


<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

NORMA DE SERVIÇO

Nº 006/GCHO/13

06 de Junho de 2013

ASSUNTO: MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO

ÂMBITO DE DISTRIBUIÇÃO: GERAL

1. Objectivos	3
2. Introdução.....	3
3. Tipologias Formativas	5
4. Operacionalização do Modelo	6
4.1. Procedimentos no Processo de Gestão da Formação	7
4.1.1. Etapas do Processo de Gestão da Formação	7
I. Etapa 1 – Levantamento das Necessidades de Formação.....	7
II. Etapa 2 – Desenvolvimento da Formação	11
III. Etapa 3 – Avaliação da Formação.....	12
4.2. Prazos e Regras Procedimentais.....	14
4.3. Monitorização do Processo	16
4.4. Templates de Gestão da Formação.....	17
4.5. Questões Adicionais	17
4.5.1. Confidencialidade	17
4.5.2. Salas de Formação	18

Elaborado por: **GCHO**

Revisto por: **CAD**


Aprovado por: **CAD**

Substitui: **Versão 01**


Data de elaboração: **22.05.2013**

Data de revisão: **27.05.2013**

Data de aprovação: **06.06.2013**

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	--	---

4.5.3. Equipamentos e Recursos	18
4.5.4. Condições de Frequência	18
4.5.5. Notificações	18
4.6. Princípios Gerais	19
4.6.1. Universo de Aplicação	19
4.6.2. Periodicidade	19
4.6.3. Intervenientes e Responsabilidades	19
4.7. Gestão da Formação e outros Processos de Capital Humano	23
5. Anexo – Indicadores de Gestão para a Formação	24

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

1. Objectivos

A qualificação dos colaboradores e o apoio à sua valorização profissional são hoje factores prioritários para as organizações, uma vez que se apresentam como fonte privilegiada de acesso aos conhecimentos e competências que potenciam elevados níveis de desempenho.

Pretende-se que a potenciação do conhecimento e aquisição de competências alcançados pela formação seja uma das maiores apostas da **NOSSA Seguros**. Deste modo, procura assegurar-se a consecução de objectivos que passam pelo/pela:


- Adequação do desempenho dos colaboradores aos objectivos da organização, proporcionando um aumento da competitividade;
- Geração de maior motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores;
- Mudança de atitudes e comportamentos;
- Resolução de problemas operacionais;
- Solidificação de políticas, modelos e processos de Capital Humano;
- Catalisação da mudança;
- Fomento de um clima de aprendizagem contínuo.

2. Introdução

A **Formação** deve ser capaz de dar resposta às necessidades da organização e dos colaboradores, não só em termos das competências e do desempenho, mas também da transmissão dos valores e cultura organizacional como forma de alinhar os objectivos e performance individual com a estratégia da **NOSSA Seguros**.

Neste sentido, o modelo equacionado para garantir o cumprimento das necessidades da **NOSSA Seguros** a este nível, visa:

- **Fomentar o desenvolvimento dos Colaboradores**

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- Através do foco no desenvolvimento/formação de competências é possível, preparar as pessoas para que no futuro possam vir a desempenhar melhor as suas funções e/ou outras responsabilidades de maior exigência;
- **Assegurar o cumprimento da Estratégia**
 - Para que os objectivos estratégicos da organização e das Unidades que a constituem sejam atingidos é necessário formar as pessoas para que estejam eficientemente preparadas para desempenhar as suas responsabilidades funcionais (e.g.: para seguir uma estratégia de qualidade, as pessoas têm de ser formadas nesse sentido);
- **Manter ou elevar a Competitividade**
 - A competitividade exige o domínio das competências necessárias para que se possa dar resposta rápida e adequada às necessidades dos clientes internos e externos. Esta é tanto maior quanto a capacidade de guardar na Organização o conhecimento.

O processo de **Formação** que foi conceptualizado para **NOSSA Seguros**, apresenta como principais objectivos:

- Integrar e aculturar os colaboradores através da veiculação dos valores e a cultura da **NOSSA**;
- Definir e implementar Planos de Formação e de Desenvolvimento, em consonância com as orientações estratégicas e as necessidades da **NOSSA**, assegurando a o desenvolvimento das competências determinantes para a evolução da actividade da organização;
- Garantir a aprendizagem efectiva e a transferência de conhecimentos transmitidos pela formação;
- Em última análise, facilitar a manutenção da vantagem competitiva das organizações, ao preparar os colaboradores para que no futuro possam vir a desempenhar melhor as suas funções e/ou outras funções de maior exigência, através da orientação para o desenvolvimento contínuo de competências.

