

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Relatório de Estágio



O CICLO FORMATIVO NA *STARTUP ABYLOS TRENDS AND CONSULTING.*

LARA ELISA AMARAL FERREIRA

Outubro – 2016

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Relatório de Estágio



O CICLO FORMATIVO NA *STARTUP ABYLOS TRENDS AND CONSULTING.*

LARA ELISA AMARAL FERREIRA

ORIENTADOR ISEG – UL: PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

ORIENTADORA *ABYLOS TRENDS AND CONSULTING*: DRA. ROSA SILVA

Outubro – 2016

RESUMO

A temática da Formação tem sido alvo de inúmeras reflexões e estudos por diversos autores no âmbito da gestão de recursos humanos. Isto deve-se sobretudo às constantes transformações originadas por um mercado cada vez mais volátil, onde as organizações necessitam acompanhá-las em prol da sua sobrevivência e sucesso. Como o capital humano é o principal motor da organização, é necessário que o mesmo continue sempre atualizado e, por isso a Formação vai servir como uma ferramenta indispensável, que promove a informação e o conhecimento, de modo a que os seus organismos adquiram vantagens competitivas e possam responder às necessidades e tendências de mercado.

O presente relatório de estágio centra-se nas atividades desenvolvidas na *Startup Abylos Trends and consulting*, envolvendo o seu ciclo formativo. O relatório inicia-se com a revisão da literatura, contemplando vários conceitos associados à área da formação, seguindo-se a caracterização da empresa, descrição dos seus processos e atividades desenvolvidas pela estagiária, prosseguindo com a análise crítica das práticas da *Abylos Trends and consulting* à luz do enquadramento teórico e do trabalho desenvolvido no estágio e, por fim, a conclusão do estudo, suas limitações e sugestões de melhoria.

Palavras-Chave: Formação, Ciclo Formativo, *Startup*

ABSTRACT

Training is a subject that has been in the center of several reflections and studies by many authors when it comes to human resources. This is a consequence of the continuous transformations originated by a market that is volatile, forcing organizations to keep up with those changes in order to survive and be successful. Knowing that human capital is the key driver of an organization, it is mandatory that it continues being developed and updated. That is why training is going to be an essential tool, promoting the necessary information and knowledge in a way that provides competitive advantages to the company so that it can meet the requirements and market trends.

The focal point of this report is the kind of activities developed by the *startup Abylos Trends and Consulting* that are related with its training cycle. This report begins with the literature review, gazing upon several concepts regarding training; following that there is a characterization of the company, the description of its processes and activities developed by the intern; there is also a critical analysis of *Abylos Trends and Consulting's* procedures in the light of the theoretical framework and of the work developed during the internship; finally, the conclusion of the study, its limitations and improvement suggestions.

Key-Words: Training, Training Cycle, *Startup*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, porque nos meus momentos de desorientação, fez-me acreditar na minha energia interior, por vezes incontrolável, orientando-me sempre da melhor forma possível.

Ao júri; à Professora Doutora Carla Curado, pelos conhecimentos que me transmitiu nomeadamente na disciplina de Gestão do Conhecimento e ao Professor Ivo Dias, por me ter acompanhado durante a minha licenciatura e incentivado ao Mestrado de GRH.

À minha orientadora de estágio, Dra. Rosa Silva, pela oportunidade de estagiar *Abylos, Trends and Consulting*.

Aos meus pais, irmão e madrinha, porque acreditaram sempre nas minhas capacidades e apoiaram-me em todas as minhas decisões.

Às minhas amigas Andreia Gonçalves e Bruna Ferreira, que diariamente me dão força e motivação para nunca desistir.

À minha amiga Filipa Almeida, que depositou confiança em mim na partilha dos seus conhecimentos teóricos e práticos nomeadamente no âmbito do Recrutamento e Seleção.

Aos meus Colegas da *Abylos, Trends and Consulting*.

Aos meus colegas de grupo de trabalho do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

CEO – *Chief Executive Officer*

CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações

DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Cautela

DGERT - Direção Geral do Emprego de Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

INF – Identificação de Necessidades de formação

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MBTI - *Myers Briggs Type Indicator*

SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
SIGLAS E ACRÓNIMOS	IV
1. INTRODUÇÃO	9
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	10
2.1. CONCEITO: FORMAÇÃO	10
2.1.1. ENQUADRAMENTO JURÍDICO-NORMATIVO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL EM PORTUGAL	11
2.2. O CICLO FORMATIVO.....	12
2.2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	13
2.2.2. PROGRAMAÇÃO DA FORMAÇÃO	14
2.2.3. IMPLEMENTAÇÃO OU EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO.....	17
2.2.4. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	18
2.3. SUMA CONCLUSIVA.....	20
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	21
3.1. ABYLOS TRENDS AND CONSULTING.....	21
3.1.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES	21
3.1.2. CORE BUSSINESS	22
3.2. PROCESSO ASSOCIADO AO MODELO DE NEGÓCIO DA FORMAÇÃO	23
3.2.1. CLIENTES INTRA-EMPRESAS	24
3.2.2. CLIENTES INTER-EMPRESAS	25
3.2.3. CLIENTES INTRA-EMPRESAS E CLIENTES INTER-EMPRESAS	26
4. DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	27
4.1. CICLO FORMATIVO DA ABYLOS.....	27
4.1.1. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E ELABORAÇÃO DA FORMAÇÃO	27
4.1.2. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	29
4.1.3. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	30
4.2. EMISSÃO DE CERTIFICADOS	30
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	32

5.1. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA ABYLOS TRENDS AND CONSULTING À LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO	32
5.2. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO NO ESTÁGIO	34
5.3. CONCLUSÕES.....	36
5.4. LIMITAÇÕES.....	36
5.5. SUGESTÕES.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	38
ANEXOS	41
Anexo 1 – Organograma Abylos Trends And Consulting	41
Anexo 2 – Manual de emissão de certificados SIGO.....	42

1. INTRODUÇÃO

A elaboração do presente relatório é fruto de um estágio de natureza curricular, no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), e encontra-se enquadrado no ponto de vista regulamentar pelo regulamento de Mestrados do ISEG, cujas opções para a sua conclusão consideram ser a realização entre Dissertação, Trabalho de Projeto ou Relatório de Estágio.

A opção contemplada e relatada neste trabalho é o Relatório de Estágio e tem como objetivo alinhar, experienciar e colocar em prática conhecimentos teóricos, adquiridos até então, num contexto real do mundo organizacional, mais especificamente na área da Formação – Ciclo Formativo, onde incide o relatório.

O Estágio teve início a 2 de Novembro de 2015 e terminou a 2 de Fevereiro de 2015 perfazendo um total de 400 horas, na *Abylos Trends and consulting* - empresa escolhida para a realização e desenvolvimento do estágio, porque sendo uma recente *Startup* de consultoria, formação e *Executive Search*, é de suma importância perceber em que medida as atividades e processos, de uma empresa tão recente, são desempenhados e como podem ser melhorados.

O relatório encontra-se dividido em quatro partes, onde na primeira se apresenta uma breve revisão bibliográfica, para permitir um melhor entendimento e contextualização sobre a formação, ciclo formativo e vários conceitos associados.

Seguidamente, na segunda parte, é abordada a identidade da *Startup – Abylos Trends and Consulting*, a Missão, Visão e Valores, bem como as atividades desenvolvidas e a sua estrutura orgânica

Na terceira encontram-se descritas todas as atividades realizadas durante o período de estágio.

E com a intenção de consolidar, concluir e finalizar este relatório, a última parte, que não só contempla a reflexão da estagiária sobre todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, como também as limitações resultantes da análise das atividades de estágio, seguidas de sugestões de melhoria.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No contexto extremamente mutável em que nos encontramos, constata-se que as organizações têm vindo a ser frequentemente alvo de imprevistos e obstáculos, os quais necessitam de ser ultrapassados, a fim de alcançar o sucesso organizacional. As organizações têm de ser cada vez mais flexíveis, proactivas, dinâmicas, promotoras e controladoras da mudança, para que consigam atingir o seu sucesso.

No universo da competição da economia global, o esforço que as organizações empregam pela diferenciação com base nas competências, no conhecimento e na motivação dos seus trabalhadores, ganha uma importância crescente (Aguinis *et al.*, 2009).

Os colaboradores são meios para atingir os objetivos organizacionais e a sua vantagem competitiva (Machado *et al.*, 2014), devendo acompanhar e adaptar-se às alterações que se fazem sentir a nível económico, social, cultural e profissional. Neste sentido, contempla-se o aperfeiçoamento profissional dos ativos (Cardim, 2012), através de atividades de formação que se destinam a melhorar o desempenho dos mesmos (Machado *et al.*, 2014).

Desta forma, não se pode considerar a formação como algo supérfluo, mas sim uma necessidade, sobretudo quando as empresas querem participar no mercado global e digital, através da oferta de produtos e serviços de elevada qualidade (Noe, 2013).

2.1. CONCEITO: FORMAÇÃO

Cabrera (2006) define formação como o conjunto de experiências de aprendizagem, planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho. (Gomes *et al.*, 2010).

Ou seja, a formação é também uma estratégia de resposta à mudança, dos novos desafios colocados aos colaboradores e na implementação de novos procedimentos organizacionais (Gomes *et al.*, 2010).

Deste modo importa clarificar e reforçar a importância da formação para a melhoria do desempenho pois, tal como referem Arthur *et al.* (2003:237), “A formação é

um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objetivos organizacionais aos colaboradores.”

Lopes (2012:284) afirma que “A Formação e o treino, envolvendo toda a organização como um todo, são essenciais para a melhoria a longo prazo”, devendo ser planeada para facilitar a aprendizagem dos colaboradores, para que estes possam ser mais eficazes nas tarefas do seu trabalho (Bramley, 2003).

Porém deve-se acrescentar que no contexto da formação está presente o conceito de desenvolvimento, que apesar de ser considerada uma das atividades do desenvolvimento (Gomes *et al.*, 2010), conferem as suas distinções. Enquanto a formação é a curto prazo e se destina a colmatar lacunas específicas referentes à função do colaborador, o desenvolvimento é equacionado a longo prazo com o objetivo de enriquecer as capacidades individuais, conjugando-as com as necessidades e objetivos da organização (Gomes *et al.*, 2010).

Para concluir considera-se, portanto, que a formação deve ser traduzida num esforço planeado, revelar-se num investimento e em um instrumento indispensável que promove a competitividade e a sobrevivência da organização, pelo que aumenta a eficiência, eficácia e a motivação dos colaboradores no desempenho das suas funções, promovendo comportamentos desejáveis e desenvolvendo capacidades, evitando situações prejudiciais para a organização; i.e. *turnover* e absentismo (Camara *et al.*, 2007; Khan *et al.*, 2011; Gomes *et al.*, 2010; Noe, 2013; Liotas, 2014).

2.1.1. ENQUADRAMENTO JURÍDICO-NORMATIVO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL EM PORTUGAL

A necessidade de formação, bem como a sua execução, é uma realidade global. Neste sentido Portugal assegura que este facto seja cumprido, conforme estipulado na Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro, Subsecção II – Formação profissional, onde a formação profissional é contínua e constitui uma obrigação a cumprir por parte das entidades patronais [alínea b) do artº 130º da Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro] e onde os mesmos devem proporcionar 35 horas obrigatórias de formação anual aos seus trabalhadores, segundo o disposto n/2 do artº131º da Lei nº.7/2009, de 12 de Fevereiro.

2.2. O CICLO FORMATIVO

Gomes *et al.* (2010:400), defendem que:

“A formação, como processo, pode ser desdobrada em várias fases, genericamente designadas de ciclo de formação. Este ciclo começa com a identificação das necessidades de formação, prossegue com a programação das atividades formativas, concretiza-se na execução das atividades propriamente ditas, e conclui com a avaliação de todo este processo”. O Ciclo de formação combina uma pré-etapa de alinhamento de antecedentes políticos de formação e estratégicos da organização (Gomes *et al.*, 2010) e em que o sucesso das etapas depende sempre da qualidade da execução da etapa anterior (ver Figura 1).

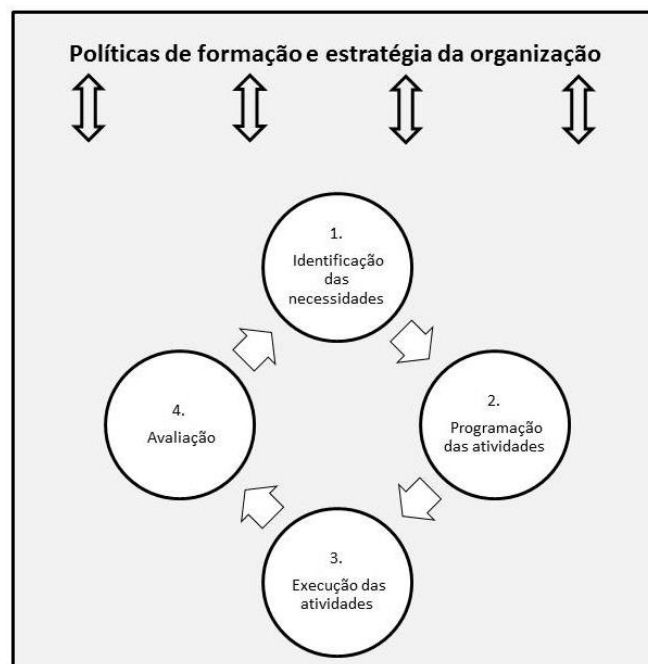


Figura 1: Fases que constituem o ciclo formativo

Fonte: adaptado de Gomes *et al.* (2010: 400).

Segundo Ginsberg 1997, O desenho do ciclo da formação deve sempre ir ao encontro das necessidades dos colaboradores e da própria organização (Khan *et al.*, 2011), ajustando e os conteúdos da formação às exigências do trabalho dos mesmos (Caetano, 2007; Khan *et al.*, 2011)

2.2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

A identificação das necessidades de formação destina-se a melhorar a eficácia na organização e/ou à resolução de um problema específico (Alis *et al.*, 2012). É a primeira etapa do ciclo formativo e deve ser sistemática de modo a poder identificar e colmatar eventuais lacunas, situações e/ou barreiras que impactem negativamente na organização (Gomes *et al.*, 2010), em prol da excelência de resultados da mesma e do desempenho dos colaboradores nas suas funções.

Suarez (1985) define que a identificação de necessidades de formação é um processo de recolha e análise de informação, que permite identificar áreas deficitárias, que devem ser melhoradas e planificar ações que visem melhorá-las, tendo em conta os indivíduos, grupos, instituições, comunidades ou sociedades (Fialho *et al.*, 2013).

A identificação é resultado de informações internas e externas da organização, que auxiliam no diagnóstico das necessidades de formação, devendo-se também determinar a diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real considerado relativamente a um ou vários indivíduos (Cardim, 2012) e ou à organização.

Segundo McGehee e Thayer (1961), a identificação das necessidades da formação passa pela análise a três níveis: organizacional, operacional e individual (Gomes *et al.*, 2010; Noe, 2013; Bilhim, 2006; Ferreira *et al.*, 2015) e têm como objetivo a identificar as necessidades da organização de curto, médio e longo prazo bem como as necessidades e expectativas dos indivíduos, que podem ser colmatadas por meio de formação (Ferreira *et al.*, 2015).

