elaborámos assume destaque o Manual de Qualidade da Atividade Formativa (MQAF). Este deve traduzir todos os processos-chave, procedimentos, instrumentos e responsabilidades

inerentes ao processo formativo, constituindo um instrumento basilar na apreciação do pedido de certificação.

São também requeridos neste formulário um programa de formação ilustrativo de cada área de formação solicitada na certificação, os respetivos planos de sessão e outros documentos relacionados com a conceção dessa formação (e.g. recursos técnico-pedagógicos). Para o efeito, elaborámos os documentos indicados na Tabela 37, os quais serão submetidos à DGERT no pedido de certificação.

Tabela 37: Documentos ilustrativos de instrumentos de conceção da formação para anexar no pedido de certificação no portal *Certifica da DGERT*

Área de educação e formação	Cursos	Documentos para o DTP	Materiais de apoio à formação	Instrumentos de avaliação das aprendizagens
347	Formação inicial de Operadores	- Programa; - Planos de sessão.	- Manual da formação; - Apresentação em <i>powerpoint</i> .	- Ficha de avaliação; - Corrigenda da ficha de avaliação.
543	Pintura na linha de rolos	- Programa; - Planos de sessão.	- Apresentação em <i>powerpoint</i> ; - Ficha de atividades.	Grelha de observação.
862	Operação com empilhador: condução do equipamento e movimentação de cargas	- Programa; - Planos de sessão.	- Apresentação em <i>powerpoint</i> ; - Ficha de exercício prático.	- Ficha de avaliação; - Corrigenda da ficha de avaliação; - Grelha de observação.

Nota. Elaboração própria

Concluimos a implementação das atividades e tarefas do âmbito estratégico 5 com o preenchimento (sem submissão) dos formulários eletrónicos de pedido de certificação, sem a ocorrência de erros, pelo que está a documentação preparada para a DESICOR preencher e submeter o pedido de certificação quando o pretender fazer, sendo expectável que ocorra até dezembro de 2025.

À semelhança do verificado nos âmbitos estratégicos 2, 3 e 4, toda a documentação das atividades deste âmbito estratégico foi compilada num dossier designado de “Preparação do preenchimento do pedido de certificação de entidade formadora pela DGERT no portal *Certifica*”, tendo este sido verificado e aprovado pelo *Corporate People & Culture Director*.

Acrescente-se, como informação adicional, que, após essa submissão do formulário e o pagamento da respetiva taxa aplicável - neste caso, quinhentos euros de acordo com a Portaria nº 1196/2010 de 24 de novembro, o pedido de certificação é alvo de uma avaliação técnica pela DGERT, para verificar a adequação da atividade formativa desenvolvida aos princípios organizativos e pedagógicos da formação profissional e a conformidade da estrutura e das práticas formativas com o referencial de certificação. No prazo máximo de 90 dias, a entidade certificadora emite uma decisão que pode configurar: 1) a certificação, que dá origem à emissão de um certificado atestando esse reconhecimento, ou 2) uma proposta de indeferimento do pedido, à qual a Empresa pode responder, retificando ou acrescentando elementos de avaliação que serão apreciados para efeitos da decisão final.

5.2. Compilação e integração das atividades realizadas

As atividades deste projeto envolveram, em parte, a elaboração de *templates* documentais, que serão modelos a usar na atividade formativa da DESICOR. Para gerir estas minutas, elaborámos um mapa de controlo e monitorização dos documentos, no qual estão listados e codificados todos os *templates* e que serve de registo para revisões que venham a ser efetuadas. É a ficha de registo e controlo de *templates* da formação, com o *printscreen* aposto no Apêndice VII.

Por outro lado, toda a estrutura documental decorrente da realização destas atividades foi compilada numa pasta designada de “Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT”, o que corresponde à finalidade do projeto. Assim, as atividades para a certificação pela DGERT elaboradas de modo independente em cada âmbito estratégico, estão integradas de modo estruturado e por processos neste Dossier.

CAPÍTULO VI – AVALIAÇÃO DA INTERVENÇÃO

6. Avaliação do projeto

Com o presente capítulo pretendemos conhecer os resultados da implementação do projeto após a conclusão das atividades do mesmo.

Tal como definido aquando do planeamento do projeto, a avaliação *ex post*, que permite aferir da concretização da finalidade, recai sobre o “Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT”. Este é o produto documental que congrega toda a documentação inerente à conceção do processo para a certificação da DGERT, bem como a necessária ao preenchimento e submissão do pedido de certificação no portal Certifica. Em suma, é o resultado final deste projeto de intervenção, que vai permitir a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT. A sua estrutura está disponível no Apêndice VIII.

Para proceder a esta avaliação congregam-se duas vertentes: i) uma auditoria documental interna e ii) a análise e apreciação/validação do Dossier pelo *Corporate People & Culture Director* da DESFO, apresentadas nos pontos 6.1. e 6.2., respetivamente.

Na Tabela 38 consta a metodologia usada para obter a informação para esta avaliação.

Tabela 38: Grelha da metodologia adotada na recolha e tratamento de informação para realizar a avaliação do projeto

Recolha de informação para elaborar a avaliação do projeto			
Tipo de análise	Técnica de recolha da informação	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Revisão da literatura	- Pesquisa sobre auditorias documentais.	- Pesquisa, leitura e recolha de informação sobre processo de auditoria documental; - Organização, análise e sistematização da informação recolhida.
Empírica	Reuniões e outros contactos	- Contactos telefónicos, via <i>email</i> e reunião com profissional de RH que desempenha funções de Gestora de Formação em empresa formadora para realização de auditoria documental interna.	- Apresentação do pedido de colaboração a uma profissional de GRH para realização de auditoria documental; - Reunião presencial entre a gestora do projeto e a auditora para apresentação do Dossier.
		- Reunião com o <i>Corporate People & Culture Director</i> - Dr. Rui Soares.	- Apresentação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT; - Envio de <i>email</i> pelo Dr. Rui Soares.