E encontra-se subdividido em 3 subprocessos:

Elaborado por: **GCHO**

Revisto por: **CAD**


Aprovado por: **CAD**

Substitui: **Versão 01**

Data de elaboração: **22.05.2013**

Data de revisão: **27.05.2013**

Data de aprovação: **06.06.2013**

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

1. Levantamento das Necessidades de Formação;
2. Desenvolvimento da Formação;
3. Avaliação da Formação.

3. Tipologias Formativas

Existem diversos tipos de formação, dentro dos quais, para a actividade seguradora, destacam-se os seguintes tipos abaixo descritos.

- A **Formação Corporativa** é vocacionada para a orientação e cultura da **NOSSA Seguros**, onde toda a estrutura organizacional, desde os quadros estratégicos aos quadros operacionais, é envolvida. Poderão, por exemplo, ser programas transversais às Unidades a serem implementadas não só na sede, mas igualmente nas delegações e agências por quadros de Gestão.
- A **Formação Institucional** assenta em acções de formação de cariz técnico, comportamental e de liderança, realizados a nível local e que englobam iniciativas como Programas de Acolhimento e Integração, ou seja, Formação Inicial e “Descobrimo a marca **NOSSA Seguros**” (envolver no espírito da marca **NOSSA Seguros**).
- A **Formação de Desenvolvimento** assenta num processo formativo intimamente associado ao sistema de avaliação de gestão, decorrente habitualmente dos resultados dos ciclos de gestão de desempenho, momento-chave onde são identificados gaps de competências a colmatar, bem como expectativas dos colaboradores face a formações que gostariam de assistir.
- A **Formação Técnica/Comercial** tem por base acções de Formação Técnica de Seguros promovidas pela **NOSSA Seguros**, destinadas a candidatos externos a correctores, e que podem ser realizadas em parceria com uma entidade externa.
- A **Formação Complementar** consiste num financiamento parcial de formação académica complementar suportada pela **NOSSA Seguros** como, por exemplo, pós-graduações, mestrados, programas executivos. Acima de tudo, funciona como uma estratégia e ferramenta de retenção e desenvolvimento de colaboradores-chave, como forma de

Elaborado por: **GCHO**

Revisto por: **CAD**


Aprovado por: **CAD**

Substitui: **Versão 01**

Data de elaboração: **22.05.2013**

Data de revisão: **27.05.2013**

Data de aprovação: **06.06.2013**

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---


garantir a fidelização e o retorno do investimento para a organização desses mesmos colaboradores.

Existem igualmente outros tipos de formação sustentados por novas estratégias e metodologias de aprendizagem, complementares ao desenvolvimento dos colaboradores, que poderão envolver iniciativas como, por exemplo, de e-Learning (caso exista na organização ou venha a ser implementado).

4. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Estes procedimentos são dirigidos ao Gabinete de Capital Humano e Organização (**GCHO**) da **NOSSA Seguros**, aos formadores e formandos.

1. A gestão da formação é considerada para efeitos de aquisição/aperfeiçoamento de competências e colmatação de *gaps* de competências anteriormente identificadas;
2. **É dada preferência à administração da formação internamente.** Sempre que não existam recursos com os requisitos para assegurarem a formação na qualidade de formadores, recorre-se à formação administrada por entidades externas.

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

4.1. Procedimentos no Processo de Gestão da Formação

4.1.1. Etapas do Processo de Gestão da Formação


O Processo de **Formação** deve ser consubstanciado num ciclo contínuo, suportado em três etapas principais: **Levantamento das Necessidades de Formação, Desenvolvimento da Formação e Avaliação da Formação.**



I. Etapa 1 – Levantamento das Necessidades de Formação

O **Levantamento das Necessidades de Formação** constitui a primeira fase do ciclo de formação e determina todas as fases subsequentes do processo. O processo de identificação de necessidades formativas deverá ser iniciado pelo estabelecimento do nível da formação que os colaboradores necessitam.

Os **Quadros de Gestão** da **NOSSA Seguros** procedem ao diagnóstico das necessidades de formação tendo por base uma intervenção estratégica conduzida por uma clara compreensão da missão e o objectivo da organização. As necessidades identificadas

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

são registadas no **Formulário de Identificação de Necessidades**. Esta actividade caracteriza-se por uma análise a **três níveis**: organizacional, operacional e individual.