A análise organizacional envolve compreender se a formação suporta a direção estratégica da empresa e se os gestores, colegas e colaboradores apoiam a realização de Ação de formação e que recursos estão disponíveis para prosseguir com esta (Noe, 2013); a análise operacional resulta da descrição das atividades do trabalho, incluindo tarefas executadas pelo colaborador, o conhecimento, competências e habilidades necessárias para a realização das funções (Noe, 2013); por fim, a análise ao nível individual inclui o desempenho atual ou expectável do colaborador, a fim de perceber em que medida o próprio necessita de formação e quais os motivos (Noe, 2013). O resultado do levantamento de necessidades de formação e análise provêm das informações recolhidas através de várias fontes, e entre outras, tais como: clima organizacional; entrevistas

internas de apuramento de necessidades de formação; verificação de indicadores organizacionais e de produção (vendas, absentismo, turnover; absentismo); avaliação de desempenho; estudos de *benchmarking*; *Feedback 360°*; *Focus group*; questionários (Camara *et al.*, 2007; Caetano & Vala, 2007; Noe, 2013).

Contudo as técnicas que se realizam e aplicam, na descrição do presente relatório de estágio, na identificação das necessidades de formação, são os questionários e o *Focus group*.

Os questionários são um dos instrumentos de recolha de dados mais utilizados e importa salientar a importância da sua clareza e da natureza da informação por ele vinculado. Mitchell (1998) menciona vários pontos a considerar nas questões a incluir num questionário, entre outros, tais como: equilíbrio entre perguntas abertas e fechadas; quanto mais curto for o questionário mais correto será o seu preenchimento; cada questionário deve ser elaborado para o público-alvo a abranger (Caetano & Vala, 2007).

O *Focus group* é uma técnica aplicada por especialistas, que envolve um encontro cara-a-cara com grupos, em que através da colocação de questões específicas, permite a identificação das necessidades de formação (Noe, 2013)

Portanto, e para concluir a revisão bibliográfica da identificação das necessidades de formação, é importante referir a importância da dimensão que reflete em todo o ciclo formativo. Sem uma identificação de necessidades de formação rigorosa e sistemática, não é possível contribuir para a resolução de problemas organizacionais, nem obter resultados positivos.

2.2.2. PROGRAMAÇÃO DA FORMAÇÃO

Numa fase posterior à identificação das necessidades da formação, inicia-se a programação da formação, efetuando um planeamento detalhado de objetivos gerais e específicos, bem como dos resultados esperados, com o objetivo final de que os formandos alcancem o nível do saber, saber-fazer, saber-ser/estar e querer-fazer, correspondendo este último a questões de carácter motivacional (Ferreira *et al.*, 2015; Camara *et al.*, 2007). É também na programação da formação onde se definem vários outros aspetos: qual o objetivo principal da formação, o público-alvo, a seleção de

formadores, conteúdos da formação, os métodos e técnicas, local, definição de datas e horários e o orçamento disponível (Gomes *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2015).

No que respeita ao objetivo principal da formação, é realmente importante que esta questão seja respondida de forma clara e objetiva, bem como os resultados esperados, para que exista a possibilidade de organizar a formação em módulos, ações ou ciclos, de modo a ir ao encontro das necessidades específicas (Gomes *et al.*, 2010). Ainda assim, e para reforçar, devem-se também identificar alternativas de atuação que podem fazer com que o objetivo seja cumprido na sua plenitude (Cardim, 2012).

O público-alvo da formação é um dos aspetos que devem ser considerados, para que a formação também seja bem-sucedida. O formador deve estar a par das várias características do público-alvo, tais como: faixas etárias; habilitações literárias; categorias profissionais; e ainda a personalidade dos formandos. A identificação destes aspetos vai auxiliar na adaptação da linguagem do formador aos formandos (Ferreira *et al.*, 2015; Noe, 2013).

Relativamente à seleção dos formadores, estes podem ser internos ou externos à organização, desde que tenham experiência nas temáticas a abordar e na área da formação, bem como detentores de certificados que comprovem as suas competências de formador (Noe, 2013). Quanto aos conteúdos da formação dever-se-ão definir as matérias da formação, bem como, os assuntos, mensagens a transmitir, atividades a realizar, recursos a utilizar e outro tipo de informações revelantes que contribuam para o alcance do objetivo (Gomes *et al.*, 2010; Noe, 2013).

Os métodos e técnicas de formação devem ser bem distinguidos. Os métodos podem ser agrupados em quatro categorias: expositivo, interrogativo, demonstrativo e ativo. As técnicas definem-se como um conjunto de procedimentos e atuações que se adota ou utiliza para promover o processo de aprendizagem, de acordo com o método escolhido (Ferreira *et al.*, 2015). E de modo a operacionalizar a formação e a torná-la dinâmica, as técnicas que operacionalizam esses métodos, podem ser variados, tais como: formação em sala, *on-the-job*, *outdoors*, formação *online* – *e-learning* e *b-learning*, relacionamento um-a-um, *role play*, estudos de caso, simulações entre outros (Camara *et al.*, 2007; Noe, 2013). Porém, nesta revisão bibliográfica, somente se abordará as técnicas aplicadas, utilizadas, presenciadas e/ou perçecionadas, de forma passiva ou ativa pela estagiária, na *Abylos Trends and Consulting*.

A formação em sala é onde e quando se aplica maioritariamente o método expositivo onde os formadores comunicam oralmente com os formandos, podendo assim ser apresentada uma grande quantidade de informação, de forma eficiente e organizada, por vezes alternada com a formação *on-the-job*, *e-learning* e/ou *b-learning* (Gomes *et al.*, 2010; Noe, 2013; Camara *et al.*, 2007). Segundo Camara *et al.* (2007) a formação *outdoor* é realizada em espaços abertos, onde se realizam atividades formativas em equipas, proporcionando tensões criativas, através de atividades práticas desafiadoras. Considera-se esta técnica bastante diferenciada, pois, de certa forma, exige que os formandos se empenhem nas atividades propostas, onde envolvem a totalidade da sua personalidade, tornando e reforçando assim os seus comportamentos de forma positiva, como também a sua memorização (Cardim, 2012). O relacionamento um-a-um refere-se a uma ação formativa caracterizada pelo acompanhamento individual de um colaborador, durante um período de tempo, podendo incluir, deste modo, as duas técnicas de desenvolvimento *mentoring* e *coaching* (Camara *et al.*, 2007). Enquanto o *coaching* promove o desempenho e desenvolvimento de objetivos específicos profissionais do colaborador/*coachee*, o *mentoring* promove o conhecimento de várias experiências de um mentor, tanto profissionais como pessoais, que vão aconselhar e guiar o colaborador/*mentee*, proporcionando o suporte necessário para colmatar as suas necessidades. (Camara *et al.*, 2007; Noe, 2013); no *role play* os formandos assumem um papel de atores, num contexto de situação hipoteticamente real, experienciando e refletindo sobre a mesma (Ferreira *et al.*, 2015). Os estudos de caso é uma técnica de formação em que os trabalhadores ou organização são confrontados com situações reais, conteúdos, assuntos, temas, ou problemas relevantes para a sua atividade profissional. Neste seguimento, os formandos analisam e criticam todos os aspetos em causa, indicando ações apropriadas e propondo o que deveria ter sido feito. de forma de forma a evitar e ou solucionar o problema (Noe, 2013; Cardim, 2012; Ferreira *et al.*, 2015).

As datas e horários da formação dependem de algumas condições, tais como a disponibilidade de formadores e formandos e ocupação das instalações (Cardim, 2012). E a definição do local é um aspeto que deve ser bem definido: se será interna ou externa, tendo em conta ainda o orçamento disponível para a execução da formação. Nos casos de formação externa, há que equacionar fatores como: despesas de transportes, alojamento dos formandos, remunerações de formandos, bem como pagamentos a organismos. Por

sua vez, a formação interna pode abranger menos despesas, como as despesas de funcionamento e de equipamento (Bilhim, 2006).

Mencionando novamente o orçamento disponível, neste dever-se-á ter em conta todos os custos que envolvem toda a formação para que, no final, todo o investimento na formação, se traduza num benefício e não num custo para a organização (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2010).

Deste modo, salienta-se que a programação da formação deve ser bem estruturada e planeada, de forma exaustiva e rigorosa para se proceder à fase seguinte: a execução/implementação da formação (Gomes *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2015).

2.2.3. IMPLEMENTAÇÃO OU EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

A implementação da formação constitui a formação propriamente dita e é necessário que a qualidade das fases prévias esteja fortemente definida, bem como a fase de avaliação, de modo a assegurar a eficácia da formação (Ferreira *et al.*, 2015; Gomes *et al.*, 2010).

Na realização da formação é pertinente que o planeamento, já definido, seja flexível, pois podem surgir imprevistos (Ferreira *et al.*, 2015). Ainda assim devem-se considerar vários fatores críticos que vão garantir o sucesso da formação, como a adequação do programa de formação às necessidades reais da organização, do processo de trabalho e do indivíduo, a qualidade do material utilizado e dos formadores, a motivação e a qualidade dos formandos (Ferreira *et al.*, 2015; Gomes *et al.*, 2010); Noe, 2013).

No que respeita à adequação do programa de formação às necessidades reais da organização, do processo de trabalho e do indivíduo, só se justifica executar ações que beneficiem a organização, caso contrário a formação deixa de ser um investimento e torna-se num dispêndio (Gomes *et al.*, 2010).

Relativamente à qualidade do material utilizado, não só deve ser preparado e escolhido cuidadosamente e orientado para os objetivos da formação, como também ajustados às características do formando, tudo com o propósito de facilitar a aprendizagem do formando (Gomes *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2015).

Quanto à qualidade dos formadores, estes devem possuir competências técnicas, cognitivas e relacionais que influenciem positivamente o processo de aprendizagem (Ferreira *et al.*, 2015). Para que se verifique a motivação dos formandos e a sua qualidade é necessária uma seleção rigorosa e coerente, de acordo com os objetivos e pré-requisitos definidos e com as expectativas dos indivíduos, para que estes considerem a formação como uma oportunidade e benefício e não como uma obrigação (Ferreira *et al.*, 2015; Gomes *et al.*, 2010).

Outro fator que complementa a execução da formação é a validação de cada ato formativo, que permite aferir a forma como decorreu, bem como as expectativas dos formandos, se foi ao encontro das suas necessidades e identificar as áreas de melhoria (Bilhim, 2006).

2.2.4. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise, para determinar em que medida foram alcançados os objetivos da formação (Caetano, 2007) e ainda proporcionar a compreensão do investimento e retorno sobre a formação (Noe, 2013; Gomes *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2015).

Ainda assim, para além dos aspetos anteriormente já mencionados, a avaliação da formação é também importante, no sentido em que se averigua a qualidade relativamente à adequação ao uso, tendo em vista a satisfação dos formandos e formadores, a melhoria de todo o processo formativo, o envolvimento da participação dos atores organizacionais, assim como os conhecimentos adquiridos, alterações de comportamentos, os resultados e o impacto da formação, i.e., verificar se os objetivos definidos foram alcançados (Ferreira *et al.*, 2015).

Segundo vários autores, o modelo de Kirkpatrick é um dos mais aplicados na avaliação da formação, sendo composto por quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamentos e resultados (Gomes *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2015; Bilhim, 2006; Caetano, 2007; Noe, 2013; Aguinis *et al.*, 2009; Liotas, 2014).

O primeiro nível de reação refere-se à reação dos formandos à ação de formação, ou seja, avaliar a opinião e o grau de satisfação dos formandos, relativamente ao

programa, conteúdos, métodos aplicados, recursos/materiais, condições físicas da formação, entre outros. (Gomes *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2015; Bilhim, 2006; Caetano, 2007; Noe, 2013; Aguinis *et al.*, 2009; Liotas, 2014). Para a avaliar este nível, é comum a disponibilização de questionários de avaliação da formação aos formandos, onde no final de cada ação, os mesmos procedem ao seu preenchimento (Gomes *et al.*, 2010; Bilhim, 2006; Caetano, 2007).

O nível dois contempla a aprendizagem dos formandos, onde se avalia e determina a eficácia da formação, no sentido da aquisição, melhoria ou aumento dos conhecimentos, competências e atitudes e de modo a que os formandos se sintam familiarizados com os princípios, factos, técnicas, procedimentos e processos enfatizados na ação de formação (Gomes *et al.*, 2010; Bilhim, 2006; Caetano, 2007; Noe, 2013). A avaliação deste nível é realizada previamente e posteriormente à formação, através de testes, mensurando-se assim a diferença entre o antes e depois (Gomes *et al.*, 2010; Bilhim, 2006; Caetano, 2007).

O terceiro nível é o de comportamento, o qual preconiza a mudança de comportamentos e visa por avaliar e quantificar em que medida se verifica transferência de aprendizagem dos formandos, competências técnicas ou sociais, no contexto de trabalho (Gomes *et al.*, 2010; Bilhim, 2006; Caetano, 2007; Noe, 2013; Ferreira *et al.*, 2015). As técnicas aplicadas para avaliar o nível de comportamento, passam por questionários, entrevistas, observações realizadas por superiores hierárquicos e pelos próprios subordinados, auto-relatos, e/ou uma combinação de todas (Gomes *et al.*, 2010; Cardim, 2012; Caetano, 2007). Todavia, e segundo vários autores, esta avaliação deve ser realizada entre algumas semanas a seis meses, posteriormente à formação (Cardim, 2012; Caetano, 2007).

Por último, o nível quatro, corresponde aos resultados da formação, onde se avaliam os impactos financeiros e operacionais da formação sobre a empresa (Gomes *et al.*, 2010), tais como volume das vendas, a produtividade, lucros e custos, rotação dos colaboradores, a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes, erros, acidentes, entre outros (Gomes *et al.*, 2010; Caetano, 2007), e a recolha destes dados implica também a análise dos resultados antes e depois da formação (Caetano, 2007).

Para terminar este capítulo importa então reforçar que a avaliação da formação é a última fase do ciclo formativo e promove a informação para determinar a eficácia da formação (Noe, 2013). Por conseguinte, conclui-se que os resultados desta avaliação dependem de uma elaboração cuidada e rigorosa de todo o ciclo formativo, alinhado com a estratégia da organização como um todo, de forma a garantir o seu sucesso.

2.3. SUMA CONCLUSIVA

Segundo Aguinis & Kraiger (2009) a formação produz benefícios para os colaboradores, equipas, organizações e sociedades, contribuindo para o bem-estar e para um melhor desempenho (Ferreira *et al.*, 2015). E neste sentido reforça-se que a formação deve ser parte integrante do sistema organizacional para a criação de vantagem competitiva.

No entanto, é necessário que as necessidades de formação sejam claramente identificadas para que a formação seja adaptada e conseguir dar resposta de forma eficaz às reais lacunas da organização, como um todo.

Um dos objetivos da realização do estágio no âmbito da formação é aplicar a teoria da formação e o seu ciclo formativo de forma prática, e perceber se o desenvolvimento das atividades corresponde aos conteúdos cientificamente estudados.

Outro objetivo é analisar de que modo a empresa pode melhorar o cumprimento do ciclo formativo e conseguir obter melhores resultados de forma eficiente e eficaz.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1. ABYLOS TRENDS AND CONSULTING

Abylos, Trends and Consulting é uma *Startup* portuguesa de consultoria, formação e *Executive Search* e iniciou a sua atividade em 2014, com objetivo de fazer com que as empresas repensem e implementem práticas de gestão da performance, antecipando tendências, potenciando talentos e valorizando o bem mais valioso da organização – O Capital Humano.