Nota. Elaboração própria

6.1. Auditoria documental interna

Como referido, num primeiro momento da avaliação final do projeto procedeu-se a uma auditoria documental interna ao Dossier do processo completo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

A auditoria documental é um processo de revisão sistemática de documentos, para avaliar a precisão e a conformidade dos mesmos. Assim, esta visou aferir da congruência dos documentos do Dossier com os requisitos da certificação da DGERT e do portal Certifica a usar para pedido da mesma.

Esta auditoria foi levada a cabo por uma gestora de formação de uma empresa certificada como entidade formadora, com experiência na área dos processos formativos.

Foi realizada a análise e verificação de toda a estrutura documental do Dossier e elaborado um relatório, identificando potenciais aspetos a melhorar para a obtenção da certificação. No Anexo II encontra-se o relatório da auditoria documental interna realizada a este Dossier.

Importa referir que esta auditoria não assumiu um carácter de “vistoria”, nem foi realizada por qualquer organismo técnico ou empresa especialista. Visou antes ter a perspetiva analítica de uma profissional da área da gestão da formação, com vista a um reforço do despiste de algum aspeto a corrigir, numa lógica de quase “revisão pelos pares”.

Não foram identificadas quaisquer inconformidades e incongruências nos documentos relativamente aos requisitos do referencial da DGERT nem aos parâmetros exigidos no portal Certifica, pelo que é considerado adequado o material do Dossier para efeitos de pedido de certificação da DGERT.

Recebemos no relatório de auditoria apenas três oportunidades de melhoria a nível operacional, tal como se observa na Tabela 39.

Tabela 39: Oportunidades de melhoria apontadas no Relatório da auditoria documental interna ao Dossier completo do processo para a certificação pela DGERT

Evidências: Separador Documento	Oportunidade de melhoria	Impacto no processo de certificação
Planificação e gestão da atividade formativa Plano anual de formação (Mod. 03)	Integração no documento Plano anual de formação do cronograma anual da formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem impacto na viabilidade do pedido de certificação à DGERT; ➤ Melhoria ao nível operacional por facilitar a análise de informação num documento único e a planificação do calendário de realização das ações.
Planificação e gestão da atividade formativa Plano anual de formação (Mod. 03)	Integração no documento Plano anual de formação em formato de folha de cálculo de fórmulas/estruturação dos dados que facilitem a obtenção de informação sobre a execução do plano de formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem impacto na viabilidade do pedido de certificação à DGERT; ➤ Melhoria ao nível operacional por otimizar o acompanhamento da execução do plano, facilitando a leitura do ponto de situação a qualquer momento e a eventual correção de desvios mais atempada.
Processo de avaliação da formação Avaliação da aprendizagem	Clarificação no procedimento de avaliação da aprendizagem, no processo Avaliação da formação, da forma de dar <i>feedback</i> aos formandos sobre os resultados da avaliação de aprendizagens e de fazer a correção do exercício de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem impacto na viabilidade do pedido de certificação à DGERT; ➤ Melhoria ao nível do reforço das aprendizagens feito pelo formador no momento da comunicação de resultados das aprendizagens com análise da correção com os formandos.

Nota. Printscreen de quadro que consta no Relatório da auditoria documental interna ao Dossier completo para o processo de certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT

Analisámos estas propostas de melhoria e decidimos proceder à sua inserção nos documentos do Dossier.

Assim, no documento Plano anual de formação, ficheiro que é folha de cálculo, introduzimos uma segunda página, contínua às medidas de formação a executar, com uma tabela com os meses do ano para preenchimento com as horas de formação previstas para cada ação em cada mês. Paralelamente, adaptámos algumas células de dados e introduzimos mais fórmulas para ter a informação de “previsto” e “executado”.

No procedimento de avaliação da aprendizagem, elaborámos um novo documento, a corrigenda da ficha de avaliação, que deve ser utilizada aquando da comunicação dos resultados de avaliação pelo formador aos formandos. Pretende-se, com este documento, solidificar a aquisição de conhecimento válido com um exercício de “comparação” entre as

respostas dadas e as respostas da corrigenda, numa prática pedagógica de “autocorreção”. Por outro lado, inserimos na *checklist* de tarefas de coordenação pedagógica por ação a tarefa de verificar que o formador comunicou os resultados da avaliação das aprendizagens e fez a correção do instrumento de avaliação com o grupo.

Perante os resultados obtidos na auditoria documental e após realizarmos as adaptações de melhoria descritas, considerámos que este Dossier estava finalizado e foi dado como concluído pela gestora do projeto.

6.2. Validação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT

De modo a concluir o processo de avaliação da implementação do projeto, o Dossier foi enviado ao *Corporate People & Culture Director* para ser analisado, revisto e aprovado.

Na resposta por *email* enviada pelo *Corporate People & Culture Director* para a gestora do projeto é apresentada uma declaração com a aprovação do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora (Anexo III), estando validada toda a documentação que o mesmo contempla.