No que diz respeito ao **nível organizacional**, é necessário ter em conta duas componentes importantes:


i. Por um lado, é necessário verificar indicadores organizacionais e de produção que podem assinalar a necessidade de formação como, por exemplo:

- Baixa produtividade;
- Perda de quota de mercado;
- Custos elevados;
- Perda de clientes;
- Equipamento deficiente;
- Baixa qualidade;
- Conflitos interpessoais exagerados;
- Violação excessiva de regras de conduta e indisciplina;
- Rotativa elevada;
- Alto absentismo;
- Incumprimento de prazos, entre outros.

ii. Por outro lado, é necessário considerar aspectos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação:

- Expansão do negócio;
- Novos produtos e serviços;
- Novas concepções de trabalho;
- Novas instalações;
- Novas tecnologias e aplicações;
- Mudanças organizacionais, entre outros.

No que concerne ao **nível operacional**, importa analisar o tipo de actividade que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executá-las devidamente. Neste âmbito, a formação irá ajudar os

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---


formandos a adquirir conhecimentos, capacidades e competências que lhes permitam executar melhor as suas actividades, com vista ao cumprimento dos objectivos que lhe foram definidos.

Ao **nível individual**, uma vez definidos os requisitos necessários ao exercício das funções, é necessário identificar as necessidades de formação de cada colaborador, informação esta obtida através do **Plano de Desenvolvimento Individual**. As necessidades individuais poderão advir de:

- **Novas admissões:** tal como previsto no **Modelo de Recrutamento e Seleção**, todos os novos colaboradores da **NOSSA Seguros** deverão passar por uma Acção de Formação de Acolhimento e Integração;
- **Gestão de Desempenho:** o **Plano de Desenvolvimento Individual**, definido aquando a **Avaliação de Desempenho**, contém comparação de perfis de competências, expectativas e solicitações de formação. Do tratamento dos Formulários de Gestão de Desempenho sairá um registo das carências e necessidades de formação para os colaboradores da **NOSSA Seguros**, bem como expectativas e propostas de formações por parte do colaborador, numa óptica de pro-actividade e responsabilidade no seu desenvolvimento;
- **Plano de Carreiras:** a progressão nas carreiras seja ela horizontal ou vertical, pode levar à necessidade de dotar os colaboradores de novas competências, só adquiríveis através de formação.

São várias as **metodologias** que podem ser usadas para diagnosticar necessidades de formação, nomeadamente:

- **Análise do trabalho:** método para descrever os trabalhos e os atributos humanos necessários para desempenhar os mesmos. Podem-se considerar dois tipos de análise do trabalho: a análise do trabalho orientada no trabalho, que se foca nas tarefas que são feitas no trabalho, remetendo portanto para a análise de tarefas; e a análise do trabalho orientada na pessoa, cujos procedimentos


<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

descrevem as características que as pessoas necessitam para desempenhar o seu trabalho-competências;

- **Análise da função:** método de descrição do trabalho e dos atributos necessários para o desempenho do mesmo. Esta análise focada no trabalho centra-se nas tarefas que são realizadas no trabalho;
- **Análise de tarefas:** método baseado na comparação de padrões de desempenho, na medida em que permite identificar a base para medir o desempenho, constituindo padrões de desempenho efectivo, que informam os colaboradores face às suas expectativas sobre o desempenho no trabalho e que permitem diferenciar os resultados pretendidos dos inaceitáveis. Os padrões de desempenho são definidos como níveis de desempenho que correspondem a graus pré-determinados de eficácia;
- **Análise de competências:** ao nível da formação, os modelos de competências providenciam uma lista de comportamentos e competências que devem ser desenvolvidos para manter os níveis de desempenho. Os colaboradores cuja avaliação identifica lacunas nas competências podem ser direccionados para uma actividade específica de formação que permitirá potenciar o desenvolvimento da competência.

Quanto aos instrumentos de diagnóstico das necessidades de formação, existe uma grande diversidade de meios e instrumentos que podem ser usados, nomeadamente:

- Observação do desempenho;
- Sondagens por questionário;
- Entrevistas;
- Discussão de grupo;
- Documentos;
- Registos internos;
- Outros.

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

A consolidação da informação levantada é feita no **Plano Anual de Formação**, cuja estrutura terá de responder às seguintes questões:

- Para quê formar? *Objectivos da formação*;
- Em que formar? *Breve descrição do conteúdo programático*;
- Quem deve ser formado? *Destinatários*;
- Quem vai (idealmente) formar? *Quem será o formador*;
- Como formar? *Modalidade e metodologia*;
- Quando formar? *Duração*;
- Que recursos? *Pré-requisitos de recursos (materiais e humanos)*;
- Quanto vais custar? *Orçamento*.


Para a elaboração do seu **Plano Anual de Formação**, a **NOSSA Seguros** recorre essencialmente à elaboração e preenchimento de Formulários de Identificação de Necessidades de Formação que são disponibilizados aos Quadros de Gestão para que os possam preencher de acordo com as necessidades das suas Unidades.

Sempre que surjam necessidades pontuais de formação, estas são incluídas no **Plano Anual de Formação**. Após aprovação, o **Plano Anual de Formação** é comunicado a toda a organização.

II. Etapa 2 – Desenvolvimento da Formação

O produto final da fase de diagnóstico e levantamento de necessidades de formação e a sua consubstanciação no Plano de Formação culmina com a operacionalização da acção de formação propriamente dita, onde irão ser tidas em conta as seguintes actividades:

- Elaboração do **Catálogo de Formação**, que consiste na lista de oferta de todas as formações ministradas ou a serem ministradas e que contem uma breve descrição da formação;


<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- **Calendarização das Acções de Formação**, preparando um calendário com base no **Plano Anual de Formação** e que deverá ser comunicado às listas de inscritos;
- Ponderação e decisão sobre as opções de formação interna ou com recurso a empresas de formação externas. Quer se opte por formação interna ou com recurso a empresas de formação externas, a **NOSSA Seguros** deverá coordenar a preparação da acção disponibilizando aos formadores o **modelo de Dossier Pedagógico de Formação** para preenchimento;
- **Análise e selecção de empresas de Formação**, numa formação externa o **GCHO** deverá consultar o mercado, que tipo de oferta existe e solicitar preços. Após análise com o estipulado no plano anual de formação é seleccionada a entidade formadora externa e estabelecido o contrato com a empresa. Se não for essa a opção, preparação dos formadores internos;
- **Preparação da Logística de Suporte à Formação**, tanto para formação interna como para formação externa, não só em termos de infra-estruturas, transporte, recursos tecnológicos necessários, mas também manuais e restante documentação;
- **Condução das Acções de Formação.**

III. Etapa 3 – Avaliação da Formação

Avaliar a formação consiste em fazer incidir a avaliação não só sobre as aquisições de conhecimento e competências por parte dos formandos, mas também sobre os restantes elementos desse processo, com vista a otimizar e a melhorar continuamente o mesmo. A avaliação da formação pressupõe a existência de referenciais e/ou critérios, definidos à priori, que constituem os indicadores para o acompanhamento e controlo do processo. Por isso, é essencial que se implemente uma avaliação do sistema de formação que permita uma melhoria contínua.

Para analisar a eficácia do **Plano de Formação** é preciso verificar se os resultados esperados foram ou não atingidos. Para esse efeito é necessário:

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- Implementar actividades e instrumentos que permitam avaliar e controlar a eficácia e eficiência das acções de formação realizadas;
- Assegurar a aquisição de competências e conhecimentos transmitidos na acção de formação;
- Garantir um controlo na qualidade/satisfação da formação administrada, de forma a permitir a optimização de futuras acções de formação;
- Prever a forma de explorar os resultados obtidos;
- Prever o que fazer com os formandos que não atingem de forma satisfatória o domínio dos objectivos.


Idealmente, a **Avaliação da Formação** deverá ser a três níveis:

i. Avaliação da reacção:

- Corresponde ao nível de satisfação dos participantes da formação. Estes registam a sua opinião sobre diversos aspectos da formação num questionário, geralmente entregue no final da acção de formação. Nestes questionários pretende-se identificar se as expectativas iniciais foram correspondidas e analisar a reacção e satisfação de cada participante em relação aos objectivos e conteúdos do programa de formação, às actividades realizadas e materiais utilizados, aos métodos e estilo do formador, às condições e ambiente de formação, incluindo, também, um espaço para sugestões.

