

**REFERENCIAL DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA  
CONTÍNUA DE FORMADORES**

**GESTOR/COORDENADOR  
DE FORMAÇÃO**



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

REFERENCIAL DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA  
CONTÍNUA DE FORMADORES

A stylized human figure composed of overlapping, rounded shapes in various shades of green. The head is a circle, the torso is a vertical oval, and the arms and legs are represented by horizontal and diagonal bars. The figure is centered on the page.

**GESTOR /  
COORDENADOR DE  
FORMAÇÃO**

## ÍNDICE

1. Enquadramento.....	5
2. Finalidade .....	8
3. Destinatários .....	8
4. Condições de acesso .....	8
5. Objetivos gerais da formação/Competências a desenvolver.....	10
6. Elementos Estruturantes – Elenco modular.....	11
7. Metodologias e Estratégias de Formação .....	25
8. Avaliação .....	26
9. Perfil dos formadores.....	30
Anexos.....	1
Anexo 1.....	2
Instrumentos de verificação das condições de acesso .....	2
Anexo 2.....	5
Instrumentos/Fichas de Avaliação .....	5
Anexo 3.....	10
Módulo 1 - GESTÃO DA FORMAÇÃO: DO CONTEXTO À GESTÃO DE PROJETOS.....	10
Roteiro de Trabalho .....	10
D. Bateria de Exercícios .....	16
E. Bibliografia Aconselhada.....	17
Módulo 2 - DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO DO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO .....	18
Roteiro de Trabalho .....	18
D. Bateria de Exercícios.....	23



## REFERENCIAL DE FORMAÇÃO CONTÍNUA DE FORMADORES – GESTOR/COORDENADOR DE FORMAÇÃO

Respostas Verdadeiras – a, c, e, f, k, m, n, o.....	25
Respostas Falsas – b, d, g, h, i, j, l.....	25
E. Bibliografia Aconselhada .....	27
Módulo 3- Gestão dos recursos humanos e administrativos da formação .....	28
C. Roteiro de Trabalho .....	28
D. Bateria de Exercícios .....	33
E. Bibliografia Aconselhada .....	34
Módulo 4 - Acompanhamento e monitorização da Formação .....	35
C. Roteiro de Trabalho .....	35
D. Bateria de Exercícios .....	38
Módulo 5 - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO.....	43
C. Roteiro de Trabalho .....	43
D. Bateria de Exercícios .....	47
E. Bibliografia Aconselhada .....	49

## 1. ENQUADRAMENTO

---

Os formadores são, atualmente, confrontados com a necessidade de assumir outro tipo de atividades para além da de formador, nomeadamente ao nível da gestão e coordenação de ações de formação o que exige a mobilização de um conjunto de competências técnicas, mas também sociais e relacionais, que implicam a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes relacionadas com a conceção, planeamento, acompanhamento, gestão e avaliação de programas de formação.

No contexto atual, os gestores de formação são os atores que “dão sentido” à formação, na medida em que estimulam a função crítica, desenvolvem dispositivos de formação e gerem as relações com o exterior (entidades, formandos, formadores, ...).

A sua ação estratégica consubstancia-se na construção e operacionalização de projetos de formação que, pela sua especificidade, exigem do gestor capacidades<sup>1</sup> para:

- Pensar à escala de uma organização, como entidade global e complexa;
- Construir a oferta formativa sob forma de projetos de ação, preparados para contextos e públicos precisos;
- Encarar a formação como um processo que procura dar resposta a problemas específicos, evitando agir de forma linear e automática face a hipotéticas necessidades de formação;
- Privilegiar recursos formativos endógenos, considerando as pessoas no interior das organizações como os principais recursos da formação; e,
- Reunir esforços para inserir as organizações em redes de formação, para que estas criem pontos de referência de comparação e de avaliação do seu funcionamento.

É neste sentido que surge a necessidade de reforço da qualidade da formação profissional, apostando em novos perfis ou, na renovação de perfis de intervenientes no processo formativo.

A Portaria 214/2011 de 30 de maio veio, então, definir novos objetivos para a Formação, nomeadamente para a Formação Contínua de Formadores:

---

<sup>1</sup> Adaptado de Canário, R. & Cabrito, B. (orgs.) (2005). Educação e Formação de Adultos. *Mutações e Convergências*, Lisboa: Educa.

Promoção da Formação Contínua dos Formadores, salientando a necessidade da sua atualização permanente, em especial daqueles que intervêm em ações dirigidas a públicos desfavorecidos, na mediação da formação, na formação de formadores, na formação a distância, na formação em contexto de trabalho, na gestão e coordenação da formação bem como, na consultoria de formação, particularmente junto das PME.

Para responder a esta e outras orientações da Portaria, decorrentes do processo de revisão da legislação de enquadramento da atividade de formador, foi necessário adaptar/conceber os **Referenciais de Formação Pedagógica Contínua de Formadores** à luz das novas perspetivas técnico-pedagógicas e fazer uso das recentes investigações no domínio da formação, considerando a experiência adquirida, os constrangimentos observados e a evolução, entretanto, verificada ao nível do perfil de competências do formador.

A conceção de Referenciais de Formação Pedagógica Contínua de Formadores, reconhecidos e certificados pelo IEPF contribui para a normalização da formação, na medida em que todos os cursos organizados sobre estas temáticas seguem a mesma linha de desenvolvimento e versam sobre os mesmos conceitos e metodologias.

A sua duração deve ser estruturada numa base variável de 10 horas sendo que, na conceção do Referencial de Gestor/Coordenador de Formação optou-se por uma duração de 50 horas, devido à complexidade desta atividade.

A escolha da modalidade de intervenção formativa para a **Formação Pedagógica Contínua de Formadores**, deverá ter em conta os requisitos exigidos, de acordo com a oferta disponibilizada, podendo optar-se por:

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTÍNUA DE FORMADORES - GESTOR/ COORDENADOR DE FORMAÇÃO		
<b>FORMAÇÃO PRESENCIAL EM SALA</b>	<b>FORMAÇÃO A DISTÂNCIA,</b> em que a componente a distância domina a formação: <i>e-learning</i> . As sessões são ministradas através de um sistema informático com suporte da Web (utilizando os recursos e metodologias interativas que a Web oferece para promoção e suporte da formação-aprendizagem)	<b>FORMAÇÃO MISTA (ou <i>blended-learning</i>),</b> repartida entre a formação presencial e a formação realizada a distância (remetendo-se novamente, nesta última componente a distância, para o <i>e-learning</i> )

Independentemente da sua opção, qualquer uma destas vias irá permitir ao formando, com aproveitamento, obter o Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de Gestor/Coordenador de Formação.

A Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Gestor/Coordenação de Formação pretende assegurar que os Formadores com Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) que exercem (ou venham a exercer) funções de gestão e coordenação de ações de formação possuam competências que permitam assegurar:

- apoio técnico à definição de políticas formativas;
- realização de um diagnóstico de necessidades de formação, analisando e caracterizando o contexto, as organizações e as atividades profissionais;
- formulação de candidaturas de formação, determinação e controlo dos custos do programa de formação;
- planeamento e conceção de programas e ações de formação com base nos problemas organizacionais identificados, na gestão estratégica de competências, identificando perfis de formação, negociando prioridades e metas e apresentando orçamentos, de acordo com o respetivo enquadramento financeiro;
- recrutamento e seleção de formandos, formadores e entidades de formação em contexto de trabalho;
- apoio técnico ao estabelecimento de contratos de formação com entidades, formandos e formadores;
- promoção e divulgação do programa de formação junto dos principais segmentos de público-alvo e decisores das entidades beneficiárias;
- acompanhamento na conceção de suportes e recursos didáticos para a formação;
- operacionalização e supervisão do dispositivo de acompanhamento da formação realizando reuniões com a equipa pedagógica e com o grupo de formandos, verificando a concretização dos objetivos e conteúdos da formação e das orientações metodológicas e o cumprimento dos regulamentos, aplicando instrumentos de controlo administrativo, pedagógico e financeiro e atualizando o Dossier Técnico-Pedagógico;
- avaliação do programa e do ciclo de formação;

- elaboração de relatórios de avaliação da formação, propondo e implementando os ajustamentos necessários, tendo em consideração os resultados da análise quantitativa e qualitativa do processo e os efeitos da formação.

O Referencial de Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Gestor/Coordenador de Formação constitui um instrumento estruturante e operacional, que integra um conjunto de competências de especialização, em função dos quais se desenvolve o respetivo programa, metodologia pedagógica, planificação e avaliação visando a melhoria da qualidade da formação profissional.

