



# Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

## Manual de formação de tutores Gestão da Formação

# IO 3

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

Co-financiado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia





Este trabalho encontra-se licenciado ao abrigo da Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Para visualizar uma cópia desta licença, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

**Dados do Projeto:**

Programa: Erasmus+

Título do Projeto: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronym: DIA-CVET

Project 2020-1-DE02-KA202-007600

Duração: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: [www.dia-cvet.eu](http://www.dia-cvet.eu)

Editores: Andreas Saniter

Autores: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);  
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);  
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,  
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);  
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul (TU Iasi).

## Conteúdo

1	Introdução .....	3
1.1	Objetivos do Projeto DIA-CVET .....	3
1.2	Manuais para orientação de Tutores/as e Formadores/as .....	3
1.3	Remeter a sua formação para o processo empresarial de produção industrial de calçado ..	3
2	Gestão da Formação .....	5
2.1	Hard skills.....	5
2.2	Soft Skills .....	5
	Capacidade de comunicação .....	5
	Pensamento Crítico .....	7
	Liderança .....	7
	Trabalho de Equipa .....	9
	Ética no trabalho .....	9
2.3	Formação SOP ( <i>Standard Operating Procedure / Procedimento Operacional Padrão</i> ): .....	9
3	Tabela das Figuras .....	12



# 1 Introdução

## 1.1 Objetivos do Projeto DIA-CVET

Os objetivos do projeto Erasmus+ «Desenvolvimento de programas inovadores e atrativos de formação profissional contínua para a produção industrial de calçado» DIA-CVET são

- desenvolver, orientar e implementar cursos abrangentes para as Esferas de Atividade (EdA) de encarregados/as na produção de calçado industrial a nível europeu; disponível em inglês (EN), bem como em alemão (DE), romeno (RO) e português (PT),
- desenvolver um quadro de qualificações sectoriais de nível 5 e 6, fazendo referência às qualificações nacionais existentes ou recentemente elaboradas pela Alemanha, Portugal e Roménia.

## 1.2 Manuais para orientação de Tutores/as e Formadores/as

O objetivo dos manuais é preparar os/as formadores/as designados para o seu papel, fornecendo conteúdo e apoio. Devido à natureza das EdA dos/as encarregados/as, tais não incluem formas específicas de formação; contudo, sugerimos uma abordagem mista. Programas bem-sucedidos de Educação e Formação Profissional Contínua (CVET) combinam aulas teóricas com a aplicação dos Conhecimentos, Aptidões e Competências (KSC) adquiridos em ambientes de trabalho reais. As tarefas de um/a formador/a são

- transmitir EdA-KSC específicos,
- demonstrar as operações que se espera que os/as alunos/as aprendam a realizar,
- apresentar cada nova tarefa aos alunos/as, supervisionando-os durante as suas primeiras abordagens,
- organizar e supervisionar atividades mistas (por exemplo, projetos),
- orientá-los/as para um desempenho independente das tarefas das respetivas EdA.

Os manuais não se destinam a substituir um livro didático. Destinam-se a dar apoio aos formadores para planear e executar o seu ensino. Os formadores são convidados a recolher mais informações de outras fontes.

## 1.3 Remeter a sua formação para o processo empresarial de produção industrial de calçado

A produção industrial é um processo complexo, onde a Esfera de Atividade, descrita neste manual, está incorporada no processo empresarial. Antes de iniciar a formação sobre uma EdA específica, certifique-se de que os/as alunos/as estão familiarizados com as outras EdA para encarregados/as na produção industrial de calçado.

Por exemplo, devem ser apresentados aos alunos/as os tipos de produtos que a empresa fabrica e à sua utilização prevista, aos diferentes segmentos de clientes, aos canais de distribuição, etc. Devem estar cientes dos processos de criação e fabrico do produto, ou seja, conceção do produto, modelação, departamento de compras, planeamento da produção, e todos os departamentos de produção desde o armazém à logística.