Estas informações permitem perceber potenciais problemas, em relação aos quais passa a ser possível planear uma intervenção. Os tópicos geralmente avaliados são os seguintes:

- Conteúdo programático e objectivos da formação;
- Métodos e técnicas pedagógicas utilizadas;
- Formador;

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- Equipamentos e recursos;
- Prestação do formando (fora do âmbito da avaliação da reacção, mas é uma avaliação rápido e imediata à acção da formação).
- Os formadores também têm reacções que fornecem informação útil sobre a formação e os formandos que nela participaram. Assim, procura-se avaliar também a percepção do formador acerca da formação e dos formandos.

ii. Avaliação da aprendizagem

- Corresponde à eficácia da formação através de aplicação de fichas de avaliação pré e pós formação, ou seja, qual foi o grau de aprendizagem (conhecimentos, competências, atitudes);
- Permite identificar um índice de qualidade da formação que determina em que medida os conhecimentos, competências e atitudes adquiridas no decurso da formação são consistentes com os padrões esperados e pré-definidos durante o planeamento da formação.


iii. Avaliação do comportamento

- Permite averiguar se houve, ou não, transferência da formação, ou seja, o impacto que a formação teve directa ou indirecta no desempenho do colaborador, através da aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos nas acções de formação.
- Para avaliar o nível de transferência da aprendizagem, procede-se a um acompanhamento *on-the-job* e à avaliação de desempenho do colaborador, bem como à recolha de feedback.

4.2. Prazos e Regras Procedimentais

I. Levantamento das Necessidades de Formação

- a. Todo processo de Gestão da Formação tem início na entrega ao **GCHO** do **Formulário de Identificação de Necessidades de Formação**;

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- b. O **GCHO** elabora o **Plano Anual de Formação** que será previamente posto à consideração do **CAD** para a sua aprovação.


Para que os objectivos do Plano de Formação possam ser optimizados, este deverá **estar pronto até um mês após a conclusão dos processos de Gestão de Desempenho e de Promoções/Progressões de Carreira**, permitindo assim que sejam atempadamente supridas as necessidades aí identificadas.

II. Desenvolvimento da Formação

- a. A **NOSSA Seguros** assegurará a realização de cada acção de formação apresentada no seu **Plano Anual de Formação**;
- b. As acções de formação devem decorrer nas datas divulgadas podendo por razões administrativas, sofrer alterações, as quais serão comunicadas aos participantes, no mais curto espaço de tempo;
- c. A duração diária das sessões não passará das 8 horas laborais e por cada período de 2 horas, haverá lugar a um intervalo de 15 minutos. Sempre que se justifique, poderá haver alterações ao horário definido.

III. Avaliação da Formação

- a. O Instrumento de avaliação será determinado pelo Formador em conjunto com o **GCHO**, de acordo com o tipo de formação, teórica ou prática e deverá abranger todos os conteúdos ministrados ao longo da acção de formação;
- b. A avaliação da reacção e da aprendizagem é imediata após a acção de formação;
- c. A avaliação dos comportamentos é feita **após 6 meses de ter terminado a acção de formação**.


<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

4.3. Monitorização do Processo

À medida que as acções de formação vão ocorrendo é imperativo que o desenrolar de todo o processo seja monitorizado, com vista à recolha de informações que permita intervir e corrigir atempadamente qualquer situação anómala que surja.

A monitorização do **Plano de Formação** deve consistir nas seguintes actividades:

- Análise das avaliações das Acções de Formação, recolhendo e tratando os dados resultantes das avaliações de cada acção de formação;
- Acompanhamento da eficácia das Acções de Formação, nomeadamente através do seguimento do desempenho dos trabalhadores que frequentam as formações;
- Análise e avaliação da eficácia do Plano de Formação Global, através da monitorização da evolução das avaliações de desempenho, dos resultados e do feedback sobre os conteúdos programáticos;
- Identificação e Priorização de Melhorias, procurando resolver os principais problemas, falhas e insuficiências identificadas no processo. O **Relatório de Formação** que contém parte da informação proveniente do Dossier Pedagógico de Formação, produzido pelos formadores, irá ser registado no **Mapa de Realização da Formação Anual da NOSSA Seguros** (onde consta o registo das participações por cada sessão e acção, nº de sessões, nº de horas /acção, volume de formação, custo). O Gabinete de Capital Humano e Organização (**GCHO**) analisa individualmente os resultados do formando, nomeadamente os conhecimentos adquiridos e a sua prestação durante a acção de formação e os resultados da avaliação da formação (reacção), em termos de conteúdo, formador, métodos/organização, aspectos positivos e aspectos a melhorar.

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

4.4. Templates de Gestão da Formação

O Modelo de Gestão da Formação é consubstanciado nos/as:


- Formulários de Identificação de Necessidades;
- Plano Anual de Formação;
- Modelo de Dossier Pedagógico da Formação;
- Ficha de Avaliação da Formação Reacção;
- Ficha de Avaliação da Formação Aprendizagem;
- Ficha de Avaliação da Formação Comportamento;
- Relatório (Mapas) de Realização Anual de Formação.

4.5. Questões Adicionais

4.5.1. Confidencialidade

O processo de avaliação da formação tem carácter confidencial, isto é, deve ser do estrito conhecimento dos intervenientes, sendo que:

- Tem como objectivo principal a optimização da qualidade das acções de formação, dos objectivos que foram definidas para as mesmas e o próprio impacto/resultados na melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Cada formador deverá ter acesso ao feedback avaliativo que foi dado pelos formandos no que diz respeito às acções que desenvolveu no sentido de identificar pontos positivos a manter e eventuais oportunidades de melhoria a preconizar;
- As avaliações das acções formativas devem permanecer sob a alçada do Director do **GCHO** e devem servir de base para o processo de melhoria contínua do processo de Gestão de Formação.

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

4.5.2. Salas de Formação

As salas de formação só deverão ser ocupadas pelos formandos, na presença do formador. Durante o decorrer das sessões, o formador é responsável pela sala de formação, pelo que deverá verificar que todos os equipamentos ficam devidamente desligados e acondicionados; as luzes desligadas; a sala arrumada e as janelas e porta fechadas.

4.5.3. Equipamentos e Recursos

Os equipamentos, bem como os materiais deverão ser requisitados, pelo formador, com uma semana de antecedência, a fim de salvaguardar a disponibilidade do mesmo.


O formador é responsável pelos equipamentos e materiais que utiliza, devendo, por isso, comunicar sempre que se verifique uma anomalia à Direcção de Sistemas de Informação (DSI) no que diz respeito a equipamentos e ao Gabinete de Património e Serviços (GSPR) no que diz respeito a materiais - no caso de a formação ocorrer dentro de edifícios da NOSSA Seguros.

4.5.4. Condições de Frequência

Para as Acções de Formação promovidas pela NOSSA Seguros, a assiduidade mínima para obtenção de aproveitamento é de 95% do número total de horas do curso. Assim, o limite de faltas é de 5%, salvo excepções em que o Formando apresente um motivo de força maior, expresso por escrito, devidamente documentado, sendo a falta considerada justificada até um limite de 10% do total de horas da Formação.

4.5.5. Notificações

Todas as notificações relativas ao processo de formação devem ser realizadas pessoalmente, por carta, telefonicamente ou por via electrónica através de um sistema informático com aviso de entrega.

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

4.6. Princípios Gerais

4.6.1. Universo de Aplicação

O **Processo de Formação** é dirigido a qualquer colaborador pertencente ao Quadro de Colaboradores da **NOSSA Seguros**, independentemente da sua função ou nível hierárquico, bem como colaboradores externos com ligações à NOSSA Seguros, nomeadamente correctores.

4.6.2. Periodicidade

O Plano de Formação **deve ser preparado anualmente**, sendo que a sua elaboração deve sempre considerar as experiências – positivas e menos positivas – identificadas na monitorização do plano do período anterior. Semestralmente, o Plano de Formação deve ser monitorizado tendo em conta a forma como está a evoluir a sua aplicação e os resultados das acções de formação realizadas até esse momento e inclusivamente, enquadrar, eventuais necessidades formativas que entretanto foram sendo identificadas.

4.6.3. Intervenientes e Responsabilidades


Os intervenientes do **Processo de Formação** são o Gabinete de Capital Humano e Organização (**GCHO**), o Conselho de Administração (**CAD**), os **Quadros de Gestão das Unidades de Estrutura**, os **Formandos** e os **Formadores** (internos ou externos).

I. Compete ao **CAD**:


- Aprovar o Plano Anual de Formação final, preparado e apresentado pelo GCHO.

II. Compete ao **GCHO**:

- Assegurar a preparação atempada do Plano de Formação, a análise e alinhamento do mesmo com os objectivos do processo de Gestão de Formação e os objectivos estratégicos e funcionais;
- Apresentar o Plano Anual de Formação ao CAD para aprovação;

