

COLEÇÃO DFP
competências humanizadas

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DA FORMAÇÃO

SANDRA TANGANHO



edições ispa

**ELABORAÇÃO
DE UM PLANO DE FORMAÇÃO
E GESTÃO DA FORMAÇÃO**

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DA FORMAÇÃO
SANDRA TANGANHO

© ISPA-CRL

RUA JARDIM DO TABACO, 34, 1149-041 LISBOA

COMPOSIÇÃO: ISPA – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO

ISBN: 972-989-8384-70-6

SANDRA TANGANHO

**ELABORAÇÃO
DE UM PLANO DE FORMAÇÃO
E GESTÃO DA FORMAÇÃO**

ISPA

Lisboa

Í N D I C E

SIGLÁRIO E ABREVIATURAS	7
INTRODUÇÃO	11
1ª PARTE	15
Clarificação de Conceitos	17
Requisitos Legais de Gestão da Formação	18
<i>Os Requisitos Legais de Gestão da Formação no Âmbito do Código do Trabalho</i>	18
<i>A Emissão de Certificados de Formação Profissional</i>	22
2ª PARTE	25
As Etapas de Elaboração e Execução do Plano de Formação	27
<i>Etapa 1 – Diagnóstico Sócio-Organizacional e Definição da Estratégia Empresarial</i>	28
<i>Etapa 2 – Definição da Política de Formação</i>	28
<i>Etapa 3 – Diagnóstico e Levantamento das Necessidades de Formação (DLNF)</i>	28
<i>Etapa 4 – Elaboração do Plano de Formação</i>	31
<i>Etapa 5 – Programa e Organização da Formação</i>	31
<i>Etapa 6 – Desenvolvimento e Execução</i>	42
<i>Etapa 7 – Avaliação e Controlo da Formação</i>	44
BIBLIOGRAFIA	49
ANEXOS	53
Anexo A – Ficha de Observação	55
Anexo B – Lista de Ocorrências	56
Anexo C – Escala de Classificação	57
Anexo D – Ficha de Avaliação Prática Quantitativa	59
Anexo E – Ficha de Avaliação Prática Qualitativa	60

SIGLÁRIO E ABREVIATURAS

ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
Art.	Artigo
CT	Código do Trabalho
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DLNF	Diagnóstico e Levantamento de Necessidades de Formação
GEPE	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

INTRODUÇÃO

O objectivo do livro *Elaboração do Plano de Formação e Gestão da Formação* é fornecer aos leitores um conjunto de informações estrategicamente seleccionadas de modo a dar respostas às questões mais comumente levantadas pelos profissionais que se confrontam com o desafio de elaborar um plano de formação e gerir a formação.

Desta forma, iniciamos a presente obra clarificando alguns dos mais usuais conceitos no âmbito da formação profissional, após o que realizamos um enquadramento legal da gestão da formação pelo empregador. Fornecemos nesta primeira parte exemplos concretos, que ajudarão o leitor a compreender a aplicabilidade das disposições legais.

Na segunda parte da obra caracterizamos as etapas de um processo de formação, descrevendo quais os procedimentos a adoptar em cada uma, por parte do gestor de formação, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

1ª PARTE

Clarificação de Conceitos

Para uma adequada utilização de conceitos aquando da elaboração de um plano de formação e correta leitura dos requisitos legais de gestão da formação pelos empregadores, mais adiante explorados, importa, como ponto de partida, clarificar alguns dos principais conceitos subjacentes à formação profissional.

Desta forma, e de acordo com Decreto-Lei 396/2007 de 31 de Dezembro, que estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações, apresentamos e clarificamos os referidos conceitos:

- i) *Dupla certificação* – corresponde ao reconhecimento de competências para exercer uma ou mais actividades profissionais e de uma habilitação escolar, através de um diploma;
- ii) *Educação e formação profissional ou formação profissional* – diz respeito à formação com objectivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais actividades profissionais;
- iii) *Entidade formadora certificada* – é a entidade com personalidade jurídica, dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados à formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais de acordo com o referencial de qualidade estabelecido para o efeito;
- iv) *Formação certificada* – é a formação desenvolvida por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelos ministérios competentes;
- v) *Formação contínua* – constitui a actividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais actividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade;
- vi) *Formação contínua certificada* – é relativa à formação contínua desenvolvida por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelos ministérios competentes;
- vii) *Formação contínua de dupla certificação* – é a formação contínua desenvolvida através da frequência de quaisquer módulos integrados no Catálogo Nacional de Qualificações e desenvolvida por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelos ministérios competentes;
- viii) *Formação inicial* – é a actividade de educação e formação certificada que visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício qualificado de uma ou mais actividades profissionais;
- ix) *Formação inicial de dupla certificação* – é a formação inicial integrada no Catálogo Nacional de Qualificações e desenvolvida por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelos ministérios competentes;

- x) *Modalidade de formação* – é relativa à organização da formação definida em função de características específicas, nomeadamente objectivos, destinatários, estrutura curricular, metodologia e duração.
- xi) *Qualificação* – o resultado formal de um processo de avaliação e validação comprovado por um órgão competente, reconhecendo que um indivíduo adquiriu competências, em conformidade com os referenciais estabelecidos;
- xii) *Reconhecimento, validação e certificação de competências* – corresponde ao processo que permite a indivíduo com, pelo menos 18 anos de idade, o reconhecimento, a validação e a certificação de competências adquiridas e desenvolvidas ao longo da vida.

Abordados e esclarecidos alguns dos principais conceitos inerentes à formação profissional, o leitor estará agora apto para fazer uma adequada leitura dos requisitos legais de gestão da formação pelo empregador, no âmbito do Código do Trabalho.

Requisitos Legais de Gestão da Formação

Neste item serão abordados os requisitos legais de gestão da formação no âmbito do Código do Trabalho e os procedimentos inerentes à emissão de certificados a contemplar neste contexto.

Os Requisitos Legais de Gestão da Formação no Âmbito do Código do Trabalho

A gestão da formação pelo empregador deverá considerar a regulamentação do código de trabalho. Abaixo é apresentada essa regulamentação sob a forma de perguntas – respostas seguidas de alguns exemplos.

1) O empregador está obrigado a proporcionar formação ao trabalhador?

Sim. No âmbito da formação contínua, o empregador deve:

- a) 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 empresa;
- b) 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;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

Disposições legais aplicáveis: artigos 127.º, n.º1, alínea d), e 131.º, n.º1, alíneas a) a d), do CT.

2) Qual é o número anual de horas de formação a que o trabalhador tem direito?

De acordo com Silva & Leitão (2012), o número anual de horas a que o trabalhador tem direito depende da natureza e da duração do vínculo contratual do trabalhador, conforme o Quadro 1:

Quadro 1

Relação entre a Natureza e duração do vínculo contratual dos trabalhadores e Quantum mínimo da formação

Natureza e duração do vínculo contratual dos trabalhadores	Quantum mínimo da formação
Trabalhador efectivo	Mínimo de 35h anuais (art. 131º, n.º2, 1ª parte, do CT)
Trabalhador contratado a termo por período igual ou superior a 3 meses	Número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano (art. 131º, n.º 2, 2ª parte, do CT)
Trabalhador temporário contratado a termo, sempre que a duração do contrato, incluindo renovações, ou a soma de contratos de trabalho temporário sucessivos num ano civil seja superior a 3 meses	Mínimo de 8 horas anuais ou duração mais elevada de acordo com a regra da proporcionalidade que atende à duração do contrato (art. 187.º, n.º1 e n.º2, do CT)

Fonte: Construído a partir de Silva & Leitão (2012), pág. 57

Exemplo 1

“Vera foi admitida ao serviço da sociedade XYZ no dia 1 de Janeiro de 2012, ao abrigo de um contrato de trabalho por tempo indeterminado (trabalhadora efetiva). Pressupondo que Vera estará ao serviço da XYZ durante todo o ano de 2012, a empresa terá de assegurar-lhe um mínimo de 35h de formação.” Silva & Leitão (2012), pág. 57

Exemplo 2

“Manuel foi admitido ao serviço da sociedade XYZ a 1 de Abril de 2012, ao abrigo de um contrato de trabalho por tempo indeterminado (trabalhador efectivo). Muito embora a lei não seja expressa, o entendimento mais razoável parece ser no sentido de se aplicar a regra a proporcionalidade: se em 12 meses tem direito a 35 horas, em 9 meses terá direito a 26h de formação.” Silva & Leitão (2012), pág. 57

Exemplo 3

“Damião foi admitido ao serviço da sociedade XYZ no dia 1 de Fevereiro de 2012, ao abrigo de um contrato de trabalho a termo certo de 6 meses.
O contrato não irá ser renovado.
Neste caso, a XYZ terá de assegurar a Damião 17 horas de formação.

Se o contrato fosse renovado por igual período (ou seja, por mais 6 meses), atenta a duração do contrato (12 meses), Damião teria direito a um total de 35 horas de formação. Silva & Leitão (2012), pág. 57

Exemplo 4

“No dia 1 de Abril de 2012 foi celebrado um contrato de trabalho temporário de 3 meses entre uma ETT e o António. Em face da duração do contrato a ETT não é obrigada a proporcionar formação a António.

Caso o contrato fosse celebrado por 3 meses e 15 dias, António já seria beneficiário de 10 horas de formação.” Silva & Leitão (2012), pág. 57

Disposições legais aplicáveis: artigos 131º, n.º 2, e 187º, n.º 1 e n.º 2, do CT.

3) Quem pode desenvolver a formação contínua? A formação dá lugar à emissão de algum certificado?

A formação contínua pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

Disposições legais aplicáveis: artigo 131.º, n.º3 do CT

4) As horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas utilizadas por um trabalhador-estudante podem ser contabilizadas para efeitos do cumprimento do número mínimo anual de horas de formação?

Sim, podem ser contabilizadas as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Disposições legais aplicáveis: art.º 131 n.º 4 do CT.

5) Pode o empregador, em determinado ano, decidir não assegurar formação aos seus trabalhadores?

Não. O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa.

Disposições legais aplicáveis: art.º 131º, n.º 5, do CT.

6) Um empregador pode antecipar ou diferir a efetivação da formação anual?

Sim. O empregador pode antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efetivação da formação anual, imputando-se a formação realizada ao cumprimento da obrigação mais antiga.

No caso de frequência de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências, ou de formação que confira dupla certificação o período de antecipação passa a ser de cinco anos.

Exemplo

“No ano 2011, o empregador de António decidiu assegurar a todos os trabalhadores efetivos 105h de formação, antecipando, desde logo, a formação correspondente aos anos de 2012 e 2013. Por esse facto, no anos seguintes (2012 e 2013), António e os seus colegas poderão não ter formação.” Silva e Leitão (2012), pág. 61

Disposições legais aplicáveis: artigo 131.º, n.º 6 e n.º 7, do CT.

7) O empregador tem o dever de assegurar formação contínua ao “trabalhador temporário”?

Não. A formação contínua que seja assegurada pelo utilizador ou pelo cessionário, no caso de, respectivamente, trabalho temporário ou cedência ocasional de trabalhador, exonera o empregador, podendo haver lugar a compensação por parte deste em termos a acordar.

Disposições legais aplicáveis: artigo 131º, n.º 8 do CT.

8) No caso das horas de formação contínua não serem proporcionadas ao trabalhador até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento este perde o direito às mesmas?

Não, estas convertem-se em crédito de horas de acordo com o seguinte:

- As horas de formação que não sejam asseguradas pelo empregador até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento, transformam-se em crédito de horas em igual número para formação por iniciativa do trabalhador.
- O crédito de horas para formação é referido ao período normal de trabalho, confere direito a retribuição e conta como tempo de serviço efetivo.
- O trabalhador pode utilizar o crédito de horas para a frequência de ações de formação, mediante comunicação ao empregador com a antecedência mínima de 10 dias.
- Por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho ou acordo individual, pode ser estabelecido um subsídio para pagamento do custo da formação, até ao valor da retribuição do período de crédito de horas utilizado.
- Em caso de acumulação de créditos de horas, a formação realizada é imputada ao crédito vencido há mais tempo.
- O crédito de horas para formação que não seja utilizado cessa passados três anos sobre a sua constituição.

Disposições legais aplicáveis: artigo 132º do CT.

9) Quais podem ser as áreas da formação contínua proporcionada ao trabalhador?

A área da formação contínua deve ter correspondência com a actividade prestada pelo trabalhador ou com as seguintes áreas: tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira.

Disposições legais aplicáveis: artigo 133º do CT.

10) No caso de cessação de contrato, o trabalhador tem direito a receber a retribuição correspondente ao número mínimo anual de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação?

Sim, em ambas as situações o trabalhador tem esse direito.

Disposições legais aplicáveis: artigo 134 do CT.

11) A informação sobre a formação contínua tem de ser enviada à ACT?

Sim, o empregador deve incluir a informação sobre a formação contínua assegurada em cada ano no quadro respectivo do anexo C do Relatório Único (Relatório Anual da Formação Contínua).

Disposições legais aplicáveis: artigo 15º da Lei n.º 105/2009, de 14 de Setembro.

A Emissão de Certificados de Formação Profissional

Tal como verificámos na resposta à questão 3 do ponto anterior, a formação contínua pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e *dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.*

De modo a corresponder a este requisito, a emissão dos certificados de formação profissional deve ir ao encontro dos procedimentos definidos na Portaria 474/2010 de 8 de Julho.

Esta portaria tem como principal objectivo a padronização dos certificados de formação profissional. Visa clarificar *procedimentos exigíveis* a todos os *operadores de formação certificada*, nos termos previsto no Sistema Nacional de Qualificações e também no Código do Trabalho, após a conclusão de toda e qualquer ação de formação não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações.

Como complemento à informação que consta nesta portaria, o Guia de Perguntas-Respostas da Agência Nacional para a Qualificação (2011) acrescenta:

- “Entende-se por formação certificada, no âmbito do sistema Nacional de Qualificações, a formação desenvolvida por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelos ministérios competentes. É também considerada formação certificada, no âmbito do Código do Trabalho, a formação desenvolvida por entidade empregadora (empresas que promovam a formação interna dos seus trabalhadores).”
- “O certificado de formação profissional deve ser emitido aquando da conclusão com aproveitamento de uma ação de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações.”

- “O certificado de formação profissional é emitido através do SIGO, tal como previsto na Portaria n.º 474/2010, de 8 de Julho. Para isso, devem as entidades solicitar as credenciais de acesso ao GEPE.”
- “Quem pode emitir o certificado de formação profissional são as entidades formadoras certificadas. As entidades empregadoras que promovam a formação interna dos seus trabalhadores, no âmbito do Código do Trabalho, poderão igualmente emitir os certificados de formação profissional, através do SIGO.”
- “A definição da carga horária das acções de formação é da responsabilidade das entidades formadoras. A Portaria n.º 474/2010, de 08 de Julho, não especifica uma carga horária mínima para as formações, estipulando apenas o modelo de certificado de formação profissional que se destina a certificar a conclusão com aproveitamento de uma acção de formação certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações.”
- “A data a partir da qual as entidades formadoras deverão proceder ao registo dos cursos/acções de formação no SIGO para efeitos de emissão dos Certificados de Formação deverá ser a data em que foi disponibilizado o acesso à Plataforma, ou seja, a 12 de Março de 2011. Caso algum formando solicite a emissão de um certificado de formação profissional, no âmbito de uma acção/curso que tenha frequentado entre a data da publicação da Portaria n.º 474/2010, de 8 de Julho, e a data da disponibilização do acesso à Plataforma SIGO, as entidades formadoras deverão proceder ao registo.”

Desta forma, ficam esclarecidos quais os procedimentos que devem ser considerados aquando da emissão de um certificado de formação profissional e quais as condições ao nível da entidade que ministra a formação e da própria formação que devem estar reunidas.

2ª PARTE

As Etapas de Elaboração e Execução do Plano de Formação

De acordo com Coteiro et al. (2008), o processo de formação deve ser encarado como dividido em três grandes actos, a saber: “a Ruptura com a situação existente e que se pretende melhorada; a Construção do caminho adequado a seguir para a consecução daquele objectivo; a Verificação dos resultados obtidos com o percurso realizado”.

Na Figura 1, abaixo apresentada, é feita uma esquematização das etapas associadas a cada um dos grandes actos supracitados.

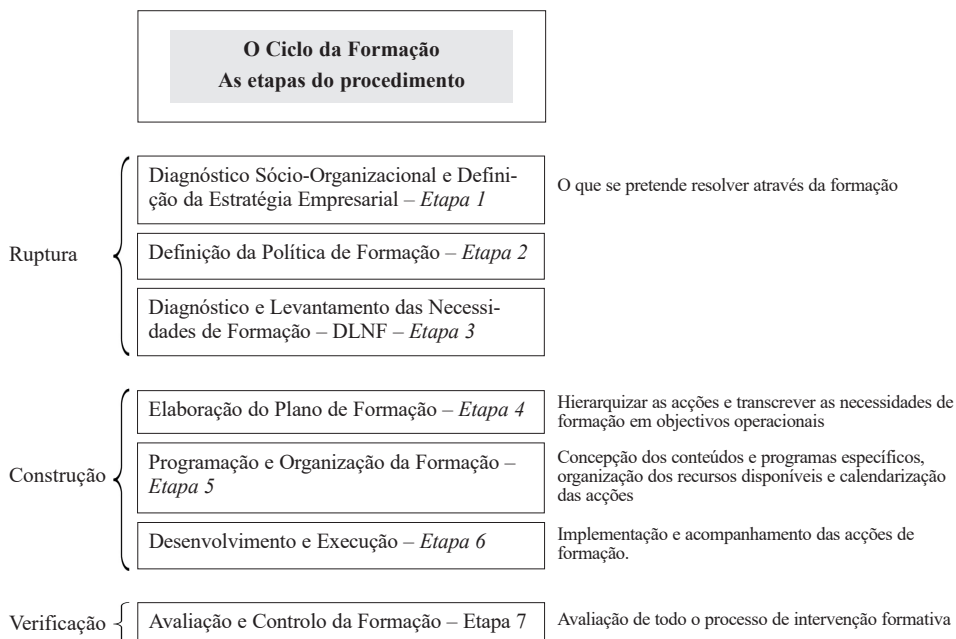


Figura 1. O ciclo de formação – As etapas do procedimento

Fonte: Construído e adaptado a partir de Coteiro et al. (2008)

De seguida é realizada uma descrição de cada uma das etapas que compõem o ciclo de formação.

Etapa 1 *Diagnóstico Sócio-Organizacional e Definição da Estratégia Empresarial como condições para definir a política de formação*

Para a formulação da estratégia da empresa é condição *sine qua non* a identificação da Missão e dos Objectivos (Coteiro et al., 2008).

A Missão irá servir de quadro de referência orientador e mobilizador para os procedimentos e ações a desenvolver, processos de tomada de decisão a assumir e comportamentos e atitudes a interiorizar e a adoptar (Coteiro et al., 2008).

Tendo em conta a missão da empresa, devemos entender por Objectivos os resultados que esta pretende atingir.

Conforme defendido por Coteiro et al. (2008), para a definição dos objetivos da organização terá de se ter em consideração um conjunto de informações, tais como:

- A caracterização do seu ambiente externo através de uma análise às ameaças e às oportunidades de negócio.
- A caracterização do seu ambiente interno através de uma análise aos pontos fortes e aos pontos fracos da organização (conhecimento profundo dos recursos disponíveis na organização: técnicos, humanos, físicos e financeiros) e ao nível do seu funcionamento (a atitude face ao processos de mudança, a congruência na relação com o mercado, os níveis de qualidade do trabalho desenvolvido e as competências técnicas e comportamentais dos Recursos Humanos);
- Própria estratégia organizacional.

Etapa 2 *Definição da Política de Formação*

A Política de Formação traduz-se no cruzamento entre as expectativas e interesses dos colaboradores da empresa e as necessidades e interesses da própria empresa. Esta política deve ter como objectivos principais, por um lado, o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos e, por outro, ajudar empresa a fortalecer a sua posição no mercado. Apresenta, de uma forma geral, as grandes linhas orientadoras do processo formativo e quais os objectivos a atingir e as expectativas que pretende ver correspondidas (Coteiro, 2008).

Desta forma, os principais objectivos da política de formação serão:

- Consolidar a existência da organização (objetivo a curto prazo);
- Acompanhar e facilitar os processos de mudança (objetivo a médio prazo);
- Preparar o futuro buscando qualidade e assegurando competitividade nos mercados (objetivo a longo prazo) (Coteiro, 2008).

Etapa 3 *Diagnóstico e Levantamento de Necessidades de Formação (DLNF)*

“Falar de DLNF é falar de pesquisa, de observação, de conhecimento, de colocação de hipóteses, de comprovação, confirmação ou infirmação e de validação” (Coteiro, 2008).

Segundo Coteiro (2008), antes de iniciar um DLNF, é importante perceber que dentro do grande nível de intervenção empresarial existem ainda três outros níveis de intervenção, a saber:

- *Nível Organizacional* – Neste nível a abordagem terá de ter em conta todos os objectivos definidos pela organização, de curto, médio e longo prazos;
- *Nível Funcional* – Aqui, a partir das diferentes áreas ou tipos de actividade e das diferentes funções, importa procurar determinar quais os padrões de desempenho pretendidos e os efectivamente atingidos. Depois de determinadas as causas e os factores condicionantes, estes poderão ser alvo de um processo de intervenção formativa. Poderão também neste nível enquadrar-se as formações de reciclagem necessárias em determinados grupos profissionais (por exemplo, os trabalhadores que desenvolvam atividades de risco).
- *Nível Individual* – Neste nível levar-se-á em consideração as diferentes perspectivas no indivíduo em função da avaliação do seu desempenho, do seu potencial e da própria auto-avaliação.

De acordo com Ferreira (2000), as etapas-chave do DLNF são:

- 1) Detectar os pontos fulcrais de um determinado contexto empresarial e fazer uma primeira caracterização – através de documentação e entrevistas
- 2) Dentro da empresa, identificar os elementos que pela função que desempenham, pelo poder hierárquico que têm e até pela sua influência nos processos de tomada de decisão, possam ser considerados interlocutores privilegiados para o processo formativo
- 3) Identificar as fontes de informação necessárias à correcta análise da situação empresarial
- 4) Analisar a informação recolhida.
- 5) Recolher, junto da administração da empresa, informação directamente relacionada com: objectivos gerais da empresa; outras medidas e ações já iniciadas para a implementação de determinada estratégia e verificar se algumas delas estiveram relacionadas com projectos de formação; perspectivas pessoais e profissionais sobre as necessidades de formação resultantes de levantamentos anteriores e como foram recebidas as soluções adoptadas; opiniões dos públicos-alvo a quem se destinaram as ações de formação já levadas a cabo, os critérios de avaliação e os instrumentos construídos para avaliar validar os resultados obtidos e a sua aplicabilidade prática
- 6) Com base na informação recolhida formular hipóteses sobre as necessidades de formação escolhendo metodologias e construindo instrumentos para sua verificação
- 7) Dar a conhecer à Administração as diligências necessárias a realizar e procurar junto desta o reconhecimento das mesmas
- 8) Implementar as metodologias concebidas e necessárias às ações previstas
- 9) Elaborar um relatório que traduza, especifique e fundamente os resultados obtidos. Reformular e redefinir objectivos gerais e específicos e reequacionar os resultados esperados
- 10) Procurar o reconhecimento do projecto por parte da administração e obter autorização para a sua implementação

Nesta etapa podemos considerar como perguntas orientadoras as seguintes (de acordo com Coteiro *et al.*, 2008):

- Quem é que vamos questionar no sentido de solicitar informações e colaboração? Direcção; Responsáveis de departamento e/ou projecto; chefias operacionais e os demais colaboradores/operários.
- Onde poderemos fazer a recolha de dados? Actas de reuniões, balanço social, descritivo de funções, documentação produzida internamente, resultados de avaliação do desempenho, jornal da empresa, manuais de procedimentos, manual de acolhimento e integração, organograma, relatórios de natureza vária, questionários de satisfação do cliente interno e externo.
- Como é que podemos fazer isso num determinado contexto?

De modo a dar resposta à questão “Como é que podemos fazer isso num determinado contexto?” apresentamos o Quadro 2, que aborda algumas das metodologias mais utilizadas no âmbito do DLNF:

Quadro 2

Metodologias utilizadas no âmbito do DLNF e respectivos objetivos

Metodologia		Objetivo
<i>Análise Documental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturada • Não Estruturada 	Recolher informações na documentação disponibilizada pela Administração
<i>Questionário</i>	Este instrumento deve ser criado à medida dos públicos a quem se destinam. Esta metodologia implica a realização de pré-testes para garantir a objectividade e clareza das questões	Colocar questões para aferir, identificar e confirmar necessidades de formação e/ou enquanto ponto de partida, visar esclarecimentos e confirmações para a aplicação de outra(s) metodologia(s) (ex.: elaboração de entrevistas estruturadas)
<i>Entrevista</i>	Deve ser pensada, concebida e aplicada de acordo, por um lado, com os diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional que se pretende envolver e, por outro, de acordo com o tipo de informação que se pretende recolher	Optimizar as informações recolhidas pela análise documental e/ou pelos questionários, através da recolha de mais informação, comunicando directamente com os diferentes níveis hierárquicos (guiões estruturados) e garantir, desde logo o envolvimento destes no processo
<i>Observação</i>	A observação é mais uma fonte de recolha de informação de grande riqueza, especialmente quando se pretendem trabalhar situações que pressupõem linhas de montagem e produção e perceber a sua forma de funcionamento e desempenho dos que nelas trabalham, ou situações de relacionamento directo entre vários actores, como por exemplo o atendimento ao público. Esta metodologia exige a construção de instrumentos de observação construídos em função dos aspectos inerentes à actividade	Perceber o contexto através de uma forte aproximação à realidade em causa

Fonte: Construído e adaptado a partir de Coteiro *et al.* (2008)

Como possíveis instrumentos de DLNF, apontamos, a título de exemplo, um questionário de avaliação da satisfação do cliente, uma grelha de observação do comportamento inerente ao atendimento ao cliente, um guião de entrevista à chefia e um questionário de auto-avaliação dos colaboradores.

Etapa 4 *Elaboração do Plano de Formação*

O plano transmitirá informações:

- Ao nível das necessidades de formação;
- Ao nível da preparação do programa;
- Ao nível dos resultados esperados;
- Ao nível da realização das acções;
- Ao nível da equipa formativa;
- Ao nível da organização dos recursos;
- Ao nível da avaliação da formação (Coiteiro *et al.*, 2008).

Etapa 5 *Programação e organização da formação*

Esta etapa é constituída por vários momentos, os quais a seguir se apresentam, e deve obedecer a uma determinada ordem para que nunca se perca a coerência e a congruência do trabalho realizado:

- 1) Definição de prioridades e calendarização das acções;
- 2) Definição de objectivos pedagógicos de diferentes níveis;
- 3) Definição do perfil de entrada dos formandos e definição das competências técnicas e comportamentais da equipa de formadores;
- 4) Concepção dos conteúdos e dos programas específicos/selecção da metodologia formativa/produção de documentação necessária à acção de formação;
- 5) Definição de condições e meios logísticos necessários;
- 6) Constituição de grupos de formação;
- 7) Concepção dos instrumentos de avaliação das acções (Coiteiro, 2008).

Nesta etapa torna-se, portanto, pertinente o *identificar a modalidade de formação, identificando as condições de realização, definindo os objectivos pedagógicos e seleccionando as metodologias pedagógica e de avaliação da aprendizagem* pretendida, pelo que, de seguida serão abordadas estas temáticas.

Condições de Realização

No que diz respeito às condições de realização, podemos considerar as seguintes modalidades:

- Em Sala
- *On-Job*
- *Outdoor*
- *E-Learning*
- *B-Learning*

A definição de Objectivos Pedagógicos¹

Os *objectivos de formação* constituem enunciados claros e explícitos dos resultados que se espera alcançar com uma dada formação, sendo de extrema importância para o seu bom desenvolvimento e resultados.

Como vantagens e funções da definição e objectivos podemos enumerar as seguintes:

- *Planificação e estruturação* da formação/sessão;
- *Clarificação* das intenções e procedimentos da formação;
- *Meio de comunicação e entendimento* entre os vários intervenientes na formação;
- *Orientação* dos formandos, direccionando os seus esforços, determinando a sua compreensão, promovendo a sua motivação, facilitando a sua aprendizagem;
- *Instrumento de orientação, objetividade e eficácia* do pensamento e ação dos formadores;
- *Objetividade* e rigor na avaliação, minimizando os erros e desvios tradicionais resultantes da subjectividade do avaliador ou falta de clarificação da situação a avaliar;
- *Focalização* nos resultados a atingir;
- *Rentabilização* das acções de formação, através da racionalização, eficácia e produtividade do processo formativo (Vieira, 2005).

Existem *quatro níveis* na formulação dos objectivos de formação, a saber: finalidades, metas, objectivos gerais e objectivos específicos. Infra, será realizada uma caracterização de cada um destes objetivos:

Finalidades

- Constituem os *grandes objectivos* ou propósitos de formação;
- Expressam intenções muito gerais, fornecendo uma linha directriz para a globalidade da formação;
- Indispensáveis para dar a unidade ao conjunto das acções que integram os projectos de formação;
- São tomadas de decisão ao mais alto nível, em termos de política geral, promovidas por qualquer entidade oficial ou particular (Vieira, 2005).

Metas

- Expressam de forma precisa os resultados desejados e procurados pela formação;
- São os gestores ou organizadores da formação que formulam as metas a atingir;
- São formuladas em termos de capacidades a adquirir – *perfil de saída*.

Objectivos Gerais

- Expressam os resultados esperados no termo de acções concretas de formação ou sequências de aprendizagem;

¹ De acordo com Vieira (2005).

- Podem ser formulados de forma mais ou menos operacional;
- A sua formulação é da competência do formador.

Objectivos Específicos ou Operacionais

- Expressam os comportamentos específicos esperados no final da ação concreta de formação ou sequências de aprendizagem;
- São formulados pelo formador;
- Resultam da decomposição dos objectivos gerais em aspectos mais restritos e correspondem a actividades elementares;
- Devem ser determinados em termos *operacionais*:
 - Comportamento esperado;
 - Condições de realização;
 - Critérios de êxito.

Um *objectivo é operacional* quando *indica claramente e em termos de comportamento directamente observável ou mensurável, o que o formando deverá ser capaz de fazer no final da formação, em que condições o fará e por que critérios será avaliado*. Desta forma, para um objectivo ser operacional, deve integrar três componentes fundamentais:

Comportamento Esperado: Descreve com precisão a actividade que o formando deverá realizar no final da formação para demonstrar que adquiriu a competência desejada.

Para ser correctamente formulada a componente comportamento deverá comportar três elementos:

- *Quem* pratica a acção – Sujeito (formando)
- *Qual a acção* praticada – Verbo Operatório
- *Qual o resultado* da acção – Produto

Condições de Realização: Definem as circunstâncias ou condições várias em que o comportamento esperado deverá manifestar-se. Compreendem:

- *Amplitude do problema a resolver*: Especificação do grau de complexidade do comportamento a desenvolver (Ex.: cozinhar para um banquete de 1000 pessoas).
- *Equipamentos ou Instrumentos a utilizar*: Especificação dos meios com que se efectuará o trabalho (Ex.: uma máquina de calcular).
- *Locais*: Onde se realizará a actividade ou a tarefa (Ex.: na oficina; na sala).
- *Meios ou Materiais*: Especificação dos suportes de trabalho ou auxiliares eventuais que serão facultados ou recusados (Ex.: manuais; tabelas).
- *Exigências ou Condições especiais*: Especificação das circunstâncias especiais que rodearão a actividade (Ex.: chuva; altas temperaturas).

Critérios de Êxito: Indicam os níveis de qualidade e/ou quantidade que serão impostos ao formando para que possa garantir que a competência prevista será realmente adquirida e o objectivo de formação alcançado. Os critérios de êxito podem assumir várias formas:

- *Critérios de Qualidade:* características observáveis mas não mensuráveis que o trabalho deve apresentar. O comportamento é confrontado com padrões qualitativos – avaliação em termos de tudo ou nada.
- *Critérios de Quantidade:* fixam padrões de realização facilmente mensuráveis como: tempo, precisão, percentagem de êxito, número de respostas certas – avaliação sobretudo numérica.

Exemplo:

No final da formação, o formando deverá ser capaz de dactilografar uma folha de texto corrido (*comportamento*), num tipo de máquina já seu conhecido (*condição*), atingindo a velocidade de 20 palavras por minuto (*critério*).

*Caracterização dos Métodos e Técnicas Pedagógicas mais Utilizados na Formação*¹

Os métodos e as técnicas pedagógicas têm como finalidade facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem do saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução dos comportamentos, ou seja, atingir os objetivos predefinidos.

O que são Métodos Pedagógicos?

- “Método é o caminho para se chegar a um fim”.
- São as estratégias que o formador utiliza para alcançar os objectivos a que se propôs.
- É um esquema ordenado e coerente que o formador utiliza para conduzir os formandos à aquisição de saberes:
 - SABER-SABER
 - SABER-FAZER
 - SABER-SER/SABER-ESTAR
- Consiste na aplicação coordenada de um conjunto de técnicas e procedimentos.

O que são Técnicas Pedagógicas?

- São tácticas da formação destinadas a suscitar comportamentos de aprendizagem.
- Atitudes, procedimentos e actuações que o formador adopta no seu todo de forma a utilizar correctamente os diferentes instrumentos de formação disponíveis (a palavra, o gesto, a imagem, o audiovisual, o texto, a informática).

¹ De acordo com Pinheiro e Ramos (1998).

Crítérios de Selecção na Escolha dos Métodos e Técnicas

- 1) *Características dos formandos:*
 - Ritmos de aprendizagem
 - Necessidades dos formandos
 - Relações intragrupais
 - Número de formandos
- 2) *Características do Saber:*
 - Características do próprio saber
 - Conteúdos
 - Objectivos da formação
- 3) *Condicionamentos e recursos inerentes à situação de formação:*
 - Organização do espaço
 - Duração/Gestão do tempo
 - Instalações e equipamentos
 - Custos
 - Estilo pedagógico do formador

Métodos Pedagógicos

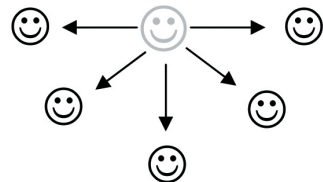
- Expositivo
- Interrogativo
- Demonstrativo
- Activos

Método Expositivo

É por norma o método mais utilizado e por isso o mais contestado.

Principais características deste método:

- Comunicação unilateral;
- Tem como objectivo a transmissão do saber a nível de conhecimentos teórico;
- Centrado nos conteúdos teóricos – baseia-se mais nos conteúdos do que nas necessidades dos formandos;
- O pensamento é conduzido pela ordem do mais simples para o mais complexo;
- Formando recebe a informação passivamente;
- Sessões colectivas: todos recebem a mesma informação ao mesmo tempo;
- Aplica-se ao domínio cognitivo;
- Relacionamento formal, podendo gerar uma certa distância entre formador e formandos.



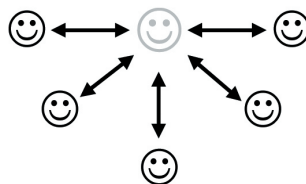
<i>Vantagens:</i>	<i>Desvantagens:</i>
É aplicável a um leque amplo de conteúdos e de situações formativas	O formando tem um papel passivo
Possibilita a transmissão de muita informação num tempo mínimo	Não favorece a transferência para situações novas/reais
Possibilidade de insistir no que é importante (o que o formando nem sempre distingue facilmente quando trabalha sozinho)	Não favorece a iniciativa nem a aprendizagem autónoma
Permite ao formador decidir a estrutura, sequência e tipo de conteúdos	Grande probabilidade de se perder uma grande parte do conteúdo (uma vez que só retemos cerca de 20% daquilo que ouvimos)
É económico e aplicável em meios com poucos recursos	Dificuldade em motivar os formandos
Permite transmitir a um grande número de formandos e é adaptável a vários destinatários	Cansativo sobretudo para um público pouco escolarizado
Transmissão de motivação (se o formador for bom)	Adapta-se mal a grupos heterogéneos
	Não respeita o ritmo individual dos formandos
	Pouca interacção entre o formador e o grupo
	A aprendizagem depende da capacidade de empatia e de comunicação do formador

• *Método Interrogativo*

Consiste no facto de se desenvolver uma espécie de “pingue-pongue”, jogado entre formador e formando.

Principais características deste método:

- Formador desenvolve oralmente um tema, tendo como suporte questões de carácter indutor ou de verificação;
- Tem como finalidade iniciar, estimular e moderar uma discussão, ou determinar a razão de certas opiniões;
- Utilizado para: captar a atenção, avaliar conhecimentos, desenvolver um tema, apelar à reflexão;
- A autoridade continua a ser do formador quanto aos conteúdos, mas é mais liberal na relação com o formando;
- Formando é colocado numa situação activa de procura de respostas;
- Exige mais do formador quanto à sua estratégia;
- Aplica-se ao domínio cognitivo;
- A memorização é facilitada pela reflexão.

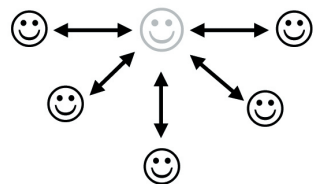


<i>Vantagens:</i>	<i>Desvantagens:</i>
Adaptado ao ritmo de cada formando;	Toda a iniciativa é do formador;
Permite, através da pergunta directa, trazer de volta à sessão um participante distraído;	É importante que o formador domine bem a técnica;
Possibilita a participação de formandos mais inibidos, através de perguntas que não lhes ofereçam dificuldades;	Exige do formador mais trabalho de preparação e maiores conhecimentos;
Numa situação inversa, com questões difíceis de responder, permite controlar os participantes que fazem demasiadas intervenções, a ponto de prejudicar o grupo;	Necessita de um número reduzido de formandos;
Os conhecimentos essenciais podem ser com facilidade evidenciados pelos formandos;	O grupo pode acomodar-se;
Favorece a actividade e feedback de todos os formandos;	Tem as suas limitações ao nível do saber-fazer, da experiência prática (eficaz sobretudo na aprendizagem de conhecimentos e de modos de raciocínio)
Cria hábitos de análise, motiva, estimula e facilita a retenção.	Maior dispêndio de tempo.

• *Método Demonstrativo*

Principais características deste método:

- Situa-se no saber-fazer;
- Visa exhibir correctamente a execução de cada uma das acções básicas de uma determinada ocupação e do uso adequado do equipamento;
- Explicar, mostrar, demonstrar e ilustrar;
- Executa-se enquanto se explica;
- Formador desempenha um papel central;
- Formando com papel passivo/activo;
- É constituído pelas seguintes etapas:



1ª Fase – Acolhimento e preparação

Introduz o tema em termos de: objectivos, metodologia, material, critérios de avaliação, contextualização e pré-requisitos, e motiva o interesse dos formandos.

2ª Fase – Demonstração

- 1) Execução em tempo real pelo formador;

- 2) Execução por partes – primeiro pelo formador, explicando etapa por etapa e mostrando como fazer, fase por fase; seguidamente, todos os formandos executam em simultâneo com o formador.
- 3) Insistência nos pontos-chave: segurança, rapidez, qualidade.

3ª Fase – Experimentação

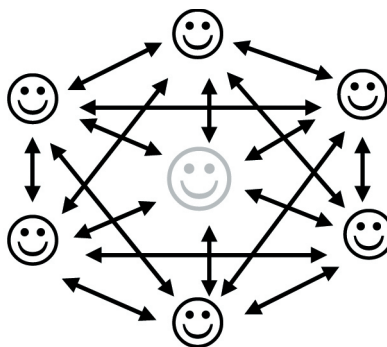
Execução, sem ajuda, feita pelos formandos que realizam a tarefa fase por fase, demonstrando o que vão fazer em cada fase. O formador corrige erros e verifica se o formando reproduziu todas as etapas.

<i>Vantagens:</i>	<i>Desvantagens:</i>
Permite a transmissão de conhecimentos teóricos e práticos	É sobretudo adequado a grupos reduzidos
Facilita a repetição	Exige uma maior disponibilidade de tempo
Possibilita a participação dos formandos pela discussão, diálogo, observação e execução	Requer um acompanhamento individualizado do formando
O formando vê o formador executar a demonstração e pode colocar as suas dúvidas	Necessidade de material pedagógico específico e equipamentos para se tornar próximo da realidade
Correctamente conduzido provoca grande motivação	Podem induzir apenas à imitação
Permite a individualização da aprendizagem	Faz pouco apelo à imaginação e criatividade
A avaliação é imediata	
Possibilita observar o processo de trabalho/ operação, num curto espaço de tempo	
Permite uma análise detalhada das diferentes operações	
Adequa-se ao desenvolvimento de aptidões psicomotoras	

• Métodos Activos

Principais características deste método:

- Formandos são agentes activos e autónomos;
- Coloca o formando no centro das atenções, com um papel dinâmico de acesso e descoberta do saber;
- Formador não é o agente central: animador, dinamizador e facilitador da aprendizagem;
- O formando confronta-se directamente com o problema, devendo descobrir por si próprio a solução;



- Relação interactiva formador/formando e entre os formandos;
- Favorece o trabalho em equipa;
- Respeita os ritmos individuais;
- Pretende desencadear processos de autoformação;
- Interligação dos três níveis de saber.

<i>Vantagens:</i>	<i>Desvantagens:</i>
Maior autonomia do formando	Dificuldades de coordenação e condução por parte do formador
Preparação dos formandos para uma participação mais activa na sociedade e no local de trabalho	Exigem uma grande preparação psicológica do formador
Maior domínio dos conhecimentos (porque foram descobertos pelos formandos)	Disponibilidade e atenção permanente
Desenvolvimento harmonioso dos participantes e do formador	Por vezes os formandos mais dotados têm de seguir o ritmo dos mais lentos e podem desmotivar-se
Oportunidade de todos intervirem	Exigem um número limitado de formandos
Proporciona situações de aprendizagem estimulantes	É morosa a obtenção dos resultados
Potenciação dos saberes	Necessidade de gestão de tempo
Conduz a uma maior motivação do grupo	Maior dispêndio de tempo que os outros métodos

A sabedoria chinesa tem razão quando afirma:

O que eu ouço

O que eu vejo

O que eu faço

ESQUEÇO

RECORDO

APRENDO

A Avaliação da Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem pode diferenciar-se quanto ao momento, a saber: inicial ou de diagnóstico, contínua ou formativa e final ou sumativa. No Quadro 6 é feita uma caracterização de cada um destes momentos. No Quadro 7 é feito um levantamento das possíveis técnicas e instrumentos de avaliação que poderão ser aplicados em cada um destes momentos de avaliação.

Quadro 6

Caracterização dos tipos de avaliação da aprendizagem quanto ao momento

Avaliação Inicial	Avaliação Formativa	Avaliação Sumativa
Avalia: Realizações prévias relevantes (experiências, capacidades) Conhecimentos (pré-requisitos e pré-adquiridos) Aptidões relevantes para a escolha de alternativas de aprendizagem	Avalia: A estrutura de cada unidade de aprendizagem (programa) O formando no seu grau de domínio dos objectivos O formador na sua função técnico-pedagógica O processo de ensino-aprendizagem As causas dos insucessos na aprendizagem	Avalia: Em que grau de satisfação ocorreu a aprendizagem Se o processo de aprendizagem foi efectivo
Permite: Seleccionar para a aprendizagem (selecção) Decidir o ponto de entrada na aprendizagem (colocação) Orientar o formando para uma aprendizagem (orientação)	Permite (a cada momento): Melhorar a organização do programa Alterar a sequência da aprendizagem Retroalimentação em função do progresso do formando Prescrever alternativas de aprendizagem Prescrever materiais necessários no domínio dos objectivos	Permite (à posterior): Concluir se os objectivos gerais foram alcançados Verificar em que extensão o formando atingiu os resultados/conhecimentos Concluir sobre as alterações necessárias Classificar e certificar os formandos

Fonte: Construído e adaptado a partir de Tira-Picos, A. (1999).

Técnicas e Instrumentos de Avaliação da Aprendizagem

Quadro 7

As técnicas de avaliação da aprendizagem e os respectivos instrumentos

Técnicas	Instrumentos			
Observação	Fichas de observação (anexo A) Lista de ocorrências (anexo B) Escala de classificação (anexo C)			
Formulação de perguntas	Avaliação Oral	Lista de perguntas formuladas		
	Avaliação Escrita	Inquéritos	Questionários Inventários Escala de atitudes	
		Testes	Testes resposta aberta	Resposta curta Resposta longa
			Testes resposta fechada	V/F Completar Emparelhar Escolha Múltipla
Medição	Fichas de Avaliação Prática: Quantitativas (anexo D) Qualitativas (anexo E)			

Fonte: Construído e adaptado a partir de Sampaio, J. (1999).

Orçamentação previsional

“A orçamentação previsional inclui os encargos directos de formação (remuneração dos formadores, encargos de deslocação, etc.) e a previsão dos encargos de funcionamento (aluguer/utilização das instalações para a formação, custos de operação das acções de formação). Uma discussão frequente nas empresas está relacionada com o cálculo dos custos de oportunidade devidos à ausência das pessoas em formação e os eventuais custos de substituição. Porém, normalmente, este tipo de custos não é contemplado no plano de formação anual da empresa, mas nos orçamentos individuais de cada unidade da empresa; cabe aos responsáveis de divisão realizar os orçamentos individuais e fazer as estimativas dos efeitos que a formação terá na sua actividade e nos custos de mão-de-obra.”(Portal executivo Pmelink)

Pesquisa de Mercado

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

Devem ter em conta:

Credibilidade das empresas de formação: Neste âmbito deverá ser considerada a área temática/técnica de domínio da empresa de formação.

Qualificações dos formadores: Quando a formação é subcontratada a empresas fidedignas, a qualidade dos formadores é, à partida, assegurada por elas, até porque é a sua imagem de qualidade que está em causa. Quando se tratam de formadores individuais, é importante ter conhecimentos do seu currículo como formador, das suas qualificações nas áreas em que irão dar formação aos seus empregados e, de preferência, serem certificados pedagógica e profissionalmente pelo IEFPP – Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Local da formação: O local onde se irão realizar as acções de formação depende, na maioria dos casos, do número de formadores e das condições logísticas que a empresa que encomenda a formação tem. Se tem um grande número de empregados para assistir a uma determinada formação, o mais frequente é que os formadores subcontratados se dirijam às suas instalações, caso contrário, serão os empregados que terão que se deslocar. Porém, a sua empresa pode não ter, por exemplo, salas disponíveis, ou equipamento de projecção e vídeo de que os formadores necessitam. Nestes casos, negocie todas as condições de que necessita com a empresa de formação.

Custos: Os preços cobrados pelas empresas de formação são, normalmente, elevados. Faça uma análise comparativa dos preços praticados pelas entidades credíveis que dão os cursos de que a sua empresa necessita. Não se esqueça de esclarecer o preço incluindo

todas as condições necessárias. Os principais custos que as empresas de formação cobram são:

- Conceção da ação;
- Organização e gestão da formação;
- Coordenação da acção e formadores;
- Logística (salas, equipamentos, correios, telefones, etc.);
- Elaboração de documentos ou outros instrumentos pedagógicos (Portal executivo Pmlink).

Etapa 6 *Desenvolvimento e execução*

No que diz respeito ao desenvolvimento e execução de determinada ação de formação, podemos dividir a intervenção do Gestor de Formação e/ou outros Técnicos de Formação em três grandes momentos: Apoio à pré-formação; Apoio à formação; e Apoio à conclusão da formação.

Apoio à pré-formação

Relativamente ao apoio antes da formação, este passa pela elaboração do dossier técnico-pedagógico e por mediar o contacto entre entidade empregadora, formador e formandos. Desta forma importa saber que o dossier técnico pedagógico é constituído pelos seguintes elementos (de acordo com os requisitos da DGERT expressos no Guia de Certificação de Entidades Formadoras de 2011):

- Programa de formação;
- Cronograma;
- Regulamento de funcionamento da formação;
- Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados;
- Identificação do coordenador, dos formadores e outros agentes (equipa técnico-pedagógica);
- Fichas de inscrição dos formandos ou lista nominativa em caso de designação pelo empregador;
- Registos e resultados do processo de selecção, quando aplicável;
- Registos do processo de substituição, quando aplicável;
- Contratos de formação com os formandos e contratos com os formadores, quando aplicável;
- Planos de sessão;
- Sumários das sessões e registos de assiduidade;
- Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados, quando aplicável (enunciados e grelhas de correcção);
- Registos e resultados da avaliação da aprendizagem;

- Registo da classificação final, quando aplicável;
- Registos e resultados da avaliação de desempenho dos formadores, coordenadores e outros agentes;
- Registos e resultados da avaliação de satisfação dos formandos;
- Registos de ocorrências;
- Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos;
- Relatório final de avaliação da acção;
- Relatórios de acompanhamento e de avaliação de estágios, quando aplicável;
- Resultados do processo de selecção de entidades receptoras de estagiários, quando aplicável;
- Actividades de promoção da empregabilidade dos formandos, quando aplicável;
- Relatórios, actas de reunião ou outros documentos que evidenciem actividades de acompanhamento e coordenação pedagógica;
- Documentação relativa à divulgação da acção, quando aplicável.

O cliente deve ficar com o original do dossier técnico-pedagógico e a entidade formadora certificada deve ficar com uma cópia do mesmo, uma vez que se trata duma evidência da actividade formativa (de acordo com o documento Perguntas Frequentes – Certificação de Entidades Formadoras, emitido pela DGERT em 2011).

No que diz respeito ao seu papel de interlocutor, o Gestor de Formação deve dotar a entidade empregadora de informação relevante; informar os formandos sobre a natureza da formação e as lacunas de competências que se pretendem colmatar; e possibilitar que se possa fazer o contacto entre o formador e os formandos.

Apoio à Formação

No âmbito do apoio à formação devem estar asseguradas: ferramentas, equipamentos, documentação, *software* aos formadores e aos formandos; oportunidades relevantes e adequadas para os formandos aplicarem as competências desenvolvidas; informação de retorno sobre o desenvolvimento de tarefas, tal como requerido pelo formador e/ou formandos.

Apoio à Conclusão da Formação

No apoio à conclusão da formação estar assegurados os seguintes atos: recepção de informação de retorno dos formandos; recepção de informação de retorno do formador e/ou formandos; proporcionar informação de retorno à chefia e ao pessoal envolvido no processo de formação; emitir os certificados de formação, de acordo com a portaria 474/2010, de 8 de Julho.

Importa aqui referir que, no caso de a formação ser desenvolvida directamente pelo empregador (internamente) cabe ao empregador emitir os certificados. No caso de a

formação ser desenvolvida por uma entidade formadora (externa à empresa), os certificados devem ser emitidos por esta.

Etapa 7 Avaliação e Controlo da Formação

*Avaliação da Formação*¹

A aplicação dos conceitos implícitos na análise sistemática à formação conduz ao aparecimento de uma visão mais globalizante das actividades e tarefas da função formação. Já não se trata apenas de saber “... está tudo a correr bem?” ou “... que nota atribuir ao aluno...?”. A formação, encarada como subsistema no quadro de uma instituição, é responsável pela melhor relação resultados/objectivos e pela melhor contribuição para os resultados dos outros subsistemas da instituição. Isto significa que a avaliação da formação deverá ser encarada numa perspectiva sistémica aos vários níveis em que actua ou age. Assim, num subsistema de formação, deverá haver objectivos que traduzam as preocupações e o esforço de aperfeiçoamento nos seus diferentes sectores: acolhimento, concepção, produção, implementação, avaliação.

Cada sector deve assim desenvolver a sua função e exprimir os resultados em indicadores que traduzam, em termos evolutivos, a qualidade e a quantidade.

Temos então que, de uma forma geral, a avaliação visa essencialmente atingir os seguintes objectivos:

- Implementar uma metodologia fiável e objectiva de análise de resultados e comparação de objectivos;
- Obter dados;
- Comparar soluções e perspectivas de melhorias qualitativas do subsistema formação;
- Recolher informações susceptíveis de serem utilizadas para aperfeiçoar o subsistema de formação e outros que afectem os resultados da instituição;
- Determinar a rentabilidade de um projecto.

Para o conseguir, a avaliação deverá ser parte integrante das tarefas e actividades que se desenvolvem.

CrITÉRIOS de Eficácia da Formação

A utilização de critérios apropriados constitui uma condição fundamental para a avaliação da formação. Por *critério de formação* entende-se uma medida que permite a avaliação de programas e objectivos de formação. Os critérios deverão reflectir os requisitos identificados durante o diagnóstico de necessidades e considerados essenciais

¹ Fonte: Lencastre (1999).

para um bom desempenho da função. Por exemplo, se um requisito for a condução de um equipamento, um critério poderá ser o número de incidentes registados em dado período. Para diferentes momentos de um processo avaliativo, poderemos recorrer a diferentes critérios. A mais difundida e popular tipologia de critérios de formação é a de *Kirkpatrick* e contém cinco níveis de critérios para avaliação da eficácia:

- 1) *Reacção*: é a medida em que os participantes gostaram de um determinado programa, tratando-se mais de uma medida atitudinal do que comportamental. É de todos os níveis o mais avaliado apesar de, por si só, não fornecer informações muito relevantes ou rigorosas sobre o impacto da formação.

Os formandos gostaram do curso?

É uma das formas mais tradicionais e usadas para avaliar. É fácil, rápida e com baixo custo de aplicação. Os resultados negativos podem significar dificuldades de aprendizagem no curso.

- 2) *Aprendizagem*: são os conhecimentos, as atitudes e competências que foram adquiridas ou alterados, em contexto formativo. Trata-se de medir mudanças (nos conhecimentos, nos comportamentos, nas atitudes) recorrendo a critérios relevantes que forneçam resultados quantificáveis no contexto da própria formação, ou seja, na ausência do desempenho da função.

Os formandos aprenderam com base nos objectivos do curso?

A aprendizagem pode ser medida através de pré e pós-testes, bem como através de testes escritos ou testes de *performance*.

- 3) *Comportamento*: por avaliação do comportamento entende-se a medida da mudança do comportamento no desempenho da função, em contexto organizacional, ou seja, na empresa. Tal como uma reacção favorável não significa necessariamente que as aprendizagens efectuadas em sala de formação sejam transferidas para o contexto da função. Portanto, sempre numa situação pós-formação.

O comportamento dos formandos no posto de trabalho mudou? Os formandos aplicam o que aprenderam? É difícil de operacionalizar. Podem ser utilizados questionários ou grelhas de observação, após a formação.

- 4) *Resultados*: é a medida do impacto da formação sobre os objectivos organizacionais. Por exemplo, alguns critérios passíveis de expressar a influência de uma formação poderiam ser o volume de negócios, o absentismo, o volume de produção, etc.

Qual o impacto da formação na organização? Trata-se de avaliar o impacto da formação em termos de resultados na actividade da empresa. Este nível de avaliação é geralmente aplicado a cursos de formação que procuram resolver problemas específicos causados por falta de conhecimentos e qualificações. O autor nunca define, de uma forma simples e clara, como se processa este nível de avaliação. Dá alguns exemplos, entre outros, de reduções nos custos e no absentismo. Apesar de ser um nível de avaliação bastante atractivo, a sua aplicação é extremamente difícil. As dificuldades em estabelecer relações causais directas entre formação/resultados

da empresa, bem como a dificuldade em isolar factores de influência nos resultados, não permitem afirmar, categoricamente, que uma dada acção de formação originou um aumento percentual de x nos resultados y da empresa. Se estabelecemos relações directas entre uma dada formação e um certo tipo de resultados, podemos estar a “enredar” muitos outros factores, externos à formação, e que podem ter actuado em simultâneo para a obtenção desses mesmos resultados.

Mais recentemente, temos vindo a assistir à emergência de um “novo” nível de avaliação, que procura ir um pouco mais além do nível 4.

- 5) *Retorno do investimento (ROI – Return On Investment)*: O retorno do investimento é a comparação, em valores monetários, dos resultados líquidos obtidos face ao custo do programa formativo (expresso em percentagens). Este novo nível de avaliação tornou-se muito popular. Muitos directores não estão dispostos a empreender um projecto de formação se não lhes é garantido um bom nível de retorno do investimento que foi exigido para o levar a cabo. Não lhes basta bons resultados, querem garantir uma recuperação do investimento. É importante não confundir *Retorno do investimento com Índice custo/ benefício*.

Vejamos a diferença:

$$IBC = \frac{\text{Benefícios brutos da formação}}{\text{Custos do programa}}$$

$$ROI = \frac{\text{Benefícios líquidos da formação}}{\text{Custos do programa}}$$

Suponhamos o seguinte exemplo:

Os custos de um dado programa de formação são 20.000 euros e os benefícios são de 100.000 euros (os benefícios podem ser calculados com base em múltiplos indicadores, tais como o aumento de produtividade e a redução de absentismo, entre outros); logo:

$$IBC = \frac{100.000}{20.000} = 5$$

$$ROI = \frac{80.000 \times 100}{20.000} = 400\%$$

Como se pode constatar, a diferença fundamental consiste no facto de o IBC considerar os benefícios brutos e o ROI considerar os benefícios líquidos, descontando os custos e sendo expresso em percentagens. O problema de fundo deste quinto nível de avaliação consiste em isolar os benefícios ligados directamente ao programa de formação, isto é, saber como quantificá-los separadamente.

Esta técnica tem, evidentemente, dificuldades, mas, apesar disso, não deixa de ser um exercício relevante.

Qualidade e Estratégias de Avaliação

A procura da qualidade na formação obedece a uma estratégia coerente que contém em si uma metodologia de observação e de controlo interno (ou externo) da actividade do subsistema de formação e, se pretendermos ser rigorosos, da própria actividade-avaliação.

Ao adoptar uma estratégia de qualidade na formação, devem-se prosseguir 2 objectivos:

- 1) Implementar uma metodologia coerente e colectiva de procura de resolução de problemas;
- 2) Identificar problemas e resolver/melhorar o funcionamento e resultados do sistema com recurso à metodologia adoptada.

Considerando que o sistema de formação evolui no sentido da melhoria, uma estratégia de qualidade passa por uma programa global que prevê um ciclo de actividades:

Identificar: áreas ou actividade a serem controladas/avaliadas; zonas de potencial melhoria; corrigir e estruturar informação com o objectivo de perspectivar ganhos potenciais a conseguir;

Analisar: os parâmetros a serem identificados, medidos e monitorizados; aplicar métodos sistemáticos ou estatísticos para inferir relações de causa-efeito;

Implementar: realizar o plano de actividades implícitas na avaliação; comparar os resultados aos objectivos;

Avaliar: analisar o próprio processo/estratégia de qualidade; comparar resultados com as necessidades utilizadas.

Genericamente, uma estratégia de qualidade na formação obedece a um objectivo do subsistema de formação e para ser implementado deve seguir as seguintes fases:

1) *Estabelecer os ambientes e envolver os agentes de actuação*

Um ambiente adequado é essencial ao lançamento e sucesso de uma estratégia de qualidade. Assim, a função formação ou o sistema de formação na empresa devem, no seu conjunto, envolver-se como um todo no processo de melhoria, encarando cada problema como oportunidade de melhoria e progresso. As responsabilidades e atribuições dos intervenientes e agentes de actuação devem ser claras e conseguir a participação, envolvimento e motivação de todos.

2) *Planear a actuação/definir uma linha de conduta e aplicação/formar os intervenientes*

Cada subsistema da formação deve ser envolvido e contribuir de forma positiva para o conjunto. Para o conseguir é importante a existência de um plano global de abordagem de cada subsistema e do seu inter-relacionamento. A formação é indispensável no treino e desenvolvimento de um movimento colectivo, de modo a garantir melhorias e aperfeiçoamentos de funcionamento. Dado tratar-se de um

processo de formação dentro da formação, mesmo assim trata-se de formação que normalmente deve ser conduzida com grande envolvimento dos responsáveis que – através de sessões formais de formação mas, sobretudo, através de um acompanhamento continuado e sessões regulares de estudo e formação – conseguem, por um lado, capacitar os seus técnicos para a utilização da metodologia de qualidade e, por outro, atingir resultados concretos na solução de problemas.

3) *Diversificar as técnicas de diagnóstico/seleccionar os problemas graves ou frequentes*

Sugere-se que em cada subsistema se identifiquem com recurso às ferramentas e métodos correntes de trabalho os problemas graves, sistemáticos ou frequentes que se considerem serem necessários solucionar.

4) *Aplicar a metodologia de resolução de problemas com recurso a diferentes técnicas*
É de referir algumas técnicas de resolução de problemas:

- Gráficos
- Diagramas de causa-efeito
- Modelos de análise
- Histogramas
- Estatísticas
- Brainstorming
- Análise de custos

5) *Utilizar técnicas recursivas de abordagem global da metodologia de qualidade/garantir a aplicação com sucesso das técnicas até a solução satisfatória dos problemas.*

BIBLIOGRAFIA

- Agência Nacional para a Qualificação. (2011). *Guia de Perguntas-Respostas*. Departamento de Gestão Integrada de Sistemas de Qualificação / Departamento de Referenciais de Qualificação.
- Coiteiro, C. (2008). O papel da formação profissional no desenvolvimento do capital humano. In *RH 21 – Gestão de Activos Humanos no Século 21*. Lisboa: Editora RH.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2011). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras – Sistema e Requisitos de Certificação*. Versão 2.11. Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2011). *Perguntas Frequentes – Certificação de Entidades Formadoras*. Versão Junho de 2012. Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação.
- Ferreira, F. (2000). *Marketing e Formação – O Ciclo da Formação*. 1ª edição. Lisboa: CIDEF.
- Lencastre, J. (1999). *Qualidade e Eficácia na Formação*. Coleção Aprender. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Pinheiro, J. & Ramos, L. (1998). *Métodos Pedagógicos*. Coleção Aprender. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Portal Executivo Pmelink, acessido através de <http://www.pmelink.pt/manuais/recursos-humanos/como-preparar-um-plano-de-formacao> em 06.05.2013
- Sampaio, J. (1999). *A Avaliação na Formação Profissional. Técnicas e Instrumentos*. Coleção Formar Pedagógicamente. Lisboa: CNFF/IEFP.
- Silva, A., & Leitão, S. (2012). *Leis do Trabalho – Tudo o que precisa saber*. Porto: Porto Editora.
- Vieira, M. (2005). *Definição de Objectivos Pedagógicos*. Coleção Aprender. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

ANEXOS

Anexo A

Exemplo de Ficha de Observação

Tarefa a desempenhar:	Data: ___ / ___ / ____
-----------------------	------------------------

Factos Observados	Comentários

Fonte: Construído e adaptado a partir de Sampaio (1999).

Anexo B

Exemplo de Lista de Ocorrência

Comportamento	Esteve atento	Participou	Compreendeu	Aplicou	Executou a tarefa
Formando A	x	X	X	X	x
Formando B	x	X	x		
Formando C	x		x		x

Fonte: Construído e adaptado a partir de Sampaio (1999).

Anexo C

Exemplo de Escala de Classificação

Ficha de Apreciação da Progressão nas Simulações Pedagógicas quanto ao Domínio de Desenvolvimento da Formação

Participante:

	Simulação Pedagógica Inicial	Simulação Pedagógica Final
Tema		
Destinatários		
Duração Prevista	MIN.	MIN.

Nota: No quadro abaixo, assinale com uma X a pontuação atribuída nos diferentes critérios, consoante a Simulação Pedagógica observada (SPI ou SPF)

1 Aproveitamento Insuficiente	2 Aproveitamento Insuficiente	3 Aproveitamento Insuficiente	4 Aproveitamento Insuficiente	5 Aproveitamento Insuficiente
1 – DOMÍNIO DO ASSUNTO				
Não domina a matéria	Domina a matéria de forma satisfatória	Domina bem a matéria	Domina a matéria de forma relevante, demonstrando segurança quando questionado	Domina a matéria de forma excelente, desenvolvendo-a de forma pessoal e criativa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – COMUNICAÇÃO DOS OBJETIVOS				
Não comunica os objetivos	Comunica os objetivos em termos de comportamento esperado	Comunica os objetivos, utilizando verbo operatório	Comunica os objetivos em termos de atividades observáveis, condições de realização e critério de êxito	Comunica os objetivos em termos de atividades observáveis, condições de realização e critérios de êxito, apoiados em situações motivantes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – VERIFICAÇÃO DOS PRÉ-REQUISITOS				
Não foram verificados	Foram objeto de uma revisão sumária	Foram objeto de uma revisão dos pontos fundamentais	Foram objeto de uma verificação individual	Foram objeto de uma verificação individual, com base em instrumentos de diagnóstico
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Aproveitamento Insuficiente	2 Aproveitamento Insuficiente	3 Aproveitamento Insuficiente	4 Aproveitamento Insuficiente	5 Aproveitamento Insuficiente
--	--	--	--	--

4 – ADEQUAÇÃO DOS MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS (MTP)

Inadequados face aos objetivos definidos e ao público-alvo	Utilização adequada dos MTP aos objetivos definidos e ao público-alvo	Utilização adequada dos MTP aos objetivos definidos, ao público-alvo e à situação de aprendizagem	Utilização pertinente e flexível de MTP adaptadas aos objetivos definidos, ao público-alvo e à situação de aprendizagem	Utilização pertinente e flexível de MTP, adaptando-as quer ao ritmo, quer ao estilo de aprendizagem, promovendo a diferenciação pedagógica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 – MOTIVAÇÃO

Não suscita motivação dos participantes	Suscita motivação para o tema da sessão	Suscita motivação, conseguindo adesão espontânea dos participantes	Promove motivação de forma sistemática e diversificada	Promove motivação de forma sistemática e diversificada forma individual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 – ATIVIDADES DOS PARTICIPANTES

Ausência de atividade por parte dos participantes	Promoção ocasional de atividades	Promoção de atividade de forma sistemática	Promoção de atividades facilitadores da aprendizagem e da relação pedagógica	Promoção de atividades criativas, inclusivas e facilitadores da aprendizagem e da relação pedagógica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ação nº _____	Data ___/___/___	Rubrica do Formador _____
---------------	------------------	---------------------------

Fonte: Adaptado de Instituto de Estudos Sociais e Económicos – IESE (2012), Referencial de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, I.E.F.P.

Anexo D

Ficha de Avaliação Prática Quantitativa

FICHA DE AVALIAÇÃO							
CURSO _____				NOME _____			
TAREFA _____				_____			
EXECUÇÃO					TEMPO		
Pormenores a classificar	Tolerâncias	Cotas observadas	Bases de classificação	Notas parciais obtidas	Data	N.º de horas	
Antes da execução							
Durante a execução							
Depois da execução							
Diversos							
APRESENTAÇÃO-ACABAMENTO					Tempo gasto: t		
					Tempo concedido: T		
Nota bruta sobre 20					Diferença	T-t	(B)
Tempo	Penalização (P)					t-T	(P)
	Bonificação (B)						
Nota final							
OBSERVAÇÕES:					VISTO DO FORMANDOR		

Anexo E

Ficha de Avaliação Prática Qualitativa

FICHA DE AVALIAÇÃO (B)										
CURSO <u>Serralheiro</u>					NOME <u>Antunes</u>					
EXERCÍCIO <u>6</u>										
Tarefas Operações Fases Items		Cortar com espora e buril	Cortar chapa com tesoura manual	Tracagem						
Definir modo de execução	B	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
	M			<input checked="" type="checkbox"/>						
	I									
Execução da tarefa, operação ou fase	B		<input checked="" type="checkbox"/>							
	M	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>						
	I									
Gesto Profissional	B		<input checked="" type="checkbox"/>							
	M	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>						
	I									
Aplicação de conhecimentos tecnológicos	B									
	M	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	I									
Aplicação de normas de segurança	B	<input checked="" type="checkbox"/>								
	M									
	I		<input checked="" type="checkbox"/>							
Acabamento do Trabalho	B			<input checked="" type="checkbox"/>						
	M	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	I									
Interesse	S	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	N									
Zelo	S	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	N									
OBSERVAÇÕES:										DATA
										VISTO DO FORMADOR