



OMBRIA

RESORT

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE FORMAÇÃO

ÍNDICE

1. Introdução	2
2. Objetivos da Formação Profissional	3
3. Vantagens da Formação Profissional	4
4. Conceito de Formação Certificada	6
5. Horas de Formação	7
5.1. Crédito de horas de formação do trabalhador em caso de incumprimento do direito à formação	7
6. Entidades Formadoras	9
6.1. Formação ministrada por entidades estrangeiras	9
7. Conteúdo da Formação Contínua	10
8. Grupos-Alvo de Formação Contínua	11
9. Efeitos na Cessação do Contrato	12
10. Deveres do Empregador	13
10.1. Princípios gerais em matéria de segurança e saúde no trabalho	13
10.2. Informação, consulta e formação dos trabalhadores	13
11. Direitos e Deveres na Participação nas Ações de Formação	14
12. Plano de Formação	15
13. Relatório Anual sobre a Formação Contínua	17
13.1. Anexo C do Relatório Único da atividade social da empresa	17
14. Responsabilidade Contraordenacional	18
15. Modalidades e Formas de Organização da Formação Profissional	20
16. Formação Contínua	22
17. Políticas e Práticas de Formação Profissional	24
17.1. O diagnóstico das necessidades de formação	26
17.2. O desenho do plano de formação	27
17.3. A avaliação da formação	28

1. Introdução

Atualmente, a formação nas organizações desenvolveu um papel fundamental para a promoção da qualificação do seu capital humano, tendo em conta que são as pessoas que compõem a sua matéria-prima, como uma mais-valia que se evidencia no mercado de trabalho. Neste sentido, este investimento efetivo não deve ser encarado como um custo sem retribuição, mas como uma necessidade empresarial de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores face a qualquer desafio no âmbito da sua atividade laboral.

Em Portugal a lei laboral presente no Código do Trabalho (CT) apela à obrigatoriedade da formação profissional e contínua dos colaboradores de qualquer organização, sendo que o incumprimento do plano de formação é penalizado pelas entidades competentes. Desta forma, a realização do projeto de formação nas empresas deve representar as necessidades concretas sentidas pela mesma, e não ser encarada apenas como uma efetivação legal.

Para isso, é fundamental que cada organização desenvolva avaliações contínuas das suas necessidades de formação, com base na análise sistemática do processo de negócio e do levantamento dos défices ao nível de competências e qualificações, assim como da frequência e do tipo de erros cometidos durante o seu funcionamento habitual.

2. Objetivos da Formação Profissional

A formação profissional tem como finalidade garantir aos trabalhadores de uma empresa a validação dos seus conhecimentos, uma constantemente atualização, com a aquisição de novos *know-how* ou a renovação de competências adquiridas anteriormente.

Como consequência, esta renovação de conhecimentos acaba por distinguir e valorizar estes profissionais, tornando-se numa mais-valia relevante no mercado de trabalho, que pode favorecer positivamente as condições de trabalho, quer ao nível salarial, promocional ou de admissão. No entanto, para os cidadãos que não estão ativos profissionalmente, a formação revela-se extremamente importante, uma vez que melhora as possibilidades de inserção no mercado laboral, tendo em conta que, a capacidade de aquisição de novas competências, conhecimentos e habilitações, está geralmente relacionada a uma empregabilidade maior.

A formação profissional tem como objetivos:

- Proporcionar e promover a qualificação do trabalhador de forma a aumentar a produtividade e competitividade da empresa;
- Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação;
- Estruturar planos de formação anuais e plurianuais, cumprindo a missão da empresa e o desenvolvimento profissional dos seus ativos humanos;
- Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

3. Vantagens da Formação Profissional

No contexto empresarial atual, a formação profissional adquiriu uma significativa importância como área de desenvolvimento estratégico, sendo já uma prioridade, tendo em conta que as organizações apostam cada vez mais no aperfeiçoamento do desempenho do seu potencial humano, com vista a aquisição de uma posição de destaque em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, sendo bastante visível a crescente oferta formativa e o aumento da sua procura.