O processo de produção (que não integra o DIA-CVET, para informações, ver: <http://icsas-project.eu/>) está no centro do processo empresarial; a EdA do DIA-CVET desempenha um papel preparatório, de apoio ou de acompanhamento (ver fig. 1).

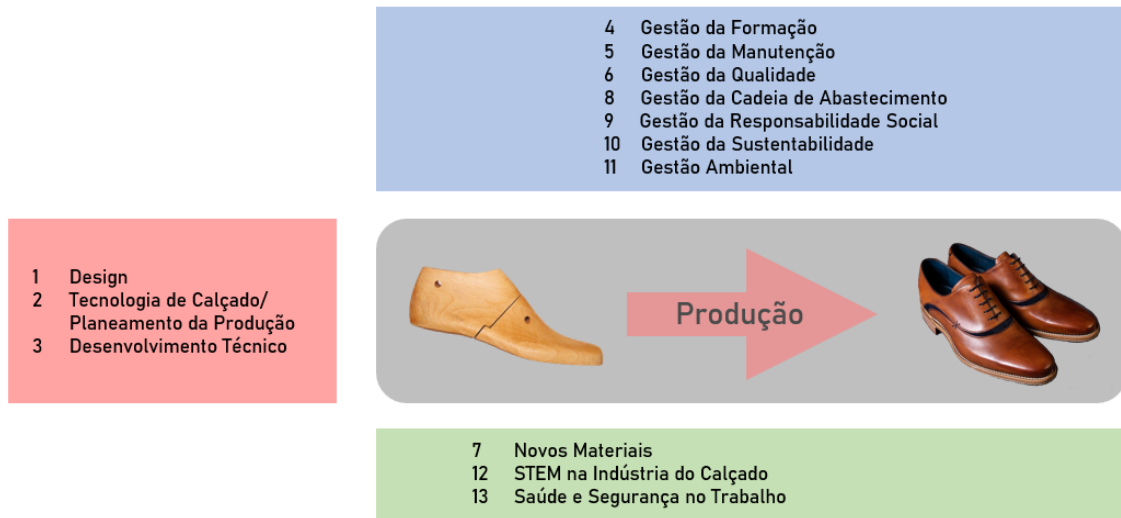


Fig. 1: Esferas de Atividade do DIA-CVET e a sua relação com o processo de produção

## 2 Gestão da Formação

Raramente os/as novos/as funcionários/as possuem todas as aptidões específicas da empresa e do cargo de que necessitam de imediato. Não só é importante preparar os/as novos/as funcionários/as para as suas novas funções, como também criar um plano de desenvolvimento para apoiar as suas próprias perspetivas de carreira e satisfação no trabalho a longo prazo.

A formação pode ser dividida no ensino de *Hard skills*, referindo-se ao conhecimento técnico específico e prática (por exemplo, uso de uma máquina, procedimento, software específico) e *soft skills*. *Soft Skills* estão relacionadas com certos traços de personalidade e são difíceis de medir (por exemplo, liderança, comunicação ou gestão do tempo).

Ambas as aptidões são necessárias para ter sucesso e avançar na maioria das profissões.

### 2.1 Hard skills

Os/As novos/as funcionários/as devem ser formados/as para os procedimentos e políticas operacionais da empresa. Isso inclui, mas não se limita, aos procedimentos a adotar em caso de doença, solicitar licença, conduta pessoal, preenchimento de folhas de horas, diversidade e deficiência, saúde e segurança e regulamentos de acesso.

Além desses procedimentos gerais, pode haver necessidade de formação específica para funcionários/as – novos/as e já existentes – em determinados postos, alguma dela devendo ser feita regularmente. Os procedimentos necessários a adotar, para que cargo e a frequência de reciclagem devem ser registados na matriz de formação do SOP (Standard Operating Procedure/ Procedimento Operacional Padrão) das empresas (consulte o capítulo 2.3.)