## 2. FINALIDADE

---

A principal finalidade deste referencial é dotar os formandos com competências relacionadas com a gestão e coordenação do dispositivo de formação utilizando técnicas de planeamento, organização, promoção, acompanhamento e avaliação de planos ou ações de formação, garantindo a articulação das atividades de formação com a estratégia geral e a política de formação da empresa/sector/região, as necessidades dos recursos humanos e a evolução da procura e do mercado de trabalho.

Os formandos que no final da formação tenham aproveitamento na avaliação, alcançando os objetivos propostos, deverão obter o **Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de Gestor/Coordenador de Formação**.

## 3. DESTINATÁRIOS

---

A Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Gestor/Coordenador de Formação é dirigida a indivíduos que pretendam adquirir o Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de Gestor/Coordenador de Formação para exercer atividades a nível da gestão, coordenação, acompanhamento, recrutamento e avaliação da formação presencial e/ou a distância.

## 4. CONDIÇÕES DE ACESSO

---

As condições de acesso à Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Gestor/Coordenador de Formação **exigem** que os candidatos reúnam os seguintes requisitos:

- Qualificação de nível superior;
- Certificado de Competências Pedagógicas (CCP);

- 150 horas, comprovadas, de experiência formativa enquanto Formador (independentemente do curso de formação);
- Competências digitais<sup>2</sup>, nomeadamente, processamento de texto (nível independente), criação de conteúdos (nível básico), comunicação (nível básico), resolução de problemas (nível básico) e segurança da informação (nível independente).

Sem prejuízo das condições de acesso anteriores, deverão constituir critérios de acesso os seguintes:

- Interesse, motivação e disponibilidade para a realização da ação de formação;
- Experiência profissional mínima de 3 anos;
- Facilidade de relacionamento interpessoal (capacidade de comunicação e interação, capacidade de estabelecer relações interpessoais empáticas, facilidade de cooperação e de trabalho em equipa, capacidade de coordenação de trabalho, capacidade de adaptação a diferentes situações, indivíduos e contextos, ...)
- Sentido de organização, sentido de organização e orientação para os objetivos e resultados, capacidade de resolução de problemas, espírito empreendedor e criativo; e,
- Outras que se venham a verificar necessárias para a concretização do objetivo da formação.

Os processos de seleção dos candidatos à formação deverão assentar em critérios predefinidos, relacionados com a **salvaguarda da transparência de métodos e de igualdade de oportunidades**.

Para assegurar o cumprimento dos critérios de acesso à Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Gestor/Coordenador da Formação é necessário:

- Entrega do Curriculum-vitae (Modelo Europeu/Europass);
- Preenchimento da ficha de inscrição/candidatura.

Após análise curricular e da **ficha de inscrição**, são convocados os candidatos para o preenchimento de um **questionário de seleção** ou realização de **entrevistas individuais** para avaliação das expectativas.

---

<sup>2</sup> Utilizado o referencial de competências digitais definido para o Europass

## 5. OBJETIVOS GERAIS DA FORMAÇÃO/COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

---

Tendo em conta as finalidades expostas anteriormente, foram criadas condições para que, com esta formação os formandos possam:

- Distinguir as competências e funções do gestor/coordenador de formação em função dos contextos em que intervém;
- Realizar diagnósticos de necessidades de formação alinhados com as orientações estratégicas da entidade e com as políticas de formação políticas de formação das empresas/sectores/regiões
- Planear a formação com base nas necessidades identificadas das empresas/sectores/regiões;
- Gerir e controlar financeiramente projetos de educação/formação;
- Promover e divulgar um plano/ação de formação;
- Organizar, orientar, acompanhar e coordenar a formação e as equipas de trabalho;
- Adotar técnicas de gestão da formação, para administrar o dispositivo formativo da organização;
- Gerir e coordenar ações de formação a distância;
- Conhecer os modelos e orientações específicas para a qualidade da formação;
- Desenvolver um sistema de avaliação da formação que permita avaliar a qualidade, eficiência e eficácia do projeto formativo;
- Implementar sistemas de melhoria contínua da formação aplicando os métodos e as técnicas necessárias à otimização dos resultados das atividades de gestão e avaliação.

## 6. ELEMENTOS ESTRUTURANTES – ELENCO MODULAR

### 6.1 ELEMENTOS ESTRUTURANTES

O Referencial de Formação Pedagógica Contínua Formadores – Gestor/Coordenador de Formação organiza-se em **percursos estruturados de forma modular**, podendo ser dinamizado através de diferentes modalidades de intervenção formativa:

- formação presencial;
- formação a distância (*e-learning*); e
- formação mista (*blended-learning*).

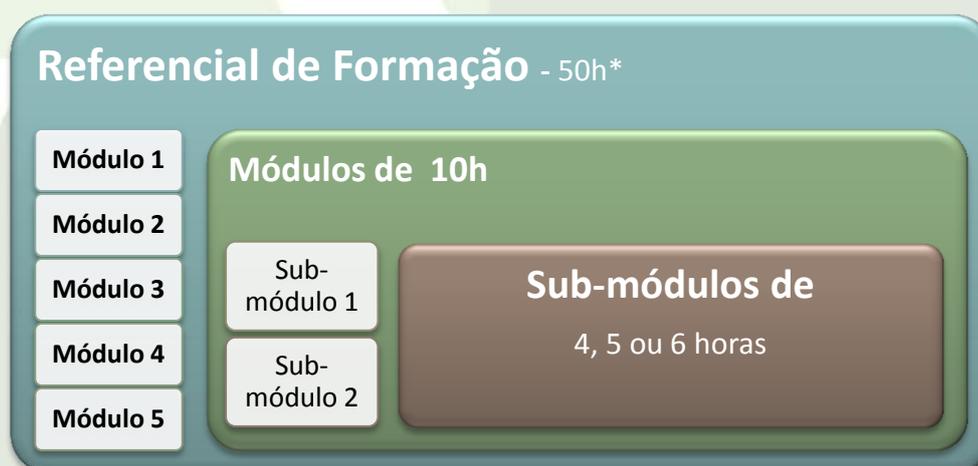
O Referencial de Formação Pedagógica Contínua Formadores – Gestor/Coordenador de Formação organiza-se em 5 módulos de formação de 10 horas cada. Estes módulos contemplam 2 sub-módulos de 4, 5 ou 6 horas. Estão organizados segundo as competências a desenvolver e os conteúdos estruturantes de cada sub-módulo. O referencial de Formação tem uma **duração de referência** mínima de 50 horas para 12 participantes.

Dependendo da modalidade de intervenção, a dimensão dos grupos pode ser superior:

- na formação presencial, o grupo pode ter entre 8 a 18 participantes;
- na formação em *e-learning* e *b-learning*, o grupo pode ter entre 8 a 25 participantes<sup>3</sup>.

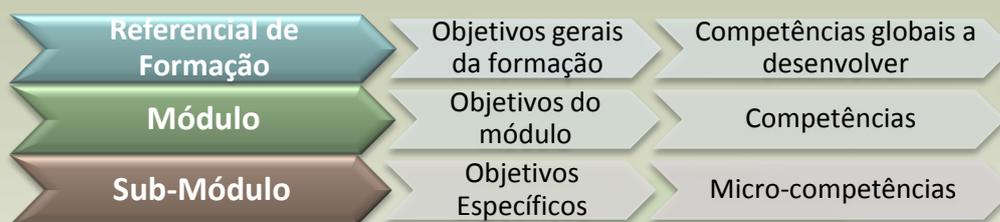
O esquema seguinte ilustra a estrutura do referencial de formação bem como os elementos que o compõem:

#### ESTRUTURA DO REFERENCIAL



\*duração de referência

<sup>3</sup> Nas formações realizadas a distância deverão ser assegurados mecanismos de garantia da qualidade da formação, nomeadamente, no que se refere às sessões síncronas que deverão ter um número máximo de 12 participantes por sessão. Na realização das sessões síncronas, o grupo de formandos deve ser dividido em dois subgrupos sempre que existam mais de 12 formandos.



O Referencial de Formação Pedagógica Contínua Formadores – Gestor/Coordenador de Formação encontra-se estruturado em 5 módulos de formação de 10 horas cada. Estes módulos contemplam 2 sub-módulos, com durações de 5 + 5 horas, 4 + 6 horas ou 6 + 4 horas. Cada módulo poderá ser distribuído em 5 sessões de 2 horas cada, em 2 sessões de 5 horas cada ou ainda em 2 sessões de 3 horas e 1 de 4 horas, perfazendo assim o total de 10 horas por módulo.