A *Abylos* comporta uma pequena estrutura orgânica vertical, composta por 8 elementos: CEO; responsável pelas Operações e Projetos e Pessoas; responsável pelas Parcerias e Área Comercial; responsável pela Comunicação (os últimos 3 também são formadores e responsáveis pelas formações); e 4 estagiários que apoiam os processos da *Startup* (Anexo 1).

3.1.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão, Visão e Valores não estão claramente definidas, porém a empresa considera que as mesmas estão espelhadas na sua “*Philosophy*”, assente em 3 pilares, conforme disponível no site oficial da *Abylos, Trends and Consulting*¹:

INOVAÇÃO: “*Desejamos fazer sempre diferente e melhor; Somos curiosos e incansáveis na procura de tendências; Arriscamos provocar para promover a mudança; Somos disruptivos, respeitamos a diversidade; Motiva-nos conhecer o mundo e perspetivar as realidades; Valorizamos o keep it simple*”.

RESULTADOS: “*Acreditamos que o trabalho dignifica; Move-nos gerar valor e resultados para todos; Gostamos dos Clientes com quem trabalhamos; Procuramos ter os melhores na nossa Equipa; “Mergulhamos” nos negócios dos nossos Clientes; Entregamo-nos com responsabilidade e paixão aos desafios; Define-nos a autenticidade e a consistência*”.

BALANCE: “*Promovemos a boa disposição e a informalidade; Pautamos a nossa conduta pela ética e sustentabilidade; Gostamos de desfrutar das coisas boas da*

¹ <http://www.abyls.com/>

vida; Amamos as nossas famílias; Sabemos como isso também é importante para os nossos Clientes”.

Ainda assim, e no âmbito da sua Visão, sendo a *Abylos Trends and Consulting* uma *Startup* recente, esta pretende ter visibilidade e posicionamento no mercado da consultoria e formação, colaborando até por vezes em pequenos projetos, como processos de recrutamento e seleção.

3.1.2. CORE BUSSINESS

A área *core* de atuação é na consultoria, formação e *Executive Search*, envolvendo clientes Intra-Empresas e Inter-Empresas, desenvolvendo programas diretamente relacionados com temáticas atuais e sobre novas tendências organizacionais, a fim de proporcionarem ferramentas eficientes e eficazes para a prossecução de um desenvolvimento profissional e organizacional de excelência acompanhando as novas e futuras tendências de mercado e do capital humano.

Neste sentido afirma-se que é através de consultoria, formação e *Executive Search* que a *Abylos Trends and consulting* oferece novas soluções, programas, métodos e práticas, em resposta às necessidades de clientes empresariais e individuais, de modo que os mesmos consigam desenvolver competências, agilizar processos, melhorar os comportamentos interpessoais, maximizando assim, não só os resultados da organização, como também o desenvolvimento profissional/carreira de pessoas.

No que respeita à sua carteira de Clientes, a *Abylos Trends and consulting* já dispõe de grandes clientes com um posicionamento Nacional bastante relevante, contudo, por motivos de confidenciais não é possível mencioná-los, e é certificada por várias entidades tais como a DGERT², MBTI³ e DISC⁴.

² DGERT - Direção Geral do Emprego de Trabalho, Certifica que a entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver atividades formativas em determinadas áreas de educação e formação.

³ MBTI - Myers Briggs Type Indicator, é um instrumento de avaliação de personalidade. O MBTI Certified, certifica o profissional a administrar a avaliação de Myers-Briggs® através de métodos de aprendizagem altamente interativo e experiencial

⁴ DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Cautela, é um instrumento, é um instrumento, desenvolvido em Harvard pelo psicólogo Dr. William Moulton Marston de compreensão de tendências comportamentais. O certificado DiSC® certifica o profissional a administrar esta ferramenta.

No âmbito da Responsabilidade Social, a *Abylos* oferece formações nas áreas que desenvolve, de forma filantrópica, a colaboradores de duas instituições sem fins lucrativos.

3.2. PROCESSO ASSOCIADO AO MODELO DE NEGÓCIO DA FORMAÇÃO

Segundo Eisenhardt (1985) “o estudo da organização implica a abordagem do tema de controlo, podendo este ser entendido como um elemento do desenho organizacional”. E o “controlo refere-se a qualquer processo no qual uma pessoa ou grupo de pessoas ou organização de pessoas determina, i.e. afeta intencionalmente, o que a outra pessoa, grupo ou organização farão” (Cunha *et al.*, 2014).

Por conseguinte, apresenta-se o processo associado ao modelo de negócio *Abylos Trends and Consulting*, cuja autoria é da própria estagiária, bem como o descritivo de cada passo do processo:

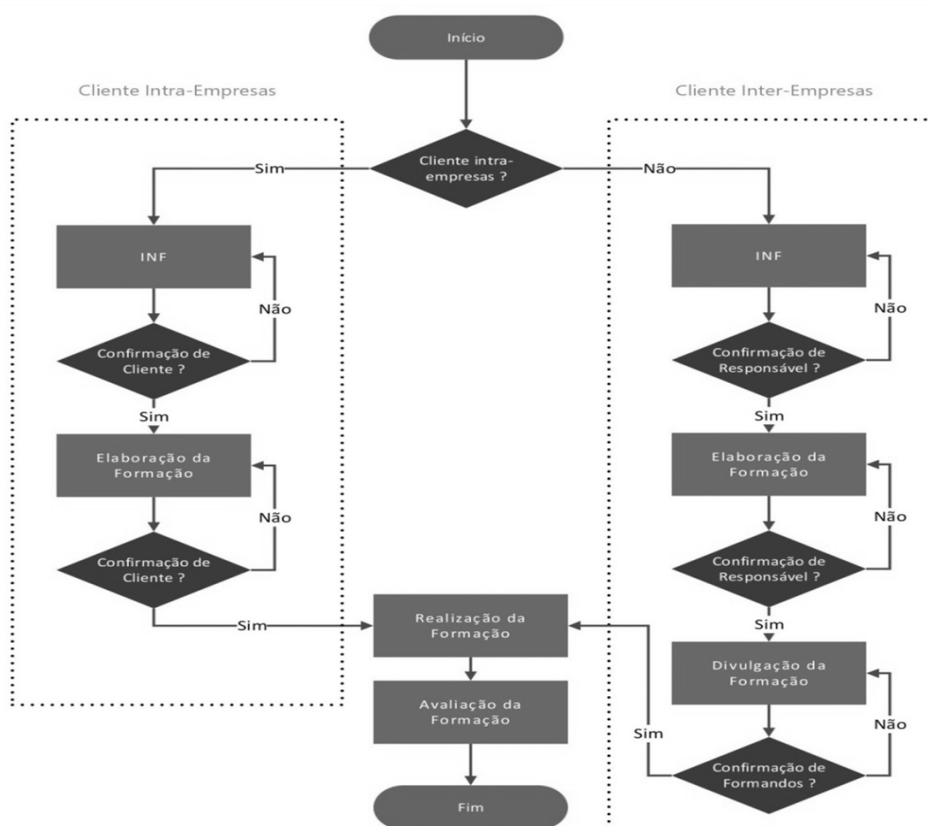


Figura 2: Processo associado ao Modelo de negócio

Fonte: Autoria da estagiária

O “Início” do processo refere-se à *Abylos Trends and Consulting*, e de seguida a questão de “Cliente Intra-Empresas?”. A resposta a essa questão indica o rumo a tomar relativamente aos procedimentos das duas primeiras fases a executar do ciclo de formação; se é uma formação direcionada a Cliente Intra-Empresas ou a Cliente Inter-Empresas.

Refere-se que apesar das terminologias utilizadas na *Abylos*, referentes ao ciclo da formação não seguirem na totalidade as nomenclaturas mencionadas no enquadramento teórico, as mesmas não corrompem a validade do ciclo formativo.

3.2.1. CLIENTES INTRA-EMPRESAS

Quando se trata de Cliente Intra-Empresas tanto é possível que seja o cliente a ir ao encontro da *Abylos* como o inverso. Em ambos os casos, e chegando ao consenso de formação, inicia-se a fase INF (identificação das necessidades de formação).

Na fase da INF, numa reunião com cliente, onde o mesmo expressa a necessidade de formação dos colaboradores, que poder ser sustentada por várias premissas, designadamente: devido aos resultados globais menos satisfatórios da empresa; potenciar e desenvolver as competências dos colaboradores; apoio à gestão da mudança, i.e.: novos procedimentos laborais, cumprimento das 35 horas anuais de formação obrigatórias (Artigo 131.º - Lei 35º), entre outros. E dependendo do número de pessoas que são abrangidas pela formação existem procedimentos diferentes:

- Grupos entre 8 a 12 formandos – A identificação das necessidades de formação é realizada nas instalações da *Abylos*, aplicando a técnica *focus-group*. O responsável pela formação elabora uma bateria de questões, com base nos aspetos referidos na reunião pelo cliente, a fim de debater com os formandos sobre quais são as suas insatisfações, o que deve ser melhorado e quais são os pontos a potenciar.

- Grupos entre 13 a 30 formandos – Quando o número de pessoas é mais elevado, os questionários *on-line*, são a medida mais eficaz para a identificação das necessidades de formação.

Depois de identificadas as necessidades de formação, as mesmas são apresentadas ao cliente. Caso o cliente não confirme a aprovação da INF, voltar-se-á à etapa INF; caso aprove a confirmação, iniciar-se-á a próxima fase: Elaboração da formação.

Na fase Elaboração da Formação é elaborado um plano onde, não só se definem os temas da formação, como também quem são os formadores, *Advisors* convidados, número de horas, data, preço e local da formação, para apresentarem ao cliente. Caso o cliente não confirme a aprovação da elaboração da formação, voltar-se-á à etapa “Elaboração da Formação” para eventuais reajustes. Caso o aprove, iniciar-se-á a pesquisa de conteúdos seguida da próxima fase: Realização da Formação.

3.2.2. CLIENTES INTER-EMPRESAS

A INF do cliente Inter-empresas é por norma decorrente das temáticas sugeridas por formandos, de outras anteriores formações. A informação é recolhida e analisada pelo responsável da formação. Caso o responsável não selecione temática alguma, não aprovará a confirmação e solicita por pesquisas mais intensas. Caso confirme a aprovação do tema de formação, iniciar-se-á a fase seguinte: A Elaboração da Formação.

Na Elaboração da Formação inicia-se a pesquisa sobre o tema, reúne-se toda a informação e é disponibilizada ao responsável pela formação, para que este se reúna também com os colegas do mesmo nível hierárquico, a fim de definirem o plano onde constem os temas da formação, como também os formadores, *Advisors* convidados, número de horas, data, preço e local da formação. Caso o responsável pela formação considere que não se encontram todas as condições reunidas, não existe a confirmação, voltar-se-á à fase da Elaboração da Formação. Caso exista confirmação do responsável, inicia-se a pesquisa dos conteúdos da formação e posteriormente, a Divulgação da Formação.

A Divulgação da Formação é feita através da própria página oficial da *Abylos*, redes sociais e profissionais (*FaceBook e LinkedIn*) e por *e-mail*. Caso não se consiga reunir o número suficiente de formandos para a realização da formação não existe “Confirmação de Formandos”, voltar-se-á a divulgar a formação. Quando se reunir o número suficiente de formandos que justifique a ação de formação, existe sim a “Confirmação de Formandos” e inicia-se a fase da Realização da Formação.

3.2.3. CLIENTES INTRA-EMPRESAS E CLIENTES INTER-EMPRESAS

A partir da fase da Realização da Formação, tomam-se os mesmos procedimentos para Cliente Intra-Empresas e Cliente Inter-Empresas. Assegura-se que se reúnem todas as condições/recursos e dá-se início à formação. Assim que a Realização da Formação termina, inicia-se a etapa final, a Avaliação da Formação, que é feita através do preenchimento de um questionário, que permite avaliar a formação bem como sugestões sobre outros temas para outras eventuais formações.

O “fim” do processo associado ao modelo de negócio considera-se ser a emissão de certificados de formação, entregues aos formandos no final da ação.

4. DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

4.1. CICLO FORMATIVO DA *ABYLOS*

No decorrer dos 3 meses de estágio, a estagiária teve a oportunidade de lidar diretamente com alguns projetos de formação, acompanhando-os e contribuindo de forma ativa e passiva nas suas etapas.

Tendo em conta o processo associado ao Modelo de negócio previamente apresentado, descrevem-se as atividades nas quais a estagiária participou:

4.1.1. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E ELABORAÇÃO DA FORMAÇÃO

Cliente Intra-Empresas

Na INF do cliente Intra-Empresas, e como já indicado, a viabilidade da realização da formação, dependia do número de formandos.

Num Grupo entre 8 a 12 formandos era utilizada a técnica do *focus group*. A dinâmica era realizada nas instalações da *Abylos*; a estagiária assistia às sessões e anotava as ideias-chaves pois no final competia-lhe entregar o relatório bem estruturado ao responsável da formação para última análise e avançar para a Elaboração da Formação, depois da confirmação do cliente.

Nos Grupos entre 13 a 30 formandos, os questionários, com questões elaboradas pela estagiária posteriormente retificadas e aprovadas pelo responsável da formação, seria a medida mais eficaz para a INF. De seguida a estagiária inseria as questões na plataforma *on-line*, *SurveyMonkey*, e cada *link* gerado era enviado por e-mail a cada formando – contactos previamente solicitados à entidade solicitadora de formação.

O *link* gerado tinha duração média de 3 dias e os formandos somente tinham uma tentativa de resposta, após submissão. Os resultados eram disponibilizados na própria plataforma *SurveyMonkey*, transferidos manualmente para um ficheiro e disponibilizados ao responsável pela formação, onde o próprio analisava os resultados e os apresentava ao cliente Intra-Empresa.

Aquando da confirmação do cliente relativamente à INF, iniciava-se a Elaboração da formação. O responsável pela formação, após reunião com os seus colegas do mesmo nível hierárquico, definia o programa de formação, e todos outros aspetos anteriormente mencionados, e apresentava-os ao cliente Intra-Empresa. Assim que existia confirmação do cliente Intra-Empresa, o responsável solicitava à estagiária pesquisas dos conteúdos dos tópicos, através de livros, artigos científicos, revistas entre outros, os quais seriam utilizados para a Realização da Formação.

Cliente Inter-Empresas

A INF de cliente Inter-Empresas decorre das temáticas sugeridas por formandos, de outras anteriores formações, conseguidas através dos resultados das fichas de avaliação, disponibilizadas e preenchidas no final de cada formação.

A estagiária reunia os resultados das fichas de avaliação, de outras anteriores formações, e disponibilizava ao responsável pela formação. Caso o responsável não seleccionasse temática alguma, solicitava por pesquisas mais intensas até confirmar a aprovação do tema de formação.

Depois do tema de formação estar definido, iniciava-se a Elaboração da Formação, o responsável pela formação desenhava e disponibilizava o programa de formação e solicitava à estagiária por pesquisas de conteúdos através de livros, artigos científicos, revistas entre outros, referentes ao programa de formação.