### 2.2 Soft Skills

#### Capacidade de comunicação

A capacidade de se comunicar de forma eficaz é uma aptidão essencial para qualquer trabalhador/a. Uma pessoa deve ser capaz de comunicar as suas necessidades e desejos, ideias e problemas de forma clara, concisa, concreta, correta, coerente, completa e educada para se desenvolver profissionalmente, construir confiança dentro de uma equipa, abordar potenciais problemas de qualidade e produção e, conseqüentemente, aumentar o valor da empresa.

Relações de trabalho positivas equivalem a funcionários/as mais felizes e uma empresa/gerente precisa adotar formas de facilitar essa comunicação eficaz, ensinando aos/às seus/suas funcionários/as as aptidões necessárias.

#### 1. Escuta ativa:

Ouvir é um dos aspetos mais importantes da comunicação. Ouvir ativamente significa focar-se totalmente no/a orador/a, entender a sua mensagem, entender a informação e, conseqüentemente, ser capaz de dar um *feedback* ponderado e construtivo. A escuta ativa contribui para que o/a orador/a se sinta respeitado e feliz em partilhar informações. Isso incentiva a partilha dentro da equipa, aumenta o conhecimento e a compreensão de diferentes tópicos e pode abrir oportunidades para colaborar com outras pessoas. Também ajuda a realizar o trabalho rapidamente ou iniciar novos projetos.

As aptidões verbais de escuta ativa podem ser treinadas do seguinte modo:

- fazer perguntas abertas,
- fazer perguntas de sondagem,
- parafrasear e resumir a mensagem principal,
- fazer curtas declarações positivas que encorajem o orador,
- mostrar empatia e partilhar experiências semelhantes mostrando que se pode relacionar com um problema/tópico,
- incluir informações relevantes previamente partilhadas com o/a orador/a.

As aptidões de escuta ativa não-verbal também podem ser usadas para se comunicar. Acenar com a cabeça, sorrir, manter contacto visual, uma postura atenta e evitar movimentos suscetíveis de distração apoiam o/a orador/a e incentivam a comunicação.

## 2. Métodos de Comunicação:

É importante encontrar o caminho certo para transmitir uma determinada mensagem. Diferentes métodos são adequados para diferentes ocasiões, objetivos e grupos-alvo. Existem diversos métodos de comunicação, tais como cartas, e-mails, mensagens instantâneas, telefonemas, reuniões individuais e reuniões de grupo, relatórios escritos, apresentações e propostas, postagens em redes sociais e boletins, não sendo todos, de igual modo, adequados para uma determinada situação. Escolher o método errado pode facilmente definir o tom errado, podendo daí advir consequências negativas. Por exemplo, enviar aviso por e-mail pode não ser legalmente válido, discutir informações confidenciais diante de um público maior pode levar a represálias e, em certos casos, é aconselhável colocar a comunicação por escrito.

É importante ter presente os inconvenientes e vantagens que diferentes métodos têm em determinada situação. Os/As funcionários/as devem ser formados/as em comunicação verbal, não verbal, escrita e visual.

## 3. Comunicação não verbal

A comunicação não-verbal é a transferência de informações através da linguagem corporal. Muitas vezes é subestimada, mas o contacto visual, as expressões faciais e os gestos desempenham um papel importante na nossa percepção. A comunicação não verbal está relacionada com ver e analisar movimentos. Nem todos são igualmente habilidosos para decifrar a comunicação não verbal, mas muitas vezes ela desempenha um papel inconsciente na percepção de um tópico e, em última análise, na tomada de decisão. Ela pode fornecer informações valiosas sobre uma situação, por exemplo, como uma pessoa se sente, como alguém recebe informações e como abordar uma pessoa ou um grupo de pessoas. Existem diferentes tipos de comunicação não verbal: contato visual, tom de voz, aparência/roupa, postura, expressão facial, gestos com as mãos, respeito pelo espaço pessoal.

## 4. Emoção e Empatia

Os sentimentos desempenham um papel importante na comunicação. A consciência emocional, ou seja, a capacidade de compreender os sentimentos, é muito útil para uma comunicação bem-sucedida.