Os módulos estão organizados segundo as competências a desenvolver e os conteúdos estruturantes de cada sub-módulo.

O desenvolvimento da formação presencial prevê o recurso a um conjunto variado de métodos e de técnicas pedagógicas harmonizáveis de acordo com os objetivos, os públicos-alvo e os contextos de formação que incluem, de entre outras, sessões com o recurso a métodos expositivos, interrogativos, demonstrativos e ativos, e de técnicas - Jogo de papéis, Estudo de casos, Tempestade de ideias e realização de Simulações Pedagógicas.

Este percurso formativo deverá ser realizado num período máximo de 6 meses, desde que o candidato inicia o primeiro módulo de formação.

A Figura seguinte apresenta o **elenco modular** composto pelos módulos de formação (MF), sub-módulos (SubM) e a duração proposta.

#### MF1 – GESTÃO DA FORMAÇÃO: DO CONTEXTO À GESTÃO DE PROJECTOS (10H)

- *SubM1.1* – Gestão da Formação: Contextos de Intervenção (5h)
- *SubM1.2* – Gestão e Organização de Projectos de Formação (5h)

#### MF2 – DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO (10H)

- *SubM2.1* – Diagnóstico de Necessidades de Formação (5h)
- *SubM2.2* – O plano de formação (5h)

#### MF3 – GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRATIVOS DA FORMAÇÃO (10H)

- *SubM3.1* – Gestão de recursos humanos no âmbito da formação (6h)
- *SubM3.2* – Procedimentos de gestão administrativa da formação (4h)

#### MF4 – ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO (10H)

- *SubM4.1* – Acompanhamento da Formação (6h)
- *SubM4.2* – Gestão da Formação a Distância (4h)

#### MF5 - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO (10H)

- *SubM5.1* – Avaliação do Ciclo Formativo (4h)
- *SubM5.2* – Avaliação dos Processos de Formação (6h)

A estruturação programática do referencial de formação foi concebida tendo em consideração três dimensões, definidas na Portaria nº 214/2011 de 30 de Maio:

- **Pedagógica**, que integra módulos orientados para o aperfeiçoamento, o aprofundamento ou a diversificação das competências previstas no perfil de formador, em função dos seus contextos de intervenção, podendo abranger também a reflexão crítica e o reforço das competências adquiridas nas dimensões organizacional, prática, deontológica e ética do curso de formação pedagógica inicial;
- **Científica e ou tecnológica**, que inclui módulos que visam garantir uma permanente atualização do formador, na sua área específica de intervenção, atentas às constantes mudanças técnicas e organizacionais observadas no mercado de trabalho;
- **Estudo ou investigação operacional**, que contempla módulos dirigidos à análise, pesquisa e otimização de referenciais, modelos, processos e métodos de formação, garantindo a sua transferibilidade ou aplicação em diferentes situações, com especial enfoque na aprendizagem em contexto de trabalho.

Cada dimensão engloba um conjunto de módulos cujos conteúdos são basilares para a Formação Pedagógica Contínua Formadores – Gestor/Coordenador de Formação, os quais serão operacionalizados de acordo com uma duração mínima exigível (10 horas), definido para a formação presencial.

Todos os módulos pertencem a mais do que uma das dimensões de análise definidas sendo que, cada módulo de formação possui, pelo menos, uma dimensão *Pedagógica* e uma dimensão *Científica e/ou Tecnológica*.

### Matriz de correspondência entre os módulos de formação e as dimensões de análise

MÓDULOS DE FORMAÇÃO	DIMENSÕES DE ANÁLISE		
	PEDAGÓGICA	CIENTÍFICA E/OU TECNOLÓGICA	ESTUDO OU INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL
MF1. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	✓	✓	
MF2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO	✓	✓	✓
MF3. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRATIVOS DA FORMAÇÃO	✓	✓	✓
MF4. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	✓	✓	
MF5. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO	✓	✓	

## 6.2 ELENCO MODULAR

<b>MÓDULO 1. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO (10H)</b>	
<b>COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER</b>	
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a:	
<ul style="list-style-type: none"><li>– Compreender o papel do gestor de formação ao longo do ciclo formativo;</li><li>– Discriminar as competências exigíveis ao Gestor de Formação em função dos contextos em que intervém;</li><li>– Caracterizar os Sistemas de Qualificação com base nas principais ofertas formativas disponíveis e nos Referenciais de Formação enquadramentos;</li><li>– Compreender a dinâmica de negócio da formação;</li><li>– Conhecer a dinâmica de financiamento da formação;</li><li>– Adotar técnicas de gestão da formação, para administrar o dispositivo formativo da organização;</li><li>– Definir orçamentos para projetos de formação;</li><li>– Gerir e controlar financeiramente projetos de educação/formação;</li><li>– Construir indicadores e painéis de controlo de gestão;</li><li>– Definir os dispositivos pedagógicos (estratégias de ensino-aprendizagem, recursos e ferramentas de apoio);</li><li>– Definir o sistema avaliativo.</li></ul>	
<b>CONTEÚDOS</b>	
<b>SUB-MÓDULO 1.1. GESTOR E GESTÃO DA FORMAÇÃO: CONTEXTOS DE INTERVENÇÃO (5H)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>– Perfil do Gestor de Formação (atividades, competências e capacidades);</li><li>– O papel da Formação, da Direção de Formação e do Gestor de Formação no seio de uma organização;</li><li>– Conceitos de Homologação, Certificação e Normalização, no contexto da formação;</li><li>– Formação profissional na Europa: O Quadro Europeu de Qualificações (QE);</li><li>– O Sistema Nacional de Qualificações:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A Legislação específica e os regulamentos aplicáveis à Educação/Formação Profissional;</li><li>▪ Principais instrumentos do SNQ: O Quadro Nacional de Qualificações e o Catálogo Nacional de Qualificações;</li><li>▪ Principais ofertas formativas disponíveis;</li></ul></li><li>– As normas de gestão da formação do Sistema de Gestão da Qualidade Nacional;</li><li>– Financiamento da formação:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Programas operacionais da formação em vigor;</li><li>▪ Principais fontes;</li><li>▪ Procedimentos administrativos e pedagógicos;</li></ul></li><li>– Controlo do financiamento;</li><li>– Critérios de definição do orçamento para projetos de formação;</li><li>– Tipos de custos da Formação: diretos, indiretos e de estrutura;</li><li>– Princípios de Gestão de Formação;</li><li>– Gestão de Projetos de educação/formação (presencial e a distância);</li><li>– O Departamento de formação como Unidade de Negócio.</li></ul>	
<b>SUB-MÓDULO 1.2. ORGANIZAÇÃO DE PROJETOS DE FORMAÇÃO (5H)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>– Fases da Conceção e/ou adaptação de referenciais de formação:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análise do contexto de partida – análise das competências e definição de objetivos;</li><li>▪ Desenho da proposta formativa – organização dos objetivos por área de saber e construção de itinerários de aprendizagem prática, teórica e em contexto de trabalho;</li><li>▪ Organização das sequências pedagógicas – sequenciação de conteúdos segundo uma estrutura modular e seleção de estratégias de aprendizagem;</li></ul></li></ul>	

- Elaboração dos recursos didáticos e multimédia e preparação dos equipamentos de apoio - conceção, validação e produção de recursos didáticos e multimédia;
- Construção da estratégia avaliativa – definição da estratégia de avaliação;
- Validação do Referencial de formação/competências.

#### AVALIAÇÃO

- Ficha de Observação de Participantes por Módulo;
- Bateria de Exercícios do Módulo 1.

## MÓDULO 2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO (10H)

### COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a:

- Compreender a importância da identificação das necessidades formativas como instrumento de planeamento;
- Selecionar técnicas e instrumentos qualitativos/quantitativos de diagnóstico tendo em conta as suas vantagens e desvantagens;
- Aplicar métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação;
- Analisar referenciais de competências;
- Planear a formação garantindo o alinhamento das atividades de formação com a estratégia global e as políticas de formação das empresas/sectores/regiões;
- Construir o plano de formação para as organizações/sectores/regiões com base nas necessidades identificadas das empresas/sectores/regiões;
- Avaliar planos de Formação introduzindo as melhorias necessárias;
- Promover e divulgar um plano/ação de formação;
- Desenhar estratégias de marketing para a formação.