Depois de recolhidos todos os conteúdos, a estagiária entregava ao responsável pela formação, para análise e retificação. Seguidamente desta análise e retificação o responsável pela formação, oferecia autonomia à estagiária na elaboração do plano de sessão (Anexo 3), onde constam tópicos a serem abordados e desenvolvidos, o número de slides, objetivos/tema, metodologia (expositivo, interrogativo, demonstrativo e ativo), recursos (ex: *PowerPoint*, *Camara*, *Flip-chart*).

Posto isto, era solicitado à estagiária que executasse a Divulgação da Formação, que passava por elaborar um *teaser*, *powerpoint*, com o tema e os pontos-chave da formação e divulgar através da própria página oficial da *Abylos*, redes sociais e profissionais: *FaceBook* e *Linkedin* e por *e-mail*. Caso não fosse possível reunir o número

suficiente de formandos para a realização da formação não existe “Confirmação de Formandos”, voltava-se a divulgar a formação pelas mesmas vias e assim que se reunisse o número suficiente de formandos para a formação, iniciava-se a fase da Realização da Formação.

4.1.2. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

Cliente Intra-Empresas e Cliente Inter-Empresas

A partir da fase da Realização da Formação, a estagiária seguia os mesmos procedimentos para Cliente Intra-Empresas e Cliente Inter-Empresas. Apesar de terem sido realizadas formações fora das instalações da *Abylos*, a estagiária somente teve oportunidade em participar em formações na própria instalação da *Abylos*.

A realização da formação referia-se ao próprio dia da formação. A estagiária assegurava a reunião de todas as condições/recursos como: Lista de presenças, Cartões de nomes, esferográficas e cadernos, *flipchart* e marcadores, verificação de diapositivos e videoprojector, *coffee break* e o questionário de feedback da formação. Assim que se reunia todas as condições, estava tudo preparado para dar início à formação. A estagiária, juntamente com o responsável da formação, recebia os formandos dirigia-os para a sala de formação, acolhia-os e integrava-os.

No decorrer da própria ação de formação a estagiária tinha um papel passivo, apenas observava os comportamentos dos formandos, escutava, interiorizava os conteúdos da formação e tomava notas.

No final da formação a estagiária assegurava que a lista de presenças e o questionário de feedback era preenchido por todos e despedia-se dos formandos, entregando a cada um os Certificados *Abylos*, e agradecia a sua presença.

4.1.3. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Cliente Intra-Empresas e Cliente Inter-Empresas

Como anteriormente mencionado, no final da formação é disponibilizado um pequeno questionário, preenchido por cada participante, de *feedback* da formação. Este questionário permite avaliar a formação, bem como sugestões sobre outros temas para outras formações.

A estagiária reunia essas avaliações e transcrevia-as para um ficheiro e enviava por *e-mail* os resultados da formação aos formandos.

Após o encerramento da formação, outras das tarefas da estagiária consistia na elaboração de Certificados de Formação – “fim”.

4.2. EMISSÃO DE CERTIFICADOS

No que respeita aos certificados de formação, existiam dois tipos de modelos: O Certificado *Abylos* e o Certificado Sigo. Ambos os modelos eram da competência da estagiária, no que respeita à sua elaboração e entrega.

Os certificados *Abylos* são certificados informais de presença e comprovativos de que como os formandos estiveram presentes na formação.

Com o auxílio do modelo de certificado *Abylos* (Anexo 5), a estagiária introduzia todas as informações – nome completo do formando, nº do cartão de cidadão, data da formação e conteúdos programáticos da formação, de forma a serem impressos em papel e entregues ao responsável da formação, para que este os entregasse pessoalmente aos formandos no final de cada ação.

Os Certificados Sigo são certificados de formação profissional que se destinam a certificar a conclusão com aproveitamento de uma ação de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações⁵.

Estes certificados emitidos através da própria plataforma SIGO que se refere ao “Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa e constitui-se como

⁵ CNQ é um instrumento de gestão estratégica das qualificações nacionais de nível não superior; de regulação da oferta formativa de dupla certificação cujo financiamento público será sujeito à conformidade face aos referenciais nele contidos; que integra referenciais de qualificação únicos para a formação de dupla certificação (formação de adultos e formação contínua, numa primeira fase) e para processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC)

uma plataforma de acesso reservado, onde os Centros de Novas Oportunidades e as Entidades Formadoras registam os percursos de qualificação desenvolvidos pelos adultos, para posterior emissão dos certificados e diplomas daí decorrentes”⁶.

Para aceder a esta plataforma, a entidade formadora deve estar obrigatoriamente registada e autorizada pelo ministério da educação para promover formações certificadas e válidas pela mesma.

Para a emissão destes certificados, a estagiária acedia à página <http://sigo.gepe.min-edu.pt/areareservada/faces/Login.jsp> onde, após Login, registava a ação de formação e criava os módulos da formação, a sua designação, a área de formação (319 – ciências sociais e do comportamento), definia o tipo de avaliação (sempre a opção sem avaliação) e duração de cada módulo. Depois deste passo, adicionava os módulos ao curso em questão e a ação de formação era submetida. De seguida, e com o recurso da lista de presença, onde constam todos os campos necessários para a inscrição do formando na plataforma, estes eram inscritos e registados, um por um, nas ações de formação, e por fim, emitia-se o certificado SIGO.

Após emissão em formato digital dos certificados SIGO, a estagiária enviava para o *e-mail* da entidade responsável da empresa solicitadora da formação e a mesma distribuía a cada um dos formandos.

Antes de terminar o estágio, a estagiária por iniciativa própria, e para facilitar a utilização da plataforma a outro estagiário que iniciasse funções, decidiu elaborar um manual da Plataforma SIGO, com todos os passos a seguir para prossecução deste processo de emissão de certificados SIGO (Anexo 2).

⁶ [http://www.dgeec.mec.pt/np4/179/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=213&fileName=FAQs_SIGO_2.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/179/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=213&fileName=FAQs_SIGO_2.pdf)

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA ABYLOS TRENDS AND CONSULTING À LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Como já mencionado, a *Abylos Trends and Consulting* é uma recente *Startup*, que iniciou a sua atividade em 2014. As *Startups* são empresas que são criadas para crescerem depressa (Miski, 2014). E neste momento, a *Abylos* encontra-se em fase de crescimento e seu o de volume de atividade tem sido bastante positivo, inclusive o aumento da sua carteira de clientes. Contudo, e sendo uma estrutura pequena, por vezes é difícil acompanhar os estagiários, nomeadamente nos processos relacionados com o ciclo formativo, bem como, o ajustamento de algumas atividades práticas da formação.

Apesar das pessoas responsáveis pelas formações serem também responsáveis por orientar os estagiários, e terem uma vasta experiência profissional na área da formação, as tarefas alocadas aos mesmos tornavam-se pouco desenquadradas aquando da solicitação de atividades em diferentes fases do ciclo formativo e com escassa informação prévia. Por este motivo é também importante que existam fontes que permitam perceber e ter uma visão integrada do ciclo formativo.

Ainda assim, a respeito do ciclo formativo, apesar de a *Abylos* seguir os parâmetros fundamentais da abordagem conceptual da formação, poderia implementar novas práticas e definir maior precisão, nas suas quatro etapas, até porque um processo bem delineado nas *Startups*, como em qualquer outra organização, é um dos fatores que promove a continuação do seu sucesso e crescimento (Miski, 2014).

No levantamento das necessidades da formação, considera-se que a *Abylos* possui ferramentas de qualidade, que auxiliam a identificação das necessidades de formação. Os resultados das reuniões com clientes, da aplicação de questionários, do *focus group*, têm-se revelado ser eficazes, visto que o *feedback*, por parte dos formandos, logo no momento do encerramento da formação era positivo, entusiasmante e que iria ao encontro das suas necessidades.

Quanto à programação da formação, e no que se refere à pesquisa de conteúdos da mesma, existia uma confiança excessiva na qualidade de pesquisa dos estagiários.

Apesar dos pontos importantes a abordar na formação estarem definidos, era por vezes um pouco complicado para os estagiários perceberem se estavam a executar a pesquisa de forma correta. Esta situação nunca se verificou, devido à falta de *feedback* por parte dos responsáveis da formação, sobre a pesquisa realizadas pelos estagiários.

No que se refere à execução da formação, as conclusões retiradas baseiam-se apenas no que foi observado pela estagiária. Ainda assim, assume-se que os decorrer das formações eram bastante dinâmicos, desafiantes, providas de atividades físicas, partilha de experiências, testes, estudos de caso, com o objetivo de interiorizarem, na prática, os conteúdos de cada módulo. Os conteúdos formativos eram bem estruturados, não só a nível gráfico, como também na sua coerência de informação. A adaptação da linguagem e a transmissão da mensagem dos formadores aos formandos era bastante clara, objetiva, intuitiva e motivante, o que impactava positivamente nos comportamentos e envolvência dos formandos no decorrer da ação de formação, proporcionando, também, a transferência de aprendizagem.

Por último, a avaliação da formação permite avaliar se os formandos conseguiram aplicar os conhecimentos adquiridos na formação em contexto de trabalho e em que medida foi um custo ou um investimento para o cliente/organização. Neste sentido considera-se que o questionário final de *feedback* da *Abylos* (Anexo 2) é insuficiente para uma correta avaliação de resultados. As questões da avaliação são escassas e pouco abrangentes não permitindo uma avaliação sobre a formação, mais exata e coerente. Deste modo, assume-se que o questionário de *feedback* deveria ser redesenhado acrescentando questões mais específicas direcionadas à organização da formação, aos recursos mobilizados para a formação, ao desenvolvimento da formação, à intervenção do formador e, no final, uma avaliação global, da formação bem como sugestões e críticas. A adicionar a estas questões, uma escala, por exemplo, de 1 a 5, onde 1 seria “muito insuficiente” e 5, “muito bom”, para conseguir mensurar de forma clara e concisa o impacto global da formação.

Outro aspeto menos positivo era o facto de não se proporcionar a avaliação da formação algumas semanas até 6 meses após formação, pelo que não se conseguia aferir se a mesma acrescentou valor e contribuiu para a melhoria das atitudes, comportamentos e competências técnicas dos formandos no seu local de trabalho, e ainda se a identificação

de necessidades de formação correspondeu efetivamente à realidade. Neste sentido, a *Abylos* poderia implementar programas estruturados de avaliação pós-formação, que avaliem o real impacto da formação e em que medida aumentaram a produtividade dos formandos nas suas funções.

Por último, para uma avaliação totalmente completa, e por questões de registo, a *Abylos* também poderia propor aos seus clientes uma avaliação onde se pudesse verificar e comparar o investimento da formação e seus retornos a nível financeiro, ou seja, se a formação se pode ser enquadrada um custo ou um investimento para o cliente.

5.2. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO NO ESTÁGIO

Posteriormente aos três meses de estágio, é de suma importância analisar e concluir vários aspetos no que respeita a esta experiência bem, como apresentar algumas sugestões de melhoria de processos da empresa.

O estágio proporcionou o contacto direto com o mundo real de trabalho, conjugando os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos sobre a temática de formação. Contudo, o mais gratificante e enriquecedor foi a possibilidade de perceber a qualidade de ensino que o ISEG dispõe, no sentido em que oferece ferramentas de trabalho de excelência para a prossecução de atividades e tarefas num contexto laboral, o que no fundo permite uma capacidade de autonomia nos procedimentos e tomadas de decisão, aquando da ausência de orientação de responsáveis.

Menciona-se, novamente, que por vezes, era difícil a orientação e acompanhamento nas tarefas dos estagiários, devido ao volume de trabalho atribuído aos responsáveis portavam. Porém, e nesses momentos, o espírito de equipa e entreaajuda entre os estagiários era muito favorável, o que permitia a envolvimento no trabalho e a criação de *network*. Contudo, frisa-se que os estagiários são como que um apoio à execução das tarefas e é importante que os mesmos compreendam os processos nos quais estes estão inseridos e para que exista esta compreensão é necessária uma definição de procedimentos. Todavia, quando surgia a oportunidade de orientação dos responsáveis, a sua prestabilidade e empatia era bastante recompensadora.

No que respeita à prossecução de tarefas desempenhadas pela estagiária inerentes ao ciclo formativo, assume-se que a sua autonomia dependia de cada etapa do ciclo.

No levantamento das necessidades de formação, aquando da aplicação das técnicas de questionários e *focus group* a estagiária participava ativamente, no sentido em que detinha a liberdade de elaborar as suas próprias questões e anotar os pontos-chave que promoviam a identificação das necessidades de formação, porém sempre sob a supervisão dos responsáveis pela formação.

Na elaboração da formação a estagiária era responsável pelas pesquisas de conteúdos do programa de formação. Esta pesquisa era autónoma, porém algumas dificuldades surgiam por se constatar que poderia existir excesso de informação e de que modo é que se interligava com o tema que se seguia.

Na realização da formação a prestação da estagiária era em simultâneo, ativa e passiva. Ativa no sentido em que assegurava todos os recursos físicos para a realização da formação; e passiva na medida em que apenas observava pontualmente o decorrer das ações de formação nas quais estava envolvida.

Por fim, a avaliação da formação, onde a estagiária era inteiramente responsável, pela recolha, análise e tratamento dos dados dos questionários de *feedback* da formação, bem como pela emissão dos certificados de formação.

Numa perspetiva geral, esta experiência foi positiva, até porque permitiu à estagiária executar tarefas inerentes à Gestão da Formação, uma das áreas de preferência da mesma, o que inclusive a motivou para a aquisição do seu Certificado de Competências Pedagógicas (CCP), estando deste modo apta e certificada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) a elaborar e conduzir as suas próprias ações de formação.

5.3. CONCLUSÕES

A formação é uma ferramenta imprescindível para a aquisição, indução e aperfeiçoamento de conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores no desempenho das suas funções na organização. O sucesso da formação vai depender do rigor da conceção do ciclo formativo e de cada uma das suas fases. Este ciclo deve ser sistemático e flexível de modo a adaptar-se às necessidades da organização (Noe, 2013).

A *Startup Abylos Trends and Consulting*, proporcionou a realização de um estágio curricular no âmbito da formação, o qual foi relatado no presente relatório, cujo objetivo não passa apenas pela conclusão do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, como também retratar as atividades desenvolvidas pela estagiária ao longo das 400 horas obrigatórias de estágio.

As atividades desenvolvidas pela estagiária enquadraram-se nas fases do ciclo formativo da *Abylos Trends and Consulting* e em outras por sua iniciativa, como o desenvolvimento de manual de emissão de certificados SIGO.

Neste sentido, conclui-se e assume-se que o estágio permitiu compreender e aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, bem como a aquisição de experiência laboral e a importância emergente da formação num contexto organizacional.

5.4. LIMITAÇÕES

No que respeita às limitações deste estudo, considera-se que a execução do plano de estágio não só se torna limitada aquando da substituição de estagiários, em alguns projetos, o que não permitia que os mesmos acompanhassem o processo do ciclo formativo como um todo, como também, o facto do período de estágio ser curto (apenas 3 meses), o que impossibilitou também o acompanhamento e participação em outros projetos, que, entretanto, surgiram.

Outro aspeto limitador, que surgiu durante o estágio, foi a ausência de orientação para com os estagiários, devido ao aumento de volume de trabalho dos responsáveis, o que por vezes fazia com que o estagiário se sentisse, sem saber que em direção rumar, acabando por ser orientado pelos próprios colegas estagiários.

E por estas razões/limitações, salienta-se que a descrição das atividades de estágio do presente Relatório é sobretudo com base nos projetos acompanhados e desenvolvidos pela estagiária, desde o início até ao final.

Por fim, o pouco *feedback* por parte dos responsáveis dos projetos, sobre o desempenho dos estagiários, o que fazia com que estes se sentissem desmotivados e desconhecêssem o seu potencial, pontos fortes e pontos a melhorar nas suas tarefas em contexto de trabalho.

5.5. SUGESTÕES

No seguimento das limitações identificadas, seria interessante a implementação de métodos de trabalho que visassem a melhoria da produtividade e do desempenho dos estagiários, como, por exemplo: O manual do estagiário, onde estariam descritas tarefas e processos de trabalho, o que provavelmente lhes daria mais autonomia e segurança na execução das suas funções.

Outra sugestão é que o plano de estágio vá ao encontro da realidade, que seja executado de modo a que o estagiário acompanhe todo o processo de um projeto de formação com *feedback* permanente sobre cada etapa, de modo a sentir-se motivado e integrado, permitindo a ambas as partes a criação de valor.

A última sugestão é a valorização e conseqüente contratação de estagiários em estágio profissional, na empresa. Até porque, não só pelo lado profissional como também pessoal, torna-se difícil perceber e entender o esforço, a dedicação, o conhecimento vasto sobre a empresa e o excelente desempenho de uma estagiária, que não teve a oportunidade de continuar perdendo-se assim um talento dentro empresa.

BIBLIOGRAFIA

Abylos, Trends and Consulting – Site Oficial da Empresa [Em Linha]. Disponível em: <http://www.abilos.com/> [Acesso em: 02/08/2016].

Alis, D., Horts, C.H.B., Chevalier, F., Fabi, B., Peretti, J.M. (2012). GRH, Une Approche International, 1ªEd. Lisboa: Edições Piaget

Aguinis, H., Kraiger, K.; “Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Societ”. *Annual Review of Psychology*, 2009, Vol.60 pp.451-574

Artur Jr, W., Bennett jr., W., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245.

Bilhim, J.A.F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 3ªEd. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bramley, P. (2003). *Training Evaluation*. 2ªEd. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

Caetano, A. (2007). Avaliação da Formação – *Estudos em Organizações Portuguesas*, 1ªEd. Lisboa: Livros horizonte Lda.

Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, 3ªEd. Lisboa: Editora RH

Camara, P. B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 4ªEd. Lisboa: Dom Quixote

Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações – A formação na prática e na estratégia da organização*, 2ªEd. Lisboa: Lidel

Certificação de Analistas DISC [Em Linha]. Disponível em: <http://www.ativar.net/certificacao-disc/> [Acesso em: 04/09/2016].

CNQ – Site Oficial [Em Linha]. Disponível em <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CNQ/> [Acesso em: 06/09/2016].

Cunha, M. P., Rego, A., Campos, R.C., Cabral-Cardoso C. e Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 7ªEd. Lisboa: Editora RH.

DGERT – Site Oficial [Em Linha]. Disponível em: <http://certifica.dgert.msess.pt/certificacao-de-entidades-formadoras.aspx/> [Acesso em: 04/09/2016].

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A.; Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Informações sobre a plataforma sigo [Em Linha]. Disponível em: [http://www.dgeec.mec.pt/np4/179/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=213&fileName=FAQs_SIGO_2.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/179/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=213&fileName=FAQs_SIGO_2.pdf) [Acesso em: 04/09/2016].

Ferreira, A.I.; Martinez, L. F.; Nunes, F. G.; e Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 1ªEd. Lisboa: Editora RH

Fialho, J., Silva, C.A., Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional – Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*, 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Khan, R.A.G., Khan, F.A.: “Impact of Training and Development on Organizational Performance”. *Global Journal of Management and Business Research* 2011, Vol.11 pp.63-68

Liotas, N.: “Gestalt practice and arts-based training for leadership, innovation and change management skills”. *Industry & Higher Education* 2014, Vol.28, pp. 171-175

Lopes, A. (2012). *Fundamentos de Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*, 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M. C., Portugal, M.N., Brandão, Camara, P., Miranda, S.(2014). *Desafios da Globalização de Recursos Humanos*, 1ªEd. Lisboa: Escolar Editora

Miski, A.; “Development of a Mobile Application Using the lean *Startup* Methodology”. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 2014, Vol.5 pp. 1743-1748

Noe, R.A. (2013). *Employee Training and Development*, 6ªEd. Singapura: Mc Graw-Hill

The Myers & Briggs Foundation – MBTI [Em Linha]. Disponível em: <http://www.myersbriggs.org/using-type-as-a-professional/mbti-certification-program/>
[Acesso em: 04/09/2016].

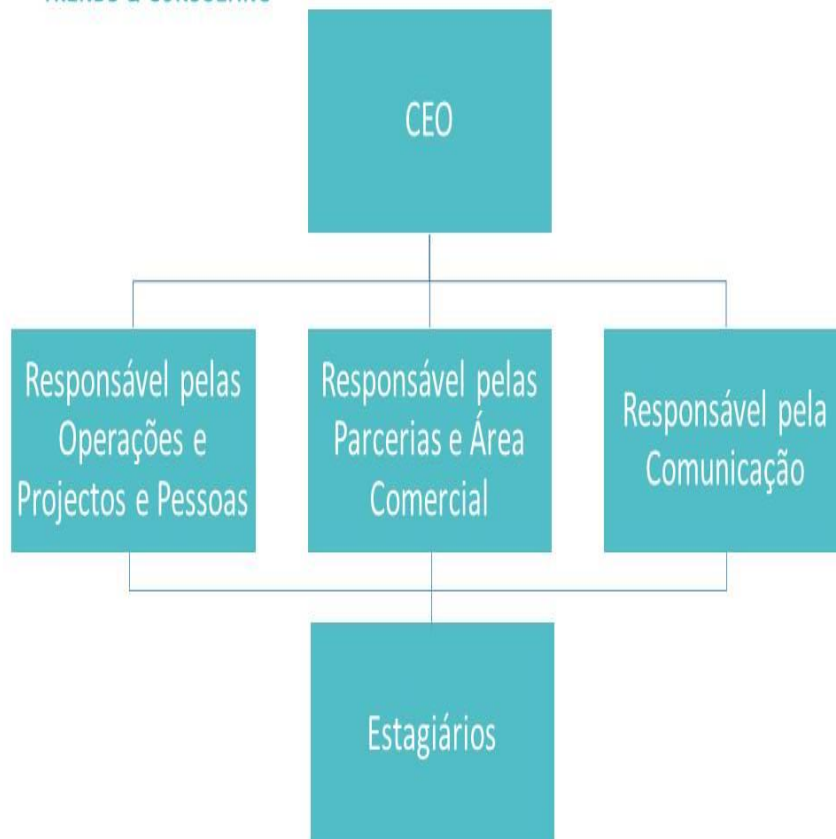


ANEXOS

Anexo 1 – Organograma Abylos Trends And Consulting



Organograma



Anexo 2 – Manual de emissão de certificados SIGO

Emissão de Certificados SIGO

Índice

1. Acesso à Plataforma Sigo

- 1.1 Aceder à página
- 1.2 Introduzir o nº de Utilizador e Senha

2. Registo da Ação de Formação

- 2.1 Selecionar “Módulos” de seguida “Pesquisar”
- 2.2 Verificar o qual foi o último número de código de módulo.
 - 2.2.1. Verifica-se que o código do último módulo é o “0000020”, neste sentido o registo do próximo módulo será o “0000021”. E de seguida “Adicionar Módulo”.
- 2.3 Criar Módulo

3. Criar Curso

- 3.1 selecionar “Cursos” e “Pesquisar”.
- 3.2 Verificar o Código do último curso: Neste caso “0000009” e de seguida “Adicionar Curso”
- 3.3 Preencher Campos

4. Adicionar módulos ao curso

- 4.1 “Adicionar Módulo”
- 4.2 selecionar módulos do curso
- 4.3 Curso com módulos adicionados:

5. Submeter ação de Formação

- 5.1 “Ações de Formação” e de seguida “Submeter Ação de Formação”.
- 5.2 “Pesquisar” e confirmar se a Ação de formação consta na lista das mesmas.

6. Inscrição de formandos na plataforma SIGO

- 6.1 Selecionar “Formandos e Inscrições”
- 6.2 Confirmar através Nº de identificação se o formando já se encontra registado na plataforma e de seguida “Pesquisar”.
- 6.3 “Adicionar formando”

6.4 Preencher dados do formando.

6.4.1 Depois de selecionado a opção “morada”, colocar o Código Postal e “validar” e aparecerá automaticamente o “Concelho”, “Distrito” e “NUT III”

6.4.2 “Gravar” e “Voltar”

6.5 Assim que “Voltar” é disponibilizada a página com toda a informação preenchida do formando. Deve-se confirmar o registo em “Sim” e selecionar de seguida “Gravar”.

6.6 Operação concluída com sucesso – Formando registado na Plataforma Sigo.

7 Registrar Formandos nas Ações de Formação

7.1 P Para iniciar o processo de registo de formandos nas ações de formação, seleciona-se “Formandos e Inscrições”, introduzimos o N° de Identificação” e “Pesquisar” e o nome do formando aparecerá e seleciona-se “inscrições”.

7.2 Após selecionarmos “inscrições”, seleciona-se “Nova inscrição”.

7.3 “OFP”

7.4 Preencher dados:

7.5 selecionar “Ação de formação” e colocar na “Data”, a data de finalização da Formação.

7.6 selecionar

7.7 Selecionar os módulos da formação e “Gravar”.

8 Emitir certificados

8.1. Submeter a ação de formação depois de inscrever os formandos na formação.

8.2 “Colocar em funcionamento” e “Concluir”

8.3 “Ações de formação”; “Formandos” e por último selecionar a “seta”.

8.4 “Certificação” e “Finalizar”.

8.5 Colocar a Data profissional, ou seja, a data do fim da formação, “Gravar”.

8.6 “Certificado de Formação Profissional”.

8.7 Certificado de formação profissional, guardar numa pasta do PC, para envio posterior ao formando.

9 Fechar/Concluir a formação

9.1 “Estados”; “Concluir”

9.2 Estado da Formação Concluída.

1. Emissão de Certificados Sigo

Acesso à plataforma Sigo:

1.3 Aceder à página:

<http://sigo.gepe.min-edu.pt/areaservada/faces/Login.jsp>

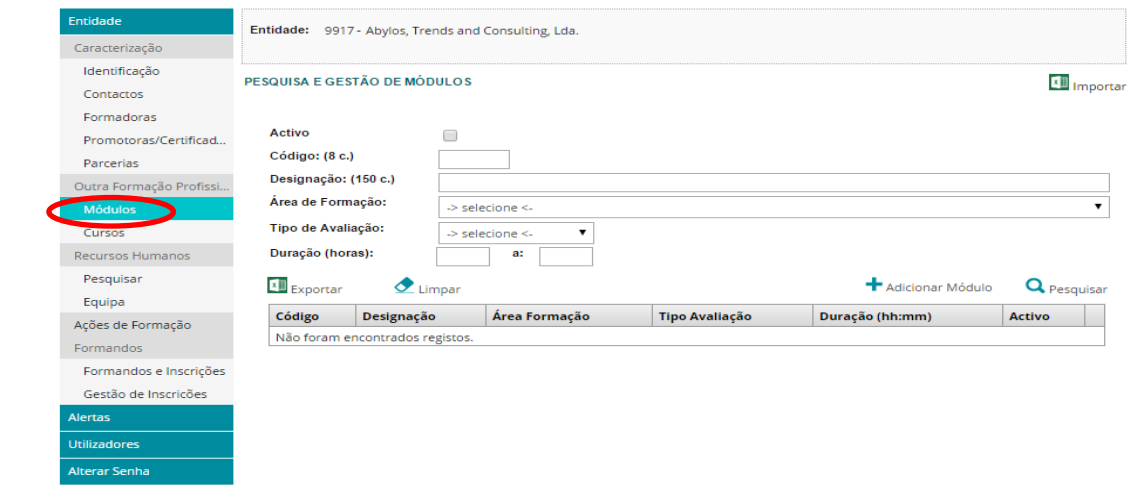
1.4 Introduzir o nº de Utilizador e Senha

Utilizador: XXXX

Senha: XXXXXX

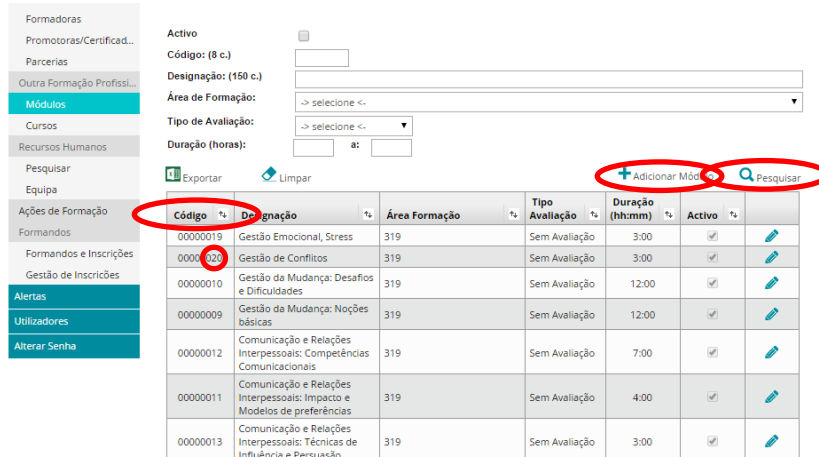


2. Registo da Ação de Formação



2.1 Selecionar “Módulos” de seguida “Pesquisar”

2.2 Verificar o qual foi o último número de código de módulo.



Código	Designação	Área Formação	Tipo Avaliação	Duração (hh:mm)	Activo
0000019	Gestão Emocional, Stress	319	Sem Avaliação	3:00	<input checked="" type="checkbox"/>
0000020	Gestão de Conflitos	319	Sem Avaliação	3:00	<input checked="" type="checkbox"/>
0000010	Gestão da Mudança: Desafios e Dificuldades	319	Sem Avaliação	12:00	<input checked="" type="checkbox"/>
0000009	Gestão da Mudança: Noções básicas	319	Sem Avaliação	12:00	<input checked="" type="checkbox"/>
0000012	Comunicação e Relações Interpessoais: Competências Comunicacionais	319	Sem Avaliação	7:00	<input checked="" type="checkbox"/>
0000011	Comunicação e Relações Interpessoais: Impacto e Modelos de preferências	319	Sem Avaliação	4:00	<input checked="" type="checkbox"/>
0000013	Comunicação e Relações Interpessoais: Técnicas de Influência e Persuasão	319	Sem Avaliação	3:00	<input checked="" type="checkbox"/>

2.2.1 Verifica-se que o código do último módulo é o “0000020”, neste sentido o registo do próximo módulo será o “0000021”. E de seguida “Adicionar Módulo”.

2.3 Criar Módulo

Cada Ação de Formação/CURSO deve conter pelo menos 2 Módulos.

- 10 Código: (Neste caso): “0000021” porque o último módulo criado foi o “0000020”.
- 11 Designação: Com base no PPT da Formação, verificar o primeiro ponto da sua agenda.
- 12 Área da Formação: 319 – Ciências sociais e do comportamento.
- 13 Descrição: Com base no PPT da Formação, descrever os pontos-chave desse capítulo.
- 14 Tipo de Avaliação: “Sem Avaliação”.
- 15 Duração: O tempo despendido para a realização do módulo.
- 16 “Gravar”.

3. Criar Curso

3.1 Selecionar “Cursos” e “Pesquisar”.



PESQUISA E GESTÃO DE CURSOS

Activo

Código: (8 c.)

Designação: (150 c.)

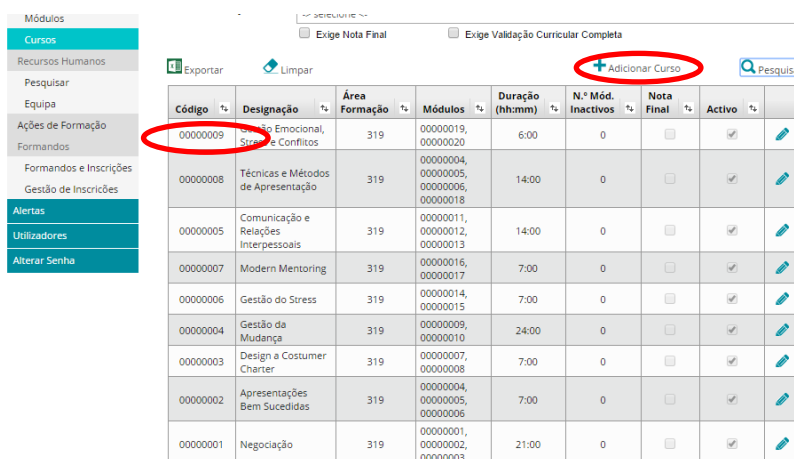
Área de Formação:

Exige Nota Final Exige Validação Curricular Completa

Exportar Limpar + Adicionar Curso **Pesquisar**

Código	Designação	Área Formação	Módulos	Duração (hh:mm)	N.º Mód. Inactivos	Nota Final	Activo
Não foram encontrados registos.							

3.2 Verificar o Código do último curso: Neste caso “0000009” e de seguida “Adicionar Curso”

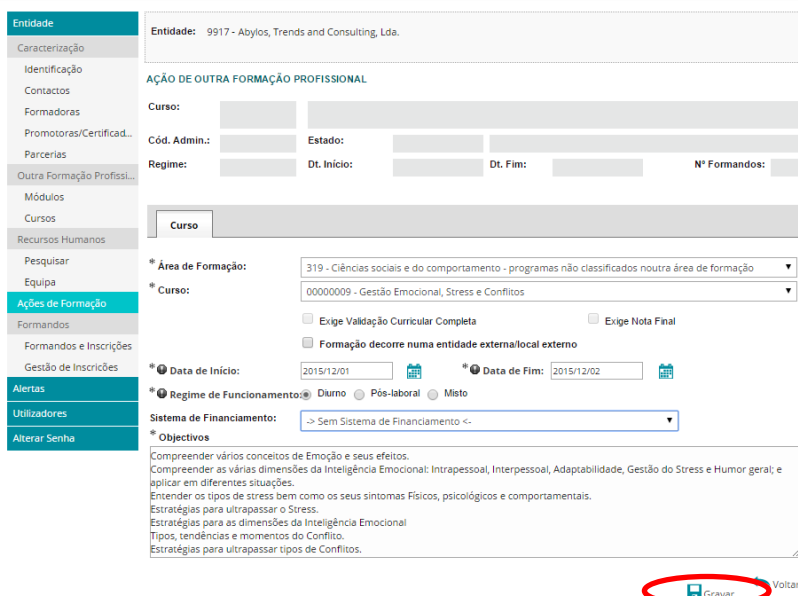


Exportar Limpar + Adicionar Curso **Pesquisar**

Código	Designação	Área Formação	Módulos	Duração (hh:mm)	N.º Mód. Inactivos	Nota Final	Activo
0000009	Gestão Emocional, Stress e Conflitos	319	00000019, 00000020	6:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000008	Técnicas e Métodos de Apresentação	319	00000004, 00000005, 00000006, 00000018	14:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000005	Comunicação e Relações Interpessoais	319	00000011, 00000012, 00000013	14:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000007	Modern Mentoring	319	00000016, 00000017	7:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000006	Gestão do Stress	319	00000014, 00000015	7:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000004	Gestão da Mudança	319	00000009, 00000010	24:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000003	Design a Customer Charter	319	00000007, 00000008	7:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000002	Apresentações Bem Sucedidas	319	00000004, 00000005, 00000006	7:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0000001	Negociação	319	00000001, 00000002, 00000003	21:00	0	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

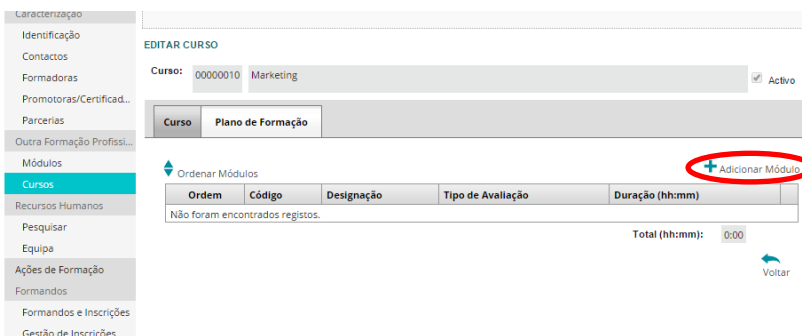
3.3 Preencher Campos:

- 17 Área da formação: (Sempre) 319 – Ciências Sociais e do Comportamento
- 18 Curso: Selecionar o curso o qual se pretende registar os formandos
- 19 Data de início e fim de curso
- 20 Regime de funcionamento.
- 21 Objetivos: Descrever os Objetivos do curso.
- 22 Por último, “Gravar”.



4. Adicionar módulos ao curso

4.1 “Adicionar Módulo”



4.2 Selecionar módulos do curso

- Promotoras/Certificad...
- Parcerias
- Outra Formação Profissi...
- Módulos
- Cursos
- Recursos Humanos
- Pesquisar
- Equipa
- Ações de Formação
- Formandos
- Formandos e Inscrições
- Gestão de Inscrições
- Alertas
- Utilizadores
- Alterar Senha

EDITAR CURSO

Código: (8 c.)

Designação: (150 c.)

Área de Formação:

Tipo de Avaliação:

Duração (horas): a:

Pesquisar

Código	Designação	Área Formação	Tipo Avaliação	Duração (hh:mm)	Selecionar
00000012	Comunicação e Relações Interpessoais: Competências Comunicacionais	319	Sem Avaliação	7:00	<input type="checkbox"/>
00000013	Comunicação e Relações Interpessoais: Técnicas de Influência e Persuasão	319	Sem Avaliação	3:00	<input type="checkbox"/>
00000014	Gestão do Stress: Introdução ao tema	319	Sem Avaliação	3:00	<input type="checkbox"/>
00000015	Gestão do Stress: Gerir emoções e Conflitos	319	Sem Avaliação	4:00	<input type="checkbox"/>
00000016	Modern Mentoring: Introdução	319	Sem Avaliação	2:00	<input type="checkbox"/>
00000017	Modern Mentoring: Novas Abordagens	319	Sem Avaliação	5:00	<input type="checkbox"/>
00000018	Gerir a interação com a audiência	319	Sem Avaliação	7:00	<input type="checkbox"/>
00000019	Gestão Emocional, Stress	319	Sem Avaliação	3:00	<input type="checkbox"/>
00000020	Gestão de Conflitos	319	Sem Avaliação	3:00	<input type="checkbox"/>
00000021	Conceitos e Fatores de Marketing	319	Sem Avaliação	2:00	<input checked="" type="checkbox"/>
00000022	Planeamento Estratégico do Marketing	319	Sem Avaliação	2:00	<input checked="" type="checkbox"/>

Page: 2 of 3 Go

4.3 Curso com módulos adicionados:

- Caracterização
- Identificação
- Contactos
- Formadoras
- Promotoras/Certificad...
- Parcerias
- Outra Formação Profissi...
- Módulos
- Cursos
- Recursos Humanos
- Pesquisar
- Equipa
- Ações de Formação
- Formandos
- Formandos e Inscrições
- Gestão de Inscrições
- Alertas

EDITAR CURSO

Curso: 00000010 Marketing Activo

Curso **Plano de Formação**

Ordenar Módulos + Adicionar Módulo

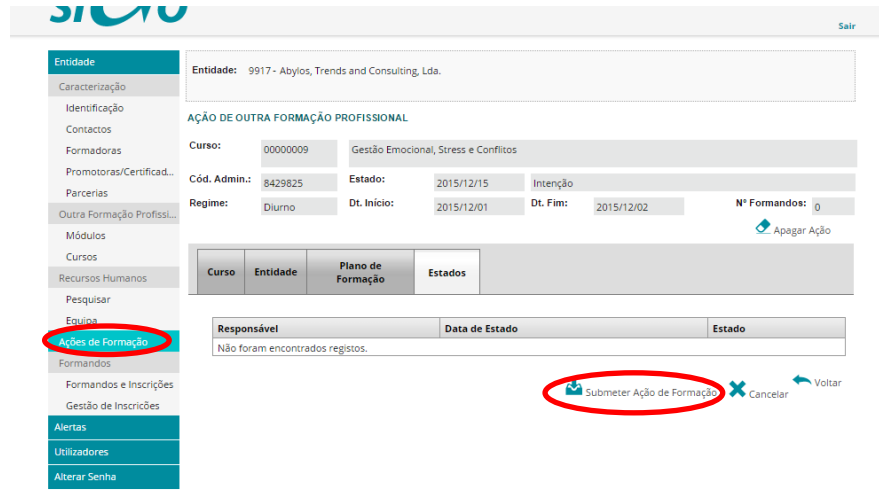
Ordem	Código	Designação	Tipo de Avaliação	Duração (hh:mm)
0	00000021	Conceitos e Fatores de Marketing	Sem Avaliação	2:00
0	00000022	Planeamento Estratégico do Marketing	Sem Avaliação	2:00
0	00000023	Ativação de Marca, Fidelização e Criação de Valor	Sem Avaliação	2:00
0	00000024	New Marketing Trends	Sem Avaliação	2:00

Total (hh:mm): 8:00

[Voltar](#)

5. Submeter ação de Formação

5.1 “Ações de Formação” e de seguida “Submeter Ação de Formação”.



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos

Cód. Admin.: 8429825 Estado: 2015/12/15 Intenção

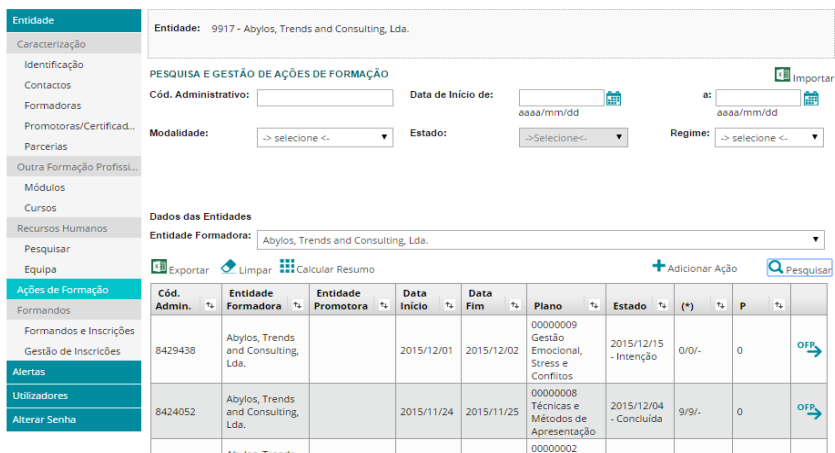
Regime: Diurno Dt. Inicio: 2015/12/01 Dt. Fim: 2015/12/02 Nº Formandos: 0

Curso	Entidade	Plano de Formação	Estados
Não foram encontrados registos.			

Responsável: Data de Estado: Estado

Submeter Ação de Formação Cancelar Voltar

5.2 “Pesquisar” e confirmar se a Ação de formação consta na lista das mesmas.



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

PESQUISA E GESTÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO

Cód. Administrativo: Data de Inicio de: aaaa/mm/dd a: aaaa/mm/dd

Modalidade: -> seleccione <- Estado: ->Selecione<- Regime: -> seleccione <-

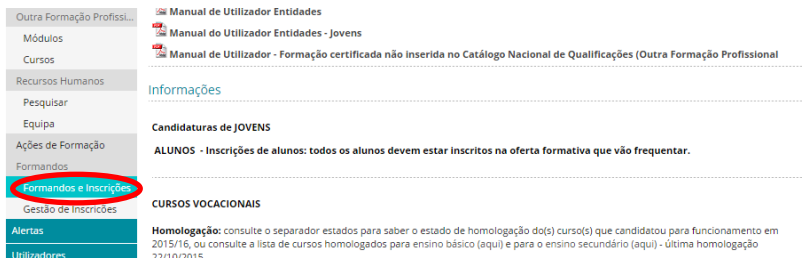
Dados das Entidades

Entidade Formadora: Abylos, Trends and Consulting, Lda.

Cód. Admin.	Entidade Formadora	Entidade Promotora	Data Inicio	Data Fim	Plano	Estado	(*)	P	
8429438	Abylos, Trends and Consulting, Lda.		2015/12/01	2015/12/02	00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos	2015/12/15 - Intenção	0/0/-	0	OF
8424052	Abylos, Trends and Consulting, Lda.		2015/11/24	2015/11/25	00000008 Técnicas e Métodos de Apresentação	2015/12/04 - Concluída	9/9/-	0	OF

6. Inscrição de formandos na plataforma SIGO

6.1 Selecionar “Formandos e Inscrições”



Outra Formação Professi... Manual de Utilizador Entidades
Módulos Manual do Utilizador Entidades - Jovens
Cursos Manual de Utilizador - Formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações (Outra Formação Profissional)

Recursos Humanos Informações

Pesquisar
Equipa

Ações de Formação
Formandos
Formandos e Inscrições
Gestão de inscrições

Alertas
Utilizadores

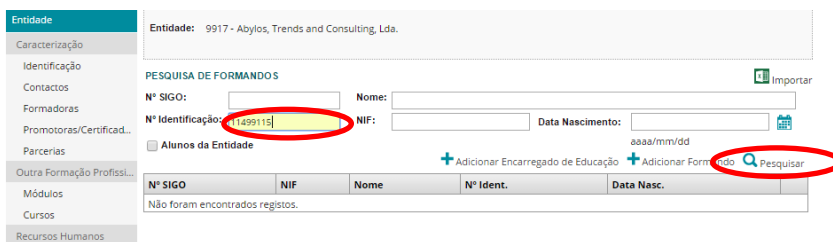
Candidaturas de JOVENS

ALUNOS - Inscrições de alunos: todos os alunos devem estar inscritos na oferta formativa que vão frequentar.

CURSOS VOCACIONAIS

Homologação: consulte o separador estados para saber o estado de homologação do(s) curso(s) que candidatou para funcionamento em 2015/16, ou consulte a lista de cursos homologados para ensino básico (aqui) e para o ensino secundário (aqui) - última homologação 22/10/2015.

6.2 Confirmar através Nº de identificação se o formando já se encontra registado na plataforma e de seguida “Pesquisar”:



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

Caracterização

Identificação

Contactos

Formadoras

Promotoras/Certificad...

Parcerias

Outra Formação Professi...

Módulos

Cursos

Recursos Humanos

PESQUISA DE FORMANDOS

Nº SIGO: Nome:

Nº Identificação: NIF: Data Nascimento:

aaaa/mm/dd

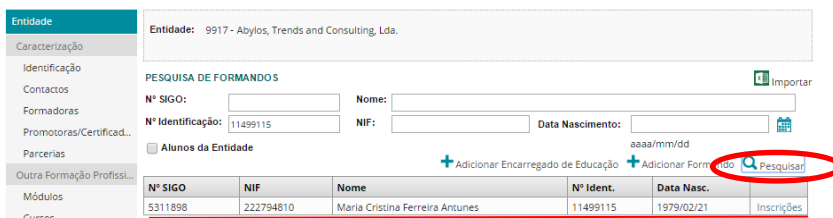
Alunos da Entidade

+ Adicionar Encarregado de Educação + Adicionar Formando

Nº SIGO	NIF	Nome	Nº Ident.	Data Nasc.
Não foram encontrados registos.				

H1: **SIM**. Se encontrar já registado, não é necessário voltar a proceder ao registo do formando:

Assim que seleccionamos “pesquisar”, o nome do formando surge automaticamente.



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

Caracterização

Identificação

Contactos

Formadoras

Promotoras/Certificad...

Parcerias

Outra Formação Professi...

Módulos

Cursos

PESQUISA DE FORMANDOS

Nº SIGO: Nome:

Nº Identificação: NIF: Data Nascimento:

aaaa/mm/dd

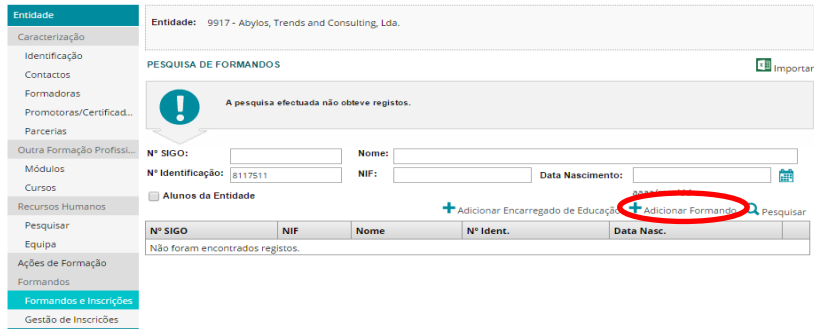
Alunos da Entidade

+ Adicionar Encarregado de Educação + Adicionar Formando

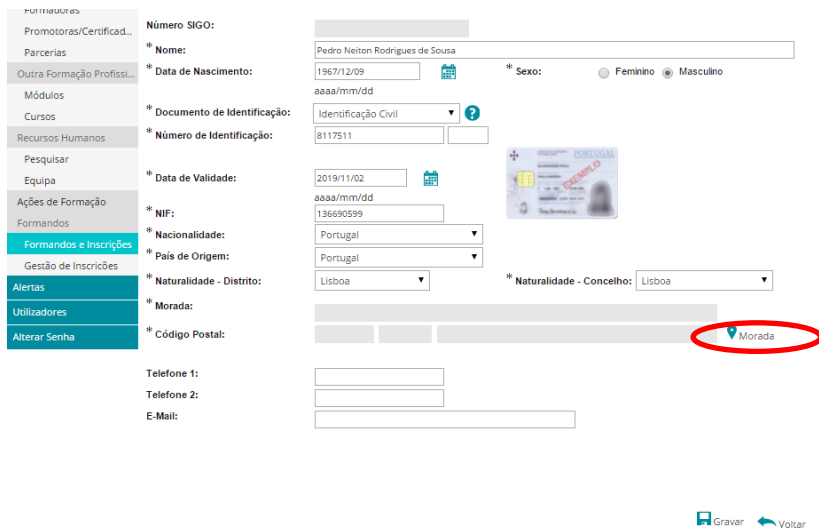
Nº SIGO	NIF	Nome	Nº Ident.	Data Nasc.
5311898	222794810	Maria Cristina Ferreira Antunes	11499115	1979/02/21

H2: **NÃO**. Se o formando não estiver registado, proceder-se-á ao seu registo com os dados facultados pelo mesmo.

6.3 “Adicionar formando”



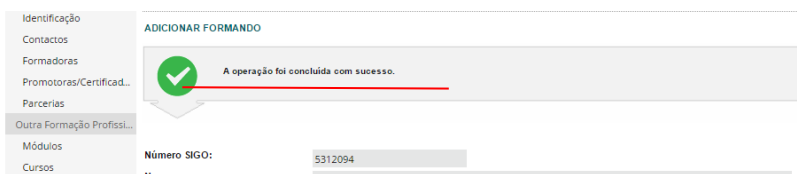
6.4 Preencher dados do formando.



6.4.1 Depois de seleccionado a opção “morada”, colocar o Código Postal e “validar” e aparecerá automaticamente o “Concelho”, “Distrito” e “NUT III”



6.6 Operação concluída com sucesso – Formando registado na Plataforma Sigo.



Identificação
Contactos
Formadoras
Promotores/Certificad...
Parcerias
Outra Formação Profissi...
Módulos
Cursos

ADICIONAR FORMANDO

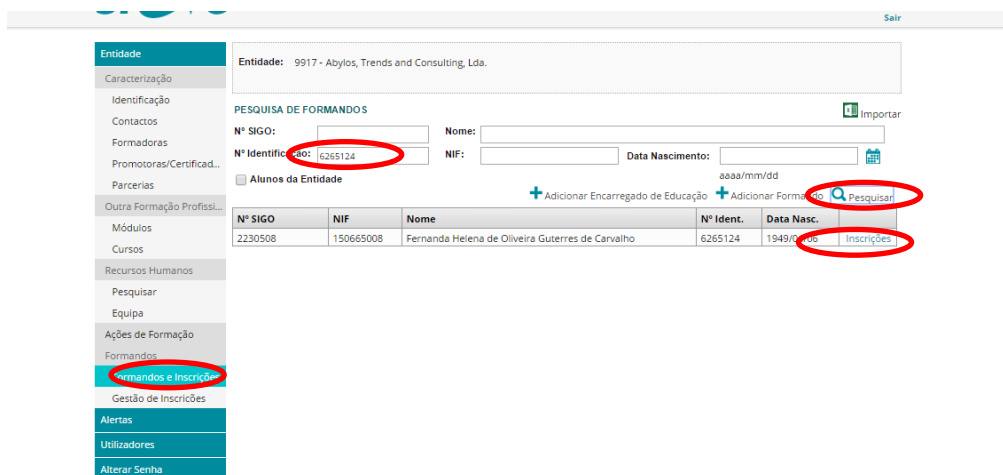
A operação foi concluída com sucesso.

Número SIGO: 5312094

Nome:

7 Registrar Formandos nas Ações de Formação

7.1 Para iniciar o processo de registo de formandos nas ações de formação, seleciona-se “Formandos e Inscrições”, introduzimos o N° de Identificação” e “Pesquisar” e o nome do formando aparecerá e seleciona-se “inscrições”



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

PESQUISA DE FORMANDOS

N° SIGO: NIF: Nome: Data Nascimento: Importar

N° Identificacão: 6265124 NIF: Data Nascimento: aaaa/mm/dd

Alunos da Entidade + Adicionar Encarregado de Educação + Adicionar Formando + Pesquisar

N° SIGO	NIF	Nome	N° Ident.	Data Nasc.	
2230508	150665008	Fernanda Helena de Oliveira Guterres de Carvalho	6265124	1949/06/00	inscrições

Formandos e Inscrições

Alertas
Utilizadores
Alterar Senha



7.2 Após selecionarmos “inscrições”, seleciona-se “Nova inscrição”.

Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

INSCRIÇÕES

Número Formando SIGO: 2230508 Nome: Fernanda Helena de Oliveira Guterres de Carvalho
Data Nascimento: 1949/04/06 Tipo Documento: Identificação Civil N° Identificação: 6265124

Caderneta de Competências **+ Nova Inscrição**

Código SIGO	Nome	Data	Estado Escolar	Estado Profissional	Mod.
E 4437	Segurhigiene - Saúde no Trabalho, SA	2011/07/25		2011/07/30Certificado Parcial	FM

7.3 “OFP”

Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

ADICIONAR AÇÃO DE FORMAÇÃO

Eixo Adultos

EFA Cursos de Educação e Formação de Adultos **FM** Formação Modular Certificada

OFP Outros Formação Profissional

Eixo Jovens

CEF Curso de Educação e Formação

7.4 Preencher dados:

1. Data
2. Condição perante o trabalho
3. Sector profissional
4. Profissão:
5. “Gravar”

7.4 “Plano de Formação”

EDITAR INSCRIÇÃO

A operação foi concluída com sucesso.

Inscrição do Formando

Nº Formando SIGO: 2230508 Nome: Fernanda Helena de Oliveira Guterres de Carvalho
 Data Nascimento: 1949/04/06 Tipo Doc: Identificação Civil Nº Identificação: 6265124

* Data: 2015/12/02
 Modalidade: Outra Formação Profissional

Apagar Inscrição Editar Formando

Situação Profissional Outros Dados **Plano de Formação**

* Condição Perante o Trabalho: Empregado
 * Especifique: Trabalhador conta outrem
 Entidade Empregadora:
 Morada:
 Código Postal:
 * Sector Profissional: Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais
 * Profissão:

Gravar Voltar

7.5 Seleccionar “Ação de formação” e colocar na “Data”, a data de finalização da Formação.

Sair

Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

EDITAR INSCRIÇÃO

Inscrição do Formando

Nº Formando SIGO: 2230508 Nome: Fernanda Helena de Oliveira Guterres de Carvalho
 Data Nascimento: 1949/04/06 Tipo Doc: Identificação Civil Nº Identificação: 6265124

* Data: 2015/12/02
 Modalidade: Outra Formação Profissional

Apagar Inscrição Editar Formando

Situação Profissional Outros Dados **Plano de Formação**

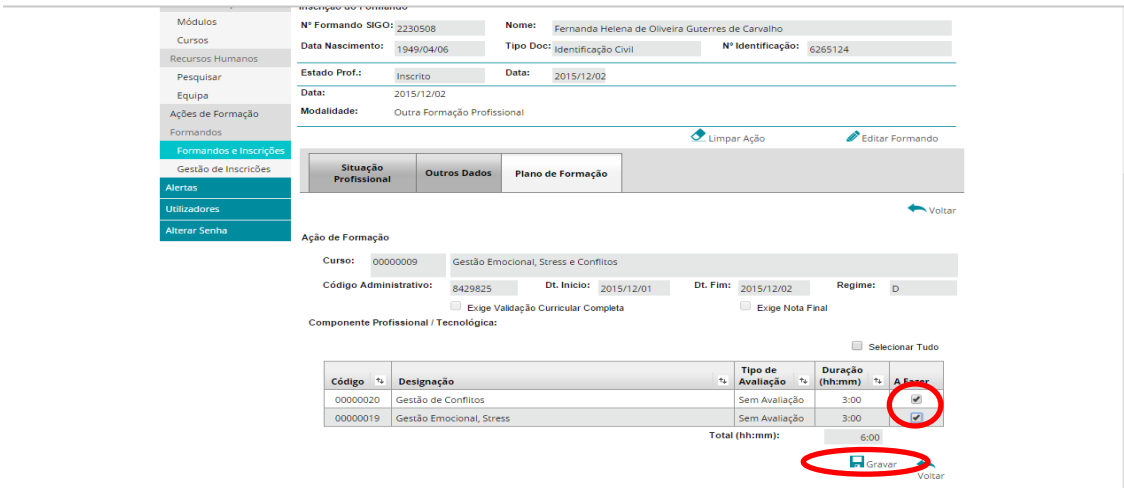
Ação de Formação

Curso:
 Código Administrativo: Dt. Inicio: Dt. Fim: Regime:
 Exige Validação Curricular Completa Exige Nota Final

Seleccionar Ação de Formação

Voltar

7.6 Selecionar os módulos da formação e “Gravar”.



Inscrição no Formando

Nº Formando SIGO: 2230508 Nome: Fernanda Helena de Oliveira Guterres de Carvalho
 Data Nascimento: 1949/04/06 Tipo Doc: Identificação Civil Nº Identificação: 6265124
 Estado Prof.: Inscrito Data: 2015/12/02
 Data: 2015/12/02
 Modalidade: Outra Formação Profissional

[Limpar Ação](#) [Editar Formando](#)

Situação Profissional **Outros Dados** **Plano de Formação**

[Voltar](#)

Ação de Formação

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos
 Código Administrativo: 8429825 Dt. Inicio: 2015/12/01 Dt. Fim: 2015/12/02 Regime: D
 Exige Validação Curricular Completa Exige Nota Final

Componente Profissional / Tecnológica: Selecionar Tudo

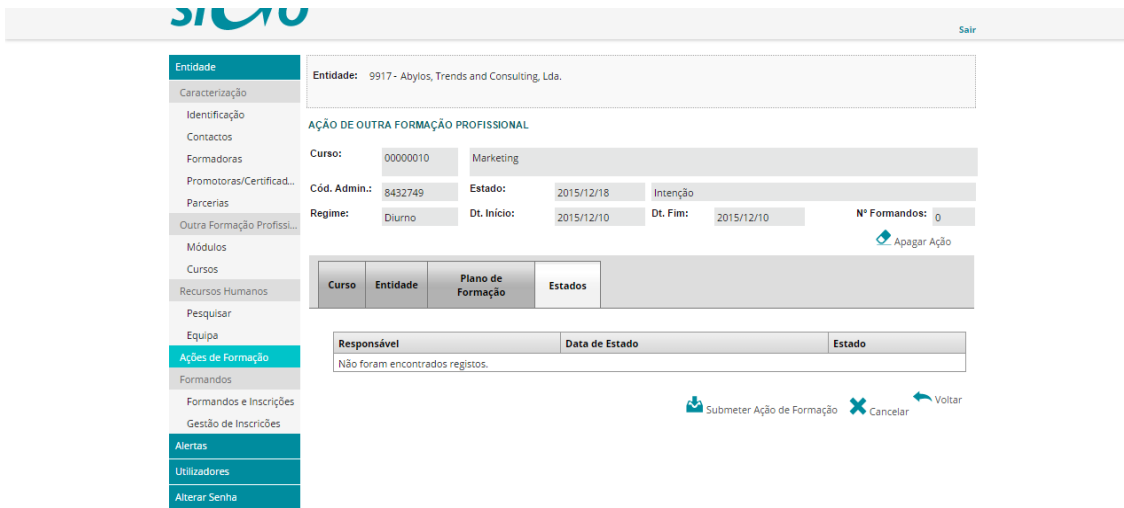
Código	Designação	Tipo de Avaliação	Duração (hh:mm)	A. Espec.
00000020	Gestão de Conflitos	Sem Avaliação	3:00	<input checked="" type="checkbox"/>
00000019	Gestão Emocional, Stress	Sem Avaliação	3:00	<input checked="" type="checkbox"/>
Total (hh:mm):			6:00	

[Gravar](#) [Voltar](#)

8 Emitir certificados

8.1 Submeter a ação de formação depois de inscrever os formandos na formação.

A ação de formação não pode ser colocada em funcionamento se não existir formandos inscritos.



SIGO [Sair](#)

Entidade Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

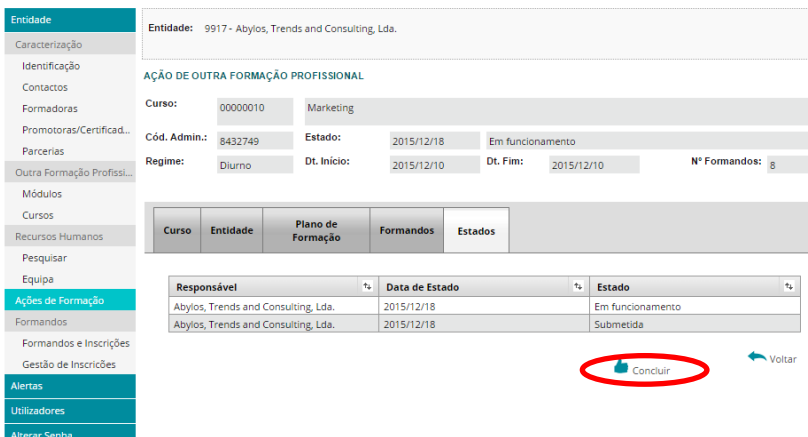
Curso: 00000010 Marketing
 Cód. Admin.: 8432749 Estado: 2015/12/18 Intenção:
 Regime: Diurno Dt. Inicio: 2015/12/10 Dt. Fim: 2015/12/10 Nº Formandos: 0
[Apagar Ação](#)

Curso	Entidade	Plano de Formação	Estados

Responsável	Data de Estado	Estado
Não foram encontrados registos.		

[Submeter Ação de Formação](#) [Cancelar](#) [Voltar](#)

8.2 “Concluir”



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Curso: 00000010 Marketing

Cód. Admin.: 8432749 Estado: 2015/12/18 Em funcionamento

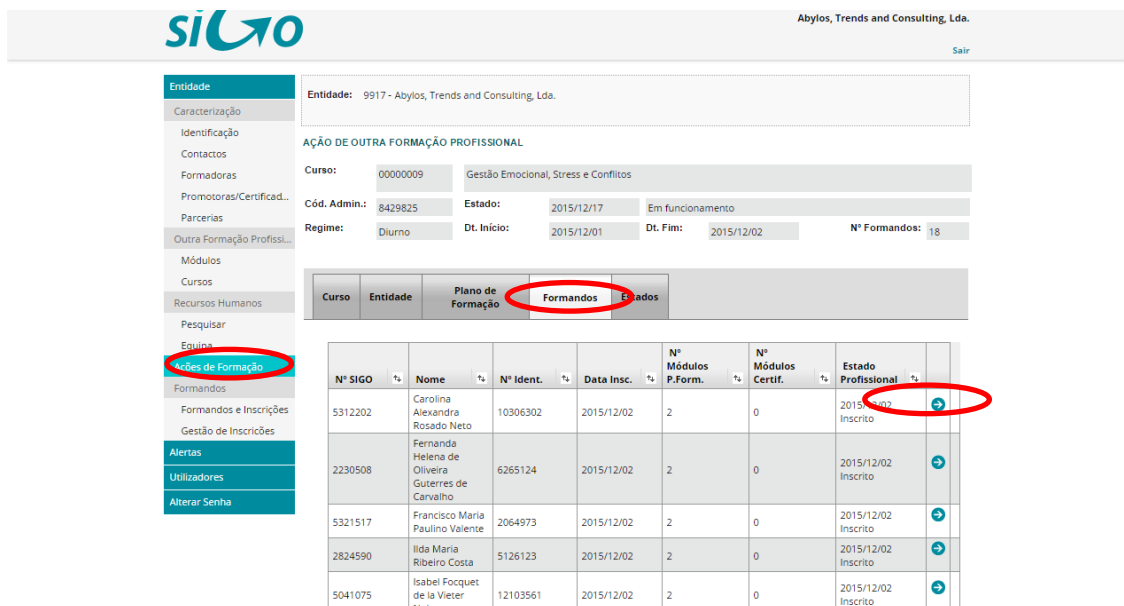
Regime: Diurno Dt. Início: 2015/12/10 Dt. Fim: 2015/12/10 N° Formandos: 8

Curso	Entidade	Plano de Formação	Formandos	Estados

Responsável	%	Data de Estado	%	Estado	%
Abylos, Trends and Consulting, Lda.		2015/12/18		Em funcionamento	
Abylos, Trends and Consulting, Lda.		2015/12/18		Submetida	

[Concluir](#) [Voltar](#)

8.3 “Ações de formação”; “Formandos” e por último seleccionar a “seta”.



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos

Cód. Admin.: 8429825 Estado: 2015/12/17 Em funcionamento

Regime: Diurno Dt. Início: 2015/12/01 Dt. Fim: 2015/12/02 N° Formandos: 18

Curso	Entidade	Plano de Formação	Formandos	Estados

N° SIGO	%	Nome	%	N° Ident.	%	Data Insc.	%	N° Módulos P.Form.	%	N° Módulos Certif.	%	Estado Profissional	%
5312202		Carolina Alexandra Rosado Neto		10306302		2015/12/02		2		0		2015/12/02 Inscrito	
2230508		Fernanda Helena de Oliveira Guterres de Carvalho		6265124		2015/12/02		2		0		2015/12/02 Inscrito	
5321517		Francisco Maria Paulino Valente		2064973		2015/12/02		2		0		2015/12/02 Inscrito	
2824590		Ilda Maria Ribeiro Costa		5126123		2015/12/02		2		0		2015/12/02 Inscrito	
5041075		Isabel Focquet de la Vieter Nobre		12103561		2015/12/02		2		0		2015/12/02 Inscrito	



8.4 “Certificação” e “Finalizar”.

Inscrição do Formando

Nº Formando SIGO: 5312202 Nome: Carolina Alexandra Rosado Neto
Data Nascimento: 1974/09/17 Tipo Doc: Identificação Civil Nº Identificação: 10306302
Estado Prof.: Inscrito Data: 2015/12/02
Data: 2015/12/02
Modalidade: Outra Formação Profissional

Ação de Formação

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos
Código Administrativo: 8429825 Dt. Inicio: 2015/12/01 Dt. Fim: 2015/12/02 Regime: D
 Exige Validação Curricular Completa Exige Nota Final

Componente Profissional / Tecnológica:

Código	Designação	Tipo de Avaliação	Duração (hh:mm)	Certificado
00000020	Gestão de Conflitos	Sem Avaliação	3:00	
00000019	Gestão Emocional, Stress	Sem Avaliação	3:00	
Total (hh:mm):			6:00	

8.5 Colocar a Data profissional, ou seja, a data do fim da formação, “Gravar”.

EDITAR INSCRIÇÃO

Verifique os dados constantes do certificado de formação profissional provisório antes de continuar. Tem a certeza que pretende continuar?
 Certificado de Formação Profissional Provisório

Inscrição do Formando

Nº Formando SIGO: 5312202 Nome: Carolina Alexandra Rosado Neto
Data Nascimento: 1974/09/17 Tipo Doc: Identificação Civil Nº Identificação: 10306302
Estado Prof.: Inscrito Data: 2015/12/02
Data: 2015/12/02
Modalidade: Outra Formação Profissional

Datas de Termo da Certificação

Confirme o resultado de **Certificado** na Componente Profissional / Tecnológica, obtido pelo(a) formando(a) **Carolina Alexandra Rosado Neto** com o numero SIGO **5312202**, na inscrição com data de **2015/12/02**?

* Data Profissional: 2015/12/02
aaaa/mm/dd

8.6 “Certificado de Formação Profissional”

Formadoras
Promotoras/Certificad...
Parcerias
Outra Formação Profissi...
Módulos
Cursos
Recursos Humanos
Pesquisar
Equipa
Ações de Formação
Formandos
Formandos e Inscrições
Gestão de Inscrições
Alertas
Utilizadores
Alterar Senha

A inscrição foi finalizada com sucesso.

Inscrição do Formando

Nº Formando SIGO: 5312202 Nome: Carolina Alexandra Rosado Neto
 Data Nascimento: 1974/09/17 Tipo Doc: Identificação Civil Nº Identificação: 10306302
 Estado Prof.: Certificado Data: 2015/12/02
 Data: 2015/12/02

Modalidade de Formação: Outra Formação Profissional

Documentos do Processo Editar Formando

Situação Profissional Outros Dados Plano de Formação Certificação

Ação de Formação

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos
 Código Administrativo: 8429825 Dt. Inicio: 2015/12/01 Dt. Fim: 2015/12/02 Regime: D
 Exige Validação Curricular Completa Exige Nota Final

Componente Profissional / Tecnológica:

Código	%	Designação	%	Tipo de Avaliação	Duração (h:mm)	%	Certificado
00000020		Gestão de Conflitos		Sem Avaliação	3:00		
00000019		Gestão Emocional, Stress		Sem Avaliação	3:00		

8.7 Certificado de formação profissional, guardar numa pasta do PC, para envio posterior ao formando.

← → C sigo.gepe.min-edu.pt/areaservada/faces/PdfServlet?pdf=CFP

Certificado de Formação Profissional 1 / 1

ABYLOS
TRENDS & CONSULTING

Certificado de Formação Profissional

Certifica-se que Carolina Alexandra Rosado Neto natural de Vendas Novas nascida em 17/09/1974, com o N.º de Identificação Civil 10306302 válido até 03/10/2016, concluiu com aproveitamento o curso de Formação Profissional de Gestão Emocional, Stress e Conflitos, em 02/12/2015, com a duração de 6.00 horas.

Unidades de Formação/Módulos/Outras Designações	Horas (h:mm)	Classificação
Gestão Emocional, Stress	3:00	-
Gestão de Conflitos	3:00	-

Lisboa, 18 de dezembro de 2015

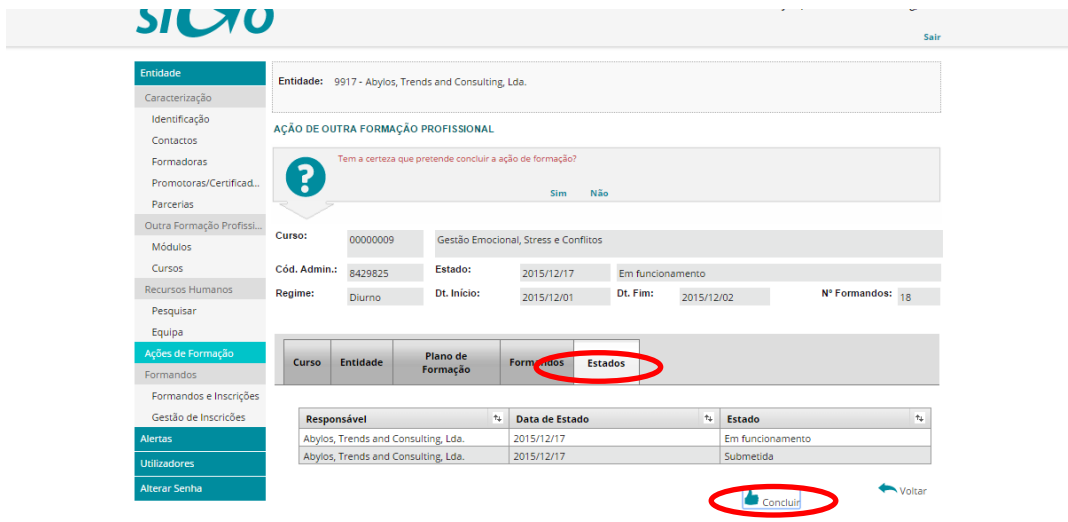
O(A) Responsável pelo(a) Abylos, Trends and Consulting, Lda.

(Assinatura e selo branco ou carimbo da entidade formadora)

Certificado n.º 123/2015 de acordo com o modelo publicado na Portaria n.º 474/2010

9 Fechar/Concluir a formação

9.1 “Estados”; “Concluir”



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Tem a certeza que pretende concluir a ação de formação?

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos

Cód. Admin.: 8429825 **Estado:** 2015/12/17 Em funcionamento

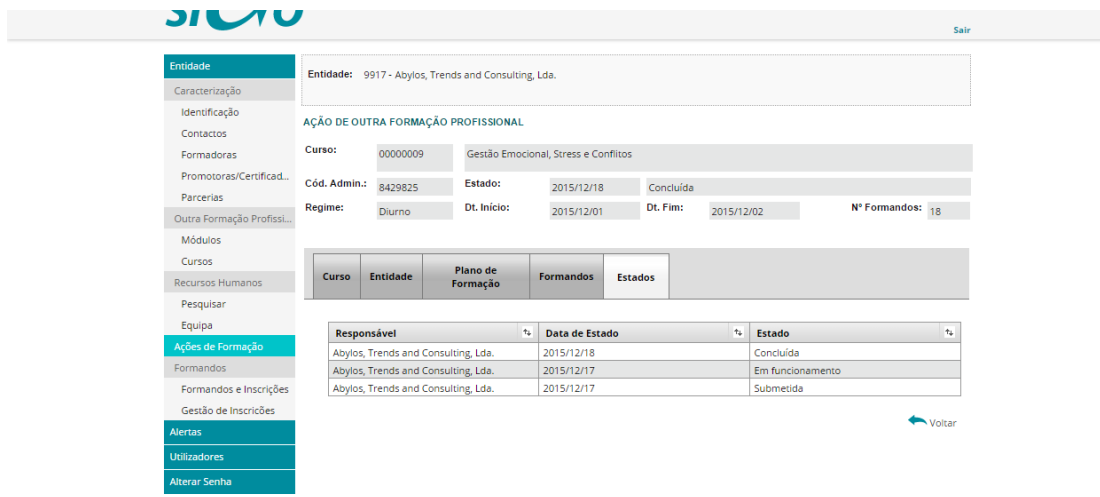
Regime: Diurno **Dt. Início:** 2015/12/01 **Dt. Fim:** 2015/12/02 **Nº Formandos:** 18

Curso	Entidade	Plano de Formação	Formandos	Estados

Responsável	Data de Estado	Estado
Abylos, Trends and Consulting, Lda.	2015/12/17	Em funcionamento
Abylos, Trends and Consulting, Lda.	2015/12/17	Submetida

[Concluir](#) [Voltar](#)

9.2 Estado da Formação Concluída.



Entidade: 9917 - Abylos, Trends and Consulting, Lda.

AÇÃO DE OUTRA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Curso: 00000009 Gestão Emocional, Stress e Conflitos

Cód. Admin.: 8429825 **Estado:** 2015/12/18 Concluída

Regime: Diurno **Dt. Início:** 2015/12/01 **Dt. Fim:** 2015/12/02 **Nº Formandos:** 18

Curso	Entidade	Plano de Formação	Formandos	Estados

Responsável	Data de Estado	Estado
Abylos, Trends and Consulting, Lda.	2015/12/18	Concluída
Abylos, Trends and Consulting, Lda.	2015/12/17	Em funcionamento
Abylos, Trends and Consulting, Lda.	2015/12/17	Submetida

[Voltar](#)

Fim