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- Acompanhar, monitorizar e analisar os resultados das avaliações das Acções de Formação, tomando, se necessário, as medidas correctivas que entender adequadas;
- Assegurar a articulação da função formativa às restantes funções dentro da organização;
- Ser o elo das intervenções com a gestão de topo e os formandos;
- Coordenar a planificação da actividade formativa, nomeadamente: calendarizar as intervenções, referenciando os recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos a afectar às acções de formação;
- Colaborar na elaboração de orçamentos subjacentes aos projectos formativos desenvolvidos;
- Coordenar a elaboração de conteúdos programáticos de cursos;
- Orientar a concepção e elaboração dos suportes didácticos para a formação, realizada pelos formadores assegurando a sua adequação aos objectivos estabelecidos;
- Assegurar a elaboração e actualização de documentação diversa de suporte ao desenvolvimento da formação;
- Assegurar a convocatória dos formandos;
- Acompanhar a realização da formação e verificar a concretização dos objectivos, conteúdos e orientações metodológicas e o cumprimento dos regulamentos;
- Assegurar as condições de execução física da formação, tendo em conta os meios logísticos previstos;
- Coordenar a construção dos modelos e instrumentos de avaliação previamente definidos;

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---


- Proceder à análise e ao tratamento estatístico dos dados recolhidos através dos instrumentos aplicados ao longo da formação (reação/satisfação e aprendizagem) e assegurar a aplicação;
- Apresentar propostas de melhoria e ajustamentos a efectuar, com base nos resultados da avaliação implementada.

III. Compete aos Quadros de Gestão das Unidade das Unidades:

- Preencher o Formulário de Levantamento de Necessidades;
- Comunicar/disponibilizar o formulário preenchido ao GCHO.

IV. Compete ao Formador (interno ou externo):

- Conduzir as acções de formação, de acordo com os conteúdos programáticos definidos no Plano de Formação, procurando maximizar o alcance e eficácia das mesmas e dos respectivos resultados a alcançar;
- Desenvolver a formação na área para a qual está habilitado;
- Utilizar os modelos de documentação fornecidos pela NOSSA Seguros;
- Conceber e produzir, previamente, os materiais técnico-pedagógicos, documentos e suportes pedagógicos de apoio e instrumentos de avaliação necessários ao desenvolvimento do processo formativo relativamente à área para que se encontra habilitado;
- Comparecer às reuniões para as quais é convocado;
- Entregar, nas datas definidas, toda a documentação solicitada;
- Comunicar exclusivamente por escrito qualquer alteração ao estipulado em cronograma de formação;
- Utilizar com zelo instalações e equipamentos;
- Cumprir a legislação e os regulamentos aplicáveis à formação.


<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

V. Compete ao Formandos:

- Entregar a documentação necessária à inscrição na acção de formação;
- Cumprir o horário de formação estabelecido sem exceder, no máximo, 15 minutos, após a hora estabelecida para o início da sessão;
- Frequentar com interesse, pontualidade e assiduidade as acções de formação;
- Participar activa e construtivamente nas acções de formação;
- Participar e desenvolver as actividades propostas no âmbito da acção de formação;
- Respeitar colegas e formadores;
- Utilizar com zelo as instalações da NOSSA Seguros, ou de qualquer outra entidade onde venha a decorrer a acção de formação;
- Justificar as faltas;
- Responder aos questionários que lhe forem apresentados, nomeadamente no âmbito da avaliação das acções de formação.

VI. Os Formandos têm direito a:

- A frequentar formação de qualidade, com vista à promoção e desenvolvimento das suas capacidades/competências;
- A participar numa acção de formação com metodologias adequadas aos conteúdos divulgados;
- A utilizar as instalações da NOSSA Seguros a si destinadas e outras, com a devida autorização;
- A receber material de escrita, manuais e documentação de apoio ao desenvolvimento da acção de formação;

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	-------------------------------------	---

- A serem tratados com respeito e correcção;
- À confidencialidade no tratamento da sua informação pessoal.

4.7. Gestão da Formação e outros Processos de Capital Humano


O estabelecimento de um Plano de Formação visa a integração plena dos novos contratados, bem como a criação ou melhoria das competências dos colaboradores, o que permitirá o seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando a optimização de resultados positivos nas avaliações de desempenho desenvolvidas.

Com este acréscimo das capacidades do colaborador, ele poderá assim progredir na sua carreira profissional de acordo com o definido no Modelo de Gestão de Carreiras e poderá obter em consequência, melhores condições em termos de remuneração e benefícios.

Nesta perspectiva, um adequado sistema de Gestão de Capital Humano, deve fazer uma ligação entre todas as vertentes. A informação produzida no âmbito do processo de Gestão de Desempenho deverá ser utilizada como *input* nos processos de Formação, nos planos de Carreiras e nas políticas de Remuneração e Benefícios.

Gabinete de Capital de Humano e Organização

P' Director

NORMA DE SERVIÇO Nº 006/GCHO/13	MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO	
--	-------------------------------------	---

5. Anexo – Indicadores de Gestão para a Formação




INDICADORES DE GESTÃO PARA FORMAÇÃO

QUADRO DE COMANDO PARA A GESTÃO DA FORMAÇÃO

Trata-se de registar os valores e evolução daqueles indicadores mais significativos enquanto medida da actividade realizada em Formação. Estes registos, com periodicidade trimestral e anual, permitem controlar os objectivos previstos, as realizações e o grau de desvio no que respeita a essas previsões. Igualmente permitem seguir a evolução destes indicadores nos anos seguintes assim como a comparação com outras organizações.

A apresentação destes registos de forma sintética é o que constitui o Quadro de Comando da Formação que se apresenta de seguida:

QUADRO DE COMANDO			
INDICADORES	-2	-1	Ano
1. DE PRODUÇÃO 1.1 Nº DE HORAS DEDICADAS À FORMAÇÃO 1.2 Nº DE FORMANDOS 1.3 Nº DE HORAS DE FORMAÇÃO POR FORMANDO 1.4 Nº HORAS FORMAÇÃO/ Nº HORAS TRABALHO Todos estes indicadores podem desdobrar-se por categorias, linhas de formação, departamentos em comparação com a formação geral.			
2. ECONÓMICOS 2.1 ORÇAMENTO GERAL DA FORMAÇÃO 2.2 % DO ORÇAMENTO DE FORMAÇÃO RELACIONADO COM A MASSA SALARIAL 2.3 ORÇAMENTO DEDICADO À FORMAÇÃO EM RELAÇÃO AO VOLUME DE BENEFÍCIOS DA NOSSA SEGUROS. 2.4 PREÇO DO CUSTO DE UMA HORA DE FORMAÇÃO 2.5 CUSTOS TOTAIS 2.6 TOTAL DE INSCRIÇÕES (Subvencionadas, ajudas, etc)			
3. DESENVOLVIMENTO (NOVOS PRODUTOS) 3.1 Nº DE MÓDULOS LANÇADOS (PREVISTOS) 3.2 Nº DE MÓDULOS CONTRATADOS 3.3 Nº DE MÓDULOS SUSPENSOS OU ADIADOS 3.4 % DE ANULAÇÕES DE MÓDULOS 3.5 Nº TOTAL DE FORMANDOS 3.6 Nº TOTAL DE HORAS OU DIAS DE CURSOS DISTRIBUÍDOS SEGUNDO FORMADORES INTERNOS OU EXTERNOS 3.7 Nº DE CURSOS POR FORMADORES 3.8 DURAÇÃO MÉDIA DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO POR ÁREAS (TÉCNICAS, COMERCIAL, ADMINISTRATIVA, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, FINANCEIRA, ETC) E GERAL 3.9 Nº MÉDIO DE FORMANDOS POR AÇÃO DE FORMAÇÃO			

<p>NORMA DE SERVIÇO</p> <p>Nº 006/GCHO/13</p>	<p>MODELO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO</p>	
---	--	---

Os aspectos comportamentais e a sua alteração, como resultado da formação são mais difíceis de medir porque não se podem determinar indicadores previamente.

Alguns efeitos indirectos a avaliar, por efeito de função são:

- A motivação e integração dos empregados;
- O estilo de gestão;
- A organização do trabalho;
- A comunicação e coordenação entre Unidades;
- A transmissão da "culture" da Organização;
- A maior ou menor resistência às mudanças implantadas na NOSSA;
- Solicitações para incrementar ou diminuir algumas áreas de Formação;
- Pedidos de rotação interna, etc.

Este tipo de avaliação não é prioritária para traçar os objectivos de Formação, contudo não são menos importantes já que normalmente afectam um conjunto de aspectos relacionados com a gestão do Capital Humano.

Estes efeitos indirectos podem ter conotações positivas para a organização já que a Formação distribuída pode contribuir para solucionar alguns problemas dentro da organização. Também podem ter um eco negativo ao acentuar outros problemas que não tinham solução via acções de formação e, que longe de resolvê-los, cria outras dificuldades levando a impedir a obtenção dos efeitos directos desejados.

Para analisar as consequências indirectas da formação utilizam-se técnicas de observação no posto de trabalho, entrevistas com os gestores para obter feedback sobre os indicadores acima mencionados, reuniões de grupo para a solução de problemas, etc.