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa e entender a sua perspectiva, fator que pode ser muito útil para escolher a resposta apropriada numa determinada situação. A empatia está intimamente relacionada à inteligência emocional e, embora as pessoas possam ser



naturalmente mais ou menos empáticas, é uma habilidade que pode ser aprendida. As ferramentas são: exercícios de mudança de perspectiva, fazer perguntas sobre a posição e as circunstâncias das outras pessoas, entender os seus objetivos e trabalhar juntos em soluções, ouvir ativamente e desafiar os preconceitos existentes.

Embora possa ser útil enfatizar e entender as emoções dos outros, também é importante exercer um grau de controlo sobre o próprio estado emocional para se comunicar de maneira eficaz. É importante não se comportar ou reagir de maneira inadequada num local de trabalho. Os locais de trabalho têm padrões e esperam que sejam seguidos. É importante pensar antes de falar ou agir. Pode ajudar seguir algumas regras, como nunca enviar e-mails com raiva, mas esperar algum tempo e ler novamente antes de pressionar o botão enviar.

## Pensamento Crítico

O pensamento crítico é a capacidade de avaliar evidências e argumentos independentemente das próprias crenças e opiniões. Essa habilidade é essencial na maioria das profissões. Os/As empregadores/as valorizam os/as funcionários/as que abordam os problemas de forma lógica e analisam as situações de diferentes perspectivas para encontrar a melhor solução.

O pensamento crítico ajuda a resolver problemas usando conhecimento, factos e dados e exige que estes sejam avaliados sem viés emocional. Não basta ter informação, é importante entender como a informação pode ser usada para influenciar opiniões e eliminar vieses e preconceitos cognitivos, principalmente os próprios. Isso permite pensar fora da caixa e encontrar soluções criativas e novas. O pensamento crítico é a pedra angular da inovação.

É preciso ter capacidade de tirar conclusões lógicas com base em informações fornecidas, reconhecendo potenciais desafios e suposições não ditas, pesando evidências e distinguindo entre argumentos fortes e fracos, com base na relevância.

O pensamento crítico deve ser treinado no local de trabalho, incentivando os/as estagiários/as a fazer perguntas e a expressar as suas ideias e opiniões, colocando-lhes o desafio de lhes pedir que expliquem o seu ponto de vista. Pode ser aprendido exercitando como recolher informações, investigando-as e questionando-as, apontando possíveis problemas, e tirar e explicar as próprias conclusões.

## Liderança

As habilidades de liderança referem-se à capacidade de criar equipas, organizar outras pessoas e motivar um grupo para atingir um objetivo comum. A liderança requer um lato conjunto de habilidades, existindo diferentes formas de abordagem. Algumas habilidades-chave comuns são:

### 1. Tomada de Decisão:

Os/As líderes devem ser capazes de tomar decisões, mesmo ou especialmente quando são difíceis. Devem ser capazes de avaliar uma situação, encontrar uma ou mais soluções possíveis, pesar os prós e contras de cada solução e tomar uma decisão final sobre como proceder. Depois, é importante que comuniquem a solução escolhida, de forma eficaz e adequada.

## 2. Delegação:

Os/As líderes devem ser capazes de delegar tarefas em vez de assumi-las por conta própria. Pode ser uma transição difícil ao mudar de “fazer” para “liderar”. Para liderar é preciso ser mais essencial a um processo, mas menos envolvido nos detalhes e na execução. Também requer confiança nos/as outros/as funcionários/as, igualmente qualificados/as para realizar uma tarefa, anteriormente realizada por ele/ela mesmo/a.

## 3. Gestão/resolução de conflitos

Os/As líderes precisam ter capacidade de identificar e lidar com conflitos de forma eficiente e justa. Conflitos no local de trabalho podem levar a uma redução na eficácia dos/as funcionários/as e prejudicar as conquistas e objetivos da empresa. Identificar a fonte do conflito através de uma avaliação completa da situação é essencial. Autoconsciência, comunicação, respeito e apreciação pelos/as outros/as e pelas suas aptidões, bem como estabelecer e impor limites são aspetos importantes da gestão de conflitos.

Parte da gestão de conflitos é gerir conversas difíceis. Para resolver os conflitos, é importante enfrentá-los, eles raramente desaparecem e se resolvem sozinhos. Nas negociações é importante identificar posições, interesses e necessidades para encontrar uma solução adequada.

## 4. Inspiração e Motivação

Motivar e inspirar pessoas é uma aptidão importante na liderança. Criar um ambiente de trabalho positivo incentiva os/as funcionários/as a realizar uma tarefa de livre vontade, em vez de se sentirem forçados/as. Líderes motivacionais inspiram a sua equipa com o seu próprio entusiasmo e paixão sobre um assunto e são capazes de criar um sentimento de unidade e objetivo comum.

Eles/Elas fazem com que os seus/suas colaboradores/as se sintam valorizados/as, reconhecendo e desenvolvendo as suas potencialidades, tomando simultaneamente consciência das suas prioridades, pontos fortes e necessidades.

## 5. Mentoria, Gestão de talentos

Mentoria deve ser a base de qualquer líder, que deve mostrar interesse pelo desenvolvimento e evolução dos membros da sua equipa e apoiar os/as colaboradores/as na realização do seu potencial. Alguns líderes temem que os/as colaboradores/as sigam em frente ou ameacem a sua posição, não apoiando portanto, o desenvolvimento das suas competências, o que leva, em última análise, à insatisfação e o/a funcionário/a pode seguir em frente de qualquer maneira.

Bons/Boas mentores/as orientam e compartilham os seus conhecimentos com os mentorados/as, com a intenção de desenvolver, melhorar e alcançar objetivos pessoais e profissionais, aumentando o nível geral de aptidões da equipa, o que contribui para o seu sucesso.

Existem muitas outras qualidades que fazem um/a bom/boa líder e que devem ser reconhecidas, tais como responsabilidade, curiosidade, pensamento crítico, colaboração, comunicação, empatia, flexibilidade, foco, otimismo, paciência, resiliência, respeito e autoconsciência. Para melhorar as próprias capacidades de liderança, deve-se, antes de mais, identificar o seu próprio estilo de liderança e definir áreas fortes e áreas com potencial de melhoria e, em seguida, trabalhá-las em conformidade.

Muitas das capacidades que fazem um/a bom/boa líder podem ser melhoradas e aprendidas, mas algumas também são características de personalidade, ou seja, inatas. É importante notar que nem

todos precisam ser, ou mesmo podem ser, líderes. Uma equipa feita exclusivamente de líderes não irá muito longe. Um ambiente de trabalho produtivo e eficaz requer líderes e seguidores. É responsabilidade dos encarregados/as e formadores/as identificar os pontos fortes e as ambições de cada funcionário/a e estabelecer um plano de desenvolvimento adequado para garantir a satisfação no trabalho a longo prazo.

## Trabalho de Equipa

A capacidade de trabalho em equipa é essencial em quase todos os empregos e fases da carreira. Trabalhar bem com outras pessoas, sejam clientes, colegas, gerentes e outros, ajudará a atingir objetivos com sucesso e em tempo útil e aumentará o prazer na tarefa. Boas capacidades de comunicação são um fator importante para o sucesso do trabalho em equipa, mas outras capacidades sociais também são uma grande contribuição. Aceitar *feedback*, colaborar bem, gerenciar situações difíceis, inteligência emocional, relacionamento interpessoal e autoconhecimento são os ingredientes que fazem o trabalho em equipa "funcionar". Trabalhar numa boa equipa aumenta a alegria quando os projetos são concluídos com sucesso e pode amenizar a decepção do fracasso e renovar a motivação para tentar novamente. De acordo com o lema "A alegria compartilhada é uma alegria dupla; a tristeza compartilhada é meia tristeza", as dinâmicas de grupo são muito poderosas e podem ser um importante fator de sucesso, se usadas de forma construtiva e positiva.

## Ética no trabalho

A ética no trabalho diz respeito a uma atitude de determinação e compromisso com o trabalho. Pessoas com uma forte ética de trabalho dão grande importância à forma como se comportam e sentem-se moralmente obrigadas e orgulhosas em realizar as tarefas e responsabilidades que lhes são atribuídas. São confiáveis e demonstram grande dedicação ao seu trabalho; são produtivas e fazem mais do que o mínimo necessário, cooperando com os/as outros/as para atingir um objetivo. São pontuais e valorizam o tempo dos/as outros/as tanto quanto o seu. A sua própria motivação em completar um objetivo muitas vezes não visa apenas o objetivo em si, mas também as formas de melhorar o caminho para o sucesso. Portanto, geralmente desenvolvem um conjunto de capacidades que integra a gestão de projetos, como planeamento, programação, definição e cumprimento de prazos, auto monitoramento e gestão de tempo.

O respeito pelos/as outros/as e pelo seu tempo é uma parte importante de uma boa ética de trabalho. A assiduidade, a pontualidade nas reuniões e após os intervalos, a verificação da qualidade e consistência do próprio trabalho antes de o entregar, o cumprimento dos prazos e a contribuição construtiva para o trabalho dos outros, demonstram profissionalismo e apreço pelos/as colegas e empregadores/as.

## 2.3 Formação SOP (*Standard Operating Procedure / Procedimento Operacional Padrão*):

O primeiro passo para implementar uma gestão de formação bem-sucedida na empresa é criar um procedimento de formação padrão (SOP de formação). Dentro do SOP, vários tópicos, como os listados abaixo, precisam ser abordados. Os tópicos listados são exemplos, sendo que para cada empresa haverá diferenças, dependendo do tamanho e da sua estrutura organizacional. O primeiro passo é esclarecer as necessidades da empresa e desenvolver formação em conformidade.

### 1. Finalidade (descreva a finalidade do SOP / Procedimento Operacional Padrão)

Por exemplo: O objetivo deste SOP é descrever o procedimento para formação eficaz do pessoal que trabalha no local de fabricação X da empresa Y. O procedimento descrito garante que todos/as os/as funcionários/as recebam a formação necessária, adequada para executar as suas funções e responsabilidades com sucesso.

### 2. Âmbito (descreva o âmbito do SOP/ Procedimento Operacional Padrão)

Por exemplo: este procedimento aplica-se a todos/as os/as colaboradores/as envolvidos na conceção, desenvolvimento técnico, cadeia de abastecimento, fabrico, testes de qualidade, embalagem, armazenamento e transporte do calçado produzido.

### 3. Definições (descreva termos e abreviações usados neste documento)

e.g.

Formação: é um processo que melhora a competência do/a funcionário/a em termos de conhecimento, experiência, comportamento e as capacidades necessárias para executar as tarefas atribuídas a fim de alcançar os objetivos de negócios exigidos.

Formador/a: o/a formador/a é um/a funcionário/a que possui conhecimentos, qualificações, experiência e competências de formação suficientes e é responsável por desenvolver e ministrar formação relacionada com a função e funcionamento. O/A formador/a é designado/a pelo/a chefe do departamento.

Formando/a: O/A formando/a é um/a funcionário/a que está a frequentar formação para um trabalho ou área específica.

Matriz de formação: é um documento que lista todos os SOPs e tópicos para os quais é necessária formação, com determinadas descrições/responsabilidades de trabalho.

### 4. Responsabilidade (definir responsabilidades)

e.g.

- a. O/A chefe do departamento será responsável por escolher e atribuir a responsabilidade de formação a um/a instrutor/a certificado(a)/suficientemente qualificado, fornecer condições e materiais de formação e garantir que nenhum trabalho seja atribuído aos/às funcionários/as até que a formação necessária seja realizada. O/A chefe do departamento deve identificar os tópicos de formação e garantir o cumprimento deste SOP.
- b. O/A coordenador/a da formação deve identificar as necessidades individuais de formação, agendar e providenciar os certificados de formação.
- c. O/A formador/a será responsável por conduzir a formação, determinar o sucesso da formação e fornecer documentos e certificações de formação.
- d. O/A funcionário/a será responsável por atualizar o seu arquivo de formação e enviar certificados de formação externa ao/à coordenador/a da formação.

## 5. Categorias de Formação

e.g.

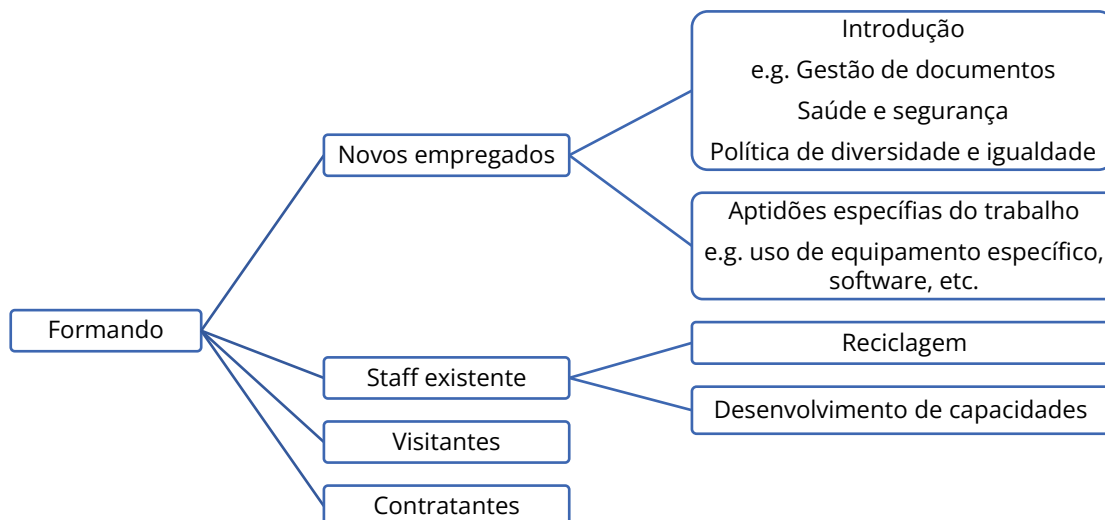


Fig. 2: Classificação dos/as formandos/as e requisitos da formação

Determine as necessidades de formação para as diferentes categorias e especifique. e.g.

**5.1 Visitantes:** Deve-se evitar a entrada de visitantes ou pessoal não qualificado na área de produção e controlo de qualidade. Se isso for inevitável, informe-os/as com antecedência sobre os requisitos de saúde, segurança e confidencialidade. Devem estar sempre sob a supervisão de uma pessoa qualificada.

### 5.2 Contratantes

E assim por diante ...

## 6. Plano de Formação:

e.g.

- *AutoAprendizagem* e certificação (determinar requisitos e âmbito)
- Formação interna (determinar requisitos e âmbito)
- Formação externa (determinar requisitos e âmbito)

## 7. Avaliação da Formação

A avaliação da formação é um processo contínuo, com o objetivo de determinar a eficácia das medidas de formação atuais em relação à aprendizagem de longo e curto prazo e melhorar as medidas de formação quando apropriado. Devem ser analisadas as medidas e os processos de melhoria. Por exemplo, pode ser discussão em grupo, questionário, determinar limites quando as medidas precisam ser tomadas e o processo de mudança.

## 8. Documentação da Formação

Certificação da formação:

A implementação e o sucesso da formação devem ser documentados. O original do certificado de formação deve ser inscrito no respetivo dossier de formação e deve ser entregue uma cópia ao/à respetivo/a chefe de departamento.

### 3 Tabela das Figuras

Fig. 1: Esferas de Atividade do DIA-CVET e a sua relação com o processo de produção .....	4
Fig. 2: Classificação dos/as formandos/as e requisitos da formação.....	11