Para concluir e como súmula, denota-se que foram executadas com sucesso as atividades do projeto. A eficácia da intervenção na DESICOR está verificada com a elaboração e validação do processo para implementação de um sistema formativo na Empresa segundo o referencial de certificação da DGERT e da preparação do preenchimento do pedido de certificação no portal Certifica.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

Na fase de conclusões deste trabalho é o momento de refletir sobre o percurso trilhado.

A realização do presente projeto de intervenção teve origem na necessidade organizacional de melhoria no processo de GRH da formação na Empresa DESICOR identificada pelo *Corporate People & Culture Director*, desenhando-se e executando-se, a partir daí, uma solução para esse problema.

Das análises teórica, normativa e empírica do objeto de estudo emergiu a potencialidade da estruturação do processo para a certificação da DESICOR pela DGERT como entidade formadora nas áreas 347, 543 e 862, que nos levou ao planeamento e à realização das atividades inerentes ao projeto, que resultaram na concretização da sua finalidade.

Deste modo, terminado este trabalho, a DESICOR tem, agora, elaborado todo o processo para a certificação da sua atividade formativa pela DGERT, cumprindo os requisitos do referencial da certificação e os parâmetros exigidos no preenchimento do pedido no portal Certifica.

Em jeito de balanço final da intervenção realizada, considera-se que se obteve sucesso na resposta a todos os objetivos operacionais e, por inerência, nos âmbitos e objetivos estratégicos, tendo sido lograda a finalidade do projeto.

Um parâmetro a destacar na nossa intervenção é a especialização da mesma para a realidade DESICOR. É válido que as organizações são realidades próprias e que se estruturam e operam segundo paradigmas da gestão distintos, os quais influenciam a forma como o desenvolvimento do capital humano e a formação são considerados e são executados em cada contexto organizacional. E, neste encalce, o presente projeto foi totalmente orientado para a organização acolhedora da intervenção, num processo elaborado à medida, com o propósito de ser um instrumento da Empresa e não para a Empresa.

Como os desafios fazem parte dos percursos, também neste projeto surgiram alguns. O desafio mais evidente foi a “dualidade” entre o nosso mote de orientação do projeto para as especificidades da Organização e a preocupação em manter a sua identidade distintiva, e a estanquicidade dos requisitos de certificação da DGERT, implicando um equilíbrio e a conciliação entre as duas vertentes. Por um lado, é determinante cumprir os requisitos e, por outro, não se pretende fazer alterações significativas na dinâmica organizacional que possam comprometer a viabilidade de implementar o processo por se tornar um sistema

complexo e muito burocrático, que venha a causar entropia num recurso que se quer útil e adaptado à DESICOR.

De referir também nesta linha de apreciação a abrangência deste projeto, que envolve diversas áreas do sistema Empresa tal como exigem os requisitos da certificação. Paralelamente, foi assumindo um efeito em crescendo na produção documental e na otimização de instrumentos para a atividade formativa da DESICOR.

Por outro lado, mas de somenos importância, apontamos a escassez de informação sobre entidades formadoras certificadas pela DGERT que só realizam formação para os colaboradores, pois, sendo este um recurso interno à organização, o seu conteúdo é geralmente restringido, não é divulgado, nem alvo de investigação específica. Deste modo, a informação técnico-operacional sobre o tema é reduzida e o *benchmarking* formal não é facilitado.

E, com um olhar no futuro, ficam umas simples considerações sobre a gestão de RH na DESICOR pós-certificação. Este processo acarreta mudanças e, certamente, surgirão alguns obstáculos ao cumprimento de tudo o que tal reconhecimento implica. No entanto, a Empresa tem consciência dessa circunstância, e está focada em pautar a sua atuação pelo rigor e qualidade nos processos formativos e na correção de eventuais ocorrências, numa lógica de melhoria constante.

Para terminar, é de referir que é esperado que este projeto de internalização da formação certificada se constitua como uma mais-valia e uma ferramenta profícua para a GRH na DESICOR, objetivando-se na melhoria da eficácia da formação e do desenvolvimento dos Colaboradores, com impactos positivos no negócio e na vantagem competitiva da Empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice: A guide to people management*. KoganPage
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). ISCSP.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Publicações D. Quixote.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações* (2ª ed.). Editora Lidel.
- Ceitel, M. (2007): O papel da Formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp 325-355). Editora RH
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano nas organizações* (11ª ed.). Elsevier Editora
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Editora Manole Ltda.
- Couto, A.I., Martinho, A.L., Martins, D., Silva, M., Soares, R., Peixoto, S. (2023). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Foco nas Pessoas e Digitalização dos Processos* (Orgs.). Vida Económica. ISBN 9789897880186. Online link [Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Foco nas pessoas e digitalização dos processos - Livraria Vida Económica \(vidaeconomica.pt\)](https://gestaoe-desenvolvimento-de-recursos-humanos-foco-nas-pessoas-e-digitalizacao-dos-processos-livraria-vida-economica)
- Decreto-Lei nº 401/1991 do Ministério do Emprego e da Solidariedade Social (1991).
Diário da República: I-A Série. nº 19 de 16 de outubro.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/401-1991-289058>.

Decreto-Lei nº 396/2007 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (2007). Diário da República: I Série n.º 251 de 31 de dezembro. Versão atualizada e consolidada.

<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2007-34556675>

Decreto-Lei nº 14/2017 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2017). Diário da República: I Série. nº 19 de 26 de janeiro.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/14-2017-105808927>.

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (2017). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação - versão 1.17*.

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

<https://balcao.dgert.gov.pt/upload/processos/i006639.pdf>.

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (s/d.a). *Guião orientador do Manual de Qualidade da Atividade Formativa*. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (s/d.b). *Referencial de qualidade da certificação e deveres de entidade formadora certificada*. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH

Guerra, I. (2006). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação: O planeamento em Ciências Sociais* (2ª ed.). Principia.

Instituto Português da Qualidade (2018). *NP 4427 2018: Sistemas de Gestão de Pessoas*.

Instituto Português da Qualidade. IPQ

Instituto Português da Qualidade (2015). *NP EN ISO 9001:2015*. IPQ.

- Knowles, M. (1980). *The Modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. The Adult Education Company
- Knowles, M. Holton III, E. & Swanson, R. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6ª ed.). Elsevier Inc.
- Lei nº 7/2009 (2009). Diário da República: I Série nº 30 de 12 de fevereiro. Versão atualizada e consolidada. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Martins, D. (2005). *A Função Recursos Humanos no desenvolvimento de Práticas Estratégicas de Recursos Humanos*. In XI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho (APSIOT), Auditório da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), Porto, 24-25 de novembro. Publicado nas atas da conferência (CD-ROM), 19 páginas, ISBN:972-8152-38-8.
- Martins, D. (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos em PME's Portuguesas. In IAPMEI. *Parcerias Científicas para a Inovação*. Coleção Inovação (pp. 141-166). ISBN: 978-972-8191-42-8.
- Martins, D. (2022). Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In P. Ramos & V. Ribeiro (Coord.). *Gestão de empresas com pessoas a bordo* (pp. 287-292). Editora D'Ideias. ISBN978-989-53457-6-2.
- Martins, D. & Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (Coord.). Editora RH. ISBN 978-972-8871-68-0

- Martins, D.; Gomes, J. & Santos, C. (2023) A sociedade 5.0: be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros* (2ª ed., pp. 245-285). Edições Sílabo. ISBN 978-989-561-318-2.
- Martins, D. & Silva, S. (2015). *HRM Specificities' on Portugal Hotel Units*. Conference 2015. Forms and Norms of Tourism and Culture in the Age of Innovation, organized by the International Association of Cultural and Digital Tourism (IACUDIT), on May 21st-24th, in Athens, Greece.
- Meirinhos, V., Rodrigues, A.C., Couto, A., Martinho, A., Vieira D, Martins, D., Lousã, E., Martins, H., Araújo, M., Silva, M., Ferreira, P., Soares, R. & Silva, S. (2021). Recursos humanos: um modelo compreensivo do campo. In S. Gonçalves & F. Nogueira (Coord.). *A gestão de recursos humanos a múltiplas vozes: experiências ibéricas e lusófonas* (pp. 9-27). Vida Económica. ISBN: 9789897688508.
- MichaelPage (2025): Estudo de remuneração 2025.
https://pt.scribd.com/document/806243953/Estudos-de-Remuneracao-2025-Michael-Page-Portugal?user_action=save#_=_
- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª Ed), (pp. 5-30). Editora RH.
- Portaria nº 256/2005 do Ministério do Trabalho e das Atividades Económicas. (2005)
Diário da República: I Série-B nº 56 de 16 de março.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/256-2005-572672>

Portaria nº 851/2010 do Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação.

(2010). Diário da República: I Série n.º 173 de 6 de setembro.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/851-2010-344228>

Portaria nº 1196/2010 dos Ministérios das Finanças e da Administração Pública e do

Trabalho e da Solidariedade Social. (2010). Diário da República: I Série n.º 228 de

24 de novembro. [https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/1196-2010-](https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/1196-2010-308717)

[308717](https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/1196-2010-308717)

Portaria nº 208/2013 dos Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e

Ciência. (2013). Diário da República: I Série n.º 121 de 26 de junho.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/208-2013-497404>

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015).

Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª ed). Edições Sílabo.

Siteo, R. (2006). Aprendizagem ao Longo da Vida: um conceito utópico? *Revista*

Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 12(nº 2), pp. 283-290

Apêndice I – *Checklist* para análise inicial dos requisitos de certificação de entidades formadoras da DGERT na DESICOR

DIMENSÃO DOS REQUISITOS		REQUISITOS DE CERTIFICAÇÃO	A DESICOR cumpre este requisito ou é viável cumprir para o pedido de certificação de entidade formadora da DGERT?		
			Sim	Não	A verificar/ Obs.
A) REQUISITOS PRÉVIOS	REQUISITOS PRÉVIOS	Situação devidamente regularizada em matéria de constituição e registo da entidade formadora			
		Ausência da suspensão ou interdição do exercício da atividade			
		Situação nas Finanças regularizada			
		Situação na Segurança Social regularizada			
		Inexistência de dívidas por regularizar relativas a apoios financeiros comunitários ou nacionais			
B) REQUISITOS DO REFERENCIAL DA QUALIDADE	RECURSOS HUMANOS	Um gestor de formação com: - habilitação de nível superior; - experiência profissional ou formação adequada, que seja responsável pela política de formação, pelo planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades, pela gestão dos recursos afetos à atividade formativa, pelas relações externas respeitantes à mesma; - exerça as funções a tempo completo ou assegure todo o período de funcionamento da entidade, ao abrigo de vínculo contratual			
		Um coordenador pedagógico com: - habilitação de nível superior - experiência profissional ou formação adequada, que assegure o apoio à gestão da formação, o acompanhamento pedagógico de ações de formação, a articulação com formadores e outros agentes envolvidos no processo formativo, - preste regularmente funções ao abrigo de vínculo contratual			
		Formadores para cada área de formação com: - formação científica ou técnica e pedagógica adequadas para cada área de educação e formação para a qual solicite certificação			
		Colaborador qualificado ou recurso a prestação de serviço para assegurar a contabilidade organizada segundo o POC aplicável			
	ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS	Sala para formação teórica (área útil mínima 2m ² por formando)			
		Espaços para formação prática			
		Instalações sanitárias (masculino e feminino)			
		Espaços de apoio			
		Equipamentos apropriados para a formação (PC, tela, quadro, videoprojetor) e para eventuais áreas técnicas. Boas condições de iluminação, ergonomia, secretárias, cadeiras, etc.			

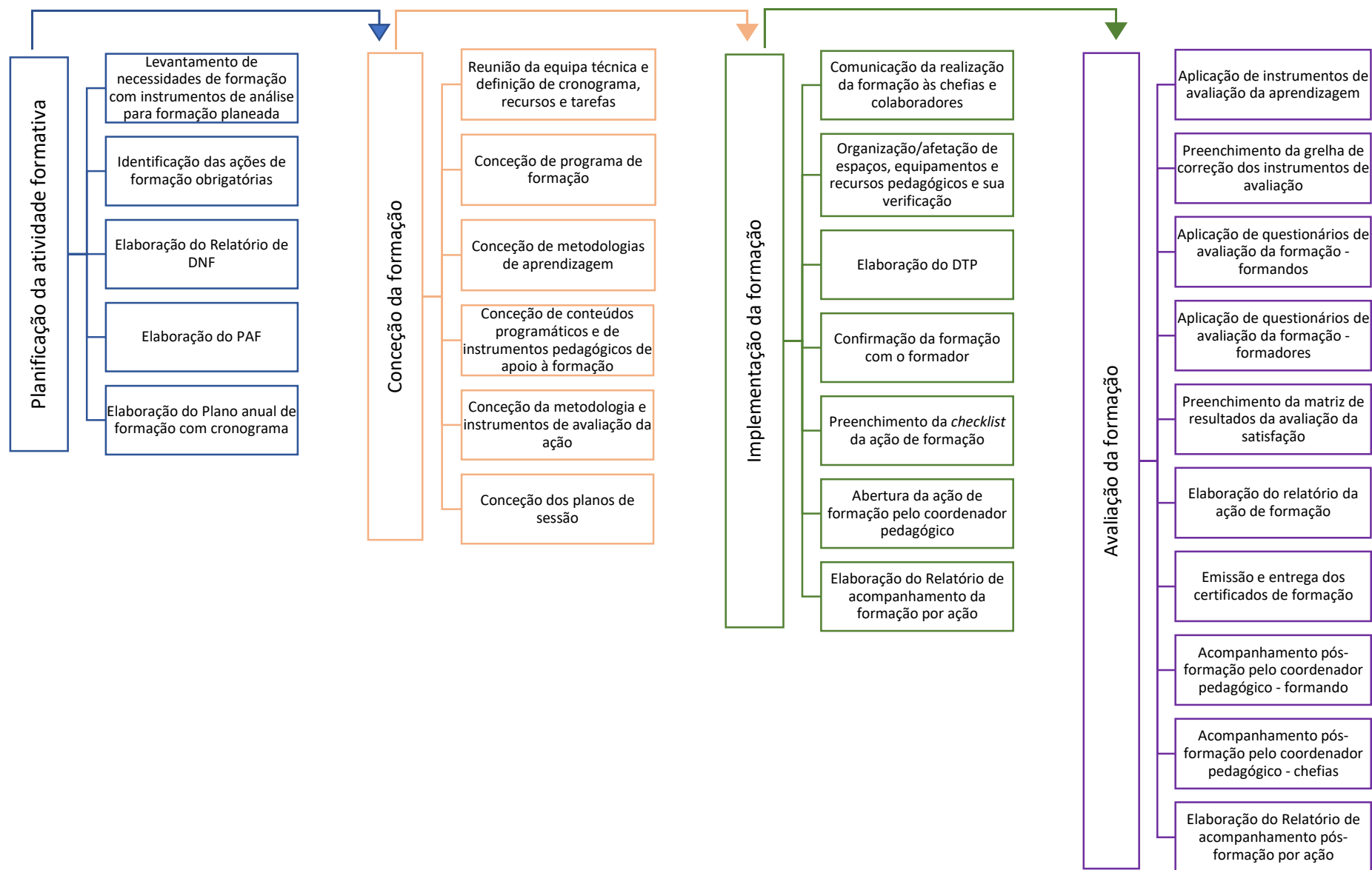
		Os acessos aos edifícios, os espaços de atendimento do público, as salas de formação teórica ou de formação em informática, os espaços para a componente prática e as instalações sanitárias para uso de formandos devem satisfazer os requisitos de acessibilidade a pessoas com necessidades especiais exigidos pelo Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de Agosto, a partir dos prazos estabelecidos neste diploma			
	PLANIFICAÇÃO E GESTÃO	PLANIFICAÇÃO E GESTÃO DA ATIVIDADE FORMATIVA: a entidade deve elaborar o plano de atividades com regularidade anual, que demonstre competências de planeamento da sua atividade formativa			
	CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO	CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE FORMATIVA: a entidade deve demonstrar que as ações de formação que desenvolve são adequadas aos objetivos e destinatários da formação			
REGRAS DE FUNCIONAMENTO APLICADAS À ATIVIDADE FORMATIVA: a entidade deve elaborar e disponibilizar as regras de funcionamento aplicáveis à sua atividade formativa					
DOSSIER TÉCNICO-PEDAGÓGICO: a entidade deve elaborar um dossier técnico-pedagógico por cada ação de formação					
RESULTADOS E MELHORIA CONTÍNUA	RESULTADOS E MELHORIA CONTÍNUA	ANÁLISE DE RESULTADOS: a entidade deve proceder à análise e avaliação dos resultados da atividade formativa que desenvolve, traduzindo-os num balanço de atividades com regularidade anual, o qual deve ter por base o definido em plano de atividades			
		ACOMPANHAMENTO PÓS-FORMAÇÃO: a entidade deve proceder ao acompanhamento do percurso dos formandos posterior à formação			
		MELHORIA CONTÍNUA: a entidade deve proceder à avaliação regular do seu desempenho como entidade formadora e adotar medidas de melhoria, corretivas ou preventivas			
DEVERES DE ENTIDADES FORMADORAS	DEVERES DE ENTIDADES FORMADORAS	Manter o cumprimento dos requisitos de certificação			
		Desenvolver atividade formativa de acordo com as competências que foram objeto de certificação			
		Publicitar a certificação utilizando o logótipo próprio e de acordo com as regras definidas			
		Divulgar a oferta formativa com informação clara e detalhada			
		Registar e manter atualizada a oferta formativa no sítio da Internet indicado pela DGERT			
		Realizar um processo de autoavaliação anual com base em indicadores de desempenho definidos pela DGERT			

**Apêndice II – Índice do Plano Anual de Atividade Formativa da
DESICOR para 2026**

Índice

Introdução.....	3
I. Apresentação da Entidade	4
II. Orientação estratégica e linhas de atuação	5
III. Objetivos específicos, metas e indicadores para a atividade formativa em 2026.....	7
IV. Medidas formativas a realizar.....	8
4.1. Dados do diagnóstico de necessidades de formação	8
4.2. Plano de formação	10
4.3. Recursos	11
4.3.1. Recursos humanos	11
4.3.2. Recursos físicos	11
4.3.3. Recursos financeiros.....	12
4.4. Parcerias e protocolos.....	12
Conclusão	13

Apêndice III - Mapa identificativo dos processos e atividades referentes aos requisitos do âmbito estratégico 3: processos no desenvolvimento da formação



Apêndice IV – Índice do Dossier Técnico-pedagógico

Índice

1. Programa de formação.....	3
2. Cronograma da ação.....	4
3. Planos de sessão.....	5
4. Ficha de identificação da equipa pedagógica.....	6
5. Lista nominativa dos Formandos.....	7
6. Sumários e registos de assiduidade.....	8
7. Instrumentos de avaliação das aprendizagens.....	9
8. Questionários de avaliação da ação (formandos e formadores)	10
9. Recursos técnico-pedagógicos	11
10. Recursos físicos: espaços e equipamentos da ação	12
11. Registo de ocorrências	13
12. Certificados da formação e registo de entrega	14
13. Registos de acompanhamento da coordenação pedagógica da ação de formação	15
14. Relatório final da ação.....	16
15. Avaliação pós-formação	17

**Apêndice V – Exemplo de *template* de um dos documentos que integra o
DTP: Cronograma da ação**

Curso				Nº de ação	
Data	Início ____/____/____	Fim ____/____/____	Local		

Horário		MÊS: _____																															
		Dias do mês																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Manhã	9h00m - 12h30m																																
Tarde	14h00m - 18h00m																																
Pós-laboral	19h00m - 22h30m																																

Horário		MÊS: _____																															
		Dias do mês																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Manhã	9h00m - 12h30m																																
Tarde	14h00m - 18h00m																																
Pós-laboral	19h00m - 22h30m																																

M1:

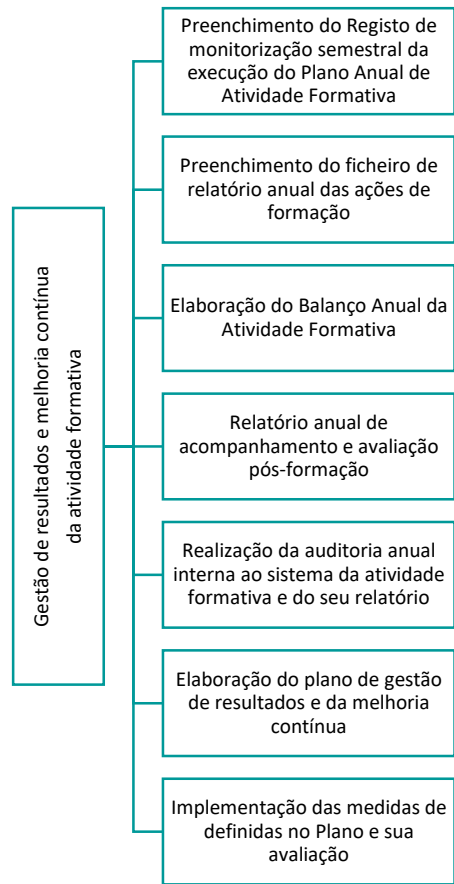
M2:

M3:

M4:

(inserir nº de módulo no respetivo dia de formação)

Apêndice VI – Mapa identificativo do processo “gestão de resultados e melhoria contínua” e suas atividades, referente aos requisitos do âmbito estratégico 4: resultados e melhoria contínua



Apêndice VII – Ficha de registo e controlo dos *templates* da formação

MOD.	NOME DO DOCUMENTO	CRIADO POR	VALIDADO POR	DATA VALIDAÇÃO	DATA DE ALTERAÇÃO	REVISÃO ATUAL	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
Mod.xx	Relatório de DNF						
	Plano Anual de Atividade Formativa						
	Plano anual de formação						
	Ckecklist de tarefas de coordenação pedagógica por ação						
	Ata de reunião da equipa pedagógica						
	Dossier Técnico-pedagógico						
	Regulamento da formação						
	Programa de formação						
	Planos de sessão						
	Ficha de identificação da equipa pedagógica da ação						
	Lista nominativa de Formandos da ação						
	Ficha de recursos físicos da ação _espaços e materiais						
	Cronograma da ação						
	Folha de sumário e registos de assiduidade						
	Apresentação em powerpoint						
	Manual de Formação						
	Ficha de exercício_atividade prática						
	Ficha de avaliação						
	Corrigenda da ficha de avaliação						
	Grelha de observação						
	Matriz de registo de avaliação dos formandos na ação						
	Questionário de avaliação da ação pelos Formandos						
	Questionário de avaliação da ação pelo Formador						
	Matriz de resultados da avaliação da ação						
	Registo de ocorrências						

	Registo de acompanhamento da formação pela coordenação pedagógica						
	Certificado de frequência de formação						
	Registo de entrega de certificados						
	Relatório final de ação de formação						
	Relatório de avaliação de desempenho da equipa pedagógica por ação						
	Questionários de acompanhamento pós formação – formandos						
	Questionários de acompanhamento pós-formação – chefias						
	Relatório de acompanhamento pós-formação por ação						
	Registo de monitorização semestral da execução do PAF						
	Relatório anual das ações de formação						
	Balanço Anual da Atividade Formativa						
	Relatório anual de acompanhamento e avaliação pós-formação						
	Relatório de auditoria anual interna ao sistema de gestão da formação						
	Plano de gestão de resultados e da melhoria contínua						
	Ficha de caracterização de recursos físicos da formação						
	Termo de consentimento informado						
	Folha de registo de presenças em ação de sensibilização						
	Manual de Qualidade da Atividade Formativa						
	Ficha de registo e controlo de templates da formação						

Apêndice VIII – Mapa da estrutura de ficheiros do Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT

Dossier completo certificação DGERT DESICOR			
Ficheiro Base Partilhar Ver			
Dossier completo certificação DGERT DESICOR			
	Nome	Data de modificação	Tipo
Acesso Rápido	1. Dossier dos requisitos prévios	22/10/2025 17:45	Pasta de ficheiros
Transferências	2. Dossier de requisitos do Referencial da Qualidade	22/10/2025 17:37	Pasta de ficheiros
Ambiente de tr	2.1. Dossier de Requisitos de estrutura e organização internas	22/10/2025 17:38	Pasta de ficheiros
Documentos	2.1.1. Requisitos RH	22/10/2025 18:12	Pasta de ficheiros
Imagens	2.1.2. Requisitos espaços e equipamentos	22/10/2025 18:09	Pasta de ficheiros
1-Docs Admini	3. Dossier de Requisitos de processos no desenvolvimento da formação	22/10/2025 17:38	Pasta de ficheiros
Arquivo	3.1. Requisitos planificação atividade formativa	22/10/2025 17:49	Pasta de ficheiros
E:\	3.2. Requisitos conceção formação, regras funcionamento e DTP	22/10/2025 17:49	Pasta de ficheiros
Anexos e apêndice	4. Dossier de Requisitos de resultados e melhoria contínua	22/10/2025 17:40	Pasta de ficheiros
Concluídos	4.1. Requisitos análise resultados da atividade	22/10/2025 17:50	Pasta de ficheiros
MQAF	4.2. Requisitos acompanhamento pós-formação	22/10/2025 17:41	Pasta de ficheiros
Projeto de interver	4.3. Requisitos melhoria contínua	22/10/2025 17:41	Pasta de ficheiros
OneDrive - Personal	5. Dossier de preparação do pedido de certificação no portal Certifica	22/10/2025 17:42	Pasta de ficheiros
	Índice e separadores do Dossier completo da certificação pela DGERT	29/10/2025 15:00	Documento do Mi...

Anexo I – Organigrama da DESICOR

Anexo II – Relatório da auditoria documental interna ao Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT

Relatório de auditoria documental interna ao Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR pela DGERT - Ana Veríssimo - Outlook - Goog... — □ ×

about:blank

Ignorar Bloquear Eliminar Arquivar Comunicar Responder Zoom Mover Varrer Regras Lida / Não Lida Categorizar Sinalizar Suspender Imprimir Maior aplicação Suplemento

Relatório de auditoria documental interna ao Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR pela DGERT

angela dias
Para: Você
qua, 29/10/2025 17:49

Relatório_auditoria_documen...
1 MB

Boa tarde, Ana Veríssimo

Segue em anexo o relatório da auditoria documental interna efetuada ao Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.

Caso seja necessária alguma informação adicional, mantenho-me disponível.

Com os melhores cumprimentos
Ângela Dias

Relatório de auditoria documental interna

Pedido apresentado por	Ana Veríssimo
Auditora	Ângela Maria Dias
Data de realização da auditoria	28/10/2025
Documentos auditados	<i>Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT</i>
Formato dos documentos	Em papel (em capa de argolas)

1. Caracterização do processo de auditoria

Apresenta-se o procedimento adotado na realização de auditoria documental aos documentos que integram o: *Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT.*

Objetivo geral da auditoria	Verificação da conformidade do <i>Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT</i> , pelos requisitos do referencial da certificação de entidades formadoras da DGERT e os conteúdos/critérios para preenchimento e submissão do pedido de certificação no portal Certifica. Verificação da conformidade do <i>Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT</i> para diferimento do pedido de certificação à DGERT aquando da sua apresentação.
Documentos técnicos e normativos e pesquisas web de suporte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guia de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT: sistema e requisitos da certificação 1.17; ✓ Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada na Portaria nº 208/2013, de 26 de junho; ✓ Portaria n.º 256/2005, de 16 de março; ✓ Guião orientador do Manual de Qualidade da Atividade Formativa; ✓ Plataforma eletrónica Portal Certifica (https://balcao.dgert.gov.pt/certifica); ✓ Website da DGERT (www.dgert.pt).
Fase 1	
Objetivo específico	Verificação de conformidade com os requisitos do referencial de certificação: <ul style="list-style-type: none"> ➤ I. Requisitos prévios; ➤ II. Requisitos do referencial da qualidade: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2.1. Estrutura e organização internas; ➤ 2.2. Processos no desenvolvimento da atividade formativa; ➤ 2.3. Resultados e melhoria contínua.
Procedimento	Análise integral da documentação dos separadores I, II, III e IV do Dossier completo.

Fase 2	
Objetivo específico	Verificação de conformidade com os critérios e procedimentos exigidos na plataforma eletrónica portal Certifica para apresentação do pedido de certificação da DGERT e sua submissão, segundo os separadores: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Requisitos prévios; ➤ Áreas de educação e formação; ➤ Enquadramento do pedido; ➤ Recursos humanos; ➤ Recursos físicos; ➤ Atividade formativa – planificação e gestão; ➤ Atividade formativa – conceção e desenvolvimento; ➤ Resultados e melhoria contínua.
Procedimento	Análise integral da documentação do separador V do Dossier completo.
Fase 3	
Objetivo específico	Elaboração do relatório de auditoria
Procedimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistematização da informação resultante das fases 1 e 2; ➤ Identificação de incongruências/não conformidades documentais; ➤ Apresentação de medidas de melhoria.

2. Parecer da auditoria documental

A auditoria documental não identificou incongruências/não conformidades entre os documentos apresentados e os necessários para o processo de certificação de entidades formadoras pela DGERT.

Verifica-se que todos os requisitos normativos, legais e processuais identificados pela DGERT para tal certificação estão cumpridos e assegurados na estrutura documental apresentada no Dossier auditado.

Deste modo, não se identificam nesta auditoria incumprimentos e ações corretivas a executar, tendo em vista os objetivos da mesma.

Ao nível da operacionalidade dos processos, a estrutura está adequada à Empresa.

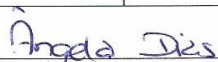
Referem-se, apenas, três oportunidades de melhoria que podem facilitar a concretização do processo formativo e cuja integração no Dossier é mera sugestão de melhoria.

Evidências: Separador Documento	Oportunidade de melhoria	Impacto no processo de certificação
Planificação e gestão da atividade formativa Plano anual de formação (Mod. 03)	Integração no documento Plano anual de formação do cronograma anual da formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem impacto na viabilidade do pedido de certificação à DGERT; ➤ Melhoria ao nível operacional por facilitar a análise de informação num documento único e a planificação do calendário de realização das ações.
Planificação e gestão da atividade formativa Plano anual de formação (Mod. 03)	Integração no documento Plano anual de formação em formato de folha de cálculo de fórmulas/estruturação dos dados que facilitem a obtenção de informação sobre a execução do plano de formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem impacto na viabilidade do pedido de certificação à DGERT; ➤ Melhoria ao nível operacional por otimizar o acompanhamento da execução do plano, facilitando a leitura do ponto de situação a qualquer momento e a eventual correção de desvios mais atempada.
Processo de avaliação da formação Avaliação da aprendizagem	Clarificação no procedimento de avaliação da aprendizagem, no processo Avaliação da formação, da forma de dar <i>feedback</i> aos formandos sobre os resultados da avaliação de aprendizagens e de fazer a correção do exercício de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não tem impacto na viabilidade do pedido de certificação à DGERT; ➤ Melhoria ao nível do reforço das aprendizagens feito pelo formador no momento da comunicação de resultados das aprendizagens com análise da correção com os formandos.

3. Conclusão final

O Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT cumpre de modo adequado os requisitos exigidos pela entidade certificadora para tal efeito, considerando-se conforme para a submissão do pedido pela Empresa.

Não se aponta qualquer ação corretiva ao documento por não conformidade.

Data	28/10/2025	Local	Maia
Assinatura da auditora			

Anexo III - Declaração do *Corporate People & Culture Director* a validar o Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT

Eu, Rui Jorge de Jesus Soares, na qualidade de People & Culture Director do Grupo DESFO, declaro que valido integralmente o trabalho realizado na DESICOR por Ana da Conceição Roque Veríssimo no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP, o qual está compilado no *Dossier completo do processo para a certificação da DESICOR como entidade formadora pela DGERT*.

Este Dossier integra toda a documentação referente ao cumprimento dos requisitos do referencial da certificação e também a necessária para apresentar o pedido de certificação de entidade formadora à DGERT, o qual deverá ser submetido no portal Certifica até ao final do ano de 2025.

Murtosa, 31 de Outubro de 2025

Assinado por: Rui Jorge de Jesus Soares
Num. de Identificação: B109220457
Data: 31-10-2025 14:09:33 +00:00