### CONTEÚDOS

#### SUB-MÓDULO 2.1. O DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES (5H)

- Tipos de Diagnóstico de Necessidades de Formação: intraempresas, interempresas, regionais e sectoriais;
- Métodos e técnicas de Diagnóstico de Necessidades de Formação;
- Etapas do Diagnóstico de Necessidades de competências e de formação;
  - Análise do contexto de partida (Caracterização do posto de trabalho/organização/sector/região; análise das expectativas e motivações);
  - Análise de referenciais de competências, de formação e estudo de diagnóstico de necessidades de competências e de formação setoriais e/ou profissionais;
  - Definição das áreas/perfis de competências a desenvolver;
  - Formulação de cenários de necessidades de formação;
  - Validação dos cenários de necessidades de formação;
- Instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação (inquérito por entrevista, inquérito por questionário, análise documental, observação direta, *focus-group*, estudos de caso, avaliação de desempenho, análise da oferta formativa, análise custo-benefício, ...);
- Critérios de seleção das técnicas e instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação: qualitativos e quantitativos – vantagens e desvantagens;
- Análise das Necessidades de Formação: tratamento de dados e interpretação dos resultados;
- Identificação e análise de referenciais de competências, de formação e estudos de diagnóstico de necessidades de competências de formação setoriais e/ou profissionais;
- Da procura às necessidades de formação;

## SUB-MÓDULO 2.2. PLANO DE FORMAÇÃO (5H)

- Fases do Plano de Formação: Planeamento, Conceção e Avaliação;
- Conteúdos do Plano de Formação:
  - Área temática de formação;
  - Designação da ação de formação;
  - Público-alvo;
  - Modalidade e formas de organização da formação;
  - Objetivos/Competências a atingir/desenvolver;
  - Conteúdos formativos;
  - Duração;
  - Avaliação das Aprendizagens e da Formação;
- Recursos materiais, logísticos, financeiros e humanos:
  - Critérios de seleção de formandos (se aplicável);
  - Datas e locais previstos para realização da formação;
- Avaliação do Plano de Formação;
- A Promoção e divulgação do Plano de Formação:
  - Processo de promoção e divulgação;
  - Principais canais;
  - Meios publicitários (cartazes, brochuras, vídeos,...);
  - Inovação no processo de promoção e divulgação da formação;
- O Marketing na formação
  - Marketing de produtos Formativos: a Divulgação, Promoção e Informação.

### AVALIAÇÃO

- Ficha de Observação de Participantes por Módulo;
- Bateria de Exercícios do Módulo 2.

## MÓDULO 3. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRATIVOS DA FORMAÇÃO(10H)

### COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a:

- Identificar as funções de recrutamento em que o gestor/coordenador de formação pode estar envolvido;
- Recrutar e selecionar formandos e entidades para formação em contexto de trabalho;
- Elaborar contratos no âmbito da gestão da formação (de trabalho, de formação; com entidades enquadradoras de formandos em contexto de trabalho; de aluguer de espaços, com base na legislação nacional que regulamenta contratos de trabalho ou outros tipos de contratos);
- Aplicar técnicas de gestão e motivação de equipas;
- Promover a comunicação entre Recursos Humanos dentro da organização;
- Conceber e atualizar dossier técnico-pedagógicos;
- Conhecer os principais *softwares* de apoio à gestão da formação e identificar as suas funcionalidades.

### CONTEÚDOS

#### SUB-MÓDULO 3.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA FORMAÇÃO (6H)

- Estratégia do recrutamento de recursos humanos;
- Fontes e processo de recrutamento de recursos humanos;
- Técnicas de Seleção de recursos humanos (formadores/formandos): Análise de Currículos, Entrevista, Testes Psicotécnicos,...;
- Seleção de entidades enquadradoras dos formandos nas componentes de formação prática em contexto de trabalho;
- Tipos de Contratos:
  - Legislação;

- Direitos e Deveres;
- Elaboração de Contratos de Trabalho;
- Outros Tipos de Relação Contratual (p.e. contratos de formação; contratos com entidades enquadradoras de formandos em contexto de trabalho; contratos de aluguer de espaços,...);
- Comunicação na Organização;
- Métodos e técnicas de comunicação;
- Técnicas de gestão de equipas: dinamização, supervisão e motivação;
- Técnicas de negociação e gestão de conflitos dentro de equipas.

#### **SUB-MÓDULO 3.2. PROCEDIMENTOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA FORMAÇÃO (4H)**

- O Dossier Técnico-pedagógico de formação (DTP):
  - Conceção e atualização;
  - Regras e cuidados na manutenção;
  - Requisitos para entidades formadoras certificadas;
- *Softwares* de apoio à gestão da formação:
  - Vantagens e desvantagens;
  - Principais funcionalidades.

#### **AVALIAÇÃO**

- Ficha de Observação de Participantes por Módulo;
- Bateria de Exercícios do Módulo 3.

## MÓDULO 4. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO(10H)

### COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a:

- Intervir pedagogicamente junto de formandos e formadores;
- Monitorizar ações de formação;
- Acompanhar a conceção de suportes didáticos para formações;
- Acompanhar e gerir administrativa, pedagógica e financeiramente ações de formação;
- Refletir estrategicamente sobre a evolução de organizações - da formação convencional para a formação a distância;
- Gerir, planear e coordenar ações de formação a distância;
- Utilizar dispositivos de gestão da formação a distância;
- Cooperar, participar e partilhar Informação/experiências entre a equipa de formação através das comunidades de prática;
- Conhecer e identificar plataformas de gestão de formação a distância (Learning Management System- LMS) por forma a tomar decisões inerentes à gestão da formação a distância.

### CONTEÚDOS

#### SUB-MÓDULO 4.1. ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO (6H)

- Gestão de Inscrições e do seu *Workflow*;
- Processo de admissão de formandos e formadores: acolhimento e informação;
- Planeamento da logística das ações de formação: Cronogramas, horários, recursos físicos e humanos, domínios e espaços de formação;
- Acompanhamento da conceção e elaboração de suportes didáticos para a formação;
- Conceção e adaptação do Guia de apoio ao formando: apresentação da entidade, da ação de formação, da equipa pedagógica, regulamento de funcionamento da formação, direitos e deveres do formando;
- Acompanhamento equipas formativas: dos métodos aos instrumentos a mobilizar;
- Acompanhamento e articulação com entidades enquadradoras, de formandos em formação em contexto de trabalho;
- Monitorização: apoio a formandos e formadores, verificação da concretização dos objetivos de formação, cumprimento de regulamentos, controlo de assiduidade;
- Controlo administrativo, pedagógico e financeiro de ações de formação.

#### SUB-MÓDULO 4.2. GESTÃO DA FORMAÇÃO A DISTÂNCIA (4H)

- Planeamento, conceção, implementação e avaliação de formações a distância;
- Perspetiva estratégica para a evolução de uma organização de formação convencional para soluções abertas e flexíveis de formação (formação a distância);
- Gestão das inscrições na plataforma;
- Processo de admissão *Online*: acolhimento em sessão síncrona e informação sobre o desenvolvimento da formação;
- Dispositivos de gestão da formação a distância (p.e., Moodle, Dokeos, ...);
- Pré-requisitos para a formação a distância;
- Gestão da formação através de plataformas (relatórios e registos automáticos, resultados de testes e participação em fóruns, ...);
- Comunidades virtuais da aprendizagem: cooperação, participação e partilha de Informação/experiências entre a equipa de formação.

### AVALIAÇÃO

- Ficha de Observação de Participantes por Módulo;
- Bateria de Exercícios do Módulo 4.

## MÓDULO 5. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO (10H)

### COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a:

- Desenvolver um sistema de avaliação da formação que permita avaliar a qualidade, eficiência e eficácia do projeto formativo;
- Construir instrumentos de avaliação em função dos objetivos previamente definidos;
- Aplicar técnicas de tratamento quantitativo e qualitativo dos resultados da avaliação da formação;
- Verificar, controlar e avaliar a qualidade, eficiência e eficácia da formação;
- Construir e quantificar indicadores de eficácia da formação;
- Calcular os custos/benefícios financeiros da formação;
- Calcular o retorno do investimento na formação;
- Disseminar os resultados de avaliação;
- Construir relatórios de avaliação da formação;
- Propor medidas de regulação, com vista à melhoria do processo de formação;
- Implementar ações de melhoria contínua.

### CONTEÚDOS

#### SUB-MÓDULO 5.1. AVALIAÇÃO DO CICLO DE FORMAÇÃO (4H)

<b>Sessão 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Princípios e métodos de avaliação da formação;</li><li>– Papéis e intervenientes no processo de avaliação (formador, tutor, gestor, ...);</li><li>– Características técnicas da avaliação (fiabilidade, validade e objetividade);</li><li>– A problemática da subjetividade no processo de avaliação.</li></ul>
<b>Sessão 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dimensões de avaliação da formação (Expectativas, Reação/satisfação, Aprendizagens, Transferência de Aprendizagens para o contexto de trabalho, Resultados/impactes) e momentos de avaliação;</li><li>– Técnicas e instrumentos de recolha de informação (testes de conhecimentos, testes de performance, inquérito por entrevista, inquérito por questionário, análise documental, observação direta, <i>focus-group</i>, estudos de caso, simulação, elaboração de projetos finais, análise de incidentes críticos, elaboração de portefólios, construção de roteiros de atividades, ...);</li><li>– Técnicas de tratamento quantitativo e qualitativo dos resultados da avaliação da formação (grelhas de análise, análise estatística, notas de observação, análise de conteúdo,...).</li></ul>

#### SUB-MÓDULO 5.2. AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO (6H)

<b>Sessão 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Avaliação da qualidade da formação (estrutura do programa, objetivos, conteúdos, metodologia, atividades, recursos, formador, ...);</li><li>– Avaliação da eficiência da formação (adequação dos equipamentos, experiência pedagógica da equipa técnica e dos formadores, potencial dos recursos didáticos, gestão orçamental, cumprimento do cronograma, estratégia de marketing, processo de acompanhamento da formação).</li></ul>
<b>Sessão 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Avaliação da eficácia da formação;</li><li>– Indicadores de eficácia da formação (definição e quantificação);</li><li>– Análise do custo-benefício;</li><li>– Avaliação do impacto/resultados da Formação.</li></ul>

### AVALIAÇÃO

- Ficha de Observação de Participantes por Módulo;
- Bateria de Exercícios do Módulo 5.

### 6.3 A OPERACIONALIZAÇÃO DO REFERENCIAL DE FORMAÇÃO: ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

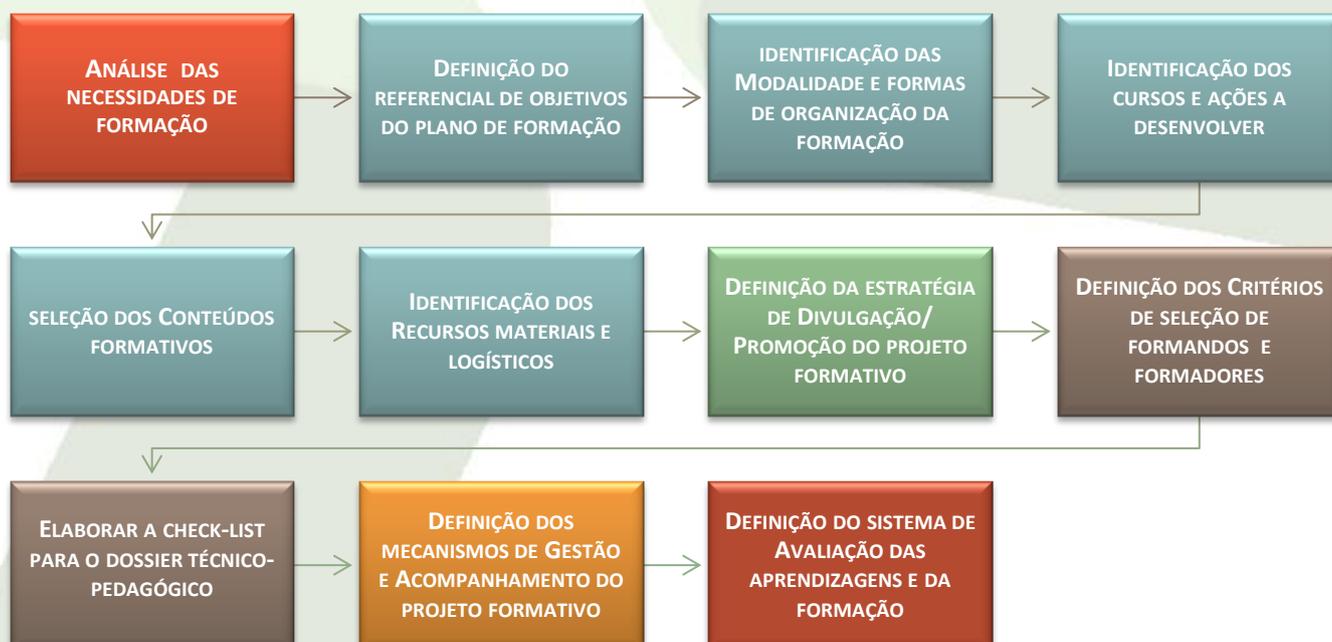
#### (a) Construção de um projeto de intervenção

O contexto de intervenção do Gestor/Coordenador de Formação é muito diversificado podendo este estar afeto a um departamento de recursos humanos de uma empresa ou trabalhar numa entidade formadora, o que exige um conjunto de competências alargado, nomeadamente possuir um espírito empreendedor, ter capacidade de iniciativa e forte criatividade.

Neste sentido, a construção de um Projeto de Intervenção, desenvolvido ao longo de toda a ação de formação e alvo de reflexão em todos os módulos, irá certamente enriquecer e desenvolver as competências do futuro Gestor/Coordenador de Formação. Por este motivo, deverá ser encarado pelos formandos como um investimento que poderá ser rentabilizado futuramente.

O trabalho em questão não é mais do que uma proposta de uma intervenção pedagógica, que pode contribuir para a melhoria das competências do Gestor/Coordenador de Formação a vários níveis: técnico, organizacional, relacional, etc.

Neste sentido, ainda que sempre acompanhados pela equipa pedagógica, cada formando deve preferencialmente, criar um cenário fictício para a elaboração do Projeto Formativo. Em termos práticos, cada formando deverá percorrer os seguintes passos:



A situação anteriormente descrita aplica-se claramente aos casos em que os formandos frequentam toda a ação de formação, ou seja, todo o projeto terá uma sequência lógica de trabalho ao longo de todos os módulos.

No entanto, e caso o formando frequente módulos isoladamente, ser-lhe-á pedido que realize um projeto contendo apenas alguns subprodutos, em função dos módulos realizados, cada um deles respeitante a um determinado tema, logo, associados a resultados de aprendizagem específicos. Assim, cada formando poderá desenvolver esse subproduto.

*(b) Módulos de formação: necessidade de precedências?*

O conceito de precedência no quadro atual do sistema de formação, nomeadamente no que diz respeito à formação pedagógica continua assume um carácter flexível porque cada indivíduo tem a possibilidade, de acordo com as suas necessidades de mobilização de competências e/ou respetiva demonstração, de optar por frequentar as 50 horas, ou seja, todo o percurso do referencial ou selecionar o(s) módulo(s) necessário(s).

Assim, independentemente de a cada módulo corresponder um número, o mesmo não “obriga” a uma sequência rígida. Trata-se de uma sequência meramente indicativa que, no entanto, pressupõe que algumas competências sejam adquiridas e validadas previamente.

Apesar do carácter flexível da Formação Pedagógica Contínua de Formadores, a obtenção do Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de Gestor/Coordenador de Formação é apenas acessível:

- aos formandos que realizem todo o percurso formativo com aproveitamento positivo, i.e., concluir os cinco módulos de formação num período máximo de 6 meses, a contar da data de início do primeiro módulo;
- aos candidatos do processo de RvccFor que frequentem apenas os módulos para os quais não obtiveram a respetiva certificação de competências.

Contudo, existem módulos críticos que pela sua centralidade devem ser realizados cumprindo algum nível de sequencialidade.

O módulo MF1 – “Gestão da Formação: Do Contexto à Gestão de Projetos” deverá ser realizado em primeiro lugar, porque aborda os princípios enquadradores e os conhecimentos-chave da atividade de Gestor/Coordenador que subjazem às restantes competências abordadas nos módulos seguintes.

Em relação à sequência modular, é importante que a equipa pedagógica imprima uma lógica na organização dos módulos, que atribua uma sequência que pedagogicamente faça sentido em termos dos resultados de aprendizagem a alcançar.

Neste sentido, ainda que se sublinhe a flexibilidade e o carácter autónomo dos módulos de formação que compõem o referencial, considera-se recomendável a opção pela seguinte sequência, devido à organização das temáticas e do próprio encadeamento programático.

## RECOMENDADO

MF1. GESTÃO DA FORMAÇÃO: DO CONTEXTO À GESTÃO DE PROJECTOS

MF2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO

MF3. GESTÃO ADMINISTRATIVA E DOS RECURSOS HUMANOS DA FORMAÇÃO

MF4. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

MF 5. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO

Não obstante a recomendação anterior, é possível que a equipa pedagógica opte, por razões de ordem logística e/ou disponibilidade dos formadores, por outros. Apenas deverá ser mantida a obrigatoriedade do Módulo 1 se realizar num primeiro momento e os módulos 2 e 3 serem sequenciais, podendo o módulo 4 e 5 serem móvel, uma vez que são aqueles que relevam maior autonomia na abordagem.

### *(c) Formação a distância: principais requisitos e recomendações*

Para a concretização deste referencial em *e-learning* ou *b-learning*, nomeadamente os módulos realizados com recurso a plataformas colaborativas e de aprendizagem, é necessário uma preocupação extra com o planeamento da formação. Em primeiro lugar, deverá ser assegurado que os formandos possuem alguns requisitos básicos:

- *Competências digitais de comunicação, produção de textos e conteúdos*
- *Disponibilidade e motivação para frequência de cursos a distância*
- *Equipamento informático com acesso à Internet.*

Além destes requisitos, para o desenvolvimento da formação é necessário ter em conta determinados fatores que auxiliem a clarificar o papel dos formandos na formação a distância e, p.e., orientar futuras auditorias de qualidade à formação prestada:

- Conceção de um manual de apoio/tutorial sobre o sistema de gestão da aprendizagem – Plataforma Colaborativa e de Aprendizagem (p.e. plataforma Moodle ou outras plataformas) onde se desenvolverá a formação;
- Assegurar uma experimentação prévia ao início do curso, por parte dos formandos, das funcionalidades dessa mesma Plataforma Colaborativa e de Aprendizagem; e,
- Construir um guia para formandos [e outro para formadores] onde deverá constar a identificação da equipa pedagógica, as suas funções e contactos, a equipa de help-desk para resolução de problemas técnicos e forma de contacto, bem como evidenciar o papel da tutoria e do desenvolvimento do curso em termos de comunicação/dinamização,

Por fim, a estrutura adotada para desenvolvimento da formação a distância deve ainda contemplar como requisitos obrigatórios:

- realização de uma sessão síncrona por módulo, sendo recomendável que o formador seja mediador e impulsionador do processo de debate *online* e que, promova a interação entre todos os formandos;
- abertura no primeiro dia da formação de fóruns temáticos, de esclarecimento de dúvida, de apoio técnico, entre outros;
- inclusão na equipa pedagógica de um tutor *Online* que responderá às dúvidas de carácter técnico-administrativo, tal como reencaminhará as dúvidas pedagógicas para os respetivos formadores do módulo, sempre que necessário;
- realização de 95% dos trabalhos que são pedidos para os módulos *Online*;
- realização da formação completa num período máximo de 6 meses, tal como o estabelecido para a formação presencial.

## 7. METODOLOGIAS E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO

---

### 7.1. ROTEIROS DE TRABALHO

A apresentação de Roteiros de Trabalho (*C. Roteiros de Trabalho*) pretende facilitar a operacionalização dos módulos e sub-módulos de formação propostos para este Referencial. Neste sentido, apresenta-se estruturado em diferentes pontos, imprescindíveis à organização de um módulo de formação:

- fundamentação pedagógica das atividades a desenvolver nas diferentes sessões;
- descrição dos objetivos/competências a atingir;
- definição das condições de realização (duração, dimensão do grupo, material utilizado e espaço físico);
- identificação da metodologia pedagógica a aplicar; e
- etapas para a realização da atividade.

Os Roteiros de Trabalho constituem exemplos de referência, não existindo obrigatoriedade da sua aplicação, funcionando como uma orientação para o formador na planificação das sessões de formação.

### 7.2. BATERIA DE EXERCÍCIOS DE APLICAÇÃO PRÁTICA

Para além da apresentação de Roteiros de Trabalho e aprendizagem, este Referencial integra, ainda, conjuntos de exercícios de aplicação prática, preparados para cada módulo (*D. Bateria de Exercícios*), e que servirão de exemplo para aplicação e aferição dos conhecimentos adquiridos pelos formandos nas diferentes sessões. À semelhança dos roteiros de trabalho, estes exercícios são exemplos de referência, não existindo obrigatoriedade da sua aplicação.

Para uma melhor harmonização, cada exercício prático obedece a uma estrutura-tipo, que contempla os seguintes campos:

- Módulo e sub-módulo onde se integra;
- Temática (s) a abordar;
- Objetivos a atingir;
- Duração;
- Dimensão do grupo (se aplicável);
- Material a utilizar.

Neste sentido, subjacente à descrição do exercício está um modelo que deve ser aplicado em todos eles.

## 8. AVALIAÇÃO

---

### 8.1 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO ADOTADA

#### *(a) Avaliação das Aprendizagens*

A **Avaliação sumativa** (aprendizagens) visa, ao classificar, traduzir o processo de avaliação contínua num referencial universalmente reconhecido (escala), possibilitando a certificação.

É da responsabilidade de cada formador proporcionar as condições ideais para que a avaliação de cada módulo resulte efetivamente da ponderação de todos os elementos de avaliação definidos.

A Avaliação das Aprendizagens pode processar-se através da aplicação de vários instrumentos e permite medir o desempenho dos formandos relativamente a:

- Domínio dos objetivos específicos a adquirir através da frequência da formação; e
- Reforço das competências pedagógicas a desenvolver através da frequência da formação.

O grau de **Domínio dos objetivos pedagógicos (OP)** constata-se através das apreciações realizadas pelos formadores envolvidos na ação, por observação dos participantes nos módulos individuais, ao nível do domínio dos assuntos, relações interpessoais, entre outras. Estes elementos deverão ser registados na *Ficha de Observação dos Participantes por Módulo*.

O **Reforço de Competências Pedagógicas (CP)** é verificado através da qualidade do projeto de intervenção (*Ficha de Apreciação do Projeto de Intervenção*) tendo em conta os vários elementos que o compõem: análise das necessidades de formação, modalidade e formas de organização da formação, objetivos/competências a atingir/desenvolver, conteúdos formativos, recursos materiais e logísticos, divulgação/promoção do produto formativo, critérios de seleção de formandos e formadores, gestão e acompanhamento do projeto formativo, avaliação das aprendizagens e da formação.

A **Avaliação final** de cada formando, determina o grau de sucesso da aprendizagem devendo ser confrontados os resultados obtidos na avaliação contínua com os objetivos operacionais definidos *a priori*.

Após a obtenção das avaliações individuais efetuada pelos formadores, será o Responsável e/ou Coordenador Pedagógico que fará a compilação e converterá o somatório quantitativo (1 a 5) das avaliações numa escala qualitativa.

ESCALAS DE AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS (UM NÍVEL NEGATIVO E QUATRO NÍVEIS POSITIVOS)

QUALITATIVA* QUANTITATIVA	APROVEITAMENTO INSUFICIENTE	APROVEITAMENTO SATISFATÓRIO	APROVEITAMENTO BOM	APROVEITAMENTO RELEVANTE	APROVEITAMENTO EXCELENTE
NUMÉRICA Níveis 1 a 5	1	2	3	4	5
LITERAL Níveis A a E	E	D	C	B	A
NUMÉRICA Valores de 0 a 20	0 - 9	10 - 13	14 - 16	17 - 18	19 - 20
PERCENTUAL 0 a 100%	0% - 49%	50% - 69%	70% - 84%	85% - 94%	95% - 100%

\* DESIGNAÇÃO QUE DEVE CONSTAR NOS CERTIFICADOS

A aprovação do formando no final do curso será determinada pelos seguintes critérios:

- Aproveitamento na ação de formação*, quando a sua classificação final for igual ou superior ao nível 2, correspondendo em termos qualitativos a “Aproveitamento Satisfatório” e tendo registado uma assiduidade mínima de 95% sobre a duração global do curso.
- Aproveitamento Insuficiente na ação de formação*, quando a sua classificação final for igual ao nível 1, correspondendo em termos qualitativos a “Aproveitamento Insuficiente” ou não tendo registado uma assiduidade mínima de 95% sobre a duração global do curso, não podendo faltar a um sub-módulo inteiro.

Aos participantes cuja avaliação permita concluir que atingiram os objetivos visados pela formação será emitido um Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) onde constará o respetivo resultado, expresso em menção qualitativa.

Na tabela abaixo são apresentadas as descrições globais da escala qualitativa:

DESCRIÇÃO GLOBAL DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ESCALA QUALITATIVA	CENTRADO NAS COMPETÊNCIAS	CENTRADO NOS OBJETIVOS
APROVEITAMENTO INSUFICIENTE	<b>Não adquiriu as competências-chave</b> previstas no referencial de formação. Necesita de um reforço de formação ou de melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.	<b>Não atingiu 50% dos objetivos operacionais</b> visados pelo referencial de formação. Necesita de um reforço de formação ou de melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.
<b>Avaliação qualitativa, no final da formação, dos profissionais com aptos para o exercício da atividade de Gestor/Coordenador de Formação:</b>		
APROVEITAMENTO SATISFATÓRIO	<b>Adquiriu as competências-chave</b> previstas no referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da atividade de Gestor/Coordenador de Formação.	<b>Atingiu pelo menos 50% dos objetivos operacionais</b> visados pelo referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da atividade de Gestor/Coordenador de Formação.
APROVEITAMENTO BOM	<b>Adquiriu todas as competências</b> previstas no referencial de formação e demonstrou <b>boas aptidões</b> de comunicação e de trabalho em equipa, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.	<b>Atingiu todos os objetivos operacionais</b> visados pelo referencial de formação e demonstrou <b>boas aptidões</b> de comunicação e de trabalho em equipa, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.
APROVEITAMENTO	<b>Adquiriu todas as competências</b>	<b>Atingiu todos os objetivos operacionais</b>

DESCRIÇÃO GLOBAL DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ESCALA QUALITATIVA	CENTRADO NAS COMPETÊNCIAS	CENTRADO NOS OBJETIVOS
<b>RELEVANTE</b>	previstas no referencial de formação e demonstrou <b>relevantes aptidões</b> de comunicação e de trabalho em equipa, elevado <b>empenho</b> , capacidade de análise, autonomia e <b>criatividade</b> na resolução de problemas	visados pelo referencial de formação e demonstrou <b>relevantes aptidões</b> de comunicação e de trabalho em equipa, elevado <b>empenho</b> , capacidade de análise, autonomia e <b>criatividade</b> na resolução de problemas.
<b>APROVEITAMENTO EXCELENTE</b>	Superou as competências previstas <b>no referencial de formação e demonstrou</b> excepcionais aptidões <b>de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas, utilizando de forma consistente diferentes suportes, canais, fontes e redes de conhecimento, bem como</b> espírito empreendedor.	Superou os objetivos operacionais <b>visados pelo referencial de formação e demonstrou</b> excepcionais aptidões <b>de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas, utilizando de forma consistente diferentes suportes, canais, fontes e redes de conhecimento, bem como</b> espírito empreendedor.

O processo de avaliação das aprendizagens dos formandos baseia-se essencialmente nos seguintes instrumentos, que têm pesos diferentes na avaliação:

- Avaliação modular através do preenchimento da *Ficha de Observação dos Participantes por Módulo (OP)* - 60%;
- Avaliação do Projeto de Intervenção, através do preenchimento da *Ficha de Apreciação do Projeto de Intervenção (PI)* - 40%.

Para a **Avaliação Final (AF)** dos formandos, deverá ser preenchida a *Ficha de Avaliação Final*, que assenta na seguinte fórmula:

$$\text{AVALIAÇÃO FINAL (AF)} = [(0,6 \times \text{AS/OP}) + (0,4 \times \text{AS/PI})]$$

Os **critérios de classificação**, para cada Ficha de Avaliação, deverão focar-se essencialmente em 2 níveis:

- *Conteúdos de formação*: (i) evidência da correta interpretação da informação trabalhada em cada módulo; e (ii) evidência da sua aplicação na resolução de situações-problema. Cabe a cada formador gerir o grau de exigência consoante os objetivos da formação para cada formando ou grupo de formandos.
- *Comportamentos pessoais e sociais* relativos ao desempenho das tarefas da formação: (i) assiduidade; e (ii) participação (consideram-se apenas formas de participação pertinentes, diretamente relacionadas com os temas debatidos na formação, e evidência de atitudes colaborativas).

### ***(b) Avaliação do Processo Formativo***

A **Avaliação do processo formativo**, a efetuar durante a realização da formação, acompanha a execução da mesma produzindo informação para a monitorização e controlo de gestão do processo formativo. Esta avaliação pretende aferir a qualidade: da estrutura do programa, da metodologia utilizada, do desempenho dos formadores, do modelo organizativo da ação e dos recursos técnicos, humanos e materiais. Este feedback ajudará o Responsável/Coordenador Pedagógico na redação do Relatório Final de Avaliação da Formação, estando apto a perceber os pontos fortes da ação e as melhorias a realizar em futuros cursos de formação.

Os instrumentos a utilizar pretendem inquirir formandos e formadores, sobre a qualidade da formação:

➤ *Ficha de Avaliação da Qualidade da Formação (a preencher pelo formando)*

Visando objetivos essencialmente pedagógicos pretende-se com este questionário recolher as opiniões dos formandos acerca do módulo de formação frequentado (satisfação com a ação de formação/módulo e desempenho dos formadores) com vista a melhorar a qualidade da mesma. O questionário deverá ser preenchido no dia da conclusão da ação de formação.

➤ *Ficha de Avaliação da Qualidade da Formação (a preencher pelo formador)*

Da mesma forma que se recolhe a opinião dos formandos acerca dos módulos de formação frequentados, também se deverá recolher a opinião dos formadores com vista à melhoria dos processos de organização e desenvolvimento da formação. Este Questionário deverá ser preenchido após a conclusão da ação de formação e, permite ao formador expressar a sua opinião em 3 domínios claros:

- (i) Organização da Formação* – permite uma análise sobre as “infraestruturas” mobilizadas para a formação, o apoio logístico prestado e da equipa pedagógica e, sobretudo uma análise ao cumprimento do plano de formação aprovado;
- (ii) Expectativas Iniciais* – permite uma análise das expectativas iniciais, do período de conceção da formação, contrapondo com a concretização do plano final de formação;
- (iii) Desempenho dos participantes* – permite analisar a formação do ponto de vista do desempenho motivacional, participativo, de alcance de resultados e aquisição de aprendizagens por parte dos participantes.

## 9. PERFIL DOS FORMADORES

---

O Formador como técnico da atividade formativa interage em diferentes contextos de formação-aprendizagem aos quais tem sido reconhecido um conjunto de competências, independentemente do contexto que intervém e dos seus destinatários. De acordo com o Perfil de Formador definido pelo IEFP o formador é:

O técnico que atua em diversos contextos, modalidades, níveis e situações de aprendizagem, com recurso a diferentes estratégias, métodos, técnicas e instrumentos de formação e avaliação, estabelecendo uma relação pedagógica diferenciada, dinâmica e eficaz com múltiplos grupos ou indivíduos, de forma a favorecer a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados ao desempenho profissional, tendo em atenção as exigências atuais e prospetivas do mercado de emprego.

Fonte: Perfil do Formador, IEFP, 2011.

**O Formador da Formação Pedagógica Contínua de Formadores** – Gestor/Coordenador de Formação deverá:

1. Possuir uma qualificação de nível superior;
2. Ser detentor do Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) ou do antigo CAP de formador;
3. Possuir experiência comprovada enquanto gestor de formação (mínimo 3 anos) ou ser detentor do Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de gestor da formação.

Ao nível destas competências de índole técnica, os formadores deverão ainda possuir determinadas especificações que, pela sua importância para a preparação de Gestores/Coordenadores de Formação deverão, de igual forma, ser tidas em conta no momento de seleção:

- ↳ Possuir 300 horas, comprovadas, de experiência formativa enquanto Formador (independentemente do curso de formação);
- ↳ Experiência no Sistema Nacional de Qualificações, como fator preferencial;

O formador de Formação Pedagógica Contínua de Formadores deverá possuir Competências Pessoais e Sociais adequadas à sua função, tais como:

- Gestão das Relações Interpessoais (cooperação, trabalho em equipa, motivação, coordenação de trabalho);

- Características Individuais (autonomia, assertividade, flexibilidade, resolução de problemas, espírito de iniciativa e de inovação, capacidade criativa e empreendedora, comunicação);
- Outras que, atentas às características do público-alvo sejam necessárias mobilizar para cumprimento dos objetivos da formação.

Esta preparação psicossocial e equilíbrio emocional do formador são fundamentais, para que o mesmo possa realizar com eficácia a função cultural, social e económica de qualquer formação.

Paralelamente, deve possuir um conjunto de conhecimentos e competências técnicas das quais se destaca:

- Conhecimento consistente do Sistema Nacional de Qualificações, nomeadamente das diferentes modalidades de Educação e Formação Profissional;
- Competências de utilização/gestão de Plataformas Colaborativas e de Aprendizagem (LMS);
- Competências digitais<sup>4</sup>, nomeadamente, processamento de texto (nível independente), criação de conteúdos (nível básico), comunicação (nível independente), resolução de problemas (nível independente) e segurança da informação (nível independente); e
- Competências enquanto utilizador de, pelo menos, um *software* de gestão da formação.

Dependendo do Módulo em que pretendam exercer a sua atividade deverão, ainda, ser tidas em conta as seguintes especificações:

MF1. GESTÃO DA FORMAÇÃO: DO CONTEXTO À GESTÃO DE PROJETOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional de gestão da Formação;</li> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações</li> </ul>
MF2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no desenvolvimento de Diagnóstico de Necessidades de Formação;</li> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional na elaboração de planos de formação;</li> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional de Marketing de Produtos Formativos.</li> </ul>
MF3. GESTÃO ADMINISTRATIVA E DOS RECURSOS HUMANOS DA FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional na elaboração de dossiers técnico-pedagógicos;</li> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional de recrutamento, seleção e integração de recursos humanos;</li> <li>▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional na utilização de <i>softwares</i> de gestão da formação.</li> </ul>
MF4. ACOMPANHAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos e experiência Profissional no acompanhamento/ gestão</li> </ul>

<sup>4</sup> Utilizado o referencial de competências digitais definido para o Europass

E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	da formação; ▪ Conhecimentos e experiência Profissional na gestão da formação a distância.
MF5. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO	▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no campo da Avaliação de produtos de natureza educativa/ formativa; ▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no campo da Avaliação da eficácia, eficiência, qualidade e retorno do investimento em formação.

# ANEXOS

---

## ANEXO 1

### INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO

#### FICHA DE INSCRIÇÃO (ANEXAR CURRÍCULUM-VITAE)

NOME			
DATA DE NASCIMENTO	__/__/____	NACIONALIDADE	
B.I./C.C.		DATA DE EMISSÃO/VALIDADE	__/__/____
ARQUIVO		NIF	
MORADA			
CÓDIGO POSTAL	____ - ____	LOCALIDADE	
CONTACTO TELEFÓNICO		CORREIO ELETRÓNICO	@
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS		ÁREA DE FORMAÇÃO DE BASE	
PROFISSÃO		EMPRESA	

RUBRICA

DATA

**QUESTIONÁRIO DE SELEÇÃO**  
**(APRESENTAÇÃO PRÉVIA DOS CANDIDATOS E**  
**AFERIÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS - FORMANDOS)**

Este questionário tem como objetivo aferir as suas motivações e expectativas face à ação que vai frequentar, informação que se torna crucial quando pretendemos corresponder de forma eficaz e eficiente, e mais adaptadas a cada grupo. Através da análise a este questionário, é possível desenhar estratégias e metodologias assentes nas motivações do grupo.

Não se trata de um questionário de carácter avaliativo mas sim informativo para a equipa que vai acompanhar esta ação de formação.

Agradecemos a sua disponibilidade.

Nome

Data

 / 

**I PARTE - MOTIVAÇÃO E AFERIÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS**

**1. Quais os motivos que o levaram a inscrever-se nesta ação de Formação?**

**2. Quais os módulos que lhe suscitam maior interesse? Justifique a sua resposta.**

**3. Que temas gostaria de ver explorados ao longo do curso? Justifique a sua resposta.**

**4. Que tipo de técnicas pedagógicas gostaria que fossem aplicadas nesta ação?**

Trabalhos de Grupo

Brainstorming

Simulações Pedagógicas

Trabalhos *Online*

Grupos de Debate

Outras \_\_\_\_\_

**5. Pensando na sua experiência/conhecimento nas áreas que se seguem, marque com um X a opção correta:**

Temas	Níveis	Conhecimento			Experiência
		Básico	Intermédio	Avançado	
Sistema Nacional de Qualificações					
Modalidades e formas de organização da formação					
Gestão e Organização de Projetos de Formação					
Diagnóstico de Necessidades de Formação					
Planeamento da Formação					
Marketing da formação					
Gestão de Recursos Humanos em contexto de formação					
Aplicações informáticas de apoio à gestão da formação					
Acompanhamento da Formação					
Gestão de ações de Formação a distância					
Avaliação da qualidade, eficiência e eficácia da Formação					

## II PARTE – CARACTERIZAÇÃO INDIVIDUAL E DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

6. Indique, tendo em conta experiências profissionais e/ou académicas anteriores, etapas/atividades em que tenha desenvolvido, trabalho com autonomia, espírito de iniciativa, criatividade, empreendedorismo e inovação.

7. Indique uma situação em que tenha estado na coordenação de uma equipa de trabalho ou envolvido em trabalho em equipa.

8. Indique quais as suas estratégias de Aprendizagem ao Longo da Vida.

**MUITO OBRIGADA!**

## ANEXO 2

### INSTRUMENTOS/FICHAS DE AVALIAÇÃO

#### FICHA DE OBSERVAÇÃO DOS PARTICIPANTES POR MÓDULO

FORMADOR

AÇÃO Nº

MÓDULO

	PARTICIPANTES									
<b>PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO</b> (ATRIBUIR PONTUAÇÃO DE 1 A 5)										
<b>DOMÍNIO DOS ASSUNTOS</b> Aplica os conhecimentos adquiridos em exercícios/atividades ou casos concretos propostos pelo formador										
<b>CRIATIVIDADE E AUTONOMIA</b> Demonstra capacidade de análise dos temas e situações, autonomia na pesquisa de informação e criatividade na abordagem dos assuntos										
<b>PARTICIPAÇÃO</b> Mostra interesse e intervém a propósito, colaborando na dinamização das atividades formativas										
<b>RESPONSABILIDADE</b> Demonstra sentido de responsabilidade na frequência da ação, em termos de cumprimento dos tempos e das atividades propostas										
<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b> Comunica com os colegas, formadores e outros, demonstrando tolerância e espírito de equipa										
<b>SOMATÓRIO DE PONTOS</b>										
<b>PONTUAÇÃO POR FORMADO – OP</b> (Somatório de Pontos/ Total de itens avaliados)										

DATA

RUBRICA DO FORMADOR

## FICHA DE APRECIÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

FORMADOR

PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO		%	PARTICIPANTES											
QUALIDADE DO PROJETO	<b>ESTRUTURA DO PROJETO</b> Elabora um projeto bem estruturado, demonstrando capacidade de análise crítica e de síntese.	20												
	<b>RIGOR NA APRESENTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS</b> Elabora instrumentos que correspondam ao trabalho nas diferentes sessões de formação.	10												
	<b>CRIATIVIDADE</b> Concebe um trabalho sob uma temática inovadora e de carácter prospetivo.	10												
	<b>FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA</b> Sustenta o projeto em dados concretos, que respondam às necessidades do público-alvo e do contexto de intervenção.	20												
	<b>MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO</b> Define mecanismos/estratégias para acompanhar e monitorizar a formação (incluindo o DTP).	20												
	<b>DIVULGAÇÃO DO PROJETO</b> Propõe estratégias de promoção e divulgação do projeto, tendo em conta métodos e técnicas de marketing formativo.	20												
<b>SOMATÓRIO DE PONTOS (%)</b>		100												
<b>PONTUAÇÃO POR FORMADOR – AS/PI</b> (Tradução do somatório percentual em classificação por níveis – escala CNQF)		5												

AÇÃO Nº

DATA

RUBRICA DO FORMADOR

## AVALIAÇÃO FINAL – AF

EIXOS DE AVALIAÇÃO		PARTICIPANTES											
<b>AS/OP</b>	Pontuação média obtida na aferição (individual dos módulos) do grau de domínio dos objetivos. [OP= (OP1 + OP2 + OP3 +OP4 + OP5 )/5]												
<b>AS/PI</b>	Pontuação obtida no Projeto de Intervenção.												
<b>AF = [(0,6 x AS/OP) + (0,4 x AS/PI) ]</b>													

AÇÃO Nº

DATA

RUBRICA DO COORDENADