

**LÚCIA FILIPA SILVA FONTE**

**Plano de Formação da Ecubal S.A - Triénio 2019-2021**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2019

**LÚCIA FILIPA SILVA FONTE**

**Plano de Formação da Ecubal S.A - Triénio 2019-2021**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2019

# **Plano de Formação da Ecubal S.A - Triénio 2019-2021**

## Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Lúcia Filipa Silva Fonte

*Copyright by*

Lúcia Filipa Silva Fonte

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Aqui, irei constar daqueles que ao longo desta jornada, direta e indiretamente, contribuíram na concretização deste projeto empresarial, e onde gostaria de deixar registado todo o meu agradecimento, pois sem eles não seria possível.

Primeiramente, aos meus pais, Morais Fonte e Ana Bela Fonte, que sem eles, não me seria possível ingressar neste curso, e a todo o tipo de apoio incondicional que me foram dando, até aos dias de hoje.

A nível familiar ainda, e terei de deixar este ponto isolado de todos os outros, à minha querida Avó, que sempre me disse que eu só não conseguiria atingir as minhas metas, se assim não o desejasse. Que tudo na vida, seja profissional ou pessoal, há que ter em mente, o esforço, o empenho e a dedicação.

A nível profissional, os meus maiores agradecimentos:

À Diretora Adjunta Paula Lourenço, elemento fundamental para a realização deste projeto, que me foi auxiliando e ajudando em todas as etapas do mesmo, e que me forneceu toda a informação necessária.

Ao Diretor Pedagógico Francisco Claro, por me ser permitido a elaboração deste projeto, eliminando assim uma lacuna existencial na empresa.

Ao Diretor Financeiro, João Pedro Mendonça, pelas opiniões sugeridas, e informações cedidas.

A todos aqueles, que diretamente e indiretamente sabendo da existência deste curso na minha vida, importaram-se e lembraram-se do decorrer do mesmo, e davam uma palavra amiga, de força, de ânimo, de motivação e de persistência.

À minha orientadora Doutora Professora Cátia de Sousa, pela ajuda e disponibilidade cedida.

A todos vós, um grande bem-haja por fazerem parte desta minha etapa.

OBRIGADO.

## **RESUMO**

O Plano de Formação visa contribuir para o desenvolvimento do potencial humano face às necessidades do mercado, através da preparação e qualificação dos profissionais para a prestação de serviços com uma qualidade técnica excelente. Esta preocupação torna imprescindível a formação dos profissionais, de forma a poderem disponibilizar soluções adequadas, inovadoras e de qualidade. O Plano de Formação visa organizar e tornar visível a informação relativa à(s) necessidade(s) formativa(s) de qualquer organização. Neste contexto, este projeto teve como objetivo a construção de um plano de formação que contempla a análise das necessidades de todos os colaboradores. Através da aplicação de questionários a todos os colaboradores da ECUBAL, AS, e reuniões efetuadas com os Diretores Pedagógicos e o Engenheiro responsável pela manutenção do espaço da empresa, este projeto resultou na conceção do Plano de Formação para a empresa ECUBAL, SA, mais conhecida por Escola Internacional do Algarve, e agora denominada por NOBEL ALGARVE.

**Palavras-Chave:** Formação; Necessidades de Formação; Plano de Formação; Gestão da Formação nas Organizações

## **ABSTRACT**

The Training Plan aims to contribute to the development of human potential in response to the market needs, through the preparation and qualification of professionals to provide services with an excellent technical quality. This concern makes it essential for the training of professionals, so that they can provide adequate, innovative and quality solutions. The Training Plan aims to organize and make visible the information regarding the training needs of any organization. In this context, this project aimed to build a training plan that contemplates the analysis of the needs of all employees. Through the application of questionnaires to all employees and meetings with the Pedagogical Directors and the Engineer responsible for maintaining the company space, this project resulted in the design of the Training Plan for the company ECUBAL, SA, better known by Escola International do Algarve, and now called NOBEL ALGARVE.

**Keywords:** Training; Training Needs; Training Plan; Organizational Training Management

## Índice

Índice de tabelas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Introdução .....	1
1. Enquadramento Teórico .....	3
1.1. A formação profissional nas organizações.....	3
1.2. As modalidades de aperfeiçoamento profissional.....	4
1.2.1. Aperfeiçoamento profissional nos ativos.....	4
1.2.2. Formação inicial para a integração de novos trabalhadores .....	5
1.3. Formas de realizar o aperfeiçoamento nos ativos.....	6
1.3.1. Ação realizada internamente pela própria organização .....	6
1.3.2. Apoios externos para a organização no aperfeiçoamento.....	6
1.4. O desenvolvimento do processo da formação nas organizações .....	7
1.4.1. Fases do processo de formação nas organizações .....	8
1.5. Determinação das necessidades de formação nas organizações .....	9
1.6. O plano e os projetos de formação nas organizações .....	11
1.6.1. O conteúdo do plano e o seu prazo.....	12
1.6.2. A elaboração do plano de formação .....	13
1.6.2.1. Os passos de um plano de formação.....	14
1.7. A importância da formação nas organizações .....	17
2. Apresentação da empresa .....	19
2.1. História da empresa.....	20
2.2. Caracterização do meio envolvente.....	21
2.3. Caracterização da escola .....	22
2.3.1. Estrutura escolar.....	23
2.4. Visão, missão e valores .....	23
2.5. Estrutura organizacional.....	23
2.5.1. Organização pedagógica e administrativa .....	24
2.6. Enquadramento setorial.....	28
2.7. Enquadramento legal.....	29
2.8. Análise SWOT .....	33

2.8.1. Forças .....	34
2.8.2. Fraquezas.....	35
2.8.3. Oportunidades .....	35
2.8.4. Ameaças .....	36
3. Construção do plano de formação da Ecubal .....	37
3.1. Metodologia: Caracterização dos Recursos Humanos .....	37
3.1.1. Análise da amostra .....	37
3.1.2. Análise do género.....	38
3.1.3. Análise por habilitação literária.....	38
3.1.4. Análise por vínculo contratual.....	39
3.1.5. Análise por antiguidade.....	39
3.1.6. Análise por departamento.....	40
3.1.7. Histórico de contratações e cessações de contrato.....	40
3.2. Caracterização do perfil dos postos de trabalho .....	41
3.2.1. Funções .....	41
3.2.2. Instrumentos.....	46
3.2.3. Procedimentos .....	47
4. Resultados .....	48
4.1. Diagnóstico das necessidades formativas.....	48
4.1.1. Balanço das experiências formativas anteriores.....	48
4.2. Análise dos dados do diagnóstico das necessidades formativas.....	48
4.2.1. Análise das entrevistas às chefias.....	48
4.3. Análise dos questionários.....	49
4.3.1. Formação anterior disponibilizada pela entidade patronal .....	49
4.3.2. Estratégias da entidade patronal .....	50
4.3.3. Condições de trabalho .....	51
4.3.4. Qualidade dos serviços.....	52
4.3.5. Clima relacional/institucional.....	54
4.3.6. Autoavaliação de desempenho .....	55
4.3.7. Identificação das necessidades formativas .....	55
4.3.8. Horas e períodos de formação pretendidos.....	59
4.3.9. Mudanças de departamento .....	60

4.3.10. Análise dos questionários de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho.....	60
4.4. Reflexão sobre os dados apresentados e definição dos objetivos do plano de formação.....	69
5. Conceção da formação .....	71
5.1. Identificação das ações .....	71
5.2. Planificação das ações .....	72
5.3. Cronograma da realização das ações de formação .....	95
6. Conclusão.....	98
7. Referências bibliográficas .....	101
8. Anexos .....	107

## Índice de tabelas

Tabela 2.1. Organização pedagógica e administrativa.....	24
Tabela 3.1. Perfil/funções dos postos de trabalho.....	41
Tabela 4.1. Estratégias da entidade patronal.....	50
Tabela 4.2. Condições de trabalho.....	51
Tabela 5.1. Formação para todo o staff.....	72
Tabela 5.2. Formação específica.....	76
Tabela 5.3. Formação externa 1.....	80
Tabela 5.4. Formação externa 2.....	81
Tabela 5.5. Formação externa 3.....	84
Tabela 5.6. Formação externa 4.....	85
Tabela 5.7. Formação técnica - docência.....	86
Tabela 5.8. Formação técnica - docência.....	87

## Índice de figuras

Figura 1.1. O desenvolvimento do processo de formação nas organizações.....	9
Figura 2.1. Estrutura organizacional.....	23
Figura 3.1. Análise da amostra.....	37
Figura 3.2. Análise do género.....	38
Figura 3.3. Análise por habilitação literária.....	38
Figura 3.4. Análise por vínculo contratual.....	39
Figura 3.5. Análise por antiguidade.....	39
Figura 3.6. Análise por departamento.....	40
Figura 3.7. Histórico de contratações e cessações de contrato.....	41
Figura 4.1. Formação cedida anteriormente pela entidade patronal.....	50
Figura 4.2. Estratégias da entidade patronal.....	51
Figura 4.3. Condições de trabalho.....	52
Figura 4.4. Qualidade dos serviços.....	53
Figura 4.5. Clima relacional.....	54
Figura 4.6. Autoavaliação desempenho.....	55
Figura 4.7. Diagnóstico das necessidades formativas.....	56
Figura 4.8. Diagnóstico dos funcionários de serviços.....	57
Figura 4.9. Diagnóstico de necessidades formativas - docentes da seção nacional.....	58
Figura 4.10. Diagnóstico de necessidades formativas - docentes da seção internacional.....	59
Figura 4.11. Obrigações SHST.....	60
Figura 4.12. condições de SHST no local de trabalho.....	61
Figura 4.13. Transmissão de informação sobre risco.....	61
Figura 4.14. Medicina do trabalho.....	62
Figura 4.15. Acidentes de trabalho.....	62
Figura 4.16. Medidas de prevenção.....	63
Figura 4.17. Disponibilização de EPI.....	63
Figura 4.18. Utilização de EPI.....	64
Figura 4.19. Conhecimentos na área de primeiros socorros.....	64
Figura 4.20. Conhecimento de combate a incêndios.....	65
Figura 4.21 Utilização de extintor.....	66
Figura 4.22. Segurança dos equipamentos.....	66
Figura 4.23. Comunicação de avarias.....	67

Figura 4.24. Elevação de cargas pesadas.....	67
Figura 4.25. Postura no transporte de carga.....	68
Figura 4.26 Uso de meios mecânicos para transporte de cargas.....	68
Figura 4.27. Posto de trabalho ruidoso.....	69
Figura 5.1. Cronograma formativo ano 1.....	95
Figura 5.2. Cronograma formativo ano 2.....	96
Figura 5.3. Cronograma formativo ano 3.....	97

## Introdução

A ECUBAL S.A, empresa detentora da Nobel International School Algarve, encontra-se em franca expansão tornando-se cada vez mais uma referência em termos de educação quer na região do Algarve, quer em termos nacionais e internacionais. A formação profissional surge na Escola Internacional do Algarve como uma oportunidade de melhoria do desempenho global dos trabalhadores e da própria empresa. O desenvolvimento da formação contínua dos funcionários tem assim como objetivo, para além de cumprir com as obrigações legais no âmbito da formação contínua, previstas no Código do Trabalho, aumentar e reforçar as competências profissionais e valorizar os recursos humanos.

Tal como entende a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT, 2007) a formação profissional é um “conjunto de atividades que visam proporcionar a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas ao bom desempenho de uma determinada profissão ou grupo de profissões num determinado contexto de organização produtiva económica e social”. “A formação profissional é sinónimo de educação e formação profissional dotando os indivíduos de competências essenciais para o desempenho de uma ou mais atividades profissionais” (Decreto-Lei 396/2007, 31 de Dezembro). Do ponto de vista económico a formação tem um impacto muito positivo, revertendo o investimento em lucro, já que proporciona o aumento da produtividade da empresa, e uma melhoria na prestação dos serviços. A formação poderá assumir ainda neste âmbito, uma função dinamizadora da empresa, sendo a área da formação em si mesmo, uma oportunidade de negócio para a escola, que poderá potenciar os recursos humanos e físicos existentes. Do ponto de vista sociocultural, a formação tem também um papel fulcral, permitindo uma melhoria nas relações interpessoais, prevenindo situações de conflito, problemas de comportamentos e exclusão social (Centeno, 2016).

Na Nobel Algarve, a formação é entendida como algo fundamental no desenvolvimento da empresa, uma vez que permite a toda a comunidade educativa adquirir não só, conhecimentos técnicos, mas também comportamentais e de desenvolvimento pessoal. A formação tem a função de potenciar o desenvolvimento global dos sujeitos, quer em termos comportamentais, atitudinais, cognitivos, ou funcionais, o que tem consequentemente um impacto extremamente significativo

em termos profissionais. Face ao exposto, é objetivo deste projeto de mestrado, fazer um diagnóstico das necessidades formativas da Nobel Algarve e construir o Plano Anual de Formação.

Este projeto encontra-se dividido em três partes: Na primeira parte é feito o enquadramento teórico, onde são explanados os conceitos referentes à formação profissional nas organizações, a sua importância e processos inerentes. É também apresentada a empresa para a qual foi realizado este projeto de mestrado, assim como a respetiva análise SWOT. A segunda parte contempla a parte empírica, onde são explicados os procedimentos adotados para a realização do diagnóstico das necessidades de formação, e onde são apresentados os resultados, ou seja, o diagnóstico das necessidades de formação e uma proposta de plano anual de formação. Por último, são apresentadas as considerações finais.

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1. A formação profissional nas organizações

A formação profissional pode ser definida 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” (Cabrera, 2006, p. 168). Ou seja, exige um aperfeiçoamento profissional dos ativos que deve, normalmente, melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos, alargar a gama de atividades realizadas ou o respetivo nível, ou seja, deve ser orientado para a melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer pelos trabalhadores (Buckley & Caple, 2003; Cardim, 2012). A formação deve ser desenvolvida nas organizações e para o seu quadro de atividade específica, através da mobilização de meios e afetação dos trabalhadores e deve ser executada de forma concisa ao nível de cada organização, empresa, organismo público ou outro, segundo uma metodologia (Campos, 2012).

Regra geral, o aperfeiçoamento que cada organização adota tem os seus objetivos específicos, e é realizado através de uma vasta gama de iniciativas, apresentando grandes diferenças de entidade para entidade, devido às diferentes configurações e características dos organismos em que se realiza. Uma característica comum, é a necessidade que a organização tem de desafetar o pessoal do trabalho corrente, implicando um elevado custo de oportunidade, logo, é essencial a orientação clara para o bom desempenho económico e funcional das organizações (Campos, 2012).

Sendo a formação uma técnica e instrumento de serviço do desenvolvimento dos recursos humanos, esta apresenta as seguintes características para a sua melhoria contínua (Sovienski & Stigar, 2008):

- Direcionamento para o pessoal já no ativo na organização, como para o seu ingresso imediato;
- Duração curta;
- Orientação para conteúdos do trabalho ou funções concretas. A formação aqui tem um enfoque essencial e direto no profissional, pretendendo-se utilizar o conhecimento como forma de melhorar o desempenho de cada elemento e da própria organização. A formação deve articular-se diretamente com o desempenho, envolvendo as chefias e

coresponsabilizando-as na organização das ações e dos indivíduos. Deve ser conceptualizada assim numa dupla perspetiva: integrando-as nas atividades do trabalho e fazendo deste o centro das situações da formação. A melhoria da formação deve ajudar a clarificar as formas corretas de trabalhar, de organizar o trabalho, precisando o lugar de cada um no sistema de trabalho;

- Desenvolvimento intensivo e com recurso a métodos de ensino ativos. As situações de formação em sala devem também modificar a atitude dos participantes;
- A organização das ações é comumente operacionalizada por serviços internos ou entidades/ consultores externos (Sovienski & Stigar, 2008).

## 1.2. As modalidades de aperfeiçoamento profissional

O aperfeiçoamento pode assumir formas muito variadas sendo, como tal, dificilmente triplicável em toda a sua extensão. Podem, no entanto, identificar-se alguns objetivos comuns, de que definem ações segundo conteúdos e formas de organização distinta, na perspetiva de Cardim (2012).

### 1.2.1. Aperfeiçoamento profissional nos ativos

As formas mais comuns e essenciais de melhoria/aperfeiçoamento profissional são:

- **Atualização**, que visa a formação dos trabalhadores em novas técnicas ou novas funções de profissão, em resultado da evolução tecnológica ou organizativa. São, por exemplo, ações para aquisição de novas regras de contabilidade, de um novo software ou para a aprendizagem da operação de um novo equipamento;
- **Reciclagem**, que visa a preparação face à perda de capacidades de execução, ou seja, a manutenção do grau de operacionalidade de uma dada pessoa, ou pessoas, de uma dada profissão. Por exemplo ações dirigidas à manutenção da operacionalidade de pilotos, controladores aéreos ou outras profissões ligadas a planos de segurança;
- **Formação de promoção ou complementar**, que visa a preparação para aspetos novos da profissão, que decorrem da evolução nas carreiras, ou mesmo para o desempenho de novos cargos. São exemplos destas ações as dirigidas à preparação

de chefias recentemente nomeadas, ou de outros profissionais cuja progressão implique mudanças no conteúdo do trabalho, total ou parcialmente diferente do exercido. Esta situação, torna vantajoso o conhecimento dos contornos das novas funções e a aquisição sistemática, ainda que rápida, dos conhecimentos específicos que impliquem.

Apesar da orientação predominante para a continuidade da melhoria dos conteúdos ligados diretamente à sua função de trabalho, verifica-se alguma tendência para a inclusão nestas ações de temas “horizontais”, como os relacionados com a proteção do ambiente, para melhorar o impacto destas políticas na realidade laborais (Lourenço, 2015).

### **1.2.2. Formação inicial para a integração de novos trabalhadores**

Para além das situações mais correntes na formação dos ativos, há ainda, situações atípicas, normalmente nas organizações de maiores dimensões, que recrutam profissões específicas, ou que arrancam a sua atividade com o recrutamento de trabalhadores muito desenvolvidos, ou, mesmo, total (Alves, 2011).

Estas atividades são mais longas e, por vezes, apresentam programas próximos das atividades formativas mais formalizadas. Nestes casos, podem realizar-se ações de várias semanas, ou mesmo, de meses, uma vez que o envolvimento dos participantes pode ser programado para antes do ingresso na atividade profissional e pode, nomeadamente, fazer parte do próprio processo de recrutamento e seleção. Quando se planeia a abertura de uma nova empresa, é quase inevitável encarar a preparação do pessoal que nela irá trabalhar. Este é o momento ideal para se desenvolver uma ação de “iniciação” ou de “integração” com maior profundidade uma vez que, não estando afetos ao trabalho real, há maior disponibilidade para aprender de forma mais sistemática e completa os procedimentos específicos das atividades que vão ser exercidas. Quando estes projetos têm suporte no financiamento público, ele pode mesmo incluir apoios específicos para a formação (Alves, 2011).

### **1.3. Formas de realizar o aperfeiçoamento nos ativos**

#### **1.3.1. Ação realizada internamente pela própria organização**

Um número significativo de empresas portuguesas desenvolve formação dirigida aos seus ativos através de estruturas de formação próprias. São particularmente empresas de grande dimensão ou multinacionais. Nas últimas décadas tem-se registado uma tendência para o aumento das entidades que desenvolvem ações de formação (Cardim, 2000).

A capacidade de organização de formação cresce, naturalmente, com a dimensão da organização. As grandes empresas têm, quase todas, instalações que podem ser utilizadas para tal, muitas têm técnicos dedicados a estes trabalhos e algumas têm mesmo formadores permanentes. Inversamente, as medias e pequenas empresas não têm instalações adequadas à formação, nem formadores, mesmo eventuais. A perceção das necessidades também varia com a dimensão do efetivo de trabalhadores: quanto menor é, menor é a indicação das necessidades de formação (Cardim, 2012; Fialho, Silva, & Saragoça, 2013).

Nesta situação o nosso país não é original, verificando-se tendência semelhante na generalidade dos países da União Europeia. Na realidade, e muito naturalmente, a existência de serviços ou especialistas internos de formação contribui para o desenvolvimento de respostas formativas mais sistemáticas a problemas de desempenho, segundo a perspetiva de (Neves, 2005).

É particularmente necessário envolver neste trabalho os dirigentes, chefias e outros profissionais. Na perspetiva de Cardim (2012) entende-se que cada indivíduo presente na empresa se pode envolver na formação, não apenas na sua conceção e organização. É de apontar a possibilidade e necessidade, nas grandes e pequenas organizações, de renovar a formação individualizada e organizada a partir do posto de trabalho, normalmente a cargos de chefias diretas.

#### **1.3.2. Apoios externos para a organização no aperfeiçoamento**

Os consultores, empresariais ou outros, desempenham um papel essencial na oferta de serviços formativos, sem relação com os sistemas estatais de formação inicial. Existem entidades formadoras que oferecem formação para empresas, determinados grupos profissionais ou atividades, organizando ações numa lógica de oferta de serviços pagos pelos clientes.

São normalmente entidades de carácter privado, empresas de consultoria, associações e outros, cuja ação é sensível nos domínios da formação contínua, criando aquilo que se designa habitualmente por “mercado de formação” (Oliveira & Piccinini, 2011).

A generalidade destas entidades atua em domínios especializados, sectorialmente ou por públicos-alvo, em muitos casos dão acesso às empresas o recurso ao financiamento público disponibilizado pelos programas de financiamento existentes.

A informação sobre todas estas entidades e atividades pode ser hoje obtida de maneira atualizada diretamente na internet (e.g., Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Os tipos de entidades mais comuns são:

- **Consultores privados**, estas entidades desenvolvem a formação, como atividade essencial, para a melhoria/aperfeiçoamento dos públicos-alvo externos. A maioria dos consultores realiza ações encomendadas por empresas (intraempresa), ou seja, são ações realizadas numa dada organização e configuradas para dar resposta às suas necessidades, que pressupõe a elaboração de um programa específico para a organização ou a adaptação de um programa geral às suas particularidades (Catálogo de Formação CEGOC);
- **Entidades públicas e universitárias**, este tipo de ação é também realizado por instituições de ensino superior e abertas a ativos não possuidores de diplomas universitários, através de cursos, como pós-graduações, MBA, entre outros. Há numerosas instituições públicas, centros de formação e institutos independentes tutelados pela administração ou ligados a universidades, que desenvolvem atividades de formação;
- **Associações empresariais**, são entidades geridas pelos parceiros sociais e outros, de carácter associativo, que igualmente promovem atividades de formação.

#### 1.4. O desenvolvimento do processo da formação nas organizações

Considerando que as organizações têm interesse em melhorar o desempenho profissional do seu próprio pessoal, é possível identificar o processo de desenvolvimento da respetiva ação de formação (e.g., Cunha et al., 2015).

Este processo visa estabelecer a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos internos através de procedimentos conducentes à:

- Adequação da ação a desenvolver às interações de gestão da organização considerada;
- Identificação clara e específica das necessidades formativas concretas e efetivamente geradoras de melhoria do desempenho;
- Determinação de respostas formativas adequadas e económicas.

O processo integra, de um modo geral, a análise, planeamento, desenvolvimento no controlo da formação nas organizações visando a majoração dos seus resultados. O seu desenvolvimento, sendo geral, deve adaptar-se à realidade de cada organização e às efetivas possibilidades de intervenção formativa.

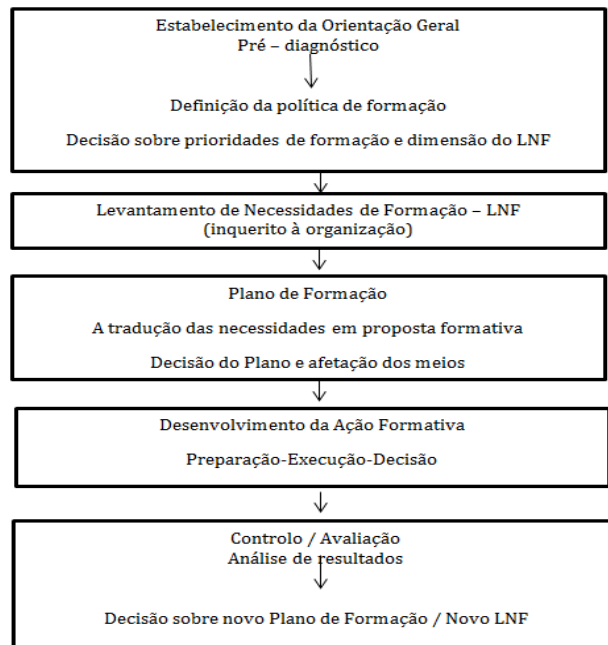
A investigação a desenvolver é, nestes termos, dirigida e seletiva, tendo essencialmente em conta a visão de desenvolvimento da organização adotada pela direção, a posterior identificação das necessidades de desenvolvimento do desempenho e a sua transformação nem ação formativa.

Por outro lado, o processo de formação nas organizações, também é um trabalho de análise onde intervém tecnicamente o objeto estudo quando se fixa ao cliente e se obtém dele a explicação dos objetivos para a formação, implicando assim o desenvolvimento de toda a organização.

#### **1.4.1. Fases do processo de formação nas organizações**

O processo de desenvolvimento da formação nas organizações pode identificar-se em 5 grandes fases (e.g., Nascimento, 2015):

- Estabelecimento da orientação geral: Pré-Diagnóstico à explicitação da política de formação;
- Levantamento das Necessidades de Formação (LNF);
- A elaboração da proposta de ação formativa: Plano de Formação;
- O desenvolvimento da ação formativa;
- Controlo da ação formativa: avaliação



*Figura 1.1. O desenvolvimento do processo de formação nas organizações*

(fonte: adapt. Cardim, 2012, p. 18)

### **1.5. Determinação das necessidades de formação nas organizações**

Na ótica da melhoria profissional, o levantamento de necessidades de formação (LNF) consiste na recolha de informações através de inquéritos, utilizando instrumentos metodológicos adequados para à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho e/ou problemas de organização (e.g., Noe, 2008; McConnell, 2003; Meignant, 2003). Em termos práticos, trata-se de estabelecer uma relação entre as exigências de desempenho colocadas pelas diversas atividades desenvolvidas, e a forma como são desempenhadas, contornando as disfunções que possam ter solução formativa. De acordo com Azevedo (2012) esta diferença entre o desempenho desejável e o desempenho real pode ter várias origens, não sendo exclusivamente gerada pelas competências possuídas (instrumentais, cognitivas ou relacionais). A organização e o seu método de gestão, podem ser um ponto fulcral e de elevada percentagem para disfunções ou perdas de rendimento, como por exemplo, a componente débil conceptual (cognitiva ou relacional) da própria direção, o que coloca de novo a formação das chefias como solução a considerar de forma muito cuidadosa. Os fatores de perda de rendimento localizados nos trabalhadores estão,

essencialmente, ligados à má execução do trabalho e ao não-cumprimento de regras e procedimentos estabelecidos, quando existem (Azevedo, 2012).

As necessidades de formação, têm um grande contributo, pois são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido e expectável para o exercício de uma profissão/função e o desempenho real (nível de competências mobilizadas) considerado relativamente a um ou vários indivíduos (Silva, 2000). De uma maneira geral, as necessidades identificadas, podem localizar-se nas grandes funções das empresas, na produção, na área comercial, na área administrativo-contabilística, na área de tratamento da informação, etc. (e.g., Nascimento, 2015). Podem também identificar-se nas suas direções e na direção-geral, o que exige um tratamento específico. Mas para além, destas necessidades, a própria organização e a organização do trabalho constituem fontes de problemas e disfunções que podem não assumir uma expressão individualizada ou localizada em certas funções concretas (e.g., Lopes & Picado, 2010).

Na perspetiva de Cardim (2012), o levantamento das necessidades é, em qualquer caso, uma função de gestão das organizações, e por isso, uma responsabilidade que respeita também às chefias e aos dirigentes responsáveis por cada área funcional. A responsabilidade e o conhecimento real das disfunções e problemas são posse formal e efetiva dos quadros das organizações, o que significa que estes constituem fontes essenciais de informação, ainda que não exclusivas.

No entanto, a execução do levantamento apresenta algumas exigências que justificam que se constitua como função de staff:

- Oportunidade do levantamento;
- Horizontalidade ou necessidade de integração e sistematização da informação dos vários serviços;
- Disponibilidade de dar continuidade ao levantamento dando sequência na ação posterior.

Logo, é habitual que a execução de trabalho, especialmente quando é desenvolvido dentro destes modelos em grandes empresas, implica a execução pela estrutura de formação, quando esta existe. No caso, das pequenas e médias empresas, esta situação já não se verifica tão intensamente, pois além da formação não existir, quando existe essa tarefa é delegada ao serviço de pessoal ou a um técnico com algum conhecimento, e que a realize eventualmente, ou poderá existir outra

possibilidade que é a existência de consultores externos que tenham condições para a realização do trabalho (e.g., Fialho et al., 2013).

No entanto, estas diferentes soluções, não afastam a responsabilidade da gestão organizacional das áreas funcionais, uma vez que estes são uma fonte de informação sobre o pessoal ou a sua recolha, caso ainda não tenha sido realizada, e o inquérito à organização (Cardim, 2012).

A recolha, permite, que quem execute o trabalho, consiga compreender o cliente, quais os seus objetivos, as expectativas e o potencial de necessidades de formação da organização. Ao realizar o levantamento das necessidades de formação, estas de nada valem, sem a realização primeiramente, de inquéritos à organização, que é conduzido, normalmente através de entrevistas e eventuais questionários, onde são realizadas junto dos gestores de topo isoladamente ou em grupos (Lopes & Picado, 2010).

## **1.6. O plano e os projetos de formação nas organizações**

O plano de formação, é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num determinado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização (Silva, 2000).

O plano é assim, a tradução operacional das escolhas da gestão. É operacional porque diz respeito à ação a adotar e porque integra a afetação de certos recursos a despender, aceites pela administração (Matos & Lopes, 2008).

A existência de um plano de formação é vantajosa, e necessária, quando a situação da organização o justifica. O grau de formalização do plano depende, assim, da política de formação, mais ou menos intensa e, também da própria dimensão organizacional e do carácter mais estrutural ou conjuntural das necessidades de formação a que responde.

Na perspetiva de Almeida, Alves, Bernardes e Neves (2008), um plano formal, só se justifica, em organizações de dimensão média, ou grande, em que pode constituir um instrumento de:

- Informação para os diferentes intervenientes da formação na empresa;

- Estímulo para a definição de objetivos e para a decisão sobre o que deve ser realizado e com que meios;
- Sistematização e precisão das atividades a desenvolver para a orientação de quem realiza o trabalho e dos clientes (participantes).

Quando a dimensão de uma organização não é suficientemente volumosa, para se desenvolver um plano de formação, é possível contornar a situação através da realização de ações de formação, elaborada através de um simples esquema, não sendo mais, do que, um documento muito simples, como por exemplo, uma listagem de ações, com a indicação das atividades que podem ser desenvolvidas num ritmo flexível, como os meios oportunamente atribuídos (Almeida et al., 2008).

O plano, enquanto documento, é realizado pela mesma entidade que faz o levantamento das necessidades de formação, quer seja, pelo próprio departamento interno de formação, nomeadamente, departamento de recursos humanos, ou serviço de pessoal, quando existe. No entanto, a especificação do plano em ações deve considerar a capacidade de execução existente, pelo que as entidades que não tenham serviço de formação nem técnicos que estavelmente desenvolvam o trabalho, devem antes elaborar um esquema simplificado e realizar projetos de ação para cada atividade nele enquadrado (Matos & Lopes, 2008).

### **1.6.1. O conteúdo do plano e o seu prazo**

Normalmente integram no plano, as ações de formação, devendo também ser incluídas outras atividades com a sua devida importância. Podem integrar-se no plano: seminários, encontros de quadros, painéis, visitas, estágios, tutorias e, mesmo, atividades de grupo de estudo e desenvolvimento de projetos, apoiados de diversas formas (e.g., Lopes & Picado, 2010).

O plano de formação tem, habitualmente, a duração de um ano, o que não impede que, da informação recolhida no levantamento e das políticas definidas, se faça um documento de médio prazo, normalmente de dois a três anos. Esse documento, de orientação estratégica, de prazo alargado, pode fazer sentido em organizações com projetos de ações a desenvolver no futuro e que sejam indicativos, genéricos e qualitativamente, dos termos da atividade relevante e de que o plano anual, mais especificado e quantificado, é um instrumento (Nascimento, 2015).

Os diferentes prazos, correspondem a uma diferenciação dos objetivos de fundo sendo que, os mais curtos, correspondem a políticas adaptativas e de resposta a problemas críticos, consoante a envolvimento do ramo de atividade da organização, ou seja, do seu plano cultural (Meignant, 2003), os mais longos, estão agregados a políticas mais sistemáticas e intensivas que justificam a uma ação mais abrangente, sustentada no tempo e executada de uma maneira mais estável por uma estrutura própria, que lhe confere uma maior preparação e previsibilidade.

Um documento de orientação estratégica, ao fixar certas orientações estáveis no tempo, pode, nas grandes organizações, proporcionar um quadro de referência que melhore a informação, a coordenação e a própria afetação dos recursos. Nas grandes organizações, onde as respostas são mais lentas e as mudanças mais difíceis, um plano anual poderá promover uma ação tendencialmente mais contínua, mas deve também ser ajustado quando tal o justifique (Gonçalves & Pinto, 2014).

### 1.6.2. A elaboração do plano de formação

Um plano de formação é um instrumento de gestão dos recursos humanos. Inclui uma série de ações que visam melhorar as competências dos empregados, o que permitirá à empresa cumprir os seus objetivos e estabelecer outros mais ambiciosos. Do ponto de vista dos formandos, um plano de formação poderá ser a base da consolidação e progressão nas suas carreiras profissionais (e.g., Camara et al., 2016).

A proposta de desenvolvimento de um plano de formação poderá ter quatro origens:

- **Formações pedidas pelos gestores de divisão:** São pedidas devido a solicitações individuais dos empregados ou à necessidade de obtenção de determinadas competências específicas para cumprir os objetivos do departamento;
- **Formações pedidas pelos gestores de determinadas divisões para toda a empresa:** Por exemplo, o departamento de informática pode pedir a formação para todos (ou quase) os empregados da empresa, para saberem, por exemplo, trabalhar com um novo *software*.
- **Formações propostas pela direção geral da empresa:** Destinadas a todos os funcionários e centradas em objetivos estratégicos;

- **Formações específicas para determinadas categorias profissionais:** Por exemplo um curso de técnicas de venda para os vendedores.

#### 1.6.2.1. Os passos de um plano de formação

O planeamento de ações de formação deverá ser feito com bastante antecedência e, de preferência, revisto anualmente. Deverá subdividir-se nas seguintes etapas (e.g., Nascimento, 2015; Noe, 2008):

- **Passo 1: Identificação das necessidades e orientações da formação**

O departamento interno da empresa encarregue de fazer o plano de formação (normalmente o de recursos humanos) contacta os diretores das divisões principais (financeira, operacional, comercial, etc.) e reúne com cada um deles para identificar os elementos de mudança na empresa e nos departamentos, nomeadamente: novos investimentos, novas qualificações necessárias, objetivos de desempenho mais ambiciosos, etc. Estes devem justificar os objetivos definidos e os recursos que serão necessários para os cumprir. Entre os objetivos mais comuns de uma política de formação contam-se os seguintes:

- Melhoria do desempenho do departamento;
- Melhoria dos desempenhos individuais;
- Acompanhar o investimento em novas máquinas, informática, etc.;
- Mudanças na organização hierárquica, que exija uma maior polivalência;
- Evolução da carreira: integração, promoções, mobilidade interna, etc.;
- Evolução das qualificações.

Desta etapa deverá resultar um documento que resuma as necessidades de formação e os objetivos e que sirva de base de referência para todas as fases seguintes.

- **Passo 2: Descrição das ações que concretizam cada objetivo**

Nesta fase, os responsáveis pelo planeamento das ações de formação poderão complementar as informações constantes no documento realizado na fase anterior ou criar uma nova grelha. Nesta, colocarão as necessidades de formação a satisfazer, os objetivos, os respetivos temas para as ações de formação necessárias, o número previsto de formandos e a duração.

- **Passo 3: Desdobramento das ações no tempo**

É importante fazer uma previsão da extensão do tempo de formação. Poderá ser mais vantajoso e menos penalizante para as empresas e para os profissionais a diminuição da duração de cada aula; neste caso, os cursos estender-se-ão por um período de tempo maior. Por isso, é importante prever e planejar todas as alternativas possíveis, que serão apresentadas, normalmente, pelos responsáveis de recursos humanos e posteriormente discutidas com os potenciais formandos e também com os formadores.

- **Passo 4: Orçamento previsional**

Inclui os encargos diretos de formação (remuneração dos formadores, encargos de deslocação, etc.) e a previsão dos encargos de funcionamento (aluguer/utilização das instalações para a formação, etc.). Uma discussão frequente nas empresas está relacionada com o cálculo dos custos de oportunidade devido a ausência das pessoas em formação e os eventuais custos de substituição. Porém, normalmente, este tipo de custos não é contemplado no plano de formação anual da empresa, mas nos orçamentos individuais de cada unidade da empresa.

Cabe aos responsáveis de decisão realizar os orçamentos individuais e fazer as estimativas dos efeitos que a formação terá na sua atividade e nos custos de mão-de-obra.

- **Passo 5: Pesquisa de mercado**

Esta fase não se aplica nas empresas que organizam as ações de formação internamente, com formadores da própria empresa. No caso de as ações de formação serem subcontratadas a empresas de formação ou a formadores individuais, é este o momento em que os responsáveis pela elaboração do plano de formação da empresa devem fazer uma prospeção de mercado. Ao analisarem todas as condições, poderão ter que fazer ajustes ao orçamento previsto e devem ter em linha de conta:

- **Credibilidade das empresas de formação:** De preferência, deverão ser empresas acreditadas para dar cursos de formação, por entidades como o ministério da educação ou o INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação;
- **Qualificações dos formadores:** Quando a formação é subcontratada a empresas fidedignas, a qualidade dos formadores é, à partida, assegurada por elas, até porque é a sua imagem de qualidade que está em causa. Quando se trata de formadores

individuais, é importante ter conhecimentos do seu currículo como formador, das suas qualificações nas áreas em que irão dar formação aos seus empregados e, de preferência, serem certificados pedagógica e profissionalmente pelo IEFP- Instituto do emprego e formação profissional.

- **Local da formação:** O local onde se irão realizar as ações de formação depende, na maioria dos casos, do número de formadores e das condições logísticas que a empresa que encomenda a formação tem. Se tem um grande número de empregados para assistir a uma determinada formação, o mais frequente é que os formadores subcontratados se dirijam às suas instalações, caso contrário, serão os empregados que terão que se deslocar. Porém, a sua empresa pode não ter, por exemplo, salas disponíveis, ou equipamento de projecção e vídeo de que os formadores necessitam. Nestes casos, negocie todas as condições de que necessita com a empresa de formação.
- **Custos:** Os preços cobrados pelas empresas de formação são, normalmente, elevados. Faça uma análise comparativa dos preços praticados pelas entidades credíveis que dão os cursos de que a sua empresa necessita. Não se esqueça de esclarecer o preço incluindo todas as condições necessárias. Os principais custos que as empresas de formação cobram são:
  - Conceção da ação;
  - Organização e gestão da formação;
  - Coordenação da ação e formadores;
  - Logística (salas, equipamentos, correios, telefones, etc.);
  - Elaboração de documentos ou outros instrumentos pedagógicos.

- **Passo 6: Implementação e controlo**

Depois de ser feito o orçamento previsional, de serem realizados alguns ajustes que tenham sido considerados necessários e de os membros da direção o terem aprovado, resta implementar o plano de formação (Cruz, 1998). A Direção de Recursos Humanos deverá contactar os responsáveis de cada departamento para acordarem as datas mais adequadas para a formação (depois de contactarem os formadores, para saberem qual a sua disponibilidade em termos de

tempo). Os formandos serão informados das datas e ações de formação a que terão que assistir, de preferência, pelo seu superior hierárquico direto. Muitas empresas estão a optar por um sistema de avaliação dos formandos no final das ações de formação (e.g., modelo de Kirkpatrick (2008)) para irem acompanhando o seu grau de aproveitamento e a sua evolução (Wang & Wilcox, 2006). Por outro lado, os formandos também terão normalmente a oportunidade de fazerem a avaliação da qualidade do curso e dos formadores (Moura, 2000). De acordo com Phillips (1997) é importante que determinar a relação curso/benefício para qualquer programa de formação. O ROI ou retorno do investimento, no caso específico da formação, é definido como um serviço interno que proporciona benefícios à empresa, e cujo valor deverá superar os custos de realização da ação formativa (Phillips, 1997; Roca-Puig, Bou-Llusar, Beltrán-Martín & García-Juan, 2019).

### **1.7. A importância da formação nas organizações**

Sendo os recursos humanos uma mais valia para as empresas, a aposta na sua formação e desenvolvimento deve fazer parte da estratégia da empresa (Boxall & Purcell, 2000). Muitas vezes a formação é considerada como um custo, mas as organizações devem encarar os cursos de formação como um investimento (Cunha et al., 2012).

As ações de formação procuram responder às dificuldades/necessidades profissionais dos colaboradores da organização, possibilitando o seu aperfeiçoamento, o desenvolvimento das suas capacidades, permitindo assim alcançar uma maior eficiência e um maior desempenho. De acordo com Peretti (2001), a política de formação numa organização deve dar resposta a dois objetivos: 1) Fornecer aos colaboradores competências e instrumentos para serem capazes de se adaptar às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho (e.g., evolução tecnológica e evolução do contexto económico); e 2) Determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da organização.

De um modo geral, a formação contribui para a sustentação das orientações estratégicas e para níveis elevados de competitividade de uma organização (Tannenbaum & Yuklz, 1992; Roca-Puig et al., 2019). O seu objetivo é maximizar a eficiência e eficácia dos colaboradores no seu desempenho, potenciando o seu desenvolvimento e gerando mais valias para as organizações (Nascimento, 2015). A formação deve ser abordada e implementada de acordo com a suposição de

que todos os trabalhadores podem aumentar as competências tendo como base o desenvolvimento tecnológico e assim como as mudanças organizacionais (e.g., Antoniolia & Torre, 2016; Dries, Cotton, Bagdadli, & de Oliveira, 2014). Para além do desenvolvimento de competências, estudos têm mostrado que as ações de formação têm um impacto positivo sobre o engagement dos colaboradores, sobre a sua satisfação profissional, identidade organizacional, aumento da produtividade, absentismo e turnover (e.g., Amisah, Gamor, Deri, & Amisah, 2016; Lee & Bugler, 2017; Cunha et al., 2015). Esta situação contribui assim para a satisfação das necessidades de desempenho organizacional (Berger & Berger, 2017). Para além dos benefícios que a formação acarreta para os indivíduos, esta afeta igualmente de modo positivo as equipas, organizações e a sociedade (Aguinis & Kraiger, 2009). De acordo com Cunha e colegas (2015) a formação ministrada pelas organizações (de modo formal ou informal) acaba por se refletir no desempenho das comunidades em que se inserem e da economia no seu todo.

## **2. Apresentação da empresa**

A ECUBAL S. A, é a empresa detentora da Escola Nobel Algarve, uma instituição particular que desenvolve a sua ação educativa desde 1972. Para que a sua ação educativa se desenvolva da melhor forma, possui salas de aula, laboratórios, salas de arte, de música e de informática, adequados espaços para a prática desportiva, espaços de recreio e lazer. Funciona com duas secções distintas do ponto de vista pedagógico: a secção portuguesa e a secção internacional. Esta última serve as necessidades da comunidade internacional do Algarve, da qual fazem parte muitas pessoas que estão a residir em Portugal por um período de tempo mais ou menos longo. Apesar disso é de salientar que muitos alunos de nacionalidade estrangeira frequentam a secção portuguesa.

A escola destina-se a receber crianças e jovens dos três aos dezoito anos, integrando todos os níveis de ensino até ao 12ºano. O número de alunos de ambas as secções é cerca de 800. A Escola tem alunos de vinte e duas nacionalidades, nomeadamente e por ordem decrescente de número de alunos portuguesa, britânica, holandesa, alemã, espanhola, russa, chinesa, francesa, brasileira, canadiana, sul-africana, belga, sueca, dinamarquesa, americana, ucraniana, polaca, austríaca, romena, tailandesa e cabo-verdiana.

As atividades pedagógicas iniciam-se às 9h15m e terminam às 16h30m. Dada a especificidade do seu meio envolvente, tratada no ponto seguinte, grande número de alunos desloca-se de casa para a escola e vice-versa utilizando o sistema de transporte escolar, os restantes usam transportes familiares.

Em 2013 a ECUBAL adquiriu a Escola Internacional do Barlavento, que se constituiu o polo de Espiche da Nobel Algarve. Também numa perspetiva de crescimento e desenvolvimento a ECUBAL arrendou um hotel desativado, onde tem neste momento a funcionar um internato com alunos dos mais variados países. Estes novos projetos criaram a necessidade de aumentar o quadro de pessoal. A ECUBAL tem neste momento 105 funcionários distribuídos entre os dois polos (Lagoa e Espiche) e o internato.

A escola possui um Regulamento Interno onde estão consignadas informações sobre a composição e competências da Administração e Direção Pedagógica, do Conselho Pedagógico, dos Departamentos Curriculares, dos Conselhos de Turma, dos Conselhos de Grupo e Serviços de Psicologia e orientação. Possui ainda um projeto educativo que se constitui o documento orientador de toda das práticas educativas para toda a comunidade escolar. Entende-se por

comunidade escolar o conjunto de alunos, professores, pessoal não docente, pais e/ou Encarregados de Educação. Para além da ECUBAL S. A., existem ainda duas empresas que contribuem para o bom funcionamento da Escola, Força Útil e Natureza Perfeita.

## 2.1. História da empresa

*“O Homem sonha, a obra nasce...”*

*Fernando Pessoa*

A Nobel Algarve, outrora chamada, Escola Internacional do Algarve, é o estabelecimento de ensino que concretiza o sonho do casal Schelfhout encontrando-se ao serviço de crianças portuguesas e estrangeiras, no Algarve, desde 1972.

O casal Schelfhout, de nacionalidade holandesa e alemã, em viagem de núpcias apaixonou-se pelo Algarve decidindo construir, em Porches, a sua casa de férias. Em 1971, o casal já com dois filhos fez da casa de Porches, o seu lar permanente.

O filho mais velho, André, com 6 anos, ao atravessar a estrada em frente da escola que então frequentava, foi atropelado. Tal acontecimento despertou no casal a vontade de fundar uma escola. A partir daí, juntamente com Patrick Swift um artista plástico Irlandês, já radicado com família no concelho de Lagoa, tentaram encontrar um terreno que reunisse os requisitos essenciais para a construção duma escola: terreno bem localizado, perto da estrada principal, espaçoso, com área suficiente para construir as salas de aula necessárias, espaços de recreio e desportos... E assim foi encontrada e adquirida uma propriedade, nos Barros Brancos, com concelho de Lagoa, junto à E.N. 125. Foi lançada a primeira pedra.

A escola começou a funcionar no ano letivo de 1972/73, sendo que no primeiro período apenas frequentavam 13 alunos, tendo este número aumentado para 23 alunos no segundo período. No final da primeira década da sua existência, a Escola tinha 500 alunos.

Nestes 48 anos de existência a Escola Internacional do Algarve continuou a crescer, melhorando as suas condições em todos os sentidos. Abraçou novos projetos, integrando uma rede de Escolas Internacionais e adquirindo um novo polo, denominada hoje por Nobel International School Algarve.

A Nobel Algarve projeta-se constantemente em todo o mundo através dos nossos alunos que partem para cursos superiores levando a nossa filosofia de educativa, os nossos valores e a nossas histórias, logo o sonho concretizou-se.

## 2.2. Caracterização do meio envolvente

*“A Escola tem de ser uma organização que transforme aquele espaço numa rede de comunicação e de laços onde cada um tenha o seu papel na definição de colectivo.”*

Daniel Sampaio, in *A Cinza do Tempo*

Para compreender a especificidade do funcionamento da Nobel Algarve é necessário tomar consciência do meio em que esta se encontra inserida. A Nobel Algarve situa-se no Barlavento algarvio, concelho de Lagoa, entre os concelhos de Silves e de Portimão. O concelho de Lagoa tem cerca de vinte mil habitantes distribuídos por quatro freguesias: Lagoa Carvoeiro, Porches, Estômbar Parchal e Ferragudo.

A Escola encontra-se a 3 km de Lagoa e a 2 km de Porches, numa zona onde predomina a atividade agrícola, junto à Estrada Nacional 125. Lagoa é uma cidade com raízes históricas, factos testemunhados pelas fachadas setecentistas que são visíveis em alguns edifícios como o Convento de S. José, o edifício do Mercado Municipal, a Igreja Matriz e a Igreja da Misericórdia.

A nível cultural destaca-se o espaço do já referido Convento de S. José que se encontra permanentemente aberto ao público sendo palco de exposições, espetáculos de teatro, de música e outros eventos, e a biblioteca municipal que, para além de constituir um espaço adequado à leitura e trabalho intelectual, tem promovido também iniciativas do âmbito cultural tornando a cultura nas suas várias vertentes acessível a todos os cidadãos.

O litoral concelhio reveste-se de uma grande importância pelas suas capacidades e potencialidades turísticas. A população residente dedica-se sobretudo ao comércio e serviços sendo o poder de compra elevado tendo em conta o rendimento mínimo nacional.

O Algarve é uma região conhecida pela qualidade do seu turismo residencial e pela grande beleza da sua orla marítima. Tal facto produz várias e permanentes mudanças económico-sociais e urbano-paisagísticas, levando a uma perda de identidade e de raízes culturais, fruto não só do que foi referido, mas também das permanentes migrações.

Tendo em conta a preservação dos traços urbanísticos tipicamente algarvios, a Nobel International School Algarve é um edifício de características especiais, respeitando a “Traça Algarvia”, logo bem inserido no espaço físico do meio visto que são inexistentes áreas habitacionais e comerciais.

Dada a sua situação geográfica e a sua acessibilidade, uma vez que se situa numa das maiores artérias rodoviárias do Algarve, serve com a sua atividade, não só o concelho de Lagoa, como também outras zonas da região Algarvia.

### **2.3. Caracterização da escola**

Atualmente a Nobel International School Algarve, ministra todos os níveis de ensino, do pré-escolar ao secundário, tanto na Secção Nacional (programa curricular oficial do Ministério da Educação Português) como na Secção Internacional (programa curricular de Planos Próprios).

Estrategicamente localizada no centro da região, entre Porches e Lagoa, a Nobel Algarve ocupa hoje uma área superior a 100.000 m<sup>2</sup>.

O sistema integrado de transportes permite abranger geograficamente grande parte da região.

O Departamento de Alimentação segue elevados padrões nutricionais e de qualidade, e todas as refeições servidas aos nossos alunos respeitando um nível de quantidade e variedade próprios para jovens em idade escolar.

A comunidade escolar tem origem em mais de 22 nacionalidades, o que resulta num ambiente verdadeiramente internacional. O Pré-Escolar tem um sistema de educação bilingue. A expressão físico-motora, educação musical e as tecnologias de informação e comunicação são introduzidas logo no pré-escolar. Estes complementos educativos são parte integrante da oferta escolar. Na secção portuguesa no 2º Ciclo, as Línguas Francesa e Espanhol são introduzidas respetivamente no 5º e 6º Ano, de forma a facilitar a escolha de uma segunda língua estrangeira obrigatória na matrícula do 7º Ano.

No que diz respeito a atividades, a Escola proporciona atividades curriculares como currículos flexíveis e currículos alternativos; atividades de complemento curricular como Desporto Escolar; atividades de apoio pedagógico como apoios educativos e serviços de psicologia e orientação escolar.

### 2.3.1. Estrutura escolar

A Nobel International School do Algarve é uma instituição “sui generis” no que diz respeito à oferta curricular, não só pelo facto de ser constituída por duas secções, mas também por ter a seu cargo a formação de crianças e jovens, sendo assim passamos a apresentar a nossa estrutura:

## 2.4. Visão, missão e valores

**Missão** – Proporcionar um ensino de qualidade, educar cidadãos.

**Visão** – Ser uma referência na sociedade educativa e civil, proporcionando um ambiente seguro, familiar e saudável que potencie as aprendizagens do saber ser, saber estar, saber fazer e saber aprender, atendendo às especificidades de cada aluno, como um ser único e especial.

**Valores** – Coragem, força, determinação, respeito, responsabilidade, sensibilidade, autonomia.

## 2.5. Estrutura organizacional

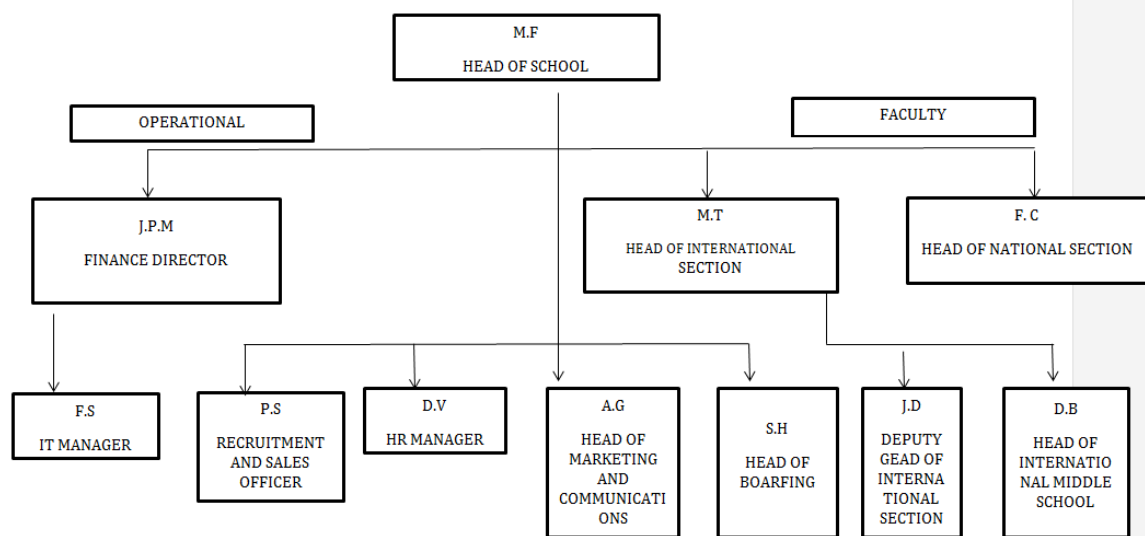


Figura 2.1. Estrutura organizacional

## 2.5.1. Organização pedagógica e administrativa

Tabela 2.1 Organização pedagógica e administrativa

Órgão	Competência
<b>Direção Pedagógica</b>	<p>Orientar e coordenar todas as atividades escolares;</p> <p>Planificar e superintender atividades curriculares e culturais;</p> <p>Representar a Escola junto do Ministério da Educação e outras entidades oficiais, em todos os assuntos de natureza pedagógica;</p> <p>Velar pela qualidade do ensino;</p> <p>Colaborar na prevenção da indisciplina;</p> <p>Zelar pela educação e disciplina dos alunos;</p> <p>Apoiar na constituição das turmas e elaboração de horários;</p> <p>Designar os Diretores de Turma;</p> <p>Gerir as instalações, espaços e equipamentos;</p> <p>Intervir, sempre que necessário, nas situações administrativas e/ou disciplinares relacionadas com todos os graus de ensino;</p> <p>Coadjuvar na elaboração do documento final do plano anual de atividades;</p> <p>Aprovar visitas de estudo;</p> <p>Promover o cumprimento dos planos e programas do estudo;</p> <p>Coadjuvar na candidatura de projetos de interesse pedagógico e educativo;</p> <p>Elaborar o Projeto Curricular de Escola;</p> <p>Cumprir a legislação em vigor, aplicar e fazer aplicar as normas constantes no regulamento interno e fazer cumprir as decisões tomadas em sede deste órgão, para além de respeitar e fazer cumprir as decisões tomadas em Conselho Pedagógico;</p> <p>Reunir ordinariamente uma vez por semana;</p> <p>Distribuir entre si a presença de pelo menos um elemento na Escola, diariamente a partir das 09h00 e até às 17h30, inclusive nas interrupções letivas;</p> <p>Apreciar e deliberar sobre outros assuntos para os quais seja solicitada, desde que tais deliberações se enquadrem no âmbito das suas competências formais e nos termos da legislação específica em vigor.</p>
<b>Conselho Pedagógico</b>	<p>Assegurar a orientação pedagógica, definindo os critérios a ter em conta na preparação e funcionamento do ano letivo;</p> <p>Promover a unificação dos Critérios de Avaliação dos alunos e coordenar a sua aplicação;</p> <p>Analisar, aprovar e avaliar o Plano de Formação do pessoal docente;</p> <p>Elaborar, aprovar e divulgar o Regulamento Interno e o Plano de Atividades da Escola;</p> <p>Desencadear ações e mecanismos para a construção de um Projeto Educativo da Escola;</p> <p>Promover medidas que favoreçam a interação Escola-Meio;</p> <p>Reunir, ordinariamente, uma vez por mês e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respetivo presidente, por sua iniciativa, ou requerido por um terço de todos os seus membros em</p>

efetividade de funções, ou sempre que um pedido de parecer da Direção Pedagógica o justifique;

Apreciar as propostas de cada Departamento relativas aos respetivos critérios de avaliação e aprová-los ou não;

Apoiar a organização de visitas de estudo;

Apreciar e deliberar sobre outros assuntos para os quais seja solicitado, desde que tais deliberações se enquadrem no âmbito das suas competências formais e nos termos da legislação específica em vigor.

<b>Secção Nacional</b>	-	Coordenar as atividades pedagógicas a desenvolver pelos professores do Departamento no domínio da implementação dos Planos Curriculares, nas suas componentes disciplinares e não disciplinares, bem como de outras atividades educativas, constantes do Plano de Formação de Professores aprovado pelo Conselho Pedagógico;
<b>Departamentos curriculares:</b>		Analisar e debater, em articulação com outras escolas, questões relativas à adoção de modelos pedagógicos, métodos de ensino e de avaliação, de materiais de ensino, aprendizagem e manuais escolares;
<b>Departamento de Educação Física</b>		Analisar a conveniência do agrupamento flexível de cargas horárias semanais para as diferentes disciplinas;
<b>Departamento de Ciências Sociais e Humanas</b>		Desenvolver, em conjugação com os Serviços de Psicologia e Orientação, o acompanhamento e a avaliação dos alunos, visando contribuir para o seu sucesso educativo;
<b>Departamento de Expressões</b>		Colaborar com os Diretores de Turma na elaboração de programas específicos integrados nas atividades e medidas de apoio educativo estabelecidas no contexto do sistema de avaliação dos alunos do Ensino Básico;
<b>Departamento de Línguas</b>		Desenvolver e apoiar projetos educativos de âmbito local e regional, numa perspetiva de investigação-ação, de acordo com os recursos da Escola ou através da colaboração com outras escolas e entidades;
<b>Departamento de Ciências Exactas, Naturais e Educação Tecnológica</b>		Colaborar com o Conselho Pedagógico na conceção de programas e na apreciação de projetos para a concretização da Área Projeto;
<b>Conselho de Docentes</b>		Desenvolver medidas no domínio da formação dos docentes do Departamento, quer no âmbito da formação contínua, quer no apoio aos que se encontram em formação inicial;
		Definir critérios para atribuição de serviço docente assim como gestão de espaços e equipamentos;
		Elaborar e avaliar o Plano Anual das Atividades dos Departamentos, tendo em vista a concretização do Projeto Educativo da Escola;
		Estabelecer os Critérios de Avaliação e o peso de cada parâmetro, submetendo-os à aprovação do Conselho Pedagógico.

<b>Secção Nacional -Conselho de Turma</b>	Apurar periodicamente o aproveitamento e assiduidade dos alunos;
	Coordenar as atividades dos professores de forma a solucionar problemas de natureza pedagógico-didática;
	Resolver problemas específicos de alunos da turma;
	Ser o elo de ligação entre a Escola, os alunos e os Encarregados de Educação/Família através do Diretor de Turma;
	Dar parecer sobre todas as questões de natureza pedagógica e disciplinar que à turma digam respeito;
	Colaborar nas ações que favoreçam a inter-relação da Escola com a comunidade;

	<p>Aprovar as propostas de avaliação do rendimento escolar apresentadas por cada professor da turma nas reuniões de avaliação, realizadas no final de cada período letivo e de acordo com os critérios estabelecidos pelo Conselho Pedagógico;</p> <p>Conceber, aprovar e avaliar o Projeto Curricular de Turma;</p> <p>Reunir, para avaliações intercalares a meio dos 3 períodos letivos; na reunião intercalar do 3º Período só são avaliados os casos dos alunos em risco de retenção;</p> <p>Reunir ainda, para avaliações, no final de cada período letivo, conforme previsto por lei;</p> <p>Reger o seu funcionamento de acordo com a legislação específica em vigor.</p>
<b>Secção Nacional - Conselho de Docentes</b>	<p>Apoiar o trabalho dos professores;</p> <p>Analisar os programas e outros documentos;</p> <p>Reger o seu funcionamento e demais atribuições de acordo com a legislação específica em vigor, sobretudo no que respeita aos pontos que se seguem:</p> <p>Colaborar com o Conselho Pedagógico na construção do Projeto Educativo da Escola e na elaboração e execução do Plano de Formação de Docentes;</p> <p>Colaborar com o Professor Titular de Turma na conceção, aprovação e avaliação do Projeto Curricular de Turma.</p> <p>Planificar as atividades letivas e não letivas;</p> <p>Discutir a avaliação dos alunos e casos problemáticos;</p> <p>Reunir obrigatoriamente a meio e no final de cada período para avaliação, sendo a reunião presidida pelo Diretor/a Pedagógico/a do 1º Ciclo. Reunir mensalmente só com os Professores Titulares.</p>
<b>Secção Internacional – Departamentos Curriculares: Conselho de Docentes Departamento de Línguas Departamento de Ciências Exatas, Naturais e Educação Tecnológica Departamento de Humanidades</b>	<p>Coordenar as atividades pedagógicas a desenvolver pelos professores do Departamento, no domínio da implementação dos Planos Curriculares nas suas componentes disciplinares e não disciplinares, bem como de outras atividades educativas constantes do Plano de Formação de Professores;</p> <p>Analisar e debater, em articulação com outras escolas, questões relativas à adoção de modelos pedagógicos, métodos de ensino e de avaliação, de materiais de ensino aprendizagem e manuais escolares;</p>
<b>Departamento de Expressões</b>	<p>Analisar a conveniência do agrupamento flexível de cargas horárias semanais para as diferentes disciplinas;</p> <p>Desenvolver, em conjugação com os Serviços de Psicologia e Orientação, acompanhamento e avaliação dos alunos, visando contribuir para o seu sucesso educativo;</p> <p>Colaborar com os Diretores de Turma na elaboração de programas específicos integrados nas atividades e medidas de apoio educativo estabelecidas no contexto do sistema de avaliação do Ensino Curricular Inglês;</p> <p>Desenvolver e apoiar projetos educativos de âmbito local e regional, numa perspetiva de investigação-ação, de acordo com os recursos da Escola ou através da colaboração com outras escolas e entidades;</p>

		<p>Desenvolver medidas no domínio da formação dos docentes do Departamento, quer no âmbito da formação contínua, quer no apoio aos que se encontram em formação inicial;</p> <p>Definir critérios para atribuição de serviço docente assim como gestão de espaços e equipamentos;</p> <p>Elaborar e avaliar o Plano Anual das Atividades do Departamento, tendo em vista a concretização do Projeto Educativo da Escola;</p> <p>Seguir os Critérios de Avaliação estabelecidos pelo sistema de avaliação do Ensino Curricular Inglês.</p>
<b>Secção Internacional Conselho de Docentes</b>	-	<p>Apurar periodicamente o aproveitamento e assiduidade dos alunos;</p> <p>Coordenar as atividades dos professores para resolução de problemas de natureza pedagógico-didática;</p> <p>Analisar e deliberar sobre problemas específicos de alunos da turma;</p> <p>Ser o elo de ligação entre a Escola, os alunos e os Encarregados de Educação/Família através do Professor Titular;</p> <p>Dar parecer sobre todas as questões de natureza pedagógica e disciplinar que à turma digam respeito;</p> <p>Colaborar nas ações que favoreçam a inter-relação da Escola com a comunidade;</p> <p>Aprovar as propostas de avaliação do rendimento escolar apresentadas por cada professor da turma nas reuniões de avaliação, a realizar no final de cada período letivo e de acordo com os critérios aprovados pelo ensino curricular Inglês.</p>
<b>Secção Internacional Conselho de Docentes do Ensino Secundário</b>	-	<p>Apoiar o trabalho dos professores;</p> <p>Analisar os programas e outros documentos;</p> <p>Reger o seu funcionamento e demais atribuições de acordo com a Currículo Nacional Inglês em vigor, sobretudo no que respeita aos pontos que se seguem:</p> <p>Colaborar com o Conselho Pedagógico na construção do Projeto Educativo da Escola e na elaboração e execução do Plano de Formação de Docentes;</p> <p>Colaborar com o Professor Titular de Turma na conceção, aprovação e avaliação do Projeto Curricular de Turma.</p> <p>Planificar as atividades letivas e não letivas;</p> <p>Discutir a avaliação dos alunos e casos problemáticos.</p> <p>Reunir obrigatoriamente a meio e no final de cada período para avaliação, sendo a reunião presidida pelo Diretor/a dos Professores do Secundário.</p>
<b>Serviços de Psicologia e Orientação</b>	e	<p>Apoiar os alunos do 9º e 12º anos (Secção Nacional) / 9º, 11º e 13º anos (Secção Internacional) que procuram estes serviços a nível de orientação escolar e profissional, individualmente ou em grupo;</p> <p>Proceder à observação e avaliação de situações relacionadas com problemas de desenvolvimento, dificuldades de aprendizagem e de casos devidamente encaminhados pelo órgão de gestão;</p>

Colaborar na elaboração do Plano Educativo Individual e acompanhar crianças com necessidades educativas especiais de casos devidamente encaminhados pelo órgão de gestão em colaboração com os pais;  
Cooperar a nível organizacional, participando nas reuniões para as quais seja solicitado;  
Efetuar reuniões de esclarecimento, para alunos, pais, encarregados de educação e professores;  
Solicitar reuniões com os Conselhos de Turma sempre que considerar necessário.

**Entidade titular:**  
- **Conselho de Administração da ECUBAL, S.A.**

Entidade titular do estabelecimento de ensino, composto por três elementos (Presidente e dois vogais) e a quem compete, em especial, a definição de orientações gerais da escola, a execução dos necessários investimentos, a contratação e supervisão dos funcionários docentes e não-docentes, o estabelecimento da organização administrativo-financeira e a representação da Escola em todos os assuntos de natureza institucional, em especial perante o Ministério da Educação, prestando as informações que este organismo solicitar, nos termos da lei.  
Compete ainda ao Conselho de Administração nomear um representante na Direção Pedagógica e nomear os Diretores Pedagógicos de Ciclo em ambas as Secções.

**Entidade titular:**  
- **Departamentos da ECUBAL,**

A quem compete prestar apoio à Escola no seu funcionamento diário e organização administrativa, técnica e logística.

## 2.6. Enquadramento setorial

A Constituição da República Portuguesa consagra entre os direitos fundamentais a liberdade de aprender e ensinar (art.º 43). O Estado tem, portanto, a tarefa de criar e manter uma rede de estabelecimentos públicos de ensino que cubra as necessidades de toda a população, mas também o dever de fiscalizar e apoiar o sector privado ou cooperativo.

O Ministério da Educação e da Ciência tem a responsabilidade de definir, coordenar, executar e avaliar a política relativa ao sistema educativo, no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar. A sua estrutura compreende serviços centrais e periféricos, uma rede pública de estabelecimentos de educação e órgãos consultivos.

A Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) assegura o controlo, a auditoria e a fiscalização do funcionamento do sistema educativo.

À Direcção-Geral de Recursos Humanos da Educação compete a gestão de pessoal, sem prejuízo de articulação com as autarquias locais.

A Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (DGIDC) tem por missão as componentes pedagógica e didáctica da educação, assegurando ainda a avaliação externa através do Júri

Nacional de Exames. O GAVE tem por missão desempenhar funções de planeamento, elaboração, validação, aplicação e controlo da avaliação externa das aprendizagens.

A Agência Nacional de Qualificação tem por missão coordenar a execução das políticas de educação e formação profissional de jovens e adultos.

Integram ainda o Ministério da Educação cinco direções gerais de Estabelecimentos Escolares (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve), as quais asseguram a orientação e o acompanhamento das escolas.

Para o Ensino Particular e Cooperativo está criado o Conselho Coordenador do Ensino Particular e Cooperativo, composto por representantes da Administração, das entidades promotoras dos Encarregados de Educação, dos sindicatos e dos pais. A legislação que regulamenta Ensino Particular e Cooperativo é o Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo Decreto-Lei n.º 152/2013 de 4 de novembro, bem como o Contrato Coletivo de Trabalho da Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo.

A lei n.º 159/99, de 14 de Setembro, transferiu para as autarquias locais responsabilidades no âmbito da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do Ensino Básico. Compete a este órgão municipal criar os conselhos locais de educação e elaborar a carta educativa (instrumento de planeamento e ordenamento prospetivo de edifícios e equipamentos educativos a localizar no concelho).

É na Lei de bases do Sistema Educativo aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de Setembro, 49/2005, de 30 de Agosto, e 85/2009, de 27 de Agosto, n.º 176/2012 de 2 de Agosto e n.º 47 de 2012 de 29 de Agosto, que constam as diretrizes para a organização do sistema educativo, a educação extraescolar, os recursos humanos, os materiais, a administração do sistema educativo, o desenvolvimento e avaliação do sistema educativo e o ensino particular e cooperativo.

O Estatuto do Aluno e Ética Escolar, Lei n.º 51/2012 de 5 de setembro, estabelece os direitos e os deveres do aluno dos ensinos básico e secundário e o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na sua educação e formação.

## **2.7. Enquadramento legal**

Segundo o n.º 1 do artigo 100.º do Decreto-Lei n.º 7/2009 de 7 de Fevereiro, Código do Trabalho, a ECUBAL S.A. é uma média empresa, que tem entre 50 e 250 trabalhadores.

O Decreto-Lei n.º 7/2009 de 7 de Fevereiro que regulamenta o trabalho, veio enquadrar a formação profissional no âmbito do Sistema Nacional de Qualificação (Portaria n.º 782/2009). O novo código do trabalho vem desta forma colocar obrigatoriedade na formação, que é vista como um meio de melhorar a empregabilidade, aumentar a produtividade e a competitividade da

empresa, bem como prevenir o risco de acidentes, ou de doenças no trabalho (art.º 127º e 131º do D.L. 702/2009 de 7 de Janeiro).

Assim, segundo o nº 2, do art.º.131º da Lei supracitada, o empregador tem o dever de prestar aos seus funcionários 35 horas anuais de formação contínua, podendo diferir, ou antecipar até dois anos. Se o funcionário tiver um contrato de trabalho com duração de pelo menos 3 meses, o número de horas anuais é proporcional à duração desse contrato. Segundo o nº 5 o empregador deve assegurar por ano a formação de pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa.

Ao trabalhador é imputado o dever de participar de modo diligente em ações de formação que lhe sejam proporcionadas pelo empregador (art.º 128). Se o empregador até ao termo de dois anos, não assegurar as horas de formação, transformam-se em crédito de horas para formação por iniciativa do trabalhador, podendo este utilizá-las, desde que comunicado ao empregador com antecedência mínima de dez dias. Os créditos de horas têm um prazo mínimo de dois anos.

Com a entrada em vigor da Lei nº 105/09 de 14 e Setembro, que veio regulamentar e alterar o código do trabalho (D.L. 7/2009), o empregador deve elaborar o Plano de formação anual, ou plurianual, com base no diagnóstico de necessidades de qualificação dos trabalhadores, bem o respetivo plano de formação, local e horário de realização destas.

A Entidade Empregadora tem também o dever de realizar um relatório Anual de Formação contínua, tal como definido na Portaria 55/2010 de 29 de outubro.

A formação contínua deve, nos termos do nº 3 do art.º 131 do D.L. 7/2009 de 12 de fevereiro, ser realizada por uma entidade formadora certificada, ou por um estabelecimento de ensino reconhecido pelo Ministério competente. Assim, as formações dão lugar à emissão de certificados e o registo na Caderneta Individual de Competências, nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações, D.L. 396/2007 de 31 de dezembro. Atendendo à Portaria 474/2010 qualquer ação de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações é comprovada por Certificado de Formação Profissional, emitido através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO). A Portaria 475/2010 institui o registo de competências adquiridas e formações realizadas pelo individuo ao longo da vida, quer as referenciadas no Catálogo Nacional de Qualificações, bem como outras comprovadas por Certificado de Formação Profissional.

O Decreto-lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, refere ainda que os conteúdos da formação profissional deverão ser negociados entre o empregador e o trabalhador. Em caso de não existir

acordo deverá ser o empregador a decidir, devendo coincidir com a atividade prestada pelo trabalhador, ou na área das TIC, segurança e saúde no trabalho, ou língua estrangeira.

Atendendo ao Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho D. L. 102/2009 de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 42/2012, de 28 de Agosto e pela Lei n.º 3/2014 de 28 de Janeiro, o trabalhador deve receber formação adequada no domínio da segurança e saúde no trabalho. Segundo o artigo 77.º da lei 3/2014 indica a formação adequada a que permite a aquisição de competências básicas em matéria de segurança, saúde, ergonomia, ambiente e organização no trabalho. São entidades formadoras certificadas para ministrar estas formações: entidades formadoras certificadas para a formação profissional de segurança no trabalho, ou entidades formadoras devidamente certificada para o efeito. Os trabalhadores designados para se ocuparem de atividades de segurança e saúde, nomeadamente primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação de instalações, têm tal como refere no art.º 75, de realizar formação permanente para o exercício das suas funções.

Segundo o D.L. 396/2007 de 31 de dezembro que institui o Sistema Nacional de Qualificações, constituem a rede de entidades formadoras do Sistema Nacional de Qualificações, entre outras, estabelecimentos de ensino particular e cooperativo com paralelismo pedagógico, ou reconhecimento de interesse público. Desta forma, a ECUBAL S.A, sendo um estabelecimento de ensino particular pode promover formação cujo objetivo seja a obtenção de qualificações profissionais integradas no Catálogo Nacional de Qualificações.

Para além da legislação geral, determinadas categorias profissionais possuem legislação específica no que concerne à matéria da formação. Desta forma dos quadros da ECUBAL S. A, como profissão regulamentadas temos o pessoal auxiliar de educação, professores, educadores de infância.

- Pessoal Auxiliar de Educação – segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo, devem possuir como habilitação mínima o ensino básico, ou equivalente, devendo ser-lhe proporcionada uma formação complementar adequada (art.º 37, Capítulo IV da Lei 49/2005 de 30 de Agosto). Tal como refere o Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo, o auxiliar de educação é o trabalhador com curso específico para o ensino pré-escolar, que elabora planos de atividade de classe, submetendo-os à apreciação dos educadores de infância e colabora com estes no exercício da sua atividade.
- Professores / Educadores de Infância – A formação do pessoal docente, além da formação inicial compreende, formação especializada e formação contínua previstas tanto na Lei de Bases do Sistema Educativo (art.º 38, Capítulo IV da Lei 49/2005 de 30 de Agosto), como no Estatuto da Carreira Docente

dos Educadores de Infância e dos Professores do Ensino Básico e Secundário (Capítulo III, Decreto-lei 15/2007).

Atendendo à formação contínua de professores, o Sistema Nacional de Formação Contínua de Professores, criado pelo Decreto-lei nº 22/2014, de 11 de fevereiro, veio possibilitar a concretização do reconhecimento da formação contínua como um direito e um dever de todos os profissionais de educação e como condição necessária à progressão na carreira. Assim, a formação contínua considerada para o efeito de progressão de carreira segundo o Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores do Ensino Básico e Secundário (Decreto-Lei nº139-A/90, de 28 de Abril), podem ser ações:

- Creditadas e acreditadas pelo Conselho Científico Pedagógico da Formação Contínua (CCPFC), que segundo o artigo 9º deverá corresponder a 50% da componente de formação e que deve incidir na dimensão científica e pedagógica;
- Ações reconhecidas e certificadas pelas entidades formadoras que tem como limite máximo um quinto do total das horas de formação obrigatória no ciclo avaliativo.
- Formação desenvolvida no quadro dos programas europeus, desde que creditada pelo CCPFC.

Segundo o diploma as entidades formadoras podem ser os Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE), as Instituições de Ensino Superior, os Centros de formação de associações de profissionais, ou científicos sem fins lucrativos, serviços centrais do Ministério da Educação e Ciência, ou ainda outra entidade pública, particular ou cooperativa, sem fins lucrativos, acreditada para o efeito junto do CCPFC.

Também o formador deverá ser acreditado pelo CCPFC.

Este regime jurídico prevê a avaliação dos formandos e atribuição de créditos. Podem prestar estas formações instituições de ensino superior, centros de formação das associações de escolas, associações de professores e por último todas as entidades formadoras previstas para o serem sujeitando-se a um processo de acreditação. É o Conselho Científico Pedagógico de Formação Contínua, com incumbências nestas áreas de coordenação, acreditação e avaliação de todo o sistema. Os registos de processos para acreditação são realizados via WEB, desenvolvidos na plataforma **e-processos**.

Analisando o Despacho número 18038/2008, os Planos de Formação do Centro de Formação, devem ser organizados para dois anos e devem conter a explicitação do levantamento

das necessidades, indicação dos objetivos a atingir, a identificação das áreas de formação a desenvolver e das modalidades mais adequadas a utilizar bem como qual o público-alvo a atingir. Os centros de formação de associação escolas elaboram os seus planos de ação para responder aos planos de ação das escolas associadas. Estes planos de ação de formação têm de ser acreditados pelo Conselho Científico Pedagógico da Formação contínua de professores.

As áreas de formação são ciências da educação e ciências de especialidade, prática e investigação pedagógica, formação pessoal, deontológica e sociocultural, línguas e cultura portuguesa, técnicas e tecnologias de apoio. (artigo 6º do D.L.242/92 de 9 de novembro).

O Diploma prevê as modalidades de ações de formação contínua, nomeadamente, cursos de formação, módulos de formação, frequência de disciplinas singulares no ensino superior, seminários, oficinas de formação, estágios, projetos e círculos de estudos. (art.º 7 do D.L.242/92 de 9 de novembro).

O Decreto-lei 242/92 de 9 de novembro, no seu artigo 8º atribui diferentes níveis das ações de formação contínua, tais como, iniciação, aprofundamento, especialização. O artigo 14º refere que os créditos de formação para efeito de progressão na carreira docente são de acordo com o número de horas da ação dividido pelos coeficientes do nível da formação.

No que se refere à formação especializada para docentes, esta é regulamentada pelo Decreto-lei 95/97, definindo as áreas de especialização.

Atendendo às categorias profissionais da ECUBAL S.A., são necessárias especializações em **administração escolar** e em **educação especial** (art.º 56 do Estatuto da Carreira Docente D.L.15/2007, art.º 33 da Lei de Bases do Sistema Educativo D.L. 49/2005 e D.L. 95/97).

## 2.8. Análise SWOT

Segundo Oliveira (2002), a técnica SWOT, permite identificar, o que deve ser mudado, quais as medidas que devem ser tomadas, bem como as estratégias que se podem criar para que o sucesso da empresa seja inevitável.

SWOT é uma sigla de termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Assim, esta metodologia consiste na recolha de dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

### 2.8.1. Forças

De acordo com Phadernrod, Crowder e Wills (2019), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.

- **Espaços:**

Sala de aula;

Quadro interativo;

Ar condicionado;

Reprografia;

- **Recursos humanos:**

Flexibilidade;

Polivalência;

Dinamismo;

Profissionalismo;

Dedicação;

Esforço;

Espírito de equipa;

Valências técnicas (engenharia, informática, tecnologias multimédia, psicologia, entre outras).

- **Tipo de cliente:**

Estatuto socioeconómico;

- **Poucos alunos por turma.**

- **Visitas de estudo.**

- **Vários níveis de ensino;**

- **Relação professor – aluno.**

### 2.8.2. Fraquezas

As fraquezas são aspetos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa (e.g., Nazarko et al., 2017).

- Recursos e equipamentos desadequados e degradados:

Edifícios;

Mobiliário;

Material Educativo;

Algumas salas de aulas.

- Problemas técnicos do parque informático.
- Dicotomia Secção Nacional e Secção Internacional.
- Falta/ Pouco envolvimento da comunidade nas atividades.
- Dificuldades na Gestão dos recursos humanos (vigilância).
- Falta de espaços para exposição / eventos.
- Falta de formação.

### 2.8.3. Oportunidades

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (e.g., Phadermrod et al., 2019).

- Necessidades dos pais.
- Associação de pais.
- Multiculturalidade.
- Verba para formação.
- Instalações do internato.
- Utilização de recursos/projetos do meio envolvente/comunidade (p.e. – programas governamentais de incentivo ao emprego, projetos autarquia).
- Experiências pessoais / profissionais dos pais.
- Fecho de colégios pequenos.
- Pertencer a um grupo de Escolas Internacionais (Nobel Education Network).

- Marketing;

#### **2.8.4. Ameaças**

São aspetos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir.

- Concorrência.
- Crise.
- Instabilidade/despedimentos.
- Falta de compreensão de situações pessoais.
- Resistência à mudança.
- Falta de alunos.

### 3. Construção do plano de formação da Ecubal

#### 3.1. Metodologia: Caracterização dos Recursos Humanos

A ECUBAL S. A tem 105 funcionários, distribuídos entre a sede da Escola, o internato e o pólo de Espiche.

Para uma análise mais pormenorizada, foi efetuada uma análise por idades, género, habilitações literárias, departamento

##### 3.1.1. Análise da amostra

A média de idades dos trabalhadores da ECUBAL, S.A, é de 42,04. Existe uma grande discrepância nas idades dos trabalhadores, sendo que o mais novo tem 21 anos e o mais velho 68.

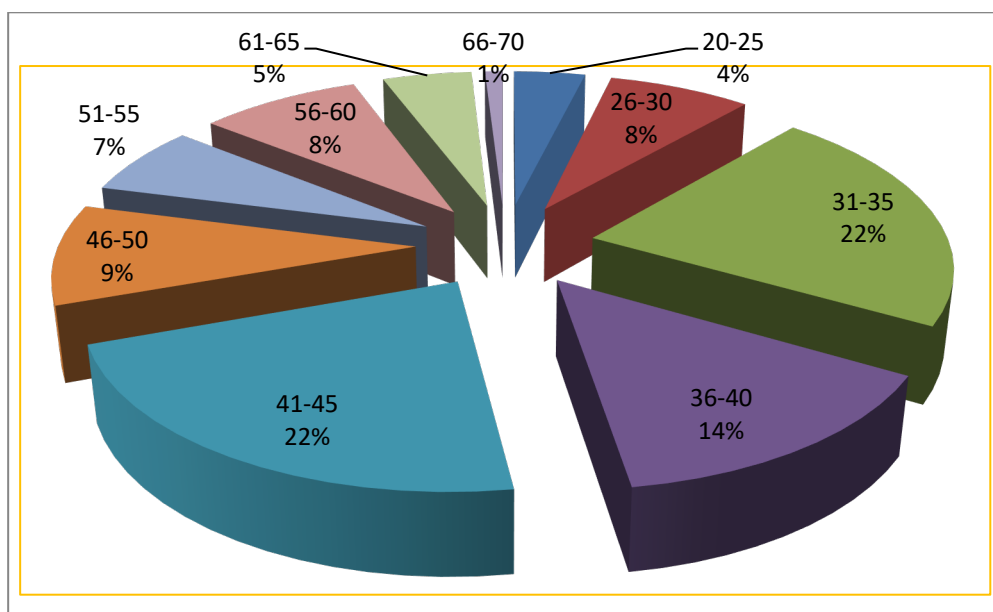


Figura 3.1. Análise da amostra

### 3.1.2. Análise do género

A maioria dos funcionários da Ecubal S.A., é do género feminino.

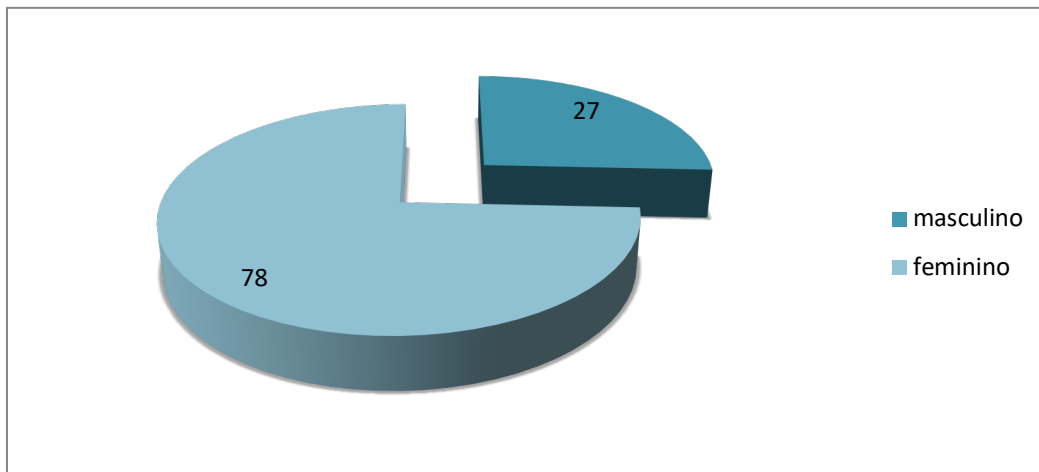


Figura 3.2. Análise do género

### 3.1.3. Análise por habilitação literária

Cerca de 69% dos funcionários frequentou o ensino superior. Todos os funcionários têm pelo menos a escolaridade obrigatória.

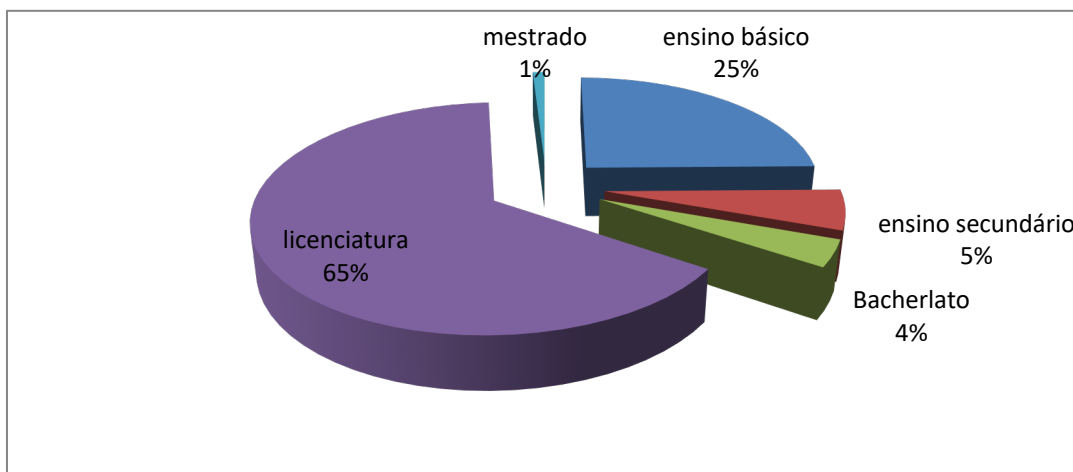


Figura 3.3. Análise por habilitação literária

### 3.1.4. Análise por vínculo contratual

Mais de 50% dos funcionários tem contrato sem termo. Dos funcionários com contrato a termo certo, 35% foram contratados este ano letivo, devido aos novos projetos, nomeadamente o polo de Espiche e o Internato.

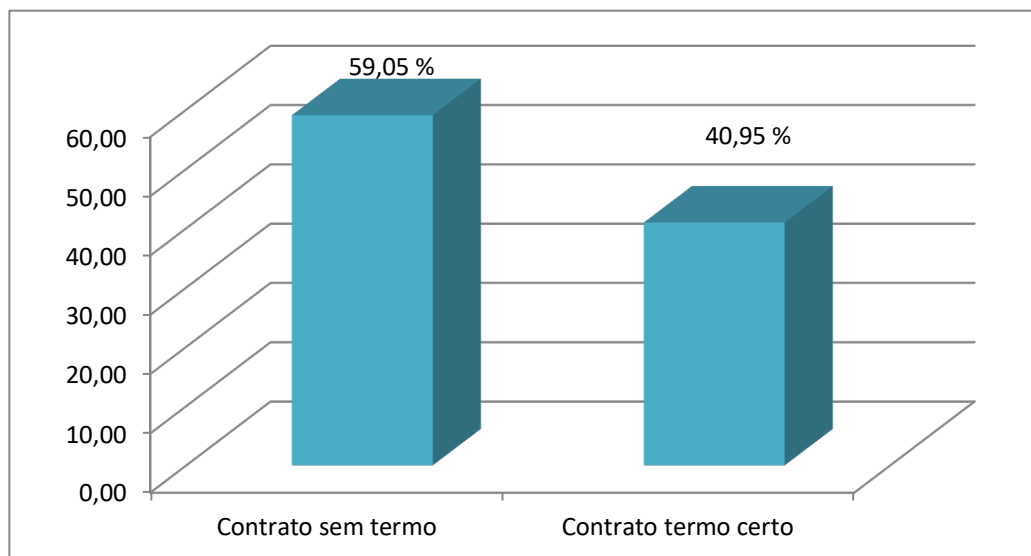


Figura 3.4. Análise por vínculo contratual

### 3.1.5. Análise por antiguidade

Podemos verificar que na ECUBAL S.A, mais de metade dos trabalhadores presta serviço na empresa há mais de três anos. Sendo que 35% dos funcionários foram recentemente contratados devido à implementação dos novos projetos.

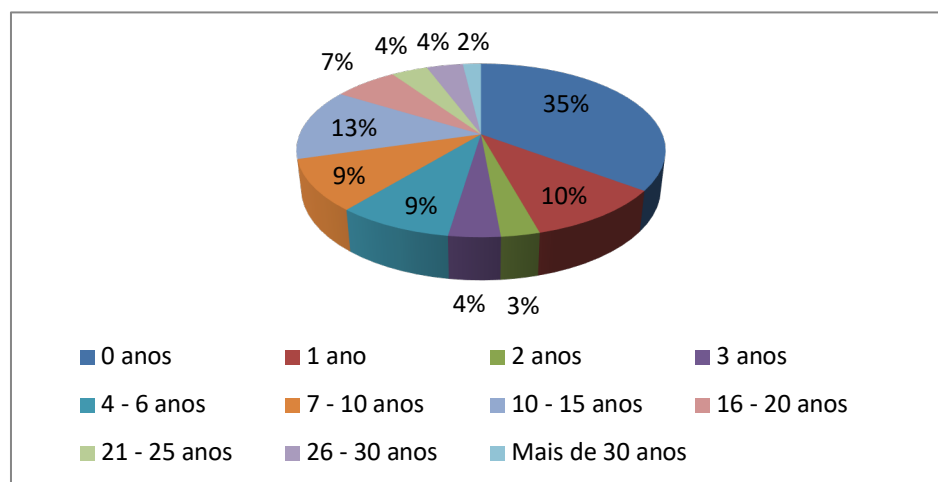


Figura 3.5. Análise por antiguidade

### 3.1.6. Análise por departamento

Podemos verificar que 57% dos funcionários são docentes, sendo que os restantes pertencem a outras estruturas de apoio.

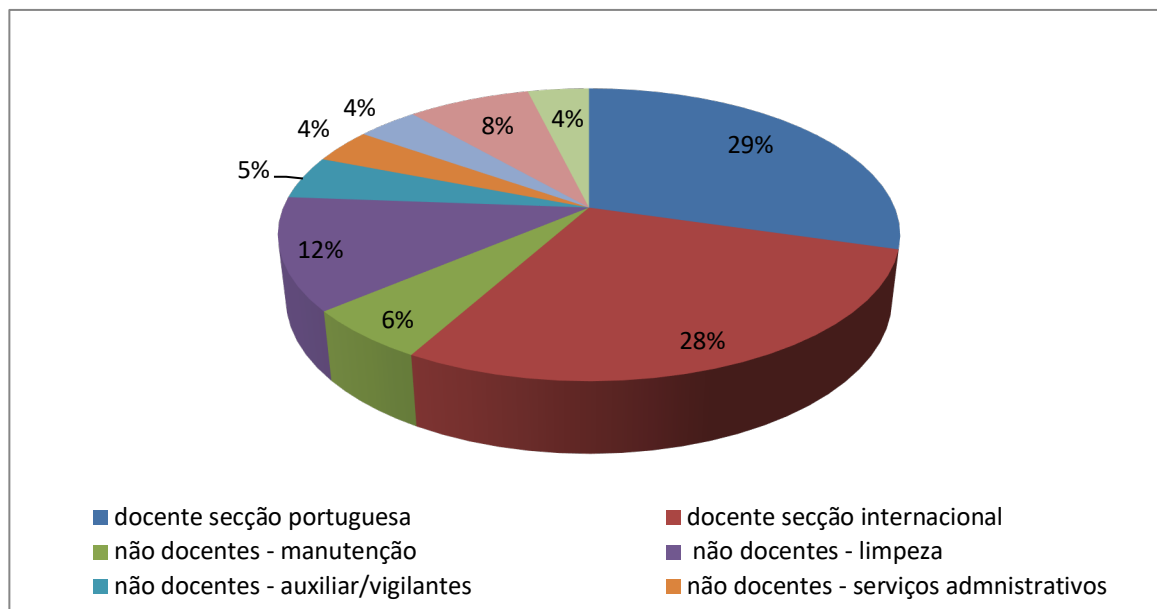


Figura 3.6. Análise por departamento

### 3.1.7. Histórico de contratações e cessações de contrato

Relativamente às contratações, se tivermos em consideração o ano de 2012, podemos verificar que saíram vinte e duas pessoas e foram contratadas dezassete. Já em 2013 foram contratadas 37 pessoas e saíram duas (os dados que foram facultados).

Relativamente aos motivos da cessação dos contratos de trabalho, tal como podemos verificar na figura 3.7, o principal motivo foi a revogação do contrato de trabalho por parte da entidade patronal, ou verificação do termo certo, ou da renovação.

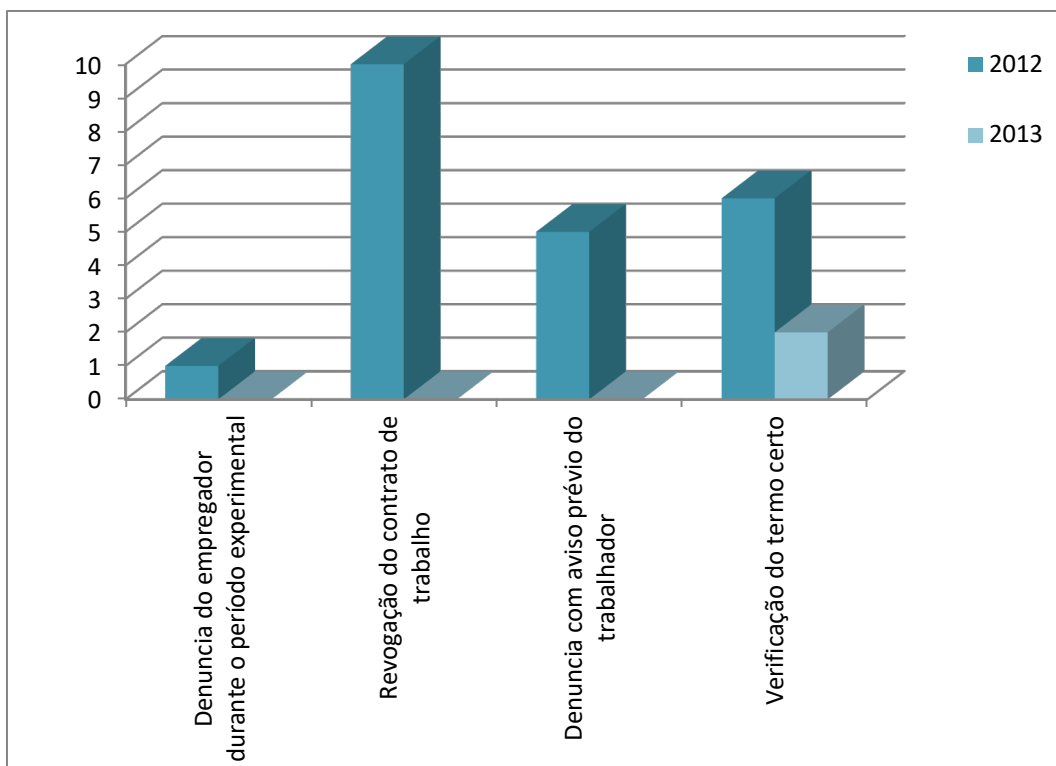


Figura 3.7. Histórico de contratações e cessações de contrato

## 3.2. Caracterização do perfil dos postos de trabalho

### 3.2.1. Funções

Na tabela 3.1 é possível observar as categorias profissionais e respectivas definições.

Tabela 3.1. Perfil/funções dos postos de trabalho

Categoria Profissional	Definição da profissão
Auxiliar de educação	É o trabalhador com curso específico para o ensino pré-escolar, que elabora planos de atividade de classe, submetendo-os à apreciação dos educadores de infância e colabora com estes no exercício da sua atividade.
Educador de Infância	É o trabalhador habilitado com curso específico e estágio que tem sob a sua responsabilidade a orientação de uma classe infantil.

<p><b>Professor</b></p>	<p>Organiza e aplica os meios educativos adequados em ordem ao desenvolvimento integral da criança: psicomotor, afetivo, intelectual, social, moral, etc. Acompanha a evolução da criança e estabelece contactos com os pais no sentido de se obter uma ação educativa integrada. É também designado por educador de infância o trabalhador habilitado por diploma outorgado pelo Ministério da Educação para o exercício das funções atrás descritas, desde que efetivamente as exerça ou como tal tenha sido contratado.</p> <p>É o trabalhador que exerce a atividade docente em estabelecimento de ensino Particular.</p>
<p><b>Psicólogo</b></p>	<p>É o trabalhador com habilitação académica reconhecida como tal: estuda o comportamento e mecanismos mentais do homem, procede a investigação sobre problemas psicológicos em domínios tais como fisiológico, social, pedagógico e patológico, utilizando técnicas específicas em que, por vezes, colabora; analisa os problemas resultantes da interação entre indivíduos, instituições e grupos; estuda todas as perturbações internas relacionais que afetem o indivíduo; investiga os fatores diferenciados quer biológicos, ambientais e pessoais do seu desenvolvimento, assim como o crescimento progressivo das capacidades motoras e das aptidões intelectuais e sensitivas; estuda as bases fisiológicas do comportamento e mecanismos mentais do homem, sobretudo dos seus aspetos métricos.</p> <p>Pode investigar o ramo particular da psicologia-psicossociologia e psicopatologia, psicopedagogia, psicofisiologia ou ser especializado numa aplicação particular da psicologia como, por exemplo, o diagnóstico e tratamento de desvios da personalidade e de inadaptação sociais, em problemas psicológicos que surgem durante a educação e o desenvolvimento das crianças e jovens, ou em problemas psicológicos de ordem profissional, tais como da seleção,</p>

<p><b>Técnico Profissional de Laboratório</b></p>	<p>formação e orientação profissional dos trabalhadores e ser designado em conformidade.</p> <p>É o trabalhador que presta assistência às aulas, prepara o material e mantém o laboratório em condições de funcionamento. Realiza sempre que necessário o inventário dos equipamentos.</p>
<p><b>Assistente Administrativo</b></p>	<p>É o trabalhador que utiliza processos e técnicas de natureza administrativa e comunicacional, pode utilizar meios informáticos a asseguram a organização de processos de informação para decisão superior. Pode ainda exercer tarefas como a orientação e coordenação técnica da atividade de profissionais qualificados.</p>
<p><b>Chefe de secção</b></p>	<p>É o trabalhador que coordena, dirige e controla o trabalho de um grupo de profissionais ou dirige um departamento de serviço administrativo.</p>
<p><b>Técnico de Contabilidade</b></p>	<p>É o profissional que organiza e classifica os documentos contabilísticos da empresa: analisa a documentação contabilística, verificando a sua validade e conformidade, e separa-a de acordo com a sua natureza; classifica os documentos contabilísticos, em função do seu conteúdo, registando os dados referentes à sua movimentação, utilizando o Plano Oficial de Contas do sector respetivo.</p> <p>Efetua o registo das operações contabilísticas da empresa, ordenando os movimentos pelo débito e crédito nas respetivas contas, de acordo com a natureza do documento, utilizando aplicações informáticas e documentos e livros auxiliares e obrigatórios.</p> <p>Contabiliza as operações da empresa, registando débitos e créditos: calcula ou determina e regista os impostos, taxas, tarifas a pagar; calcula e regista custos e proveitos; regista e controla as operações bancárias, extratos de contas, letras e livranças, bem como as contas referentes a compras, vendas, clientes, fornecedores, ou outros devedores e credores e demais elementos contabilísticos incluindo amortizações e provisões.</p>

	<p>Prepara, para a gestão da empresa, a documentação necessária ao cumprimento das obrigações legais e ao controlo das atividades: preenche ou confere as declarações fiscais, e outra documentação, de acordo com a legislação em vigor; prepara dados contabilísticos úteis à análise da situação económico-financeira da empresa, nomeadamente, listagens de balancetes, balanços, extratos de conta; demonstrações de resultados e outra documentação legal obrigatória. Recolhe os dados necessários à elaboração, pela gestão, de relatórios periódicos da situação económico-financeira da empresa, nomeadamente, planos de ação, inventários e relatórios. Organiza e arquiva todos os documentos relativos à atividade contabilística.</p>
<p><b>Trabalhadores eletricitas</b></p>	<p>É o trabalhador eletricista que executa todos os trabalhos da sua especialidade e assume a responsabilidade dessa execução.</p>
<p><b>Oficial Cozinheiro</b></p>	<p>É o profissional que armazena e assegura o estado de conservação das matérias-primas utilizadas no serviço de cozinha; prepara o serviço de cozinha, de forma a possibilitar a confeção de refeições necessárias; confeciona entradas, sopas, pratos de carne, de peixe, de marisco e de legumes, e outros alimentos, de acordo com receituários e em função da ementa estabelecida; articula com o serviço de mesa a satisfação dos pedidos de refeições e colabora em serviços especiais; efetua a limpeza e arrumação dos espaços, equipamentos e utensílios de serviço, verificando as existências e controlando o seu estado de conservação.</p>
<p><b>Auxiliar de ação educativa</b></p>	<p>É o trabalhador que desempenha as seguintes funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colabora com os trabalhadores docentes dando apoio não docente;</li> <li>- Vigia os alunos durante os intervalos letivos e nas salas de aula sempre que necessário;</li> <li>- Acompanha os alunos em transportes, refeições, recreios, passeios, visitas de estudo ou outras atividades;</li> <li>- Vigia os espaços do colégio, nomeadamente fazendo o controlo de entradas e saídas;</li> </ul>

<p><b>Empregado de limpeza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colabora na medida das suas capacidades e em tarefas não especializadas na manutenção das instalações;</li> <li>- Assegura o asseio permanente das instalações que lhe estão confiadas;</li> <li>- Presta apoio aos docentes das disciplinas com uma componente mais prática na manutenção e arrumação dos espaços e materiais;</li> <li>- Assegura, nomeadamente nos períodos não letivos, o funcionamento dos serviços de apoio, tais como: reprografia, papelaria, bufete e PBX.</li> </ul> <p>É o trabalhador que desempenha o serviço de limpeza das instalações, podendo executar outras tarefas relacionadas com limpeza e informações.</p>
<p><b>Vigilante</b></p>	<p>É o trabalhador que desempenha as seguintes funções: colabora com os trabalhadores docentes, dando apoio não docente, vigia os alunos durante os períodos de repouso e no pavilhão das aulas; assiste os alunos em transportes, refeições, recreios, passeios ou visitas de estudo.</p>
<p><b>Enfermeiro</b></p>	<p>É o trabalhador portador de carteira profissional e habilitado com o diploma do curso de enfermagem ou seu equivalente legal. No âmbito da formação técnico-pedagógica do curso de enfermagem, e em colaboração com outras profissões de saúde, tem como objetivo ajudar os indivíduos, sãos ou doentes, a desenvolver e manter um nível de vida são, a prevenir ou tratar precocemente os estados de doença, a recuperar a saúde dos indivíduos, através da aplicação judiciosa de técnicas e processos de cuidados, convenientes a cada caso.</p>
<p><b>Pedreiro</b></p>	<p>É o trabalhador que levanta e reveste muros de alvenaria de pedra, tijolo ou de outros blocos e realiza coberturas com telha, utilizando argamassas e manejando ferramentas, tais como colheres de ofício, trolha, picão e fios de alinhamento.</p>

## Pintor

É o trabalhador que aplica camadas de tinta, verniz ou outros produtos afins, principalmente sobre superfícies de estuque, reboco, madeira e metal para as proteger e decorar, utilizando pincéis de vários tamanhos, rolos, outros dispositivos de pintura e utensílios apropriados.

### 3.2.2. Instrumentos

Segundo Cruz (1998), podemos identificar duas grandes orientações para a necessidade de formação: a reativa na qual a formação é a resposta aos problemas existentes na organização e a proactiva que antecipa as necessidades decorrentes das estratégias da empresa.

Desta forma, consideramos que o diagnóstico das necessidades de formação se deve pautar pelo levantamento dos objetivos estratégicos da empresa, tendo subjacente uma visão proactiva, através de entrevistas com líder de opinião. Por outro lado, como visão reativa, efetua-se o levantamento das problemáticas sectoriais, avaliadas pela aplicação de inquéritos por questionário. Na primeira fase analisaram-se os documentos:

- Organograma institucional;
- Projeto Educativo de Escola;
- Regulamento Interno.

Após a análise dos documentos procedeu-se à segunda fase. Assim, com o objetivo de efetuar o levantamento e realizar a análise da missão, dos objetivos estratégicos e das problemáticas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, bem como uma análise SWOT (identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa), aos quadros diretivos da empresa:

- Presidente do conselho de administração;
- Diretores gerais;
- Diretora pedagógica do 1º ciclo da secção nacional;
- Diretora pedagógica do ensino pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos – secção internacional;
- Diretora pedagógica do ensino secundário – secção internacional;
- Chefe de serviços (responsável pelos serviços administrativos e secretaria, vigilância, 1º socorros e biblioteca);
- Responsável pelo economato, cozinha, departamento de higiene e segurança;
- Responsável pelo departamento administrativo e de contabilidade;

○ Responsável pelo departamento de informática.

Considera-se também fundamental o levantamento das competências esperadas, competências efetivas, problemáticas, necessidades, opiniões e expectativas, bem como uma avaliação da formação que tem vindo a ser prestada pela entidade patronal. Assim, foi aplicado um inquérito por questionário, do qual constavam perguntas fechadas (cujas respostas foram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos e outras de forma dicotómica) o que possibilita realizar desde logo uma hierarquização das problemáticas, e conseqüentemente definir quais as prioridades formativas. Este questionário foi realizado em português e em inglês, para que fosse possível o seu preenchimento por todos os colaboradores. Foi realizado 1 questionário online destinado aos diversos setores.

Tendo em consideração que a secção de recursos humanos efetuou no início de dezembro o diagnóstico de necessidades formativas no âmbito da segurança, higiene e saúde no trabalho, serão analisados esses dados. Sendo assim, este parâmetro não será incluído nos inquéritos questionários.

### **3.2.3. Procedimentos**

A recolha dos dados foi realizada através dos questionários feitos no Google Forms, sendo uma plataforma acessível a todos e mais abrangente.

Em relação às entrevistas realizadas às chefias da organização, foram de carácter presencial, sendo entrevistas semiestruturadas que procuravam analisar os pontos essenciais a abordar face ao staff e à componente formação.

## 4. Resultados

### 4.1. Diagnóstico das necessidades formativas

#### 4.1.1. Balanço das experiências formativas anteriores

A ECUBAL desenvolveu em 2017 as seguintes ações:

- ▶ “Métodos e técnicas de estudo” – 20 horas;
- ▶ “Apoiar alunos em tutoria” – 20 horas;

Em 2013/2014 desenvolveu as seguintes ações:

- ▶ “Teoria e Intervenção – Método Fonomímico Paula Teles” – 16 horas;
- ▶ “A problemática do Bullying” – 2 horas;
- ▶ “Educação para a sexualidade” – 2 horas;
- ▶ “Dislexia, o que é? Sinais de alerta? Como ajudar?” – 2 horas;
- ▶ “Processo de luto na criança e no adolescente” – 2 horas;
- ▶ “Educação pela arte” – 2 horas.

Apesar das ações serem abertas a todos os funcionários, quem as frequentou foi maioritariamente os docentes da secção nacional, porque são realizadas em português e porque as temáticas estão relacionadas com as questões pedagógicas.

### 4.2. Análise dos dados do diagnóstico das necessidades formativas

#### 4.2.1. Análise das entrevistas às chefias

Através da análise das entrevistas podemos salientar uma necessidade transversal por parte das chefias na área da gestão, nomeadamente **gestão do stress, gestão do tempo, gestão, motivação e liderança de equipas, gestão de conflitos**.

Relativamente aos objetivos estratégicos para cada departamento todos são relativos à qualidade de ensino, ou no suporte a essa missão da escola unânime a todas as chefias.

Outro aspeto relevante tem a ver com a falta de uma uniformização da **recepção/acolhimento de novos funcionários**, geralmente executado informalmente por parte dos chefes de departamento, sem qualquer orientação, ou documento de suporte.

### 4.3. Análise dos questionários

Responderam ao questionário 71,4% dos funcionários. Cerca de 3,8% dos funcionários encontravam-se de baixa médica aquando da realização dos funcionários. Os restantes 24,8% dos funcionários optaram por não responder.

No que se refere às questões relacionadas com o funcionamento da empresa, as questões foram formuladas positivamente, sendo as respostas de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As questões relativas à qualidade dos serviços da empresa foram formuladas tendo em conta as respostas de 1 (mau serviço prestado) a 5 (excelente serviço prestado). Na avaliação do clima institucional as respostas variam entre o 1 (muito negativo) e o 5 (muito positivo). E por fim, na avaliação de desempenho, as questões foram formuladas positivamente, sendo as respostas de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tendo em consideração as regras de funcionamento diferenciadas entre as duas secções, considerou-se pertinente em algumas questões efetuar a análise das diferenças, verificando o impacto das barreiras linguísticas. Assim, entende-se nesta análise, a secção internacional composta pelos docentes que responderam à versão em inglês, e como secção Portuguesa, aqueles que responderam ao questionário em português, nomeadamente docentes da secção Portuguesa e todos os não docentes.

#### 4.3.1. Formação anterior disponibilizada pela entidade patronal

Pode verificar-se uma discrepância de 0.61 entre as duas secções. Este resultado era esperado, uma vez que a formação formal foi realizada na língua Portuguesa e tendo em conta as necessidades formativas dos docentes da secção Portuguesa.

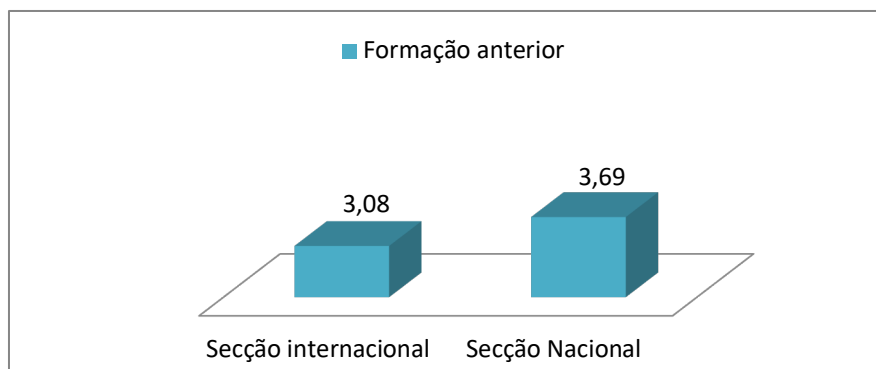


Figura 4.1. Formação cedida anteriormente pela entidade patronal

#### 4.3.2. Estratégias da entidade patronal

As questões tiveram como objetivo avaliar as perceções sobre as estratégias empresariais, com o objetivo de identificar necessidades formativas e consequentemente colmatar algumas lacunas e melhorar a qualidade da prestação de serviços.

Tabela 4.1. Estratégias da entidade patronal

	Produtividade da empresa	Qualidade do Serviço	Estratégia de marketing	Estratégia de comunicação interna	Estratégias de comunicação externa
Secção internacional	3,90	4,50	3,50	3,70	3,70
Secção Nacional	4,10	4,27	3,76	3,61	3,92
Média das duas secções	4,00	4,39	3,63	3,66	3,81

Perante os resultados apresentados podemos identificar que existem algumas lacunas nas **estratégias de marketing da Escola**. Também as **estratégias de comunicação interna** merecem alguma intervenção.

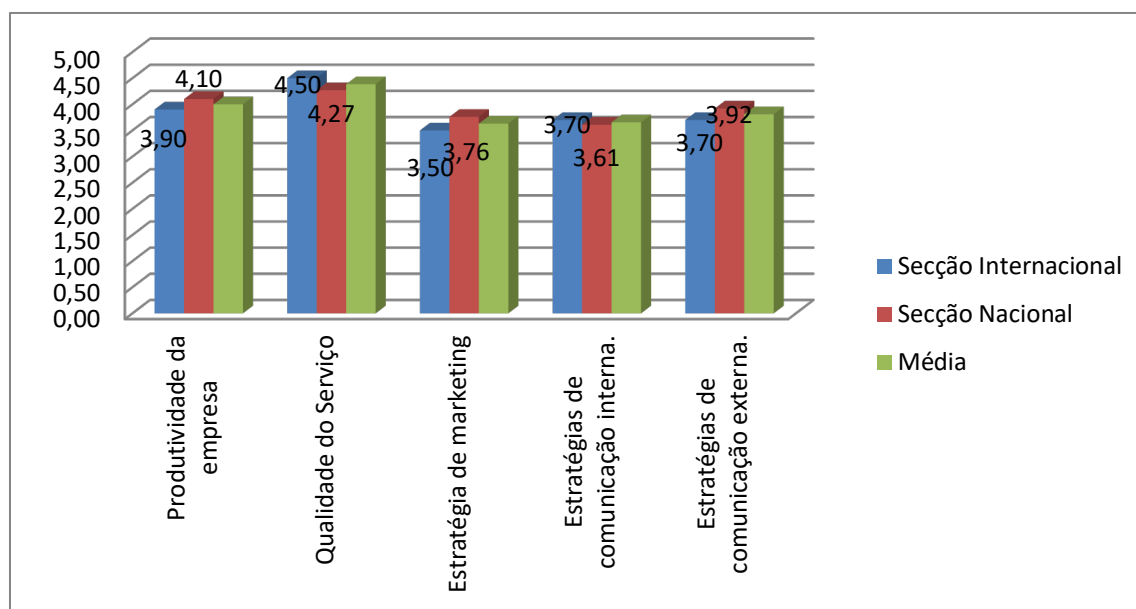


Figura 4.2. Estratégias da entidade patronal

### 4.3.3. Condições de trabalho

Com a avaliação da percepção sobre as condições de trabalho, nomeadamente condições físicas (instrumentos, máquinas, ruído, calor, poeiras, perigos diversos), horário de trabalho, adequação das funções, autonomia, sentimento de apoio e confiança, valorização de opiniões e sugestões, pretendeu-se identificar áreas a melhorar e variáveis que influenciem o desempenho profissional.

Tabela 4.2. Condições de trabalho

	Boas condições físicas de trabalho	Bom horário de trabalho	Boas condições de trabalho em termos organizacionais	Funções adequadas às características pessoais e profissionais	Boas condições sociais	Sentimento de apoio e segurança	Autonomia no desempenho das funções	Ouvem as minhas opiniões/sugestões
Secção internacional	3,70	4,10	3,90	4,60	3,90	3,40	4,40	4,10
Secção Nacional	3,80	4,31	4,10	4,53	3,85	3,90	4,14	4,30
Média das duas secções	3,75	4,21	4,00	4,57	3,88	3,65	4,27	4,20

Podemos denotar que os funcionários consideram que as funções que desempenham estão adequadas às suas características pessoais e profissionais. Também a grande maioria considera ter autonomia no desempenho das suas funções e sente que a sua opinião é valorizada.

Como aspetos das condições de trabalho menos positivos os funcionários indicaram o sentimento de apoio e segurança, as condições físicas de trabalho e as condições sociais.

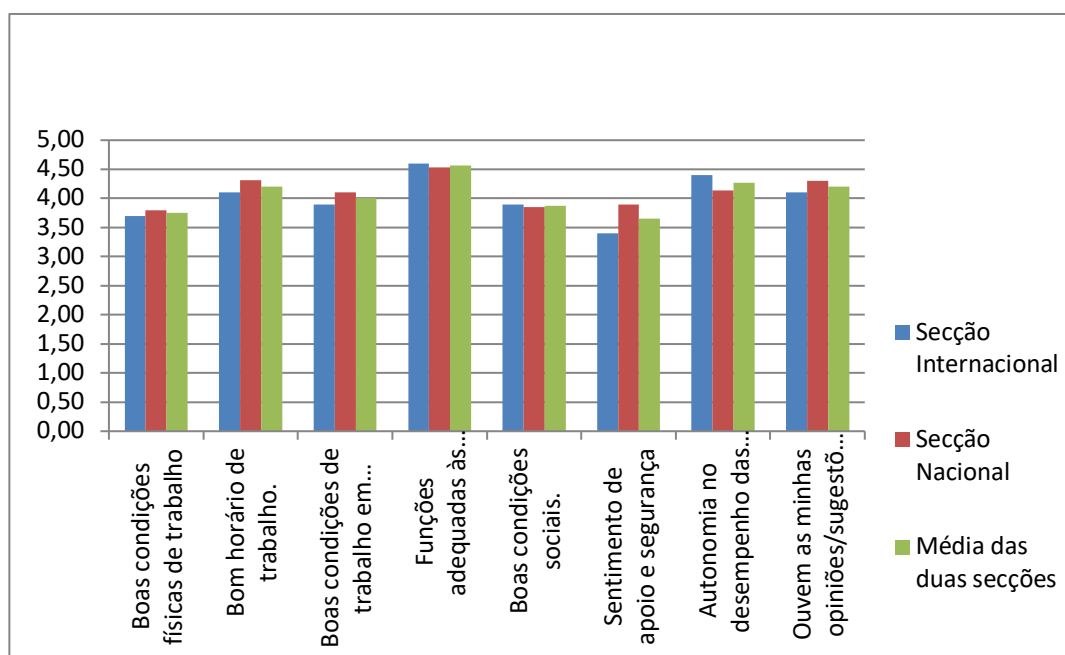


Figura 4.3. Condições de trabalho

#### 4.3.4. Qualidade dos serviços

Efetuuou-se uma avaliação da perceção dos trabalhadores sobre a qualidade dos serviços para se perceber quais os departamentos prioritários de intervenção formativa.

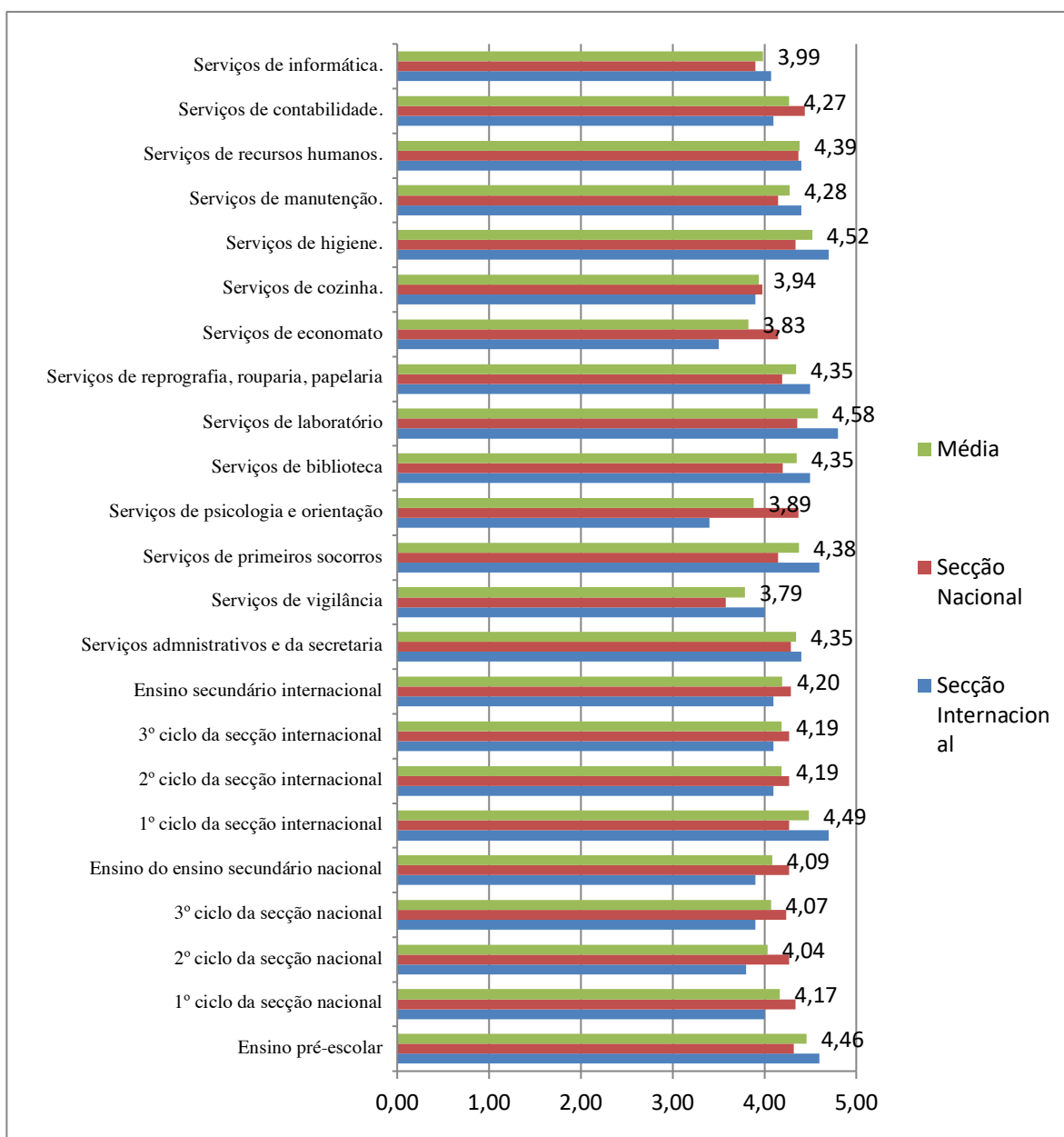


Figura 4.4. Qualidade dos serviços

Podemos denotar que os departamentos que tiveram as notas mais baixas foram:

- O serviço de vigilância apresenta um resultado em média de 3.79. Denota-se uma discrepância de 0.42 entre as duas secções, verificando-se um resultado inferior na secção Portuguesa;
- O serviço de psicologia e orientação apresentou um resultado médio de 3.89. Verificou-se uma discrepância de 0.97 entre as duas secções, sendo o resultado da secção internacional

significativamente inferior. Esta discrepância deve-se à reduzida intervenção da técnica na secção internacional, principalmente devido à barreira linguística, mas também à falta de instrumentos técnicos aferidos à população britânica.

- Também os serviços de cozinha apresentam um resultado de 3.94, sendo uma opinião unânime entre todos os funcionários. Este resultado vem ao encontro da necessidade de formação adequada para os funcionários da cozinha identificada pelo chefe de departamento.

Considera-se assim que a formação nestes serviços é uma prioridade por forma a melhorar a sua qualidade.

#### 4.3.5. Clima relacional/institucional

O clima relacional das escolas é imprescindível para as aprendizagens e a socialização dos alunos e também para socialização laboral, o bem-estar e o desenvolvimento profissional. Foi então solicitado aos funcionários, para que baseados nas suas vivências e nas suas perceções definissem os vários relacionamentos interpessoais. Observaram-se resultados mais baixos no relacionamento entre colegas de outra secção, o que indica alguma dicotomia entre secção nacional e internacional, o que pode advir das barreiras linguísticas e comunicacionais.

Assim, reforça-se a necessidade de formação em Língua Portuguesa para estrangeiros na secção internacional e em Língua Inglesa como língua não materna na secção Portuguesa. Para além das questões linguísticas seria também pertinente uma formação sobre os dois sistemas de ensino, em que pudesse existir partilha de boas práticas educativas, potenciando não só o clima relacional, mas também a qualidade do sistema de ensino.

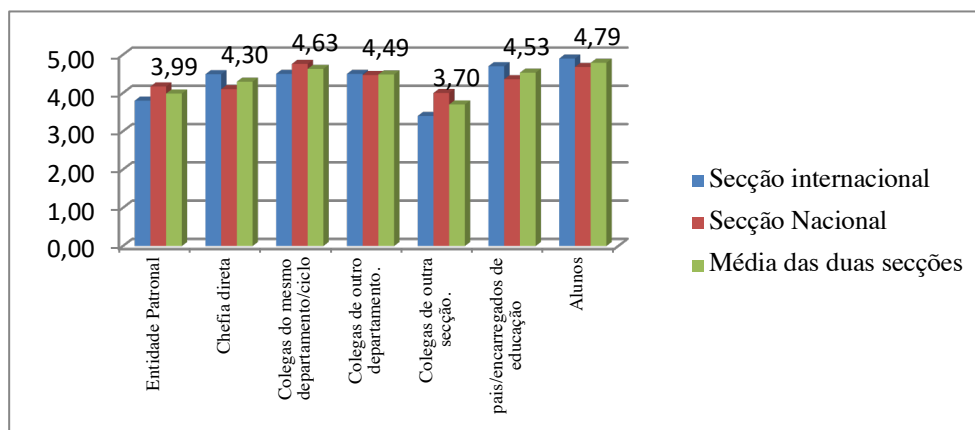


Figura 4.5. Clima relacional

#### 4.3.6. Autoavaliação de desempenho

Denota-se que os funcionários se sentem mais fragilizados ao nível das **competências técnicas específicas** e da **utilização de equipamentos e instrumentos**.

Desta forma, a formação deverá incidir sobre atualização de conhecimentos técnicos, bem como formação ao nível da utilização dos equipamentos, para potenciar o serviço, por exemplo, informática para professores.

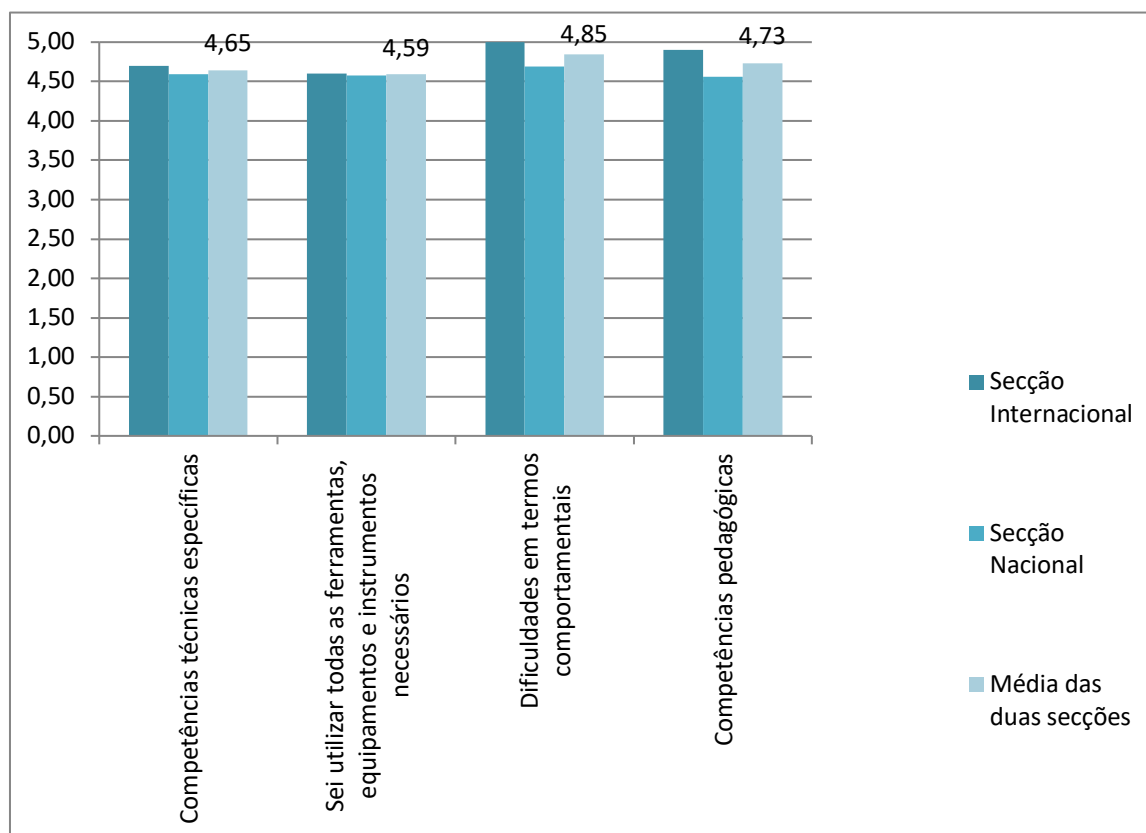


Figura 4.6. Autoavaliação de Desempenho

#### 4.3.7. Identificação das necessidades formativas

Foi solicitado que após a reflexão do seu desempenho, do funcionamento e do clima organizacional da empresa, os funcionários descrevessem quais as suas necessidades formativas, quer em termos técnicos, comportamentais, funcionais ou pedagógicos.

A formação mais solicitada pelos funcionários dos serviços foi a formação em **primeiros socorros/suporte básico de vida**. Os funcionários administrativos sugeriram como formação **informática na ótica do utilizador, inglês e gestão de conflitos**.

Os funcionários que desempenham as funções de auxiliares de educação e de vigilância solicitaram o **curso de auxiliar de ação educativa**.

A técnica do laboratório também solicitou **formação específica na área dos laboratórios escolares**.

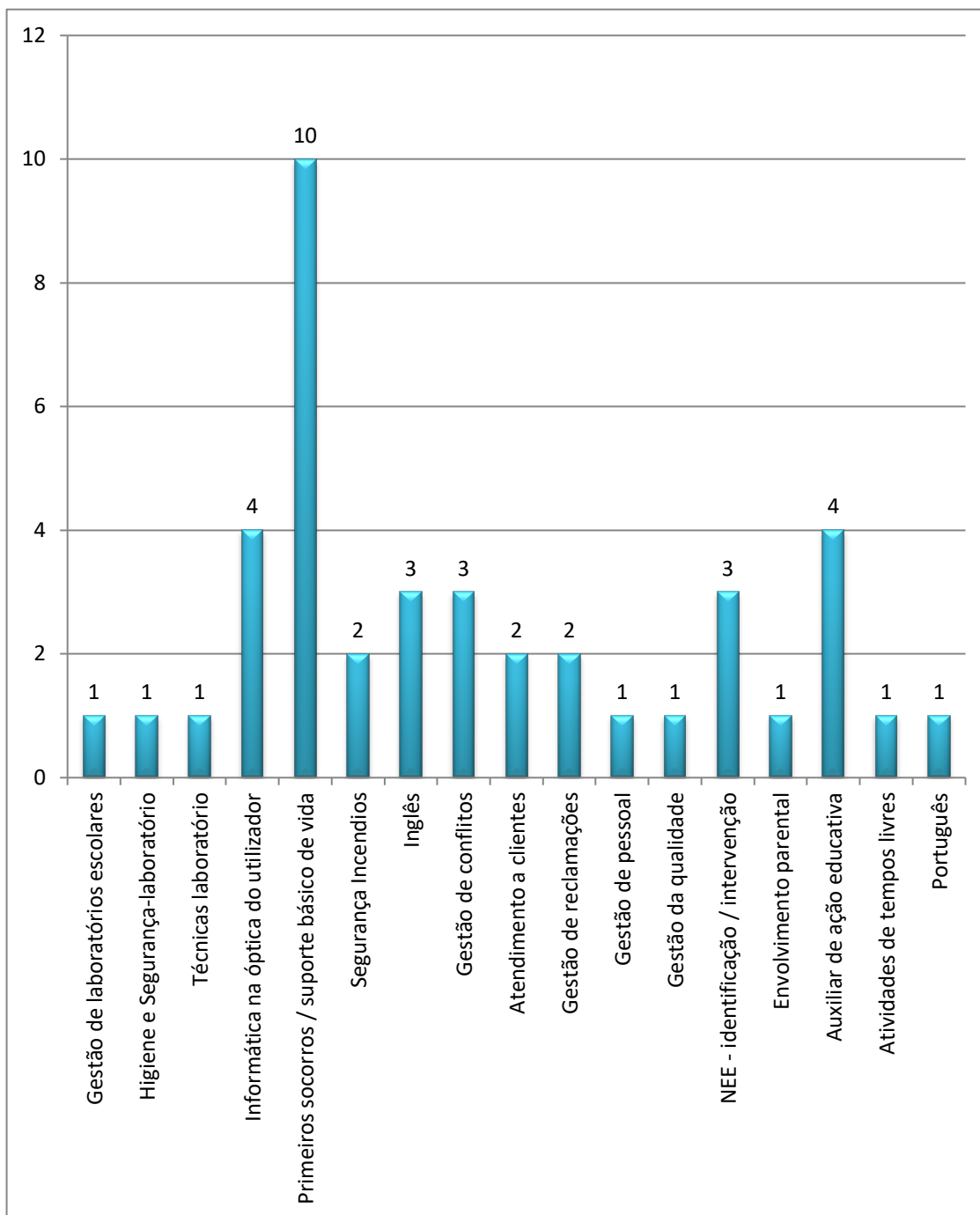
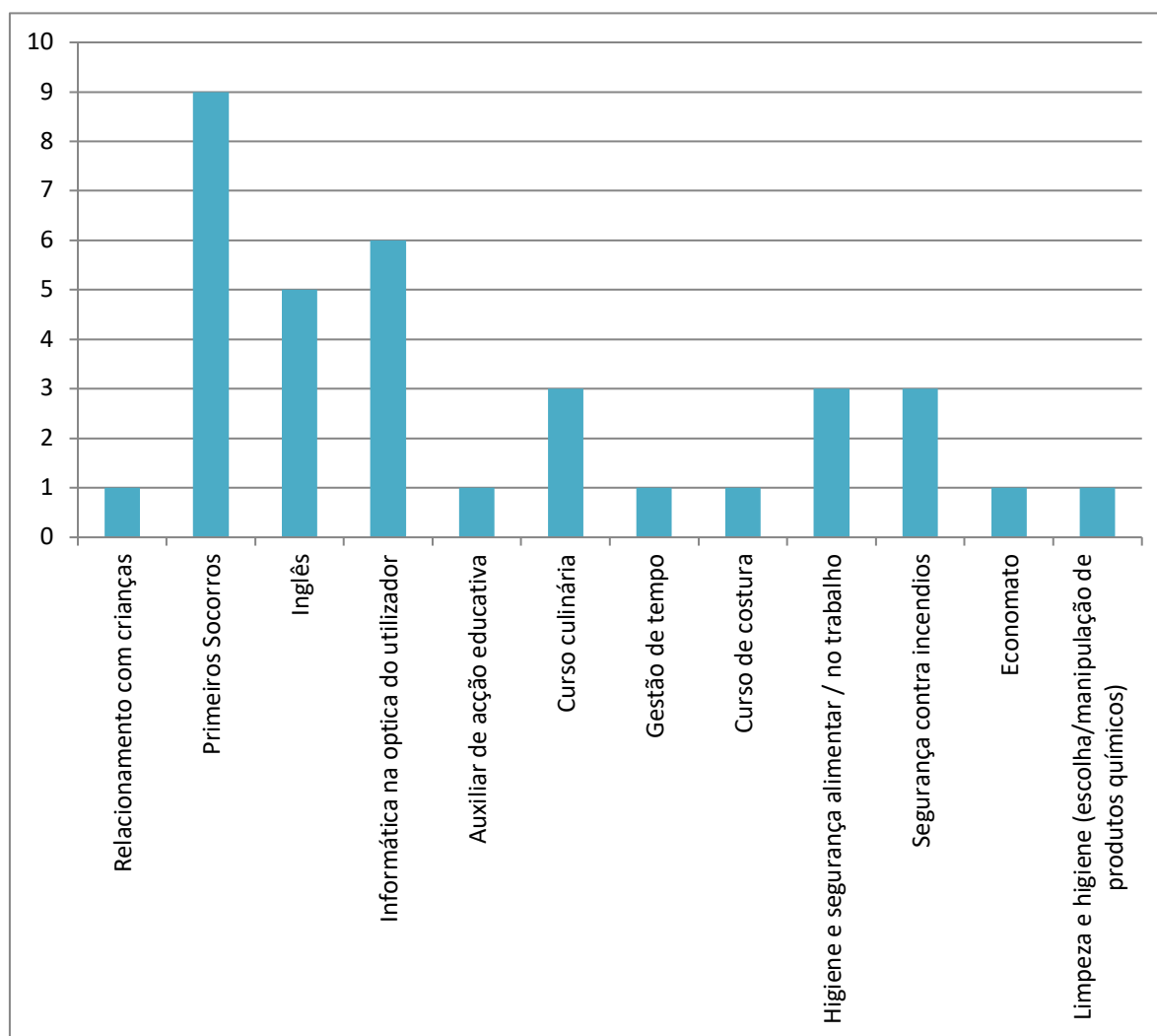


Figura 4. 7. Diagnóstico das necessidades formativas – funcionários

A formação mais solicitada pelos funcionários dos serviços de manutenção, limpeza e cozinha, foi a formação em **primeiros socorros, inglês, informática na ótica do utilizador, higiene e segurança alimentar e no trabalho e segurança contra incêndios.**

Os funcionários da cozinha solicitaram formação específica na área, uma vez que não têm qualquer **curso de culinária.**

A técnica do laboratório também solicitou **formação específica na área dos laboratórios escolares.**



*Figura 4.8. Diagnóstico de necessidades formativas dos funcionários de serviços*

A formação mais solicitada pelos docentes da seção nacional foi a formação em **primeiros socorros**.

Depois cada professor solicita formação técnica específica da sua área de docência por forma a efetuar uma reciclagem e atualização dos seus conhecimentos.

Os alguns docentes sugeriram também formações sobre **educação especial e intervenção em necessidades educativas especiais, informática para professores**, ou a **gestão de comportamentos de sala de aula**.

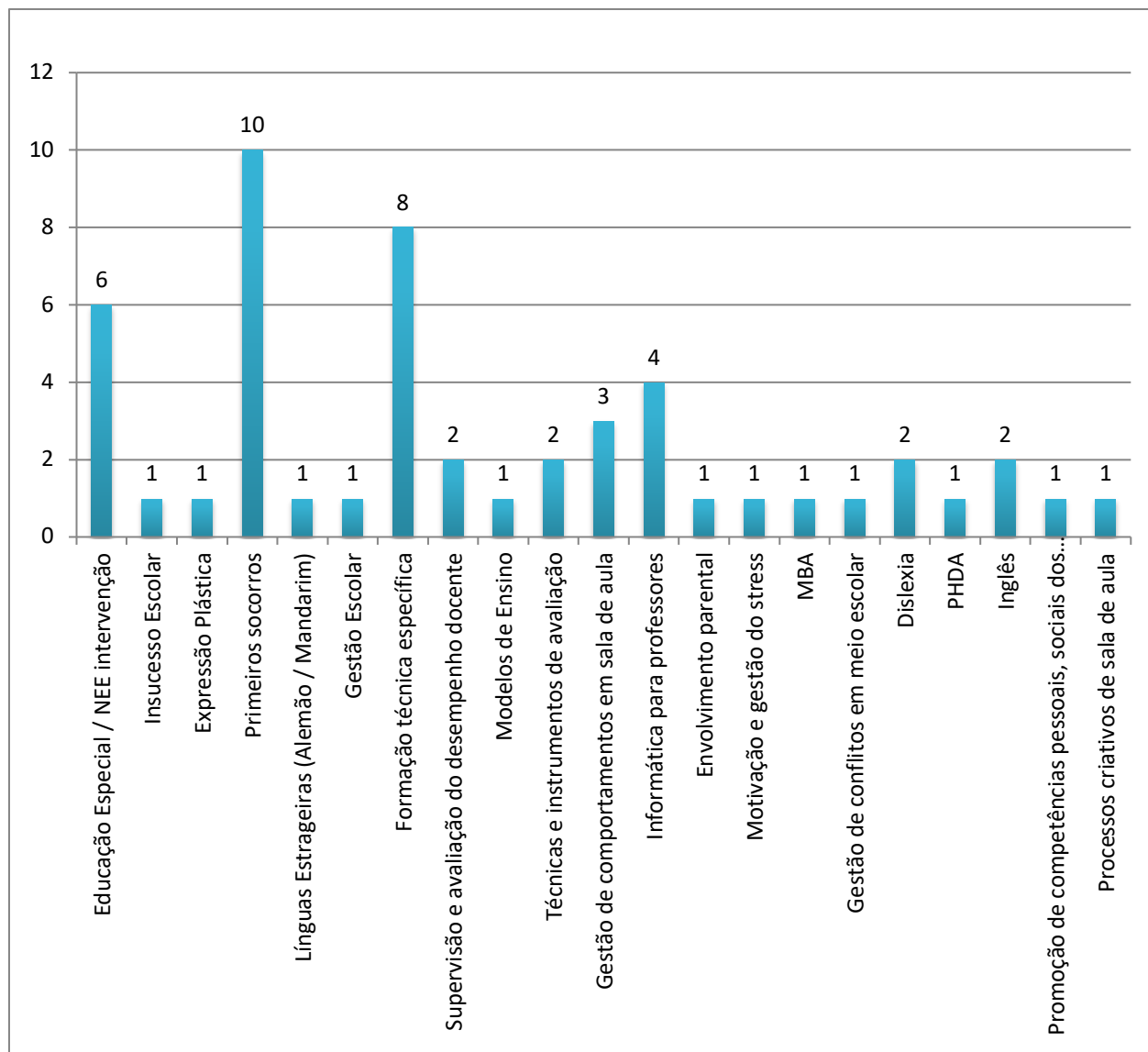


Figura 4.9. Diagnóstico de necessidades formativas - docentes da secção nacional

A formação mais solicitada pelos docentes da seção internacional foi a formação em **português para estrangeiros**.

Depois, tal como na seção portuguesa os professores solicitam formação técnica específica da sua área de docência por forma a efetuar uma reciclagem e atualização dos seus conhecimentos. Os alguns docentes sugeriram também formação em **informática para professores**.

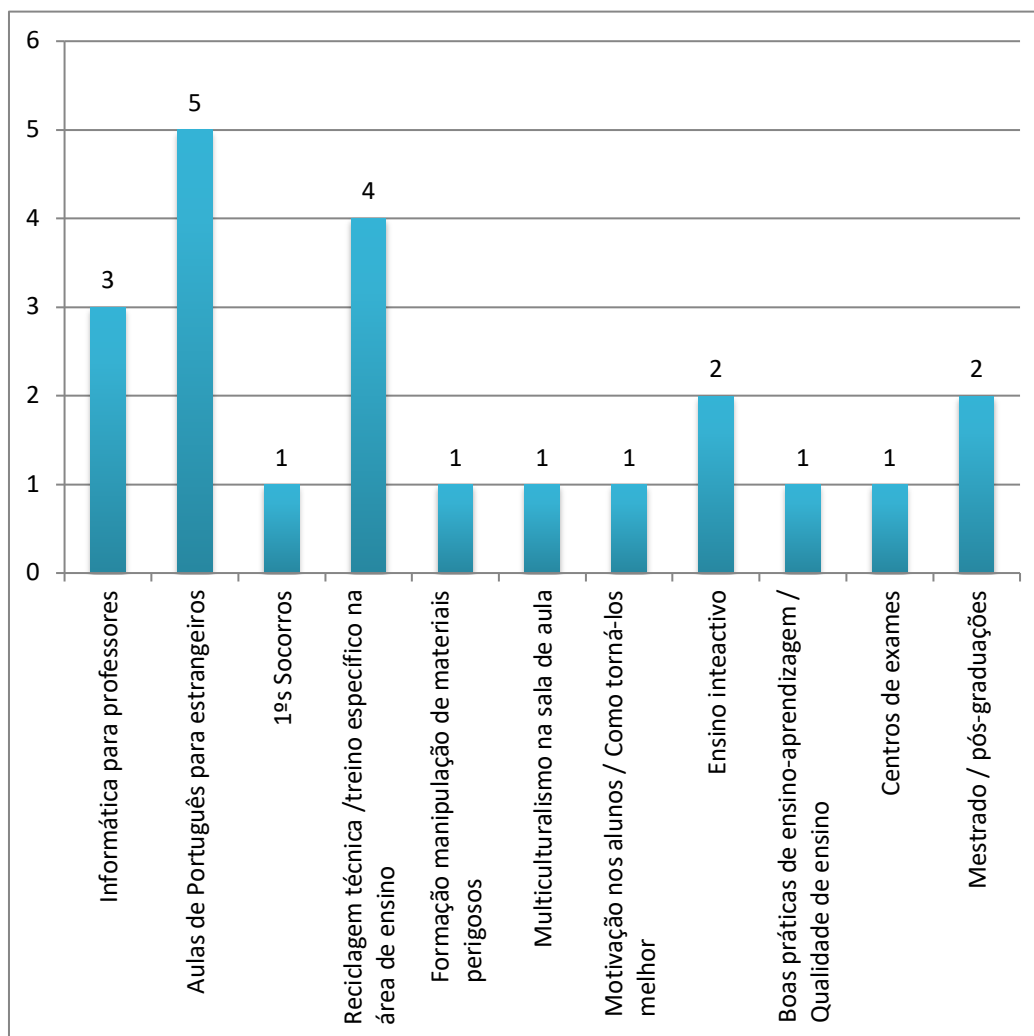


Figura 4.10. Diagnóstico de necessidades formativas – docentes da secção internacional

#### 4.3.8. Horas e períodos de formação pretendidos

Os funcionários referiram preferir como período de formação o horário laboral em períodos não letivos. Posteriormente indicaram como período preferencial o horário laboral em períodos de interrupção letiva. E posteriormente horário pós-laboral tarde/noite.

#### 4.3.9. Mudanças de departamento

Os funcionários responderam que gostariam de mudar de departamento. Um dos funcionários está no departamento da cozinha e gostaria de trabalhar na biblioteca. Os restantes 5 funcionários são do departamento da limpeza, sendo que quatro funcionários gostariam de trabalhar na cozinha e um de trabalhar no pré-escolar, já que tem formação académica superior de educadora de infância.

#### 4.3.10. Análise dos questionários de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho

Com o questionário aplicado pelo departamento de contabilidade/recursos humanos, pretendeu-se averiguar a opinião dos funcionários relativamente aos vários temas no âmbito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, cumprindo assim o estipulado na Lei nº 102/2009.

Responderam ao questionário 97 funcionários o que corresponde a 92,4% do total.

O questionário continha 17 questões, com três opções de resposta: sim, não, não sabe/não responde.

Relativamente à questão 1, que pretendia avaliar se a empresa cumpre as obrigações em termos de segurança, higiene e saúde, tal como podemos verificar na figura 4.11, a maioria dos trabalhadores referiu que sim.

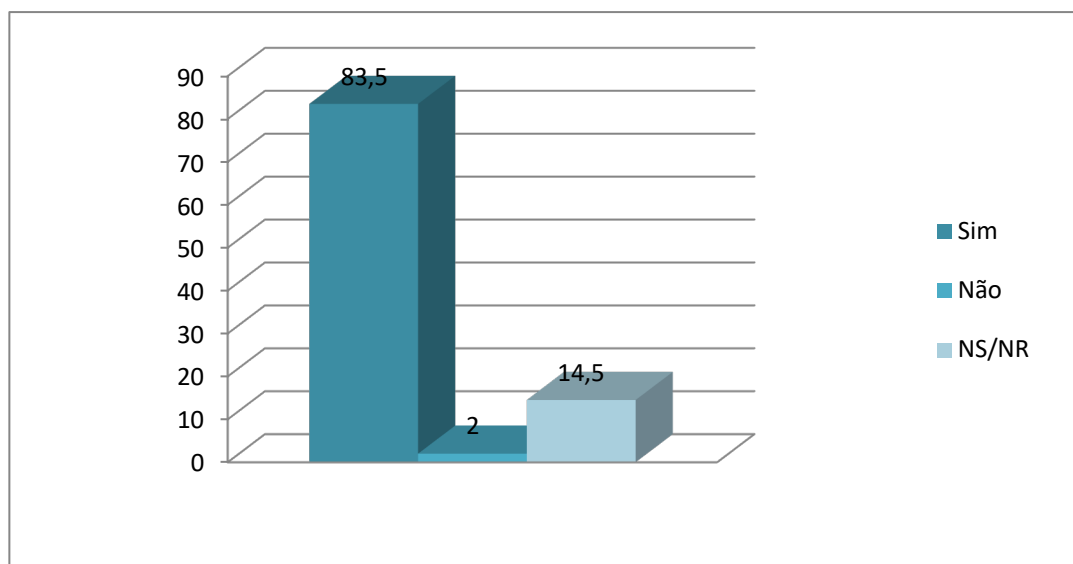


Figura 4.11. Obrigações SHST

Relativamente à questão 2, que pretendia avaliar se o funcionário considera ter condições de segurança e higiene no seu local de trabalho, tal como podemos verificar na figura 4.12, a maioria dos trabalhadores referiu que sim.

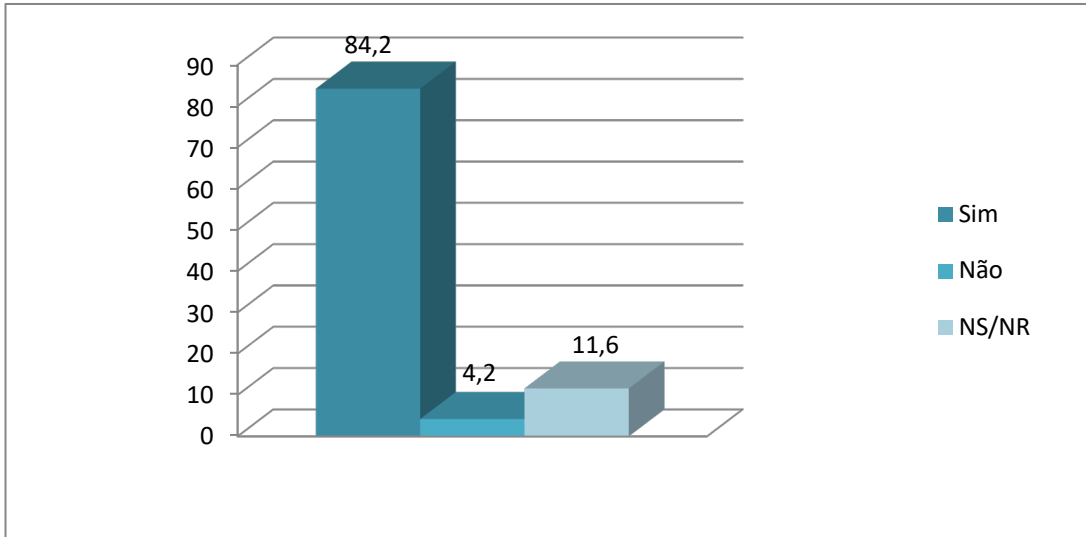


Figura 4.12. Condições de SHST no local de trabalho

Relativamente à questão 3, que pretendia avaliar se a empresa transmite informações a que o trabalhador está exposto, tal como podemos verificar na figura 4.13, a maioria dos trabalhadores referiu que sim.

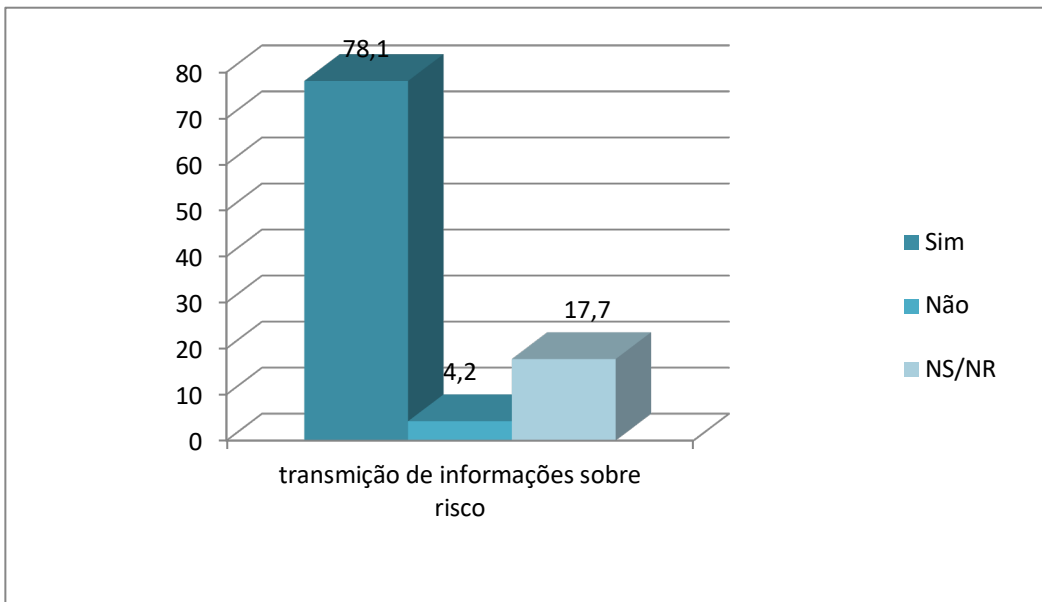


Figura 4.13. Transmissão de informação sobre risco

Relativamente à questão 4, que pretendia avaliar se a empresa proporciona a realização de exames médicos, tal como podemos verificar na figura 4.14, a maioria dos trabalhadores referiu que sim, sendo que nenhum respondeu que não.

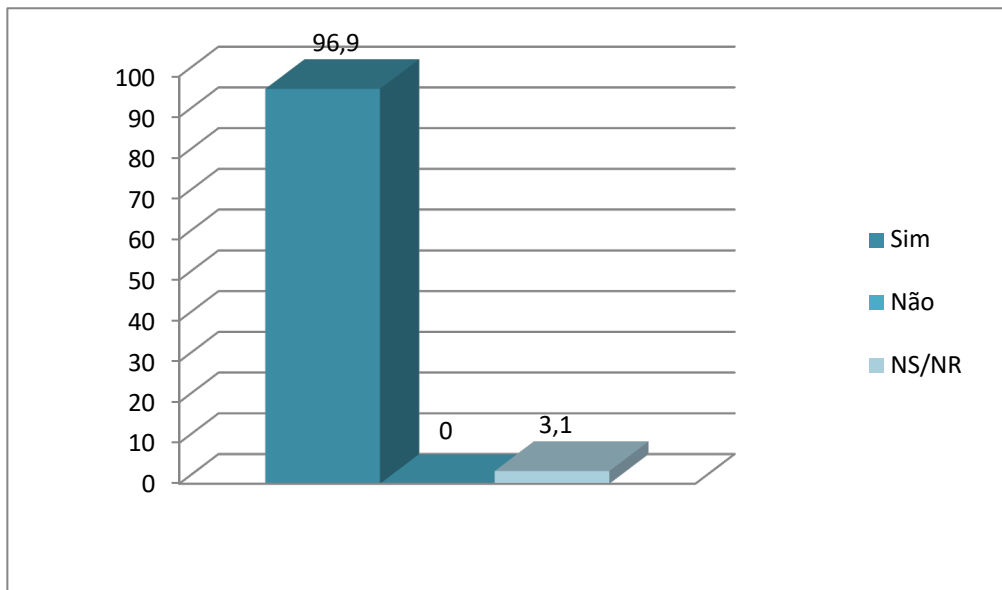


Figura 4.14. Medicina do trabalho

A questão 5, pretendia avaliar se já foi vítima de acidentes de trabalho, ao qual 24,7% dos trabalhadores responderam que sim, 69,9% que não e 5,4% dos trabalhadores não respondeu.

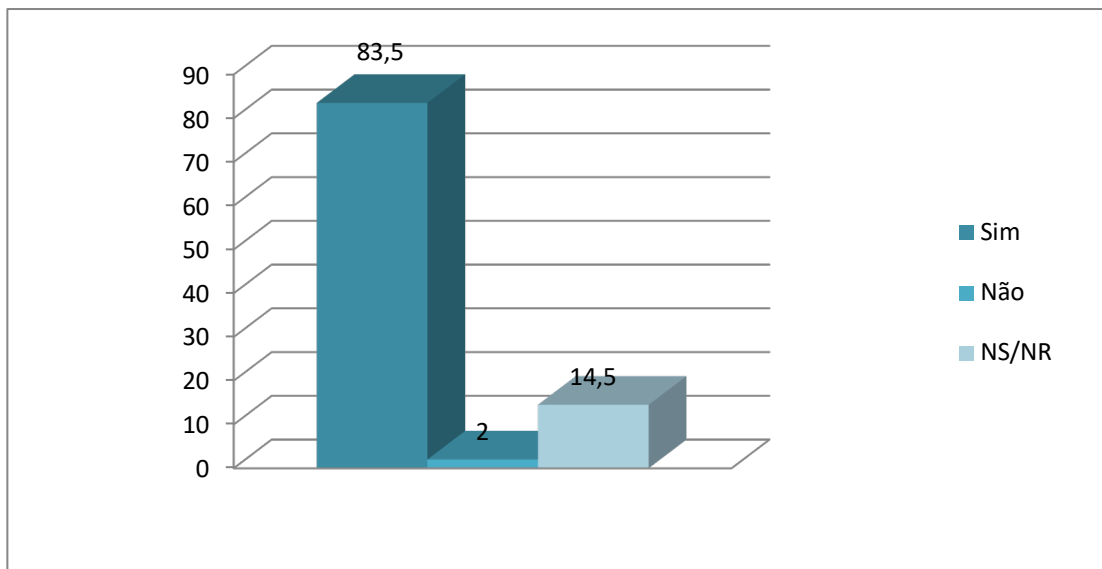


Figura 4.15. Acidentes de trabalho

Na questão 6, pretendia avaliar se a empresa transmite informações sobre as medidas de prevenção que visam eliminar, ou minimizar a ocorrência de riscos. Tal como podemos verificar na figura 4.16, 73,9% dos funcionários respondeu que sim, 10,5% que não e 15,6% não respondeu.

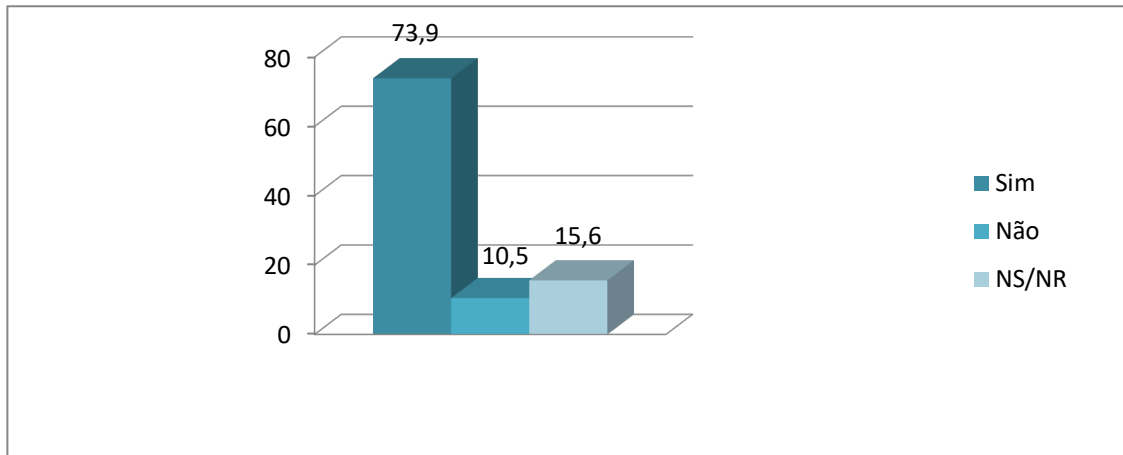


Figura 4.16. Medidas de prevenção

Relativamente à questão 7, que pretendia avaliar se a empresa disponibiliza os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), 74,3% dos trabalhadores respondeu que sim, 21,8% não respondeu e 3,9% dos funcionários responderam que não.

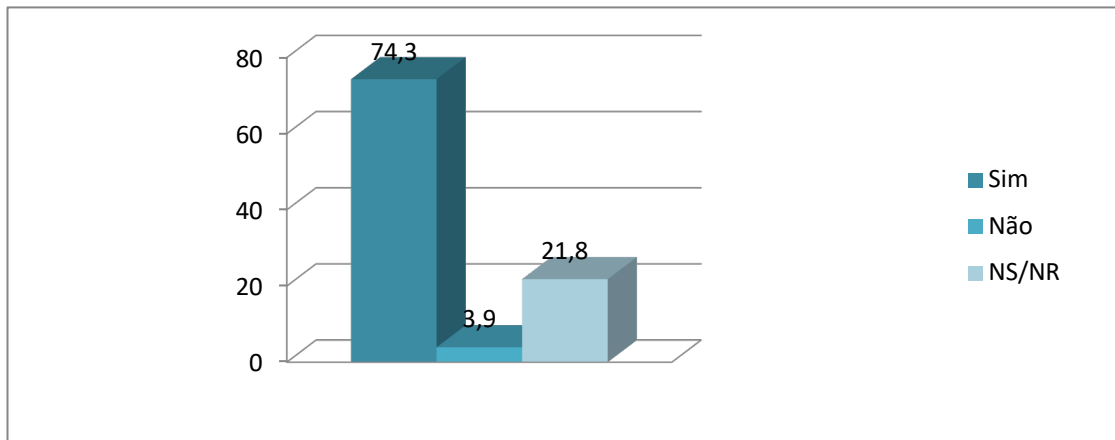


Figura 4.17. Disponibilização de EPI

Relativamente à questão 8, pretendia avaliar se o trabalhador quando faz uso de equipamentos de proteção individual sabe contra que risco se protege. Tal qual como se verifica na figura 4.18, 58,3% dos funcionários respondeu “Sim”, e 34,4% “Não” respondeu e 7,3% respondeu que não sabe.

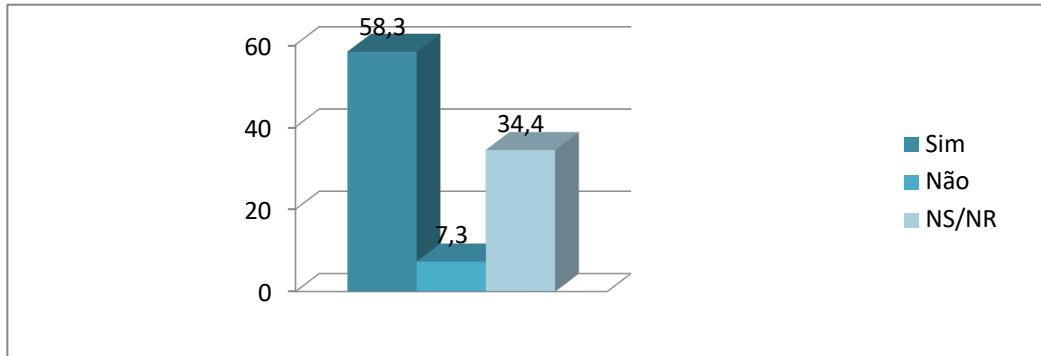


Figura 4.18. Utilização de EPI

A questão 9 pretendia avaliar se os funcionários têm alguns conhecimentos na área dos primeiros socorros. Apenas 54,4% dos funcionários responderam que têm alguns conhecimentos nessa área. 47,1% refere não ter quaisquer conhecimentos e 4,5% dos trabalhadores não respondeu, ou não sabe. Estes resultados vêm ao encontro do diagnóstico das necessidades formativas identificadas no questionário on-line, reforçando a necessidade de formação na área dos **primeiros socorros**.

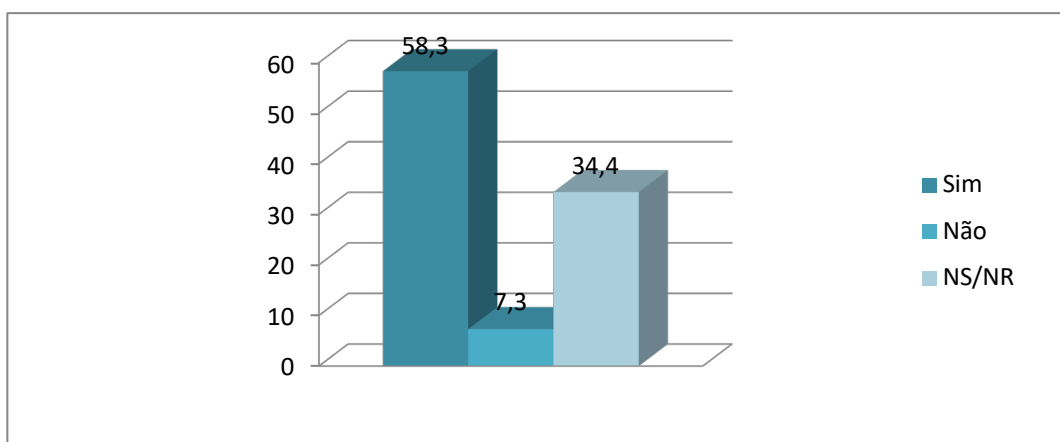
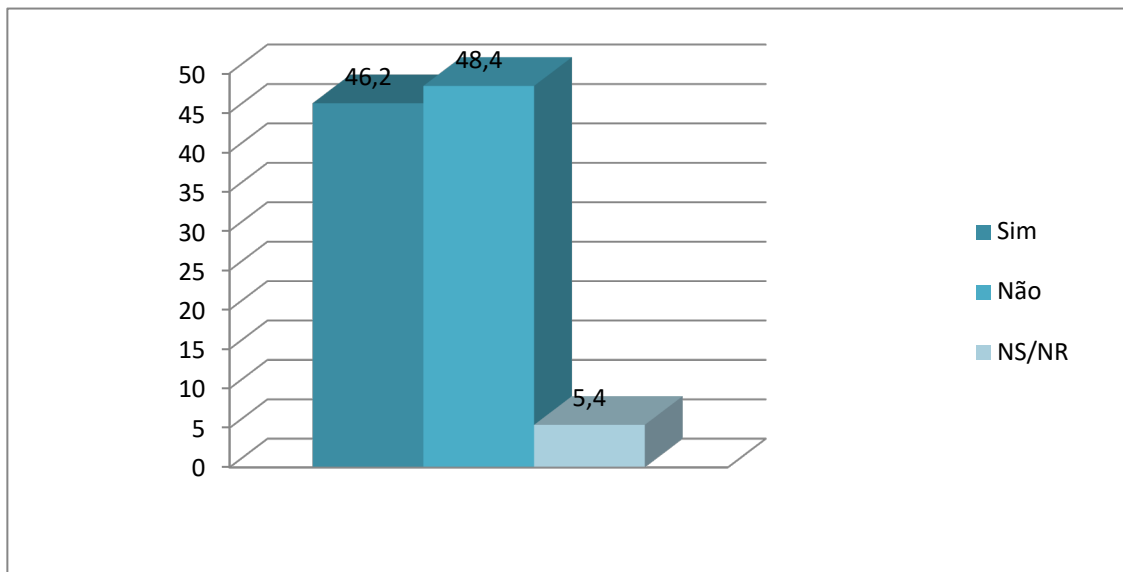


Figura 4.19. Conhecimentos na área de primeiros socorros

A questão 10 pretendia avaliar se os trabalhadores têm alguns conhecimentos relativamente ao combate a incêndios. Apenas 46,2% dos trabalhadores referiram que têm alguns conhecimentos, dos restantes 48,4% respondeu que não e 5,4% não respondeu. Estes resultados indicam uma necessidade formativa premente na área de **combate a incêndios**.



*Figura 4.20. Conhecimento de combate a incêndios*

A questão 11 também se prendia com a área de combate a incêndios, questionando os trabalhadores se sabem manusear corretamente um extintor. Os resultados estão em congruência com os anteriores, reafirmando a **necessidade formativa na área de combate a incêndios**. Apenas 38,9% dos trabalhadores referiram que sabem manusear um extintor, dos restantes 51,1% respondeu que não e 10% não respondeu.

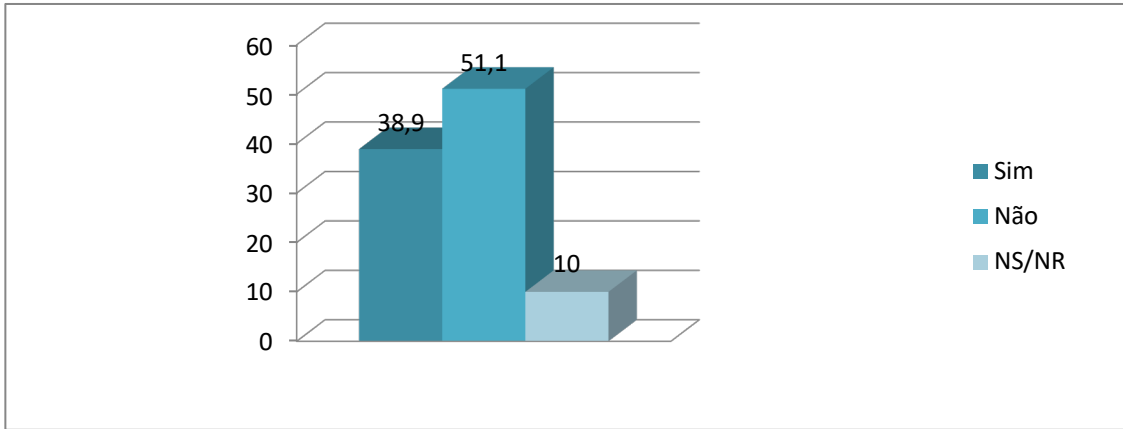


Figura 4.21. Utilização de extintor

A questão 12 pretendia avaliar se as máquinas ou equipamentos que os trabalhadores operam são seguros. 66,3% dos funcionários responderam que sim, 24,2% não respondeu e 9,5% responderam não.

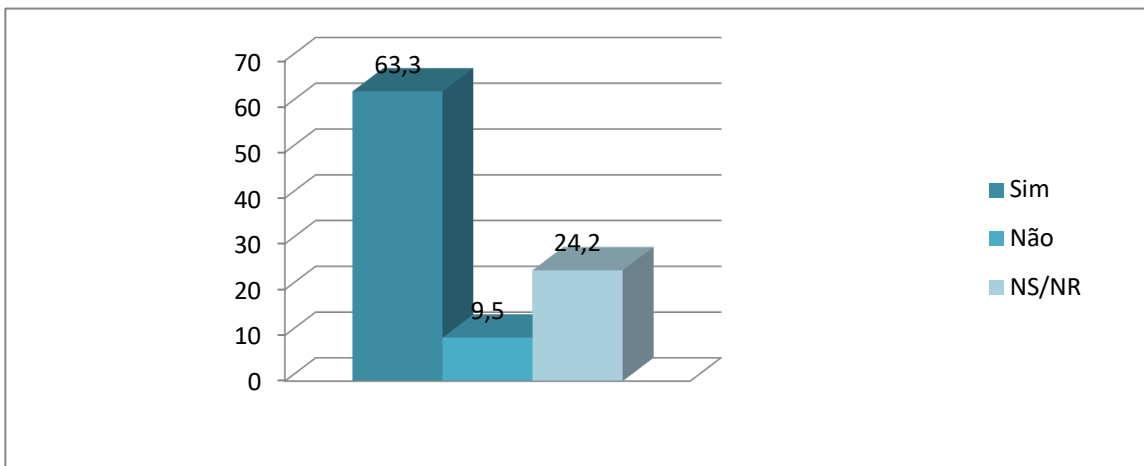


Figura 4.22. Segurança dos equipamentos

A questão 13 pretendia averiguar se as avarias dos equipamentos são comunicadas aos superiores. 83,5% dos trabalhadores referiram que sim, 7,2% responderam que não e 9,3% não responderam.

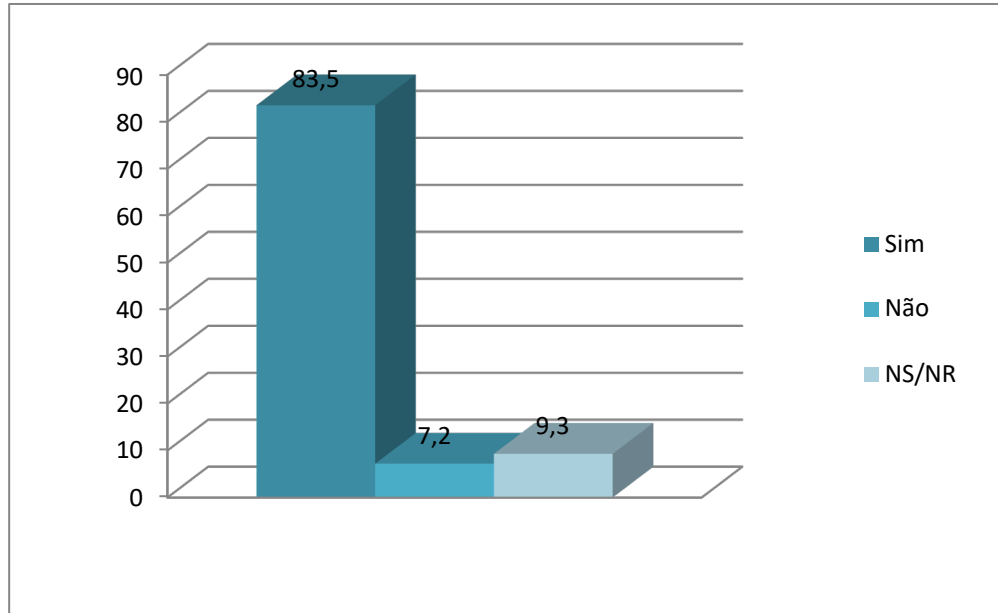


Figura 4.23. Comunicação de avarias

A questão 14 pretendia avaliar se os trabalhadores procedem com regularidade à elevação e movimento manual de cargas pesadas superiores a 25 Kg. Cerca de 81,3% dos trabalhadores referiram que não, 6,2% não responderam e 12,5% responderam que sim.

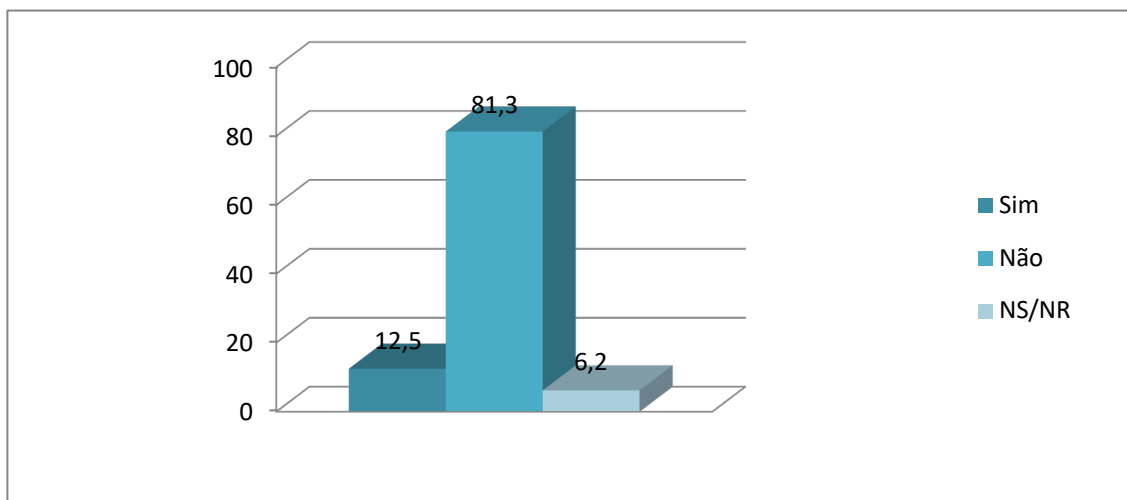


Figura 4.24. Elevação de cargas pesadas

A questão 15 questionava os trabalhadores sobre o cuidado especial com a postura no transporte de cargas. 62,9% dos trabalhadores referiram que têm um cuidado especial com a postura no transporte de cargas, 19,6% não responderam e 17,5% responderam que sim.

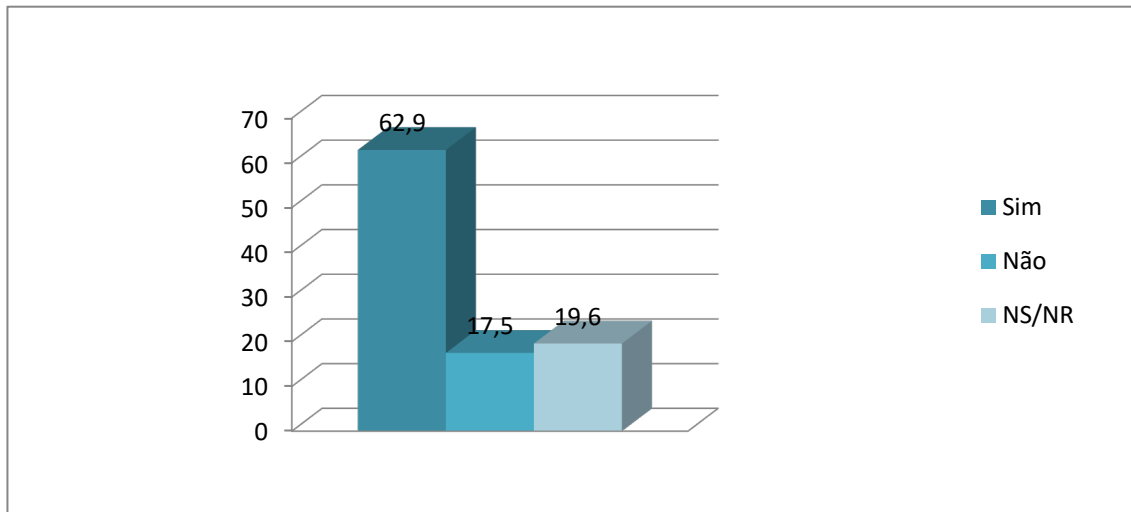


Figura 4.25. Postura no transporte de carga

A questão 16 também está relacionada com o transporte de cargas, mas questionava se os trabalhadores fazem uso de meios mecânicos para o transporte de cargas. Apenas 19,2% dos trabalhadores referiram que sim, 55,3% responderam que não e 25,5% não responderam.

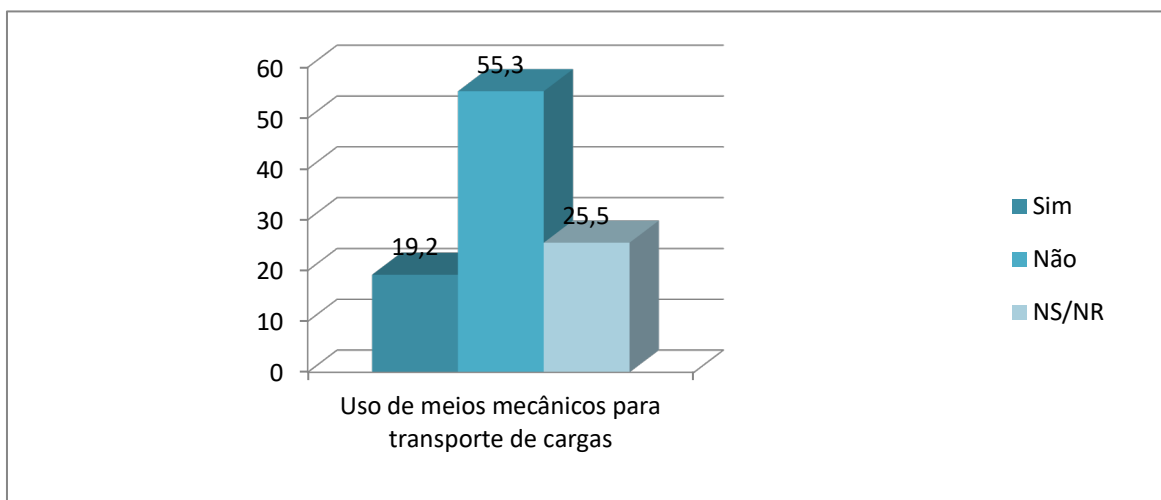


Figura 4.26. Uso de meios mecânicos para transporte de cargas

Na questão 17 pretendia-se saber se os funcionários consideram o seu posto de trabalho ruidoso. 56,7% dos trabalhadores referiram que não, 6,2% não responderam e 37,1% dos trabalhadores responderam que sim.

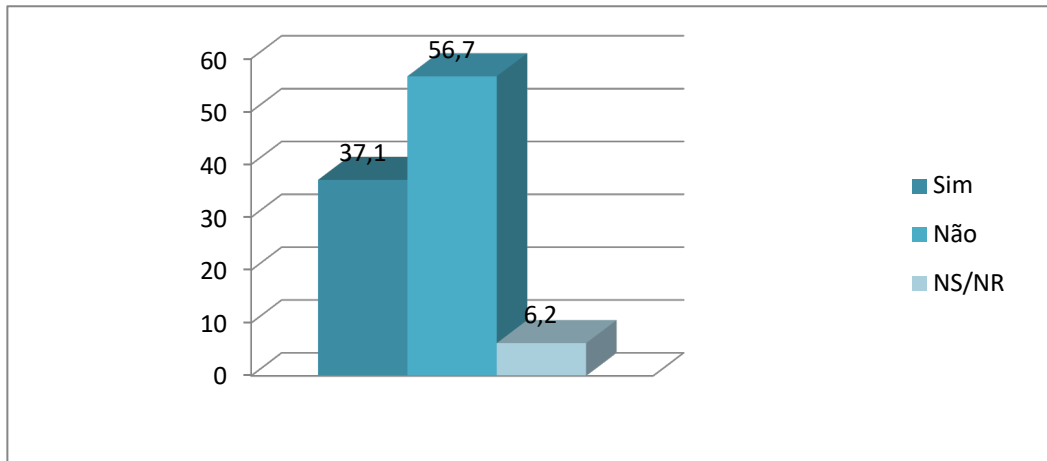


Figura 4.27. Posto de trabalho ruidoso

#### 4.4. Reflexão sobre os dados apresentados e definição dos objetivos do plano de formação

O Plano de formação aqui delineado tem como objetivo geral **melhorar a qualidade da prestação de serviços**, nomeadamente **melhorar a qualidade de ensino**.

Para atingir este objetivo pretende-se também como objetivo geral **potenciar o desenvolvimento pessoal e organizacional da empresa**.

Assim, podem-se diferenciar os seguintes objetivos específicos para a formação a desenvolver:

- ✓ Desenvolver as competências dos colaboradores;
- ✓ Desenvolver nos colaboradores padrões de comportamento e atitudes com vista à eficiência;
- ✓ Transmitir aos colaboradores todos os conhecimentos necessários ao desenvolvimento da sua carreira;
- ✓ Promover o seu desenvolvimento como profissionais;
- ✓ Permitir adaptar os colaboradores às mudanças estruturais;
- ✓ Potenciar a comunicação entre os diversos departamentos;

✓ Permitir determinar e assumir as inovações e alterações necessárias a realizar, para assegurar o desenvolvimento da empresa.

Tendo em consideração que a análise teve subjacente a realidade de cada colaborador e de cada departamento, a planificação irá ao encontro das particularidades reveladas ao longo de toda a análise efetuada. No entanto, também faz sentido uma abordagem integrada das formações a frequentar nos casos em que se verifica sobreposição das áreas/temáticas manifestas pelos colaboradores como necessidades ou áreas de interesse.

Tendo em conta as características particulares dos colaboradores da empresa, os níveis de qualificação e a especificidade patente nas funções assumidas (mesmo dentro da mesma categoria profissional), sugere-se que a concretização das ações ocorra de acordo com a seguinte estrutura:

- A. Formação para todos os elementos da equipa, tendo por base os objetivos estratégicos da empresa e as necessidades identificadas;
- B. Formação específica para colaboradores, promovida pela empresa;
- C. Formação específica para colaboradores, promovida por entidades externas.

## 5. Conceção da formação

### 5.1. Identificação das ações

**A. Formação para todos os elementos da equipa, tendo por base os objetivos estratégicos da empresa e as necessidades identificadas:**

- Primeiros socorros;
- Segurança contra incêndios;
- Inglês para estrangeiros;
- Português para estrangeiros;
- Informática na ótica do utilizador;
- Gestão de conflitos.

**B. Formação específica para colaboradores, promovida pela empresa:**

- Higiene e segurança no trabalho;
- Necessidades Educativas Especiais;
- Gestão de comportamentos de sala de aula;
- Informática para professores – ação em português e em inglês.

**C. Formação específica para colaboradores, promovida por entidades externas:**

- Gestão e liderança;
- Auxiliar de ação educativa;
- Curso de cozinha;
- Marketing escolar;
- Mestrado em Gestão e Administração Escolar;
- Formação técnica específica na área de docência;
- Laboratórios escolares.

## 5.2. Planificação das ações

### A. Formação para todos os elementos da equipa, tendo por base os objetivos estratégicos da empresa e as necessidades identificadas:

Tabela 5.1. Formação para todo o staff

Ação	Entidade formadora	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Carregamento Horário	Calendarização	Horário	Custos
<b>Primeiros socorros Pediátricos</b>	Entidade a designar	Dominar conhecimentos teóricos e práticos básicos que permitam, em tempo útil, o socorro eficaz de vítimas de doença súbita e / ou trauma, com auxílio (ou não) de equipas de socorro diferenciadas na primeira infância.	1. A Febre; 2. Intoxicações; 3. Queimaduras; 4. Ingestão / aspiração de corpos estranhos; 5. Afogamentos	Todos os colaboradores: (4 grupos de 25 formandos)	12 H	30 junho a 5 de julho (2 dias cada grupo)	9h – 13h 14h-16h	A indicar
<b>Prevenção o contra incêndios</b>	Entidade a designar	Intervir em situações de emergência de forma adequada, conforme organigrama interno, com eventual intervenção de primeiros socorros, utilização do	1. Organização Interna de Segurança; 2. Plano de Intervenção; 3. Atuação em caso de emergência; 4. Exercícios práticos com fogo real (controlado) e utilização dos meios de	Todos os colaboradores EIA. (4 grupos de 25 formandos)	12 H	1 a 6 de Setembro 2 dias cada grupo	9h – 13h 14h-16h	A indicar



			6. Compreender a língua apesar das diferenças de sotaque das várias regiões.						
<b>Informática do utilizador – Processador de texto</b>	Entidade a designar	Automatizar tarefas de edição e elaboração de documentos. Efetuar impressões em série Elaborar e utilizar macros e formulários	<p>1. Modelos e assistentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de modelos;</li> <li>• Modelos pré-definidos;</li> <li>• Modelo normal;</li> <li>• Criação de documentos com recurso a assistentes;</li> </ul> <p>2. Impressão em série:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento principal;</li> <li>• Documento de dados;</li> </ul> <p>Formulários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de campos de formulários;</li> <li>• Preenchimento de formulários;</li> </ul> <p>Macros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação;</li> <li>• Gravação;</li> <li>• Execução</li> </ul>	Funcionários com lacunas nesta área de formação	25 H	De 27 a 31 de Outubro	8h-13h	A indicar	
<b>Informática do utilizador</b>	Entidade a designar	Adquirir competências na manipulação de documentos em folha de cálculo, quer em termos de formatações, quer em termos de dados	<p>1. Conceitos básicos de EXCEL;</p> <p>2. Manipulação de dados;</p> <p>3. Formatação</p>	Funcionários com lacunas nesta área	25 H	De 16 a 20 de fevereiro	8h-13h	A indicar	

– Folha de cálculo		de formação														
<b>Gestão de conflitos</b>	Entidade a designar	Dominar estratégias de gestão/resolução de conflitos.	diferentes de	1. Autodiagnóstico das situações de conflito;	2. Factores provocadores do conflito;	3. Tipologias de conflito;	4. Como gerir situações difíceis mantendo o controlo;	5. Estratégias para enfrentar conflitos;	6. Estratégias e criatividade para solucionar conflitos;	6. Análise de casos reais apresentados pelos participantes	das situações indicadoras de conflito;	Todos os colaboradores EIA: (3 grupos de 25 formandos)	12 H	16 a 21 de fevereiro	8h – 13h	A indicar

## B. Formação específica para colaboradores, promovida pela empresa:

Tabela 5.2. Formação específica

Ação	Entidade formadora	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Carga Horária	Calendarização	Horário	Custos
<b>Noções de Higiene e Segurança Alimentar</b>	ECUBAL S.A Formador Eng. Nelson Cavaco	Sensibilizar os formandos para aquisição de competências básicas na área da Higiene e Segurança Alimentar, de modo a reconhecer as condições necessárias para garantir a higiene e segurança dos produtos alimentares em todas as fases da sua preparação;	1. Introdução HSA e HACCP 2. Principais perigos alimentares 3. Noções de microbiologia 4. Medidas para evitar as intoxicações alimentares 5. Higiene Pessoal 6. Higiene das instalações e utensílios 7. Higiene da produção 8. Exposição e comercialização de géneros alimentícios 9. Sistema HACCP	Todos os colaboradores e responsáveis que manipulam produtos alimentares	7 H	25 Março	09:30-13:00 14:00-17:30	7*15 Euros = 105 Euros
<b>Segurança e Higiene na Construção Civil</b>	ECUBAL S.A Formador	Sensibilizar os profissionais para o cumprimento das principais regras de segurança a considerar na realização da sua atividade, tendo em	1. Conceitos básicos de segurança, higiene e saúde no trabalho 2. Sinalização de segurança 3. Equipamentos de proteção individual	Todos os colaboradores que executem funções na atividade de construção civil, e de acordo com o	7 H	24 de Março	09:30-13:00 14:00-17:30	7*15 Euros = 105 Euros

Eng. Nelson Cavaco	vista a prevenção de acidentes de trabalho	4. Equipamentos de proteção colectiva 5. Riscos Profissionais associados à indústria da construção e medidas preventivas	ponto 1 do art. 20º da Lei nº102/2009, de 10 de Setembro
--------------------------	--	---	--

<b>Necessidades Educativas Especiais</b>	ECUBAL S. A. Formadora Paula Lourenço	Capacitar os formandos para identificarem situações de alunos com necessidades educativas especiais (NEE); - Dotar os formandos de estratégias/ práticas de Intervenção e avaliação eficazes no atendimento a alunos com necessidades educativas especiais (NEE); -capacitar os formandos para colaborarem no	1. Da escola exclusiva à escola inclusiva: marcos históricos emblemáticos; conceito de necessidades educativas especiais (NEE); 2. Diferenciação curricular e/ ou pedagógica – normativos nacionais basilares em Educação Especial; 3. Patologias comuns em meio escolar: Características; 4. Diagnóstico, intervenção e avaliação de alunos com necessidades educativas especiais (NEE); 5. Colaboração na elaboração da documentação referente a alunos com necessidades	Educadores de Infância e Professores dos Ensinos Básico e Secundário.	35 H 29 junho a 3 julho	09:30-13:00 14:00-17:30	35*15 Euros = 525 Euros
--	---------------------------------------	---	---	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------

desenho de programas educativos individuais (PEI), currículos específicos individuais (CEI) e de planos individuais de transição (PIT).  
de educativas especiais (NEE)

<b>Gestão de comportamentos de sala de aula</b>	ECUBAL S. A. Formadora Paula Lourenço	Desenvolver a capacidade distinguir conceitos disciplina e indisciplina, conhecer as facetas da indisciplina na sala de aula e as suas consequências, analisar criticamente casos práticos dominar estratégias de promoção da disciplina na sala de aula e conhecer material.	a de os de e do	1. O problema da disciplina na escola / causas da indisciplina; 2. Alunos problemáticos; 3. Gestão de sala de aula; 4. Gestão do comportamento indisciplinado.	Educadores de Infância e Professores dos Ensinos Básico e Secundário.	14 H	29 a 30 de outubro	09:30-13:00 14:00-17:30	14*15 = 210 Euros
---	---------------------------------------	---	-----------------	---	---	------	--------------------	----------------------------	-------------------

<b>Informática para professores:</b>	ECUBAL S.A.	Melhorar a qualidade das aulas; Promover a capacitação dos docentes na utilização dos recursos tecnológicos existentes;	a	1. Reconhecer as vantagens e desvantagens da utilização de recursos didáticos;	Educadores de Infância e Professores dos Ensinos Básico e Secundário.	14 H	1 e 2 de setembro	09:30-13:00	28*15 Euros
	Formador José Fernando Silva		dos	2. Identificar ferramentas da WEB de suporte à comunicação e trabalho colaborativo;		+		14:00-17:30	= 420 Euros
<b>- Ação em Português;</b>				3. Reconhecer as competências TIC existentes no grupo de formação e as “pessoas recurso”;			3 e 4 de Setembro		
<b>-Ação em Inglês.</b>				4. Identificar as competências a desenvolver no uso das TIC;					
				5. Desenvolver competências base no uso de algumas ferramentas TIC de suporte ao funcionamento de grupo;					
				6. Identificar práticas profissionais próprias a partilhar entre pares.					

**C Formação específica para colaboradores, promovida por entidades externas:**

Tabela 5.3. Formação externa 1

<b>Ação</b>	<b>Entidade formadora</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Conteúdos programáticos</b>	<b>Destinatários</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Horário</b>	<b>Custos</b>
<b>Gestão e Liderança</b>	A designar	Desenvolver conhecimentos e competências de liderança e de gestão de equipas de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definições de liderança;</li> <li>Liderança versus Gestão;</li> <li>Estilos de liderança;</li> <li>O líder como comunicador;</li> <li>O líder como motivador;</li> <li>Liderança de equipas;</li> <li>Abordagens à liderança.</li> </ol>	Todos os colaboradores e responsáveis que tenham cargos de chefia.	7 H	1 a 8 de setembro	09:30-13:00 14:00-17:30	7*15 Euros = 105 Euros

Tabela 5.4. Formação externa 2

Ação	Entidade formadora	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Carga Horária	Calendarização	Horário	Custos
<b>Ação Educativa</b>	Megaexpansão	Dotar os funcionários para Planificar, desenvolver e acompanhar atividades pedagógicas relacionando-as com o quotidiano das crianças; - Enunciar os princípios relativos à gestão eficaz do tempo, tendo em vista a planificação das atividades; - Identificar e selecionar formas de registo: observação e planificação da ação; - Planear e desenvolver atividades de acompanhamento	1. Atividades Pedagógicas do Quotidiano da Criança (25h) 2. Planificação de Atividades Pedagógicas e Gestão do Tempo (50h) 3. Planeamento e desenvolvimento de atividades de Tempos Livres (50h)	Todos os vigilantes e funcionários de ação educativa	125 H	A indicar	A indicar	A indicar

<b>Ação</b>	<b>Entidade formadora</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Conteúdos programáticos</b>	<b>Destinatários</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Horário</b>	<b>Custos</b>
<b>Oficina de Culinária</b>	A designar	Potenciar as capacidades de organizar, preparar, cozinhar e emprar alimentos, respeitando as normas de higiene e segurança, com vista a garantir um serviço de qualidade e satisfação do cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bases de Cozinha, princípios de nutrição, equipamentos, utensílios, história da Gastronomia, princípios HS (Planeamento da Produção, preparação e aprovisionamento) -16h;</li> <li>2. Fundos e Molhos de Cozinha – 8 h;</li> <li>3. Preparação, conservação e confeção de Ingredientes de Sopa - 8 h;</li> <li>4. Confeção de Entradas - 8 h;</li> <li>5. Confeção de Guarnições - 8 h;</li> <li>6. Preparação, conservação e confeção de Peixes e Marisco – 8h;</li> </ol>	Funcionários que trabalhem na cozinha e bar	96 H	15 de setembro 19 de outubro	15h - 19h	A indicar

7. Preparação, conservação e confeção de Carnes – 8h;
8. Cozinha Regional Portuguesa – 8h;
9. Cozinha Internacional – 8 h;
10. Novos Processos de Confeção - 8h;
11. Novas Tecnologias de Cozinha – 8h;

Tabela 5.5. Formação externa 3

<b>Ação</b>	Entidade formado ra	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Carga Horária	Calendarização	Horário	Custos
<b>Marketing Educacional</b>	A designar	Dotar os funcionários para Planificar, desenvolver e acompanhar atividades pedagógicas relacionando-as com o quotidiano das crianças; - Enunciar os princípios relativos à gestão eficaz do tempo, tendo em vista a planificação das atividades; - Identificar e selecionar formas de registo: observação e planificação da ação; - Planear e desenvolver atividades de acompanhamento em tempos livres.	1. Gestão Estratégica de Marketing Educacional (10h) 2. Inteligência de Competitiva (10h) 3. Comunicação Integrada de Marketing (10h). 4. Marketing de Relacionamento e Endomarketing (10 h). 5. Empreendedorismo e Inovação em Educação (10h). 6. Marketing Digital e Mídias Sociais (5h).	Responsáveis pelas estratégias de Marketing	55 H	A indicar	A indicar	A indicar

Tabela 5.6. Formação externa 4

Ação	Entidade formadora	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Carga Horária	Calendarização	Horários	Custos
<b>Mestrado em Gestão e Administração Escolar</b>	A designar	Qualificar para o exercício da <b>Administração Escolar</b> no que respeita às funções de <b>Direção e de Gestão Pedagógica, Administrativa e Financeira</b> dos Estabelecimentos de Educação e de Ensino; - Desenvolver capacidades e atitudes de análise crítica, de investigação e difusão de conhecimento sobre processos e Práticas de Organização, Liderança e Gestão Administrativa e Pedagógica dos Estabelecimentos de Educação e de Ensino	1. Metodologia da Investigação; 2. Gestão Pedagógica das Escolas; 3. Psicossociologia das Organizações Educativas; 4. Ética nas Organizações Educativas; 5. Finanças e Contabilidade aplicadas às Organizações Educativas; 6. Gestão da Qualidade Aplicada às Organizações Educativas; 7. Direito Aplicado às Organizações Educativas; 8. Técnicas Avançadas em Métodos Quantitativos e Qualitativos; 9. Modelos e Práticas de Administração e Gestão Escolar;	Responsável pelas estratégias de Marketing	4 semestre s	A iniciar em outubro	A indicar	A indicar

10. Gestão Estratégica de Recursos Humanos;  
 11. Gestão da Mudança nas Organizações Educativas;  
 12. Avaliação e Auditoria das Organizações Educativas  
 13. Marketing de Organizações Educativas

➤ **Formação técnica específica na área de docência;**

Tabela 5.7. Formação técnica - docência

Ação	Entidade formadora	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Carga Horária	Calendarização	Horário	Custos
<b>Laboratórios Escolares</b>	A designar	Potenciar as capacidades dos professores organizar, preparar e desenvolver as atividades experimentais, seguindo protocolos e respeitando as normas de higiene	1. Reorganização dos laboratórios; 2. Eliminação dos equipamentos obsoletos e dos reagentes fora de prazo; 3. Arrumação e reorganização de	Técnico de Laboratório; Professores dos grupos de recrutamento:	25 H	1 a 8 de Setembro	14h-19h	A indicar

e segurança de um material, reagentes e laboratório.

equipamentos; 520 –

4. Criação de inventários Biologia e para cada laboratório; Geologia;

5. Levantamento de 510 – Física necessidades; e Química;

6. Acompanhamento da 230 – instalação do novo Matemática laboratório; e Ciências

7. Segurança dos da Natureza. laboratórios

Tabela 5.8. Formação técnica- - docência

Ação	Entidad e formadora	Objetivos	Conteúdos programáticos	Destinatários	Car ga Hor ária	Calendarizaç ão	Horário	Custos
<b>Expressão Plástica</b>	A designar	Saber planificar e desenvolver técnicas de animação com recurso à expressão plástica é uma tarefa	Expressão plástica – fundamentos; organização de espaços, tempos e materiais; intervenção do animador; expressão livre; criatividade; Técnicas de expressão plástica:	Auxiliares de Ação Educativa. Professores dos grupos de	35 Horas	1 a 8 de setembro	9h-13h 14h-17h	A indicar

		fundamental no desenvolvimento de todas as práticas pedagógicas.	Desenho: evolução do desenho infantil; materiais; diferentes técnicas; Pintura: evolução na pintura infantil; materiais e técnicas; Modelagem: evolução na modelagem infantil; materiais e técnicas; Construção de fantoches: materiais; técnicas; manipulação; Outras atividades: recorte; colagem; estampagem; decalque; dobraduras; cartonagem; raspagem; móveis; trabalhos tridimensionais; Tapeçaria: materiais; técnicas.	recrutamento : 100 - Educadores de Infância; 110 - Professores do 1º Ciclo do EB; 240 - Educação Visual e Tecnológica; 600 - Artes Visuais.				
<b>Expressão Musical</b>	A designar	Saber planificar e desenvolver técnicas de animação com recurso à expressão plástica é uma tarefa	Expressão musical – Fundamentos; Elementos básicos da música; Linguagem musical; Instrumentos musicais: percussão, sopro, cordas;	Auxiliares de Ação Educativa.  Professores dos grupos de	35 Horas	8 a 12 de fevereiro	9h-13h 14h- 17h	A indicar

		fundamental no desenvolvimento de todas as práticas pedagógicas.	Técnicas de utilização dos instrumentos musicais; construção de instrumentos música; Trabalho musical em grupo; análise crítica do trabalho produzido; Som e as suas características; atividades de canto; Atividades de canto e movimento; atividades rítmicas; registos de ritmos e sons.	recrutamento : 100 - Educadores de Infância; 110 - Professores do 1º Ciclo do EB; 250 - Educação Musical; 610 - Música.					
<b>Jogo, Construção e Aprendizagem Matemática</b>	A designar		Análise de dados; A natureza das tarefas; Os recursos para a aula; A cultura de sala de aula e a avaliação	(110/ 230/ 500) Professores do 1º Ciclo do EB; Matemática e ciências da natureza; Matemática.	25 Horas	8 a 12 de fevereiro	9h-13h 14h- 17h	A indicar	
<b>Escrita Criativa</b>	A designar	- Dominar técnicas básicas de Escrita Criativa;	1.A Escrita Criativa (1 hora) O que é a Escrita Criativa.	Professor bibliotecário;	25 Horas	14 a 18 de março	9h-13h 14h- 17h	A indicar	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender os meandros do processo criativo, nas diversas etapas;</li> <li>- Desenvolver a escrita criativa na sala de aula;</li> <li>- Conceber novos materiais a partir da escrita criativa;</li> <li>- Desenvolver o espírito crítico na avaliação de textos literários;</li> <li>- Incentivar a utilização de novas estratégias de escrita;</li> <li>- Facilitar a concepção e a aplicação de materiais orientados</li> </ul>	<p>2.Os primeiros passos, as primeiras palavras (2 horas) Rimas divertidas; ABC do poema.</p> <p>3.Escrita sensorial: escrever a partir de estímulos visuais (4 horas) Imagens, fotografias e cores.</p> <p>4.Escrita sensorial: escrever a partir de estímulos auditivos e olfactivos (4 horas) Audição de músicas, sons ambiente; Sentir e imaginar vários cheiros (flores, especiarias).</p> <p>5.Escrever a partir de objetos (4 horas); Os objetos como elemento simbólico. A partir de vários objetos, contar as histórias que eles nos contam.</p> <p>6.Escrever a partir de outros textos (4 horas) Excertos de textos publicados como ponto de partida, escrever novos textos. Cruzar textos.</p> <p>7.A escrita explora espaços. Escrever a partir de estímulos exteriores (4</p>	<p>Professores dos grupos de recrutamento</p> <p>:</p> <p>110 - Professores do 1º Ciclo do EB;</p> <p>200 – Português e Estudos Sociais/História</p> <p>210– Português e Francês</p> <p>220 – Português e Inglês</p> <p>300 – Português</p> <p>320 – Francês</p> <p>330 – Inglês</p> <p>340 – Alemão</p>				
--	---	---	--	--	--	--	--

		para o desenvolvimento de novas metodologias no âmbito da didática da escrita criativa.	horas) A partir da memória ou da experiência cotidiana, explorar espaços pela e para a escrita. 8.Avaliação do material produzido (2 h)					
<b>Filosofia prática: uma nova didática de uma velha tradição</b>	A designar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar o conhecimento da prática filosófica e dos seus métodos;</li> <li>- Fundamentar e exercitar habilidades práticas para a relação interpessoal nas atividades curriculares e extra-curriculares;</li> <li>- Traduzir as teorias filosóficas numa linguagem do quotidiano;</li> <li>- Compreender algumas bases do pensamento criativo;</li> <li>- Desenvolver projetos de intervenção na escola que relevem de uma</li> </ul>	<p>1- Introdução à Filosofia Prática (6 H)</p> <p>2 - O diálogo como método da Filosofia Prática (4 H)</p> <p>3. A Filosofia como Praxis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As Novas práticas Filosóficas (10 H)</li> </ul> <p>4. Aplicação das novas práticas filosóficas ao contexto de sala de aula (5 H)</p>	Professores dos grupos de recrutamento : 410 Filosofia	25 Horas	8 a 12 de fevereiro	9h-13h 14h-17h	A indicar

		<p>fundamentação filosófica;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender técnicas e exercícios aplicáveis nas novas práticas filosóficas;</li> <li>- Proporcionar oportunidades favoráveis ao desenvolvimento de um pensamento ético-política crítico, responsável e socialmente comprometido.</li> </ul>						
<p><b>História local: conhecer monumentos históricos com recurso a dispositivos móveis</b></p>	<p>A designar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar o interesse dos formandos para abordagem em sala de aula sobre o património edificado dos centros históricos;</li> <li>• Estimular o desenvolvimento de projetos de pesquisa em torno da história local ao desenvolver aplicações originais e trabalhos de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A importância do património cultural como memória viva de uma cidade (2 hora);</li> <li>2. O centro histórico: factor de dinamização sociocultural, turístico e económico da cidade e espaço envolvente (2 hora);</li> <li>3. Dispositivos móveis: mp3/4 players - principais funcionalidades de um</li> </ol>	<p>Professores dos grupos de recrutamento :</p> <p>200- Português e Estudos Sociais/História;</p> <p>400- História;</p>	<p>25 Horas</p>	<p>1 a 8 de setembro</p>	<p>9h-13h 14h-17h</p>	<p>A indicar</p>

		<p>investigação sobre Práticas de Cultura capazes de constituir criação concretizável em projetos de produção consideradas as temáticas e métodos da História Local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover reflexões que conduzam à apropriação do espaço vivido, de forma criativa e contínua;</li> <li>• Sensibilizar para a salvaguarda e valorização do património;</li> </ul>	<p>mp3/4 player (1 hora);</p> <p>4. Construção e execução de materiais educativos com recurso a dispositivos móveis no âmbito da história/património local (recolha, tratamento e gravação de episódios) (16 horas);</p> <p>5 Apresentação, análise e reflexão dos trabalhos produzidos (2 horas);</p> <p>6 Avaliação dos formandos e da oficina de formação (2 horas);</p>	420-Geografia					
<p><b>“Aptidão Física em Crianças e Jovens – Novas Tendências”</b></p>	A designar	<p>Melhorar as competências dos professores de Educação Física através da sua formação em novas atividades pré-desportivas e desportivas do maior</p>	<p>1. Kin-ball;</p> <p>2. Speedminton;</p> <p>3. Ultimate.</p>	<p>Professores dos grupos de recrutamento :</p> <p>260 / 620- Educação física</p>	25 Horas	1 a 8 de fevereiro	9h-13h 14h-17h	A indicar	

	<p>interesse para as crianças e jovens;</p> <p>Apreender conhecimentos fortemente atuais nos domínios da informação nacional e internacional acerca do desenvolvimento da aptidão física;</p> <p>Promover os conhecimentos dos professores em metodologias de ensino que elevem as capacidades físicas dos seus alunos.</p>							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

### 5.3. Cronograma da realização das ações de formação

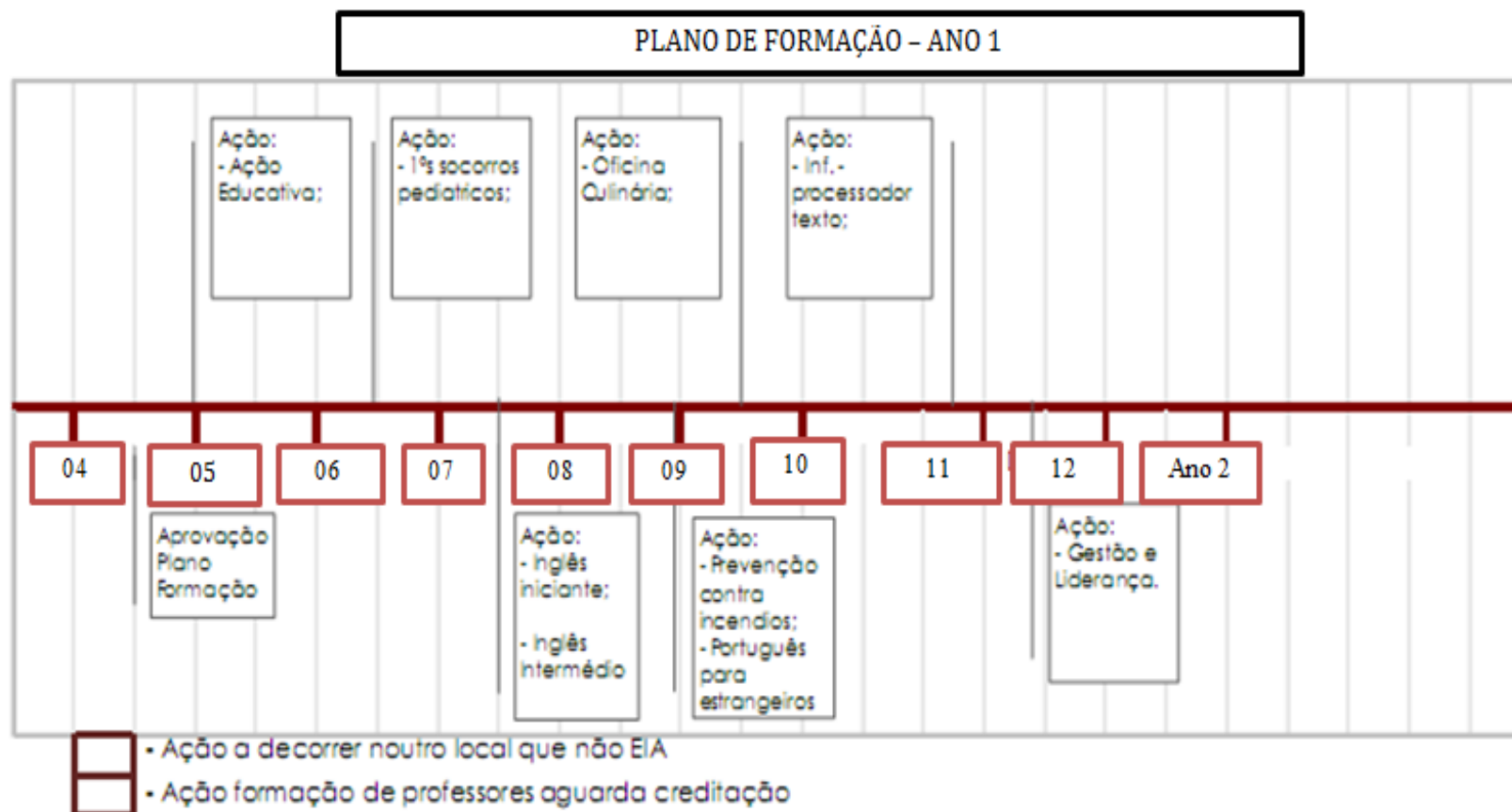


Figura 5.1. Cronograma formativo ano 1

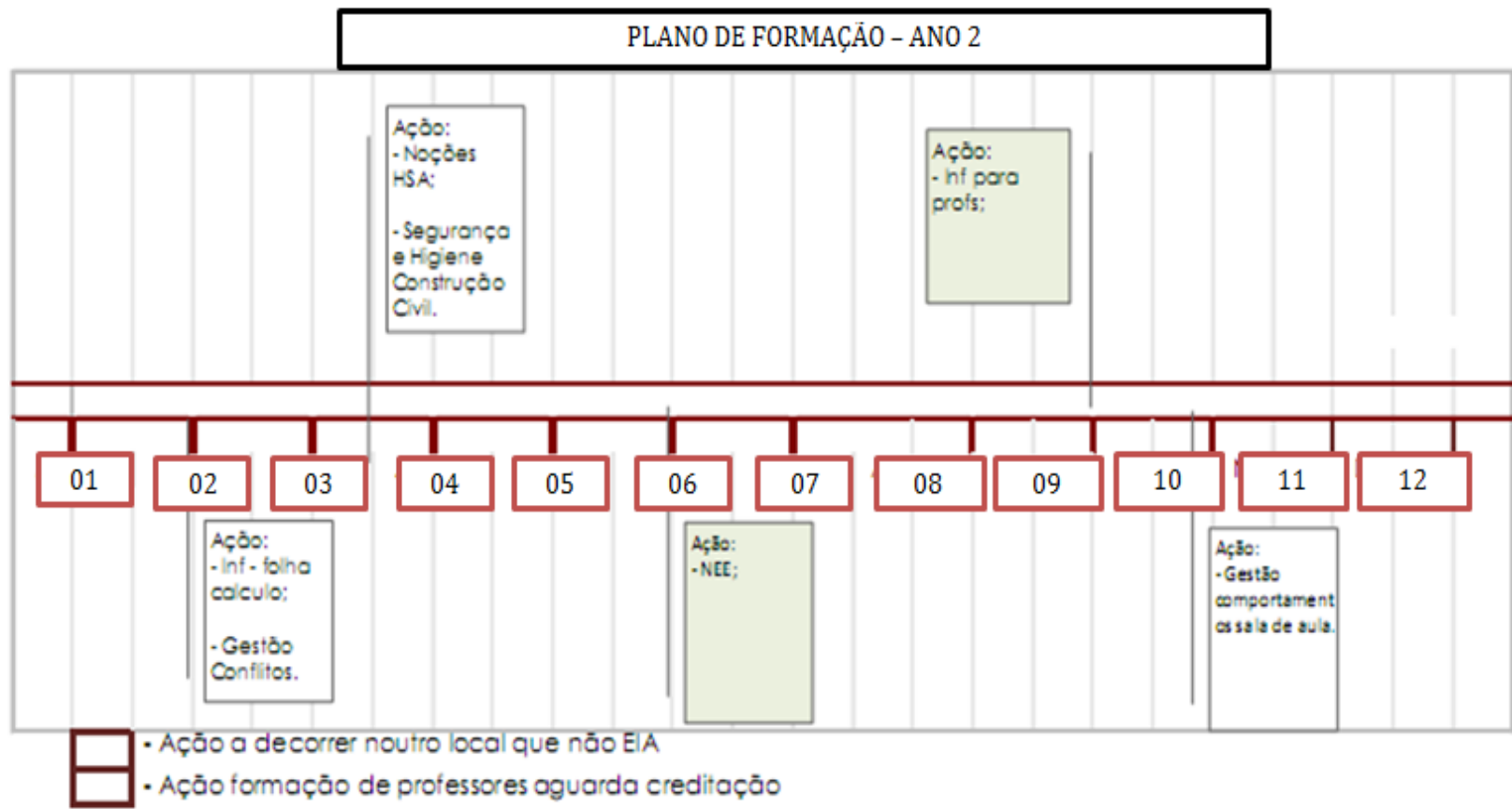


Figura 5.2. Cronograma formativo ano 2

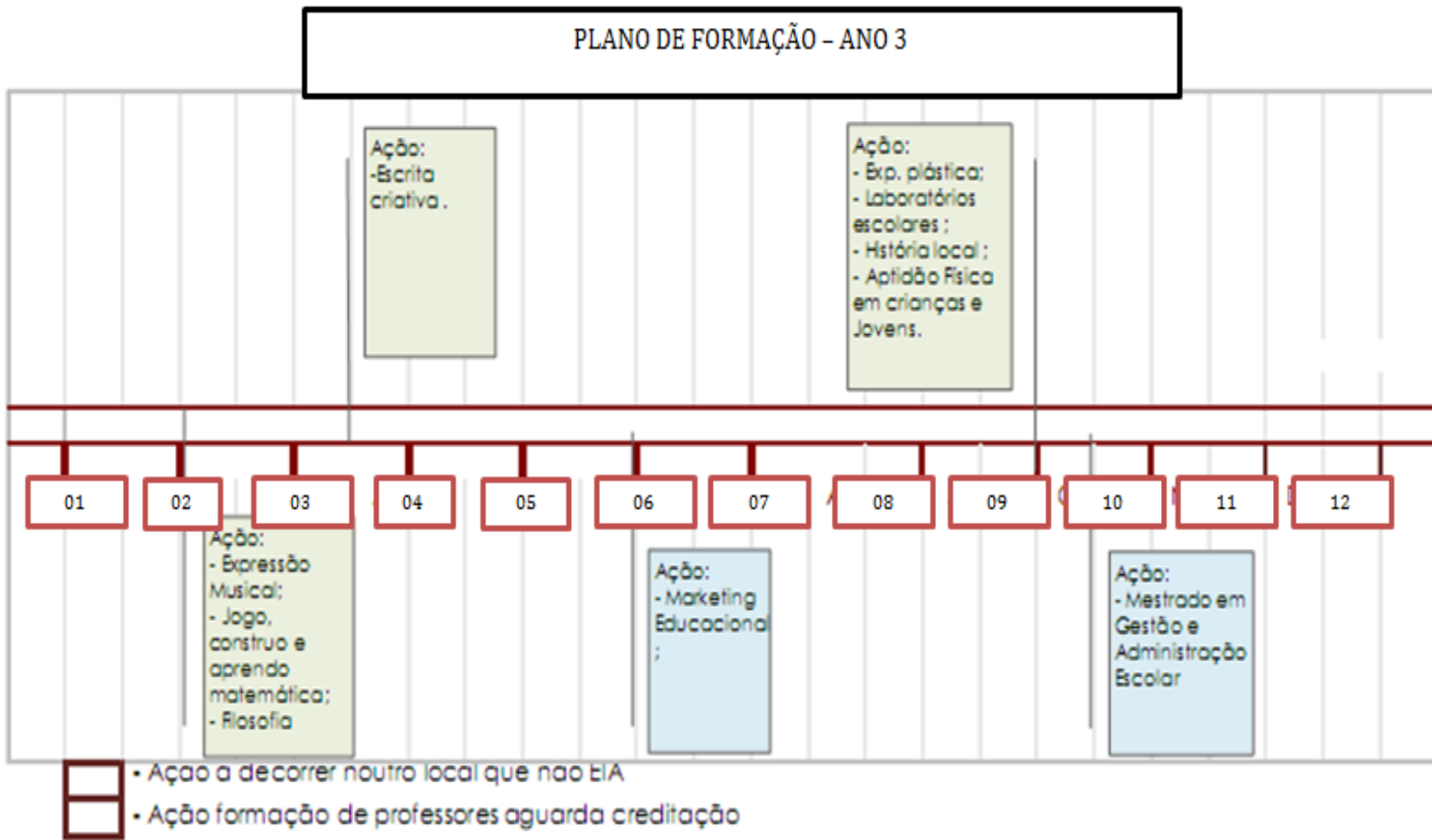


Figura 5.3. Cronograma formativo ano 3

## 6. Conclusão

Este projeto teve como objetivo a construção de um plano de formação que contemplasse a análise das necessidades de todos os colaboradores. Através da aplicação de questionários a todos os colaboradores da ECUBAL, AS, e reuniões efetuadas com os Diretores Pedagógicos e o Engenheiro responsável pela manutenção do espaço da empresa, este projeto resultou na concepção do Plano de Formação para a empresa ECUBAL, SA, mais conhecida por Escola Internacional do Algarve, e agora denominada por NOBEL ALGARVE.

O Plano de formação delineado teve como objetivo geral melhorar a qualidade da prestação de serviços, nomeadamente melhorar a qualidade de ensino, assim como potenciar o desenvolvimento pessoal e organizacional da empresa. Neste sentido, a formação a desenvolver tem em vista o desenvolvimento das competências dos colaboradores, o desenvolvimento nos colaboradores de padrões de comportamento e atitudes com vista à eficiência, a transmissão de todos os conhecimentos necessários ao desenvolvimento da carreira e a promoção do desenvolvimento profissional. Este plano de formação permite ainda adaptar os colaboradores às mudanças estruturais, potenciar a comunicação entre os diversos departamentos, assim como determinar e assumir as inovações e alterações necessárias a realizar, para assegurar o desenvolvimento da empresa. O plano de formação proposto teve subjacente a realidade de cada colaborador e de cada departamento, pelo que a sua planificação vai ao encontro das particularidades reveladas ao longo de toda a análise efetuada. Assim, e considerando as características particulares dos colaboradores da empresa, os níveis de qualificação e a especificidade patente nas funções assumidas (mesmo dentro da mesma categoria profissional), as ações delineadas neste plano englobam 3 tipos de formação: 1) formação para todos os elementos da equipa, tendo por base os objetivos estratégicos da empresa e as necessidades identificadas; 2) formação específica para colaboradores, promovida pela empresa; e 3) formação específica para colaboradores, promovida por entidades externas.

A perceção na realização deste projeto é que de uma forma geral os trabalhadores da Nobel Algarve encaram e interpretam a formação como uma mais-valia e uma oportunidade de crescimento pessoal, profissional e da empresa.

Em termos de limitações, no decorrer do diagnóstico das necessidades formativas, nomeadamente na aplicação dos questionários, foi possível observar algum receio em ferir suscetibilidades ao avaliar quer os diversos departamentos, quer a entidade patronal. Apesar de ter sido referida e reforçada a ideia de que os questionários eram anónimos e que tinham como único objetivo a conceção de um Plano de Formação adequado às necessidades de cada funcionário, este receio pode ter influenciado os resultados. No entanto, parecem não existir incongruências entre os questionários e as entrevistas às chefias, pelo que se acredita que o presente plano vai ao encontro de todas as particularidades e permitirá atingir os objetivos a que se propõe.

Caberá ao gestor da formação, dentro do departamento de recursos humanos, que tem um papel primordial e imprescindível em todo o processo formativo, a execução, acompanhamento, controlo e avaliação deste plano de formação. O gestor tem ainda a responsabilidade de gerir todos os recursos inerentes à execução do plano de formação, nomeadamente, os recursos físicos, humanos e económicos. O gestor de formação terá o papel de garantir a qualidade e o sucesso da formação. A análise da frequência na formação de Gestão e Organização da Formação e da execução deste trabalho é bastante positiva uma vez que para além das aprendizagens pessoais, se considera que este trabalho é instrumento estratégico para o cumprimento da missão da empresa: ***Proporcionar um ensino de qualidade, educar cidadãos.***

Saber quando o colaborador pode apresentar um desempenho superior ao esperado, ou que num certo período de tempo por motivo extra ou intraorganização o seu desempenho está a ser afetado, é resultado de um departamento de recursos humanos bem estruturado. Os recursos humanos têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atendendo a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização. Inserir programas de qualidade de vida no trabalho, formações, incentivos financeiros e de bem-estar. Outra função para os recursos humanos é organizar políticas e ações para que as pessoas possam desempenhar o seu trabalho com a maior eficácia. Para atingir a efetividade, os recursos humanos necessitam de superar os seus próprios limites, ou seja, têm que ir para o terreno, para conseguir responder às características e diferenças individuais de cada colaborador, isto pode ajudar a entender a diversidade e singularidade das pessoas, proporcionando um importante processo de administração das organizações. O sector dos recursos humanos não é responsável direto pelo sucesso da empresa, pois esse sucesso depende de outros fatores para

alcançar o resultado esperado, é sim, o de criar sinergias entre as estratégias da organização e as estratégias dos trabalhos. E assim, a organização deve proporcionar toda a estrutura possível para que o gestor de recursos humanos realize de maneira consistente e eficaz o seu trabalho.

Em suma, a Gestão dos Recursos Humanos, e as práticas utilizadas para o uso da gestão são estrategicamente importantes, porque são centrais para a criação da capacidade organizacional que possibilita a conceção dos objetivos estratégicos, garantindo assim, o alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos com a estratégia da organização, como assegurar um maior ajustamento entre os efetivos e os objetivos organizacionais no presente e posteriormente, captar e atrair trabalhadores qualificados, motivar e reter trabalhadores e desenvolver as capacidades e gerir carreiras.

## 7. Referências bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-174. 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. D. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. In *VI congresso Português de Sociologia*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.26/4191>
- Alves, R. (2011). *Formação inicial na administração pública portuguesa: proposta de modelo e breve análise comparativa* (Dissertação de mestrado). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10071/7321>
- Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N. & Amissah, A. (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 166-183. doi: 10.1080/15332845.2016.1084858
- Antoniolia, D., & Torre, E. D. (2016). Innovation adoption and training activities in SMEs. The *International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 311–337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042901>
- Azevedo, A. C. (2012). Os primórdios da organização científica do trabalho em Portugal: o progressivo aperfeiçoamento dos métodos de racionalização desde o início do século XX até à II Guerra Mundial. *Mundos do Trabalho*, 4(7), 245-265. <https://doi.org/10.5007/1984-9222.2012v4n7p245>
- Berger, L. A. & Berger, D. (2017). Using talent management to build a high-performance workforce. In L. A. Berger & D. Berger (Eds.), *The talent management handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people* (3th edition). New York: McGraw-Hill Education
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Buckley, R. & Caple, J. (2003). *The theory and practice of training* (4ª ed.). London: Kogan Page.
- Cabrera, E. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 167-188). Madrid: Prentice Hall.

- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Campos, A. (2012). *A formação em contexto de trabalho: da retórica à ação* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67775/2/30300.pdf>
- Cardim, J. C. (2000). *O sistema de formação profissional em Portugal*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Retrieved from [http://www.cedefop.europa.eu/files/7009\\_pt.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/7009_pt.pdf)
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto lei 102/2009 de 10 de Setembro, alterada pela Lei nº 42/2012, de 28 de Agosto e pela Lei nº 3/2014 de 28 de Janeiro (Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho), Diário da República n.º 176/2009, Série I de 2009-09-10, Assembleia da República. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril Ministério de Educação Diário da República n.º 98/1990, 1º Suplemento, Série I de 1990-04-28. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 15/2007, Capítulo III Ministério da Educação Diário da República n.º 14/2007, Série I de 2007-01-19. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 152/2013 de 4 de Novembro Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 4 de Novembro de 2013. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 22/2014, de 11 de Fevereiro, Ministério da Educação e Ciência Diário da República n.º 29/2014, Série I de 2014-02-11. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 242/92 de 9 de Novembro, Ministério das Finanças Diário da República n.º 258/1992, Série I-A de 1992-11-07. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de Dezembro Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Diário da República n.º 251/2007, Série I de 2007-12-31. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

- Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de dezembro (Sistema Nacional de Qualificações) atendendo à Portaria 474/2010 Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Diário da República n.º 131/2010, Série I de 2010-07-08. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 49/2005 e 95/97 (Estatuto da Carreira Docente) da Lei de Bases do Sistema Educativo. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, Assembleia da República, Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Retrieve from <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/02/12/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 7/2009 de 7 de Fevereiro Ministério da Economia – SNQ (Portaria nº 782/2009) Diário da República n.º 10/2014, Série I de 2014-01-15, Portaria n.º 782/2009, Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Despacho nº 18038/2008 - Planos de Formação do Centro de Formação - Ministério da Educação e Ciência Diário da República n.º 130/2015, Série I de 2015-07-07. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Dries, N., Cotton, R. D., Bagdadli, S. & de Oliveira, M. Z. (2014). HR Directors' understanding of 'talent': A cross-cultural study. In A. A. Ariss (Ed.), *Global talent management: Challenges, strategies, and opportunities*. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
- Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional – Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, D., & Pinto, M. T. (2014). Funções do Supervisor Pedagógico: Contributos para o desenvolvimento profissional e institucional numa organização de educação e ensino privada. In M. Flores, C. Coutinho & J. Lencastre (Org.), *Atas do congresso Formação e trabalho docente na sociedade da aprendizagem, organizado no âmbito da International Study Association on Teachers and Teaching (ISATT) e do Centro de Investigação em Estudos da Criança (CIEC)*. Braga: CIEC, UMinho (pp.51-59). Braga: Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11796/2154>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2008). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3ª ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Lee, P. C. & Bugler, M. R. (2017). Training practices in the Hong Kong hotel industry: Managerial and executive perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 88-107. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202066>
- Lei 3/2014, Diário da República n.º 150/2014, Série I de 2014-08-06. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Lei 49/2005 de 30 de Agosto, Capítulo IV, Artº 37º, artº 38 Assembleia da República Diário da República n.º 166/2005, Série I-A de 2005-08. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Lei de bases do Sistema Educativo aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de Setembro, 49/2005, de 30 de Agosto, e 85/2009, de 27 de Agosto, n.º 176/2012 de 2 de Agosto e n.º 47 de 2012 de 29 de Agosto, Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14, Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro, Diário da República n.º 215/1999, Série I-A de 1999-09-14, Assembleia da República. Retrieved from <https://data.dre.pt/eli/lei/159/1999/09/14/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 51/2012 de 5 de Setembro Diário da República n.º 172/2012, Série I de 2012-09-05 Assembleia da República – Estatuto do Aluno e Ética Escolar. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Lei n.º 105/09 de 14 e Setembro, que veio regulamentar e alterar o código do trabalho (D.L. 7/2009 Portaria 55/2010 de 29 de Outubro, Assembleia da República, Diário da República n.º 212/1997, Série I-A de 1997-09-13 Assembleia da República. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Lopes, A., & Picado, L. (2010). *Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Ramada: Edições Pedagogo.
- Lourenço, T. (2015). *A importância da formação profissional enquanto investimento em capital humano* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/29695>
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(2), 233-245. Doi: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622008000200007&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622008000200007&script=sci_arttext&lng=es)
- McConnell, J. (2003). *How to identify your organization's needs: a practical guide to needs analysis*. New York: ANACOM.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte (Orgs.), *GRH para gestores* (pp. 199-246). Lisboa: RH Editora.
- Nazarko, J., Ejdy, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, L., & Skorek, A. (2017). Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology. *Procedia Engineering*, 182, 482-490. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.140>
- Neves, A., & Oliveira, M. (2005). *Rotação emprego formação: a experiência portuguesa de job rotation*, Lisboa, MTSSDGERT. Retrieved from <https://administradores.com.br/artigos/a-contribuicao-do-job-rotation-no-desenvolvimento-profissional>
- Noe, R. (2008). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, D. (2002). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas* (17ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S., & Piccinini, V. (2011). The work market: multiple (mis) understandings. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1517-1538. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000500012>
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Phadermrod, B., Crowder, R., & Wills, G. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Phillips, J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf.
- Portaria 475/2010 Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação Diário da República n.º 131/2010, Série I de 2010-07-08. Retrieved from [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Ribeiro, A. (2017). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Roca-Puig, V., Bou-Llugar, J.-C., Beltrán-Martín, I., & García-Juan, B. (2019). The virtuous circle of human resource investments: A precrisis and postcrisis analysis. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 181-198. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12213>
- Rodrigues, M. (2000). *Competitividade e Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Silva, A. (2000). A formação contínua de professores: uma reflexão sobre as práticas e as práticas de reflexão em formação. *Educação & Sociedade*, 21(72), 89 – 109. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/873/87313698006/>
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. 10(10), 51-61. Retrieved from [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10532becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf)
- Tannenbaum, S., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Wang, G., & Wilcox, D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528–539. <https://doi.org/10.1177/1523422306293007>

## 8. Anexos

### Questionário de Necessidades Formativas

O presente questionário é apenas para efeitos de Diagnóstico de Necessidades Formativas. A sua resposta influenciará o Plano de Formação da Escola Internacional do Algarve para os próximos 3 anos. Por favor responda com toda a sinceridade. As suas respostas são completamente confidenciais e intransmissíveis.

Pergunta

Opção 1

A que departamento pertence? \*

Se exercer funções em mais do que um departamento, por favor responda tendo em conta o que mais tempo ocupa.

1. Docente 1º ciclo - secção nacional
2. Docente 2º ciclo - secção nacional
3. Docente 3º ciclo - secção nacional
4. Docente Ensino Secundário - secção nacional
5. Docente 1º ciclo - secção internacional
6. Docente 2º ciclo - secção internacional
7. Docente 3º ciclo - secção internacional
8. Serviços de Vigilância

9. Serviços de primeiros socorros

10. Biblioteca

11. Economato

12. Cozinha

13. Limpeza

14. Laboratório

15. Psicologia e orientação

16. Informática

17. Outro

...

Há quanto tempo está ao serviço desta empresa? \*

1. Menos de 1 ano

2. 1-3 anos

3. 3-5 anos

4. 5-10 anos

5. 10-15 anos

6. 15-20 anos

### Avaliação do funcionamento da empresa

As questões seguintes destinam-se a avaliar a sua perceção sobre as estratégias empresariais, com o objetivo de identificar Necessidades Formativas e consequentemente colmatar algumas lacunas e melhorar a qualidade da prestação de serviços.

Considero que a formação disponibilizada até ao momento pela minha empresa foi adequada à minha atividade profissional. \*

Considere todas as ações prestadas até ao momento, ações de formação, seminários, conferências, formação em contexto de trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Considero que a minha empresa é produtiva \*

Tenha em consideração a relação entre a quantidade de trabalho produzido e os recursos envolvidos

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa presta um serviço de qualidade. \*

Tenha em consideração se o serviço prestado vai ao encontro das necessidades dos clientes

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Considero que a minha empresa tem uma boa estratégia de marketing \*

Tenha em consideração as estratégias de comunicação e vendas que visem superar a concorrência.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa possui boas estratégias de comunicação interna. \*

Tenha em consideração a facilidade e a acessibilidade com que acede, ou emite uma informação internamente com os seus superiores hierárquicos, com os colegas, ou entre os diversos departamentos

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa possui boas estratégias de comunicação externa. \*

Tenha em consideração a facilidade e a acessibilidade com que acede, ou emite uma informação para os clientes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa me proporciona boas condições físicas de trabalho \*

Considere condições físicas como características dos instrumentos, máquinas, ambiente do posto de trabalho (ruído, calor, poeiras, perigos diversos).

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa me proporciona um bom horário de trabalho. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa me proporciona boas condições de trabalho em termos organizacionais. \*

Considere os procedimentos e os prazos estabelecidos para o cumprimento dos objetivos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que as funções que exerço estão adequadas às minhas características pessoais e profissionais. \*

Considere como características pessoais e profissionais saúde, idade, formação, entre outras.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa me proporciona boas condições sociais. \*

Considere condições sociais como remuneração, qualificação, vantagens sociais, segurança de emprego, relações com a hierarquia, etc.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha entidade patronal me proporciona um sentimento de apoio e segurança. \*

Sentimento de apoio e confiança refere-se à sua percepção quanto à orientação recebida para a realização das suas tarefas, adequação da supervisão e possibilidade de obter ajuda efetiva em relação às dificuldades que encontra no desenvolvimento do seu trabalho.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que a minha empresa me proporciona autonomia no desempenho das minhas funções. \*

Considere como autonomia a liberdade de julgamento, de tomada de decisão e resolução de problemas face às necessidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Considero que as minhas chefias ouvem as minhas opiniões/sugestões. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## Qualidade dos serviços da empresa.

O presente questionário é apenas para efeitos de Diagnóstico de Necessidades Formativas. Não está a julgar o desempenho dos seus colegas, apenas a qualidade da prestação de cada serviço, com o objetivo de o melhorarmos. Por favor responda com toda a sinceridade.

Qualidade do ensino pré-escolar \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade de ensino do 1º ciclo da secção nacional \*

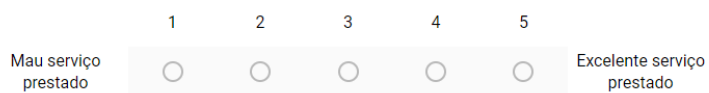
	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

⋮

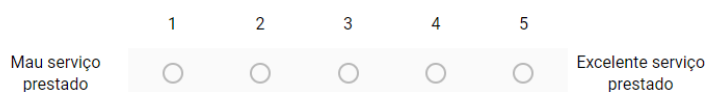
Qualidade de ensino do 2º ciclo da secção nacional \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

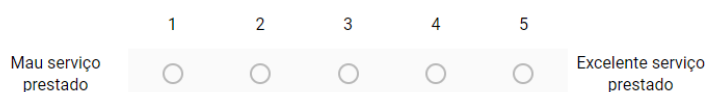
Qualidade de ensino do 3º ciclo da secção nacional \*



Qualidade de ensino do ensino secundário da secção nacional \*

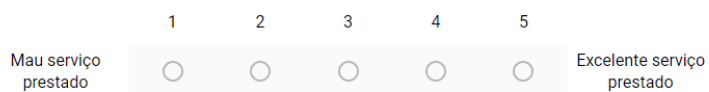


Qualidade de ensino do 1º ciclo da secção internacional \*

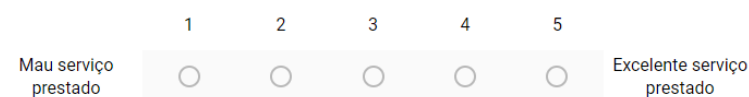


...

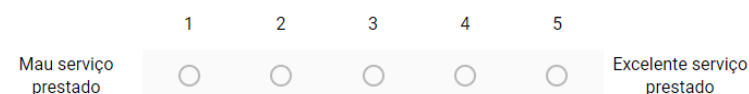
Qualidade de ensino do 2º ciclo da secção internacional \*



Qualidade de ensino do 3º ciclo da secção internacional \*

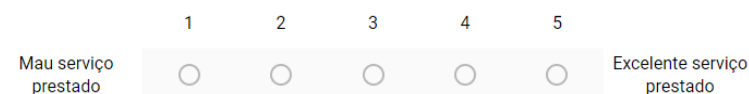


Qualidade do ensino secundário da secção internacional \*

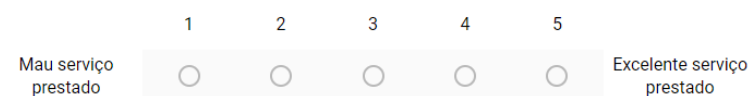


...

Qualidade dos serviços administrativos e da secretaria \*



Qualidade dos serviços de vigilância \*



Qualidade dos serviços de primeiros socorros \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de psicologia e orientação \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

...

Qualidade dos serviços de biblioteca \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de laboratório \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de reprografia, rouparia, papelaria \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de economato \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

⋮

Qualidade dos serviços de cozinha. \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de higiene. \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de manutenção. \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Qualidade dos serviços de recursos humanos. \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

⋮

Qualidade dos serviços de contabilidade. \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

## Avaliação do clima institucional / relacional

O clima relacional das escolas é imprescindível para as aprendizagens e a socialização dos alunos e também para socialização laboral, o bem-estar e o desenvolvimento profissional. Baseando-se nas suas vivências e nas suas percepções por favor defina os vários relacionamentos interpessoais.

Qualidade dos serviços de informática. \*

	1	2	3	4	5	
Mau serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente serviço prestado

Relacionamento com a Entidade Patronal \*

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

Relacionamento com a chefia direta \*

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

---

Relacionamento entre colegas do mesmo departamento/ciclo \*

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

Relacionamento entre colegas de outro departamento. \*

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

Relacionamento entre colegas de outra secção. \*

Dicotomia entre secção nacional e internacional.

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

⋮

Relacionamento com os pais/encarregados de educação \*

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

Relacionamento com os alunos \*

	1	2	3	4	5	
Muito negativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito positivo

---

## Auto-avaliação de desempenho

Esta autoavaliação tem como único e exclusivo objetivo efetuar o Diagnóstico das Necessidades Formativas. Por favor responda com toda a sinceridade, já que dessas respostas dependerá o seu plano de formação para os próximos três anos.

⋮

Tenho as competências técnicas específicas ao desempenho da minha profissão. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Sei utilizar todas as ferramentas, equipamentos e instrumentos necessários ao desempenho da minha profissão. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Não tenho quaisquer dificuldades em termos comportamentais que me prejudiquem no desempenho da minha profissão. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

⋮

Tenho todas as competências pedagógicas necessárias para o desempenho da minha profissão. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

# Necessidades de formação

Atendendo à autorreflexão do seu desempenho, do funcionamento e do clima organizacional da sua empresa, descreva por favor quais as suas necessidades formativas, quer em termos técnicos, comportamentais, funcionais, ou pedagógicos. Deve referir pelo menos 3 formações que gostaria de frequentar.

## Necessidades formativas

Texto de resposta longa

---

## Horários e períodos de formação pretendidos \*

Assinale com uma cruz na opção sim, ou na opção não, caso seja, ou não, esse o período de formação pretendido.

	Sim	Não
Laboral - período de interrupção lectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-laboral - período lectivo - fim-de-se...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-laboral - período lectivo - tarde/noi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-laboral - período de interrupção le...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboral - tempos não lectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Pós-laboral - período lectivo - tarde/noi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-laboral - período de interrupção le...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboral - tempos não lectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sugestões

Texto de resposta curta

---

Pretende mudar de departamento dentro da empresa?

- Sim
- Não

Se sim, refira qual para que departamento.

Texto de resposta longa

---

⋮

Se sim, refira porquê.

Texto de resposta longa

---



## Consulta aos colaboradores em matéria de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho

Por favor responda às questões com Sim; Não ou Não sei (NS); Não respondo (NR); Não se aplica (NA).

1. Considera que a empresa cumpre com as suas obrigações ao nível de segurança, higiene e saúde no trabalho?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

2. Considera que dispõe de condições adequadas de higiene e segurança no seu local de trabalho?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

3. São-lhe transmitidas informações sobre os riscos a que está exposto aquando da execução do seu trabalho?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

4. São-lhe transmitidas informações sobre as medidas de prevenção que visam eliminar ou minimizar a ocorrência de riscos?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

5. Possui algum tipo de conhecimento ao nível de combate a incêndios?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

6. Sabe manusear correctamente um extintor?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

7. Possui algum tipo de conhecimento na área de primeiros socorros?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

8. Os equipamentos ou máquinas de trabalho com que opera são seguros?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

9. As avarias e deficiências por si detectadas nos equipamentos, máquinas ou ferramentas são comunicadas ao seu superior?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

10. Procede com regularidade à elevação e movimentação manual de cargas pesadas (superiores a 25Kg)?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

11. Tem cuidados especiais com as posturas que adopta para transportar cargas?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

12. Faz uso de meios mecânicos para fazer transportar cargas pesadas?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

13. A empresa proporciona aos seus trabalhadores a realização de exames médicos?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

14. Tem por hábito ingerir alimentos no seu posto de trabalho?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

15. Considera o seu posto de trabalho ruidoso?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

16. Já foi vítima de um acidente de trabalho?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

17. A empresa disponibiliza os Equipamentos de Protecção Individual (EPI): mascara, luvas, entre outros?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

18. Quando faz uso de um EPI sabe contra que tipo de risco se está a proteger?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

19. Faz uso dos EPI só porque é norma na empresa?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

20. Sente-se mais protegido quando usa EPI?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

21. Considera as suas condições de trabalho boas relativamente às condições de ruído?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

22. Considera as suas condições de trabalho boas relativamente à Iluminação?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA

23. Considera as suas condições de trabalho boas relativamente à temperatura ambiente?

- Sim
- Não
- NR / NS / NA