Neste sentido, uma organização com colaboradores que apliquem sistematicamente as competências e os conhecimentos adquiridos em formação nos contextos de trabalho, está em melhores condições de proporcionar maior produtividade, ambiente participativo e motivador, e maior orientação para atingir os objetivos pretendidos.

A vantagem da formação profissional não é aumentar diretamente o lucro da empresa, mas dotá-la de competências necessárias para promover o aumento da produtividade das equipas, dos índices de rentabilidade, qualidade e crescimento.

A formação profissional apresenta como vantagens:

- Favorecer a relação da organização com os seus colaboradores: promove a dinâmica de grupo, contribui para uma maior envolvimento e comunicação entre a entidade patronal e os seus trabalhadores. Por sua vez, a aplicação dos métodos apreendidos nas ações formativas focadas no desenvolvimento do indivíduo ao nível sócio afetivo, permitem também que as competências comunicacionais e emocionais sejam orientadas para a relação Empresa-Pessoa;
- Motivar os funcionários: estimula o processo de motivação pessoal dos trabalhadores, e incentiva o gosto pelo trabalho;
- Beneficiar o trabalho em equipa: desenvolve equipas mais especializadas e, conseqüentemente, mais coesas e sólidas;
- Reforçar a produtividade: a qualificação dos quadros permite fornecer competências que estimulam o aumento da produtividade e inovação, em benefício da empresa. Tendo em conta que, os funcionários motivados trabalham com mais entusiasmo;

- Orientar o trabalho: contribui para que os funcionários não percam o foco e a orientação no trabalho e nas suas funções, e beneficia a capacidade de gestão das rotinas diárias. Fá-los encarar a empresa como um todo e permite compreender o funcionamento e a integração de todos os processos;
- Preparar equipas: habilita as equipas a ultrapassar situações adversas;
- Habilitar: permite a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências e práticas nos colaboradores, através da utilização de ferramentas úteis para uma maior eficácia na execução das suas funções. Que por sua vez, promove a mudança de comportamentos e conseqüentemente capacidades e atitudes, tendo como objetivo o aumento da produtividade.
- Aumentar a auto confiança dos trabalhadores: tornando-os mais aptos, interessados e orientados para o cumprimento de objetivos e dos resultados.

4. Conceito de Formação Certificada

Toda a formação profissional sem exceção deve ser objeto de certificação (DL 396/2007 de 31/12). Esta consiste na comprovação de formação, experiência ou qualificações profissionais (art.º 2, n.º1 do Dec. Reg. 35/2002) e opera-se pela emissão do certificado profissional (art.º 5, n.º 1 e art.º 6 al. a) a f) do DL 95/92 de 23/5).

Ambos os diplomas foram revogados pelo DL 396/2007 de 31/12, no entanto carecem de regulamentação, sendo que os respetivos certificados devem ser emitidos nos termos da Portaria 474/2010 de 8/7.

A formação certificada à luz da legislação vigente (Código do Trabalho) consiste na formação inserida no mercado de emprego, inicial ou contínua que após concluída confere aos formandos um certificado de formação.

O certificado tem um conteúdo definido (Portaria 474/2010 de 8/7) e deve obedecer a referenciais precisos, referentes a perfis profissionais.

Os perfis profissionais devem reportar-se aos seguintes itens:

- Área profissional;
- Códigos nacionais e internacionais;
- Competências gerais e específicas;
- Nível de qualificação.

5. Horas de Formação

O empregador deve assegurar em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores (art.º 131, n.º 5 do CT). Cada trabalhador tem direito a um número mínimo de 35 horas anuais de formação contínua. Por sua vez, o trabalhador contratado a termo por período igual ou superior a 3 meses, tem direito a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

São consideradas horas anuais de formação:

- Horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo de regime de trabalhador estudante;
- Ausências a que haja lugar no âmbito do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Caso o plano de formação o preveja, o empregador pode antecipar até 2 anos, ou diferir por igual período, a efetivação da formação anual, imputando-se sempre a formação realizada ao cumprimento da mais antiga.

O período de antecipação poderá ser de 5 anos no caso de frequência de processo de RVCC, ou de formação que confira dupla certificação.

5.1. Crédito de horas de formação do trabalhador em caso de incumprimento do direito à formação

As horas de formação que não sejam asseguradas pelo empregador até ao termo dos 2 anos posteriores ao seu vencimento, transformam-se em crédito de horas em igual número para formação por iniciativa do trabalhador (art.º 132, n.º1 do CT).

O crédito de horas para formação é referido ao período normal de trabalho, confere direito a retribuição e conta como tempo de serviço efetivo, no entanto, caso não seja utilizado, este cessa passado 3 anos sobre a sua constituição.

O trabalhador pode utilizar o crédito de horas correspondente ao número mínimo de horas de formação contínua anuais, para a frequência de ações de formação por sua

iniciativa, mediante comunicação ao empregador com antecedência mínima de 10 dias (art.º 132, n.º 3 do CT).

O conteúdo da formação é escolhido pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a atividade prestada ou respeitar as qualificações básicas em tecnologias de informação e comunicação; segurança e saúde no trabalho ou uma língua estrangeira.

A formação profissional realizada fora do horário de trabalho que não exceda duas horas diárias deve ser remunerada pelo valor hora sem qualquer acréscimo. Após duas horas diárias são consideradas como trabalho suplementar e têm que ser remuneradas como tal.

6. Entidades Formadoras

A formação pode ser desenvolvida pelo empregador, por uma entidade formadora certificada para o efeito, ou por um estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente (art.º 131, n.º 3 do CT). Posteriormente, estas entidades darão lugar à emissão do certificado, do registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (Portaria n.º 475/2010 de 8/7), e do modelo de Certificado de Formação Profissional no âmbito do Sistema Nacional das Qualificações (Portaria n.º 474/2010 de 8/7).

Consideram-se entidades formadoras certificadas (art.º 3, e) do DL 396/2007 de 31/12) as entidades com personalidade jurídica, dotada de recursos e capacidade técnica organizativa para desenvolver processos associados à formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais de acordo com o referencial de qualidade estabelecido para o efeito.

6.1. Formação ministrada por entidades estrangeiras

A formação ministrada por entidades estrangeiras pode ser incluída nos planos de formação anuais, ainda que realizada no estrangeiro. Sendo que, o tratamento será igual a toda a formação incluída no plano de formação da própria empresa.

7. Conteúdo da Formação Contínua

O conteúdo da formação contínua deve ser definido preferencialmente por acordo entre o empregador e o trabalhador.

Na falta de acordo, a área em que é ministrada a formação é determinada pelo empregador. Sendo fixada pelo mesmo, a área de formação profissional tem de coincidir com a atividade desenvolvida pelo trabalhador nos termos do contrato, ou respeitar as tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira (art.º 133 do CT).

A formação definida pelo empregador deve cobrir os seguintes domínios:

- A qualificação do trabalhador (art.º 133 do CT);
- O cumprimento de outras atividades em caso de flexibilidade funcional (art.º 118, n.º 1 e 4 do CT).

8. Grupos-Alvo de Formação Contínua

- O trabalhador subordinado com e sem termo (art.º 131 do CT);
- O regime da proteção da parentalidade (formação para reinserção profissional (art.º 61 do CT);
- O regime da proteção de menores (art.º 67, 69 do CT);
- Trabalhador com capacidade de trabalho reduzida ou doença crónica (art.º 84, n.º 1 do CT);
- Trabalhadores estrangeiros (art.º 4 e 5 do CT);
- Trabalhadores contratados a termo quando contratados por período igual ou superior a 3 meses (art.º 131, n.º 2 do CT)

Ressalva-se o caráter dispositivo das atuais normas em matéria de contratação a termo (art.º 139 do CT), podendo por exemplo estipular maior número de horas ou conteúdos obrigatórios, ou em particular especiais qualificações:

- Trabalhadores de empresas de trabalho temporário ou de cedência ocasional de trabalhador (art.º 131, n.º 8 do CT);
- Trabalhadores a tempo parcial (art.º 154, n.º 2 do CT);
- Trabalhadores em regime de teletrabalho (art.º 165 e 169, n.º 1 e 2 do CT) com especial destaque para a formação no âmbito das tecnologias da informação e de comunicação inerentes ao exercício da atividade;
- Formação específica em caso de modificações no posto de trabalho/introdução de novas tecnologias (art.º 407, n.º 1 do CT).

9. Efeitos na Cessação do Contrato

Em caso de cessação do contrato de trabalho, o trabalhador tem direito a receber a retribuição correspondente ao crédito de horas para formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação. Se o crédito de horas não for utilizado, este cessa passado 3 anos da sua constituição.

10. Deveres do Empregador

Em cada ano, o empregador deve assegurar a formação profissional a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa.

Além disso, compete às organizações:

- Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador (art.º 127, n.º 1, d) do CT);
- Promover a qualificação do trabalho através da formação profissional adequada,
- Assegurar o direito individual à formação;
- Organizar planos de formação anuais ou plurianuais;
- Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador;
- Habilitar os trabalhadores na prevenção dos riscos de acidentes ou doença associados à respetiva atividade (art.º 127, n.º 1, i) do CT).

10.1. Princípios gerais em matéria de segurança e saúde no trabalho

Na aplicação de medidas de prevenção, o empregador deve mobilizar os meios necessários, nomeadamente nos domínios da prevenção técnica, da formação, informação e consulta dos trabalhadores e serviços adequados, internos e externos à empresa (art.º 281, n.º 3 do CT).

10.2. Informação, consulta e formação dos trabalhadores

O empregador deve assegurar formação adequada, que habilite os trabalhadores a prevenir riscos associados à respetiva atividade, e aos representantes dos trabalhadores a exercer de modo competente as respetivas funções (art.º 282, n.º 3 do CT).

11. Direitos e Deveres na Participação nas Ações de Formação

Sem prejuízo de outras obrigações, o trabalhador deve participar de modo diligente nas ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador (art.º 128, n.º 1, d) do CT).

A recusa do trabalhador em participar em ações de formação profissional organizadas pelo empregador deve ser analisada caso a caso, podendo ter consequências ao nível disciplinar.

12. Plano de Formação

O plano de formação visa contribuir para o desenvolvimento do potencial humano face às necessidades do mercado, através da preparação e da qualificação dos profissionais para a prestação de serviços com uma qualidade técnica excelente. Esta preparação torna imprescindível a formação dos profissionais, de forma a poderem disponibilizar soluções adequadas, inovadoras e de qualidade.

São objetivos do plano de formação informar as necessidades formativas de qualquer organização que vise proporcionar conhecimentos e promover as competências dos profissionais, numa ótica de melhoria contínua e contributo direto para o alcance do sucesso organizacional.

A elaboração do plano de formação anual e plurianual é da responsabilidade do empregador, tendo em conta o diagnóstico das necessidades de qualificação dos trabalhadores. Este plano deve especificar, nomeadamente, os objetivos, as entidades formadoras, as ações de formação que darão lugar à emissão de certificados de formação profissional, o local e o horário de realização.

O empregador deve dar conhecimento do diagnóstico das necessidades de qualificação e do projeto de plano de formação a cada trabalhador, na parte que lhe diz respeito.

Caso exista uma comissão de trabalhadores, comissão intersindical, comissão sindical ou delegado sindical na empresa, também deve ser dado o respetivo conhecimento à existente.

Compete aos trabalhadores, na parte a que cada um respeita, assim como aos representantes dos trabalhadores, se os houver, a oportunidade de emitir parecer sobre o diagnóstico de necessidades de qualificação e o projeto de plano de formação, no prazo de 15 dias.

A comissão de trabalhadores ou, na sua falta a comissão sindical ou intersindical ou os delegados sindicais, podem também emitir pareceres sobre o relatório de formação contínua, no prazo de 15 dias a contar da sua receção.

Considera-se cumprida a obrigação de consulta se, decorridos os 15 dias não tiver sido entregue ao empregador qualquer dos pareceres.

Este plano de formação não se aplica às microempresas com menos de 10 trabalhadores.

O sucesso de um plano de formação está, entre outros fatores, associado ao envolvimento da hierarquia da organização, garantindo as condições materiais e psicológicas para a viabilização do processo pedagógico. Na verdade, a formação não produzirá valor acrescentado significativo se não houver condições organizacionais para a aplicação dos saberes adquiridos.

13. Relatório Anual sobre a Formação Contínua

O relatório anual sobre a formação contínua deve ser elaborado pelo empregador e deve incluir os elementos sobre a formação contínua assegurada em cada ano, no quadro da informação sobre a atividade social da empresa a entregar em 2018, com referência ao ano de 2017.

13.1. Anexo C do Relatório Único da atividade social da empresa

O empregador deve elaborar um relatório anual sobre a execução da formação contínua, com as seguintes indicações:

- O número total de trabalhadores da empresa;
- Trabalhadores abrangidos por cada ação e respetiva atividade;
- Atividade dos trabalhadores;
- Ações realizadas;
- Objetivos das ações;
- Número de trabalhadores participantes, por áreas de atividades da empresa;
- Os encargos globais da formação e fontes de financiamento.

O relatório anual da atividade social da empresa deve ser mantido em arquivo (um exemplar) durante 5 anos.

14. Responsabilidade Contraordenacional

Constituem contraordenações **muito graves** a violação das regras:

- Contratação de menores que não tenham concluído a escolaridade mínima garantida sem que se encontrem a frequentar a formação/qualificação profissional (art.º 69, n.º 4 do CT);
- A formação profissional para trabalhadores com capacidades de trabalho reduzida (art.º 84, n.º 5 do CT);
- A formação profissional para trabalhadores com deficiência ou doença crónica (art.º 85, n.º 1 e 3 do CT).

Constitui contraordenação **grave** a violação dos deveres:

- Não promover, assegurar e organizar a formação prevista no Código do Trabalho;
- Não conceder o número mínimo de horas anuais de formação contínua;
- Não assegurar em cada ano formação contínua, a pelo menos 10% dos trabalhadores (art.º 131, n.º 1, 2 ou 5 do CT);
- Prestar formação profissional não coincidente ou afim com a atividade prestada pelo trabalhador quando não acordada mutuamente (art.º 133, n.º 1 do CT);
- Não elaborar o plano de formação (Lei 105/2009 – Regulamento do CT);
- Omitir informação e não permitir a consulta do plano de formação;
- Sobre a elaboração do relatório anual da formação (Lei 105/2009 – RCT):
 - ✓ Relativas à informação e consulta dos trabalhadores (Lei 102/2009 – HSST);
 - ✓ Não concessão do direito à formação profissional para representantes dos trabalhadores em matéria de segurança e higiene e saúde no trabalho (Lei 102/2009);
 - ✓ A inexistência de uma formação adequada no domínio da segurança e saúde no trabalho (Lei 102/2009);

- ✓ Despedir por inadaptação ao posto de trabalho, sem que tenha sido ministrada formação profissional adequada (art.º 375, n.º 1, c) e n.º 5 do CT).

O responsável pela contraordenação, ainda que praticada pelos trabalhadores, no exercício das suas funções, é o empregador, sem prejuízo da responsabilidade cometida por lei a outros sujeitos.

Constituem contraordenação **leves** a violação das regras:

- Sobre envio e arquivo do relatório anual da formação.

15. Modalidades e Formas de Organização da Formação Profissional

As modalidades e formas de organização da formação diferenciam-se de acordo com as características e necessidades dos(as) destinatários(a), os objetivos e a natureza da aprendizagem, as estruturas curriculares, as metodologias pedagógicas, os recursos envolvidos e as durações das ações.

Na abordagem deste tema distinguem-se e caracterizam-se as modalidades e formas de organização da formação.

São modalidades de formação:

- A **formação inicial**, que visa a aquisição de competências adequadas para o exercício de uma determinada atividade profissional;
- A **formação contínua**, que consiste na aquisição de competências ao longo do período ativo do indivíduo para o desempenho de uma ou mais funções.

A modalidade de formação contínua compreende:

- **Formação de qualificação:** permite a aquisição de competências adequadas para o desempenho de uma determinada atividade profissional ou função;
- **Formação de aperfeiçoamento:** visa melhorar e completar as competências previamente adquiridas no desempenho de um determinado cargo;
- **Formação de especialização:** propõe a aquisição de saberes numa dada área ou função específicas, pressupondo a existência de uma qualificação prévia;
- **Formação de reciclagem ou atualização:** promove a atualização ou reaquisição dos conhecimentos e competências, no desempenho da atividade profissional, seja por questões de evolução tecnológica ou de procedimentos.

São formas de organização da formação:

- **Formação presencial:** a atividade formativa desenvolve-se numa sala, onde promove a interação permanente entre formando/formador e privilegia o grupo pedagógico enquanto elemento facilitador de aprendizagem;
- **Formação em contexto de trabalho:** onde os trabalhos se desenvolvem no próprio local de trabalho ou num ambiente similar, através de métodos de simulação e treino;
- **Formação em alternância:** permite articular a formação presencial com a formação em contexto de trabalho;
- **Formação à distância ou e-learning:** caracterizada pela flexibilidade temporal e espacial, designa-se de *blended learning* quando a formação assenta no recurso ao *e-learning* e à formação presencial, enquanto modalidades complementares.

16. Formação Contínua

No âmbito da formação contínua, a empresa deve promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da mesma. De forma a assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador.

A formação não é um fim em si, uma vez que a política de formação profissional não se justifica na empresa por si mesma, mas sim pela contribuição que proporciona à eficiência da organização, não sendo uma atividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Depois de selecionado um candidato, o departamento de Recursos Humanos faz um breve levantamento das necessidades de formação do futuro trabalhador e passa estas informações ao departamento de formação.

O departamento de formação profissional tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de competências e *know-how* através de ações de formação que promovam o conhecimento e talento, fortalecendo o desenvolvimento profissional e pessoal das equipas e, conseqüentemente, a produtividade e melhoria organizacional.

O responsável pelo departamento de formação coordena toda a área de formação profissional, tendo como principais funções a orientação desde o diagnóstico de necessidades de formação até à avaliação das ações de formação, passando pelo diagnóstico de aspetos que justificam a necessidade de uma ação de formação, o acompanhamento do plano anual de formação, o acompanhamento das várias ações de formação, gerir os processos de avaliação da formação seguido do arquivo das ações, e por fim, a elaboração do relatório anual da formação profissional.

O departamento de formação tem a capacidade:

- Contribuir positivamente para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através da formação especializada.

A metodologia do processo formativo para os colaboradores procura:

- Identificar a necessidade formativa do colaborador;
- Analisar os objetivos e as necessidades;
- Definir um plano formativo à medida;
- Implementar uma formação dedicada;
- Acompanhar o processo da formação, contribuindo para o seu sucesso.

17. Políticas e Práticas de Formação Profissional

A formação profissional concede aos colaboradores a possibilidade de adquirirem ou aperfeiçoarem os conhecimentos, as qualificações e os comportamentos necessários para assumirem com competência as funções atuais e as que lhes virão a ser exigidas no futuro. Desse modo, assume-se como um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações, na medida em que permite uma constante adequação ao meio envolvente e acrescenta valor ao que é produzido.

Deve ser encarada como um recurso para atingir determinados fins como: beneficiar a qualidade do trabalho; preparar o profissional para um melhor desempenho da sua função; e melhorar os pontos fracos e reforçar as suas competências.

Aquando da sua integração na empresa qualquer trabalhador, independentemente da sua categoria profissional, recebe uma formação inicial correspondente a metade do período experimental. Essa formação será feita em contexto de trabalho e destina-se a proporcionar-lhe os conhecimentos considerados básicos e imprescindíveis para o desempenho das suas tarefas. A referida formação será devidamente registada pela chefia direta e supervisionada pelo responsável da área.

A partir do período experimental todos os trabalhadores passam a integrar-se no Plano Geral de Formação do **OMBRIA RESORT**. Este plano tem uma periodicidade anual e é obrigatoriamente dirigido à obtenção de ganhos no processo de melhoria contínua do serviço prestado, alicerçando boas práticas e ética. Toda a formação prestada constitui um meio de valorização dos trabalhadores.

A formação praticada na empresa destina-se a todos os assalariados interessados, estando ausentes critérios de seleção e afetação à formação. As ações propendem a ter uma durabilidade diversa, com principal destaque para as de média e longa duração, assumindo uma característica permanente e contínua dentro da empresa e acontecendo em horário laboral e pós-laboral. Sendo o seu conteúdo definido consoante os seus objetivos, abrangendo conteúdos de orientação teórica, prática/técnica e comercial.

A empresa procura concretizar os seus objetivos de formação através de entidades externas uma vez que vêm nestas os meios privilegiados para a formação. Estas formações são destinadas a um grupo de trabalhadores, para melhorar, desenvolver e obter novas competências.

As formações podem ser desenvolvidas nas seguintes temáticas:

- **Formações comportamentais:** são de grande importância visto que contribuem para um desenvolvimento pessoal e psicológico dos trabalhadores, tendo em conta o facto de os trabalhadores mudarem com alguma frequência de ambiente de trabalho, pelo que necessitam de adaptar-se ao clima das empresas onde estiverem a exercer as suas funções;
- **Formações técnicas:** são as que têm mais peso na empresa, pelo setor de atividade em que se insere o mesmo, no entanto são as mais frequentes referente às tecnologias já existentes ou novas tecnologias emergentes, permitindo aos trabalhadores das empresas aprofundarem as suas competências ou obterem novas competências técnicas;
- **Formações de línguas:** tendo em conta que é uma empresa que possui uma dependência direta ao Conselho de Administração do grupo finlandês PONTOS, investe também nas competências linguísticas dos seus trabalhadores, sendo as formações mais frequentes nas línguas inglês, francês e alemão, para que o desempenho das suas funções seja mais eficaz.

As ações de formação são vistas como um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória.

A formação pode assumir várias formas que incluem cursos, formação individual, técnicas de acompanhamento, vídeos, guias de trabalho, etc. Na empresa a formação não é feita apenas para cumprir o calendário ligado às obrigações legais, mas sim pela preocupação que o grupo tem em capacitar os seus trabalhadores, e dotá-los de competências técnicas e comportamentais.

O desenvolvimento da formação na empresa é baseado em quatro etapas fundamentais:

- **Diagnóstico das necessidades de formação:** é feito pelo diretor do departamento em questão;
- **Desenho do plano de formação:** vai de encontro às necessidades de formação da empresa;
- **Desenvolvimento das formações:** passa pela execução e acompanhamento;
- **Avaliação por parte dos trabalhadores:** das ações desenvolvidas e do trabalho realizado pelo departamento de formação.

17.1. O diagnóstico das necessidades de formação

Este levantamento determina em grande medida todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação dos resultados. A avaliação anual do trabalhador é feita com um levantamento de necessidades de formação, que procura saber nesta abordagem se o trabalhador tem frequentado ações de formação, e se tem necessidade de formação nalguma área específica.

Os principais meios são:

- **Descobrir**, através da avaliação de desempenho, os colaboradores que necessitam de formação;
- **Verificar**, pela observação, a evidência de trabalho ineficiente;
- **Pesquisar**, através de questionários que coloquem em evidência as necessidades de formação;
- **Responder** a solicitações de supervisores e gerentes.

Este processo repete-se consecutivamente de ano para ano. O departamento de formação procede ao envio de um *email* no final de cada ano, para perceber se está a ir de encontro às necessidades dos seus trabalhadores. De forma, a que as formações realizadas não sejam decididas apenas pelos diretores e pelo

departamento de formação, mas possuam também o envolvimento dos colaboradores.

17.2. O desenho do plano de formação

A programação da formação para atender às necessidades deve seguir um conjunto de métodos e técnicas articuladas com as opções ao nível do planeamento e naturalmente decorrentes do estudo realizado para determinar as necessidades de formação.

Deve definir os calendários das ações de formação que irão desenvolver-se e apresentar as formações a todos os trabalhadores, e posteriormente elaboram-se os registos das inscrições dos interessados. Os trabalhadores podem manifestar o seu interesse pela formação proposta, através da resposta ao *email* de promoção da formação, ou de forma presencial através do preenchimento da ficha de inscrição.

Assim devem ser colocadas as seguintes questões:

“Para quê formar? Quem formar? Como formar? Quando formar?”

Levam a definir e classificar os métodos pedagógicos e operacionais da formação.

A escolha de métodos de formação está relacionada com os objetivos e com os grupos. As organizações podem realizar a formação dentro (*on job*) ou fora da organização, a tempo inteiro ou não, tudo dependendo da disponibilidade e impacto que se pretende atingir com estas ações.

Numa organização com 10 a 20 colaboradores torna-se difícil programar no dia-à-dia, ações de formação que envolvam metade dos seus colaboradores. Neste caso há que fazer aderir os colaboradores à formação e programa-la num horário acessível, por exemplo, em horário pós-laboral.

17.3. A avaliação da formação

As práticas dominantes da avaliação da formação estão (para além daquelas que passam por uma avaliação dos resultados da aprendizagem que valida os conhecimentos adquiridos) caracterizadas pelo nível de satisfação obtido pelos formandos. Esta satisfação está ligada aos fatores que envolvem a ação de formação, tais como o ambiente, a personalidade do formador, os métodos pedagógicos e os suportes.

A avaliação efetuada deverá incidir também na questão de saber se os formandos utilizaram o que aprenderam, e se a utilização dos conhecimentos e competências obtidos na ação de formação tem repercussões no desempenho.

Serve para averiguar a eficácia da formação, com base na análise do uso de critérios e o recurso à metodologia experimental na avaliação de programas de formação.

Esta avaliação da formação é feita em três momentos:

- São os trabalhadores que participaram na formação que avaliam tanto as ações desenvolvidas, o desempenho do formador, e o trabalho realizado pelo departamento de formação;
- São os formadores que avaliam o desempenho dos formandos ao longo da formação;
- É feito um acompanhamento do trabalhador no seu posto de trabalho, por parte das chefias para perceber se está ou não a pôr em prática as aprendizagens realizadas.

As sugestões de melhoria devem ser enviadas ao departamento de formação que decidirá a inclusão, ou não, na próxima edição do manual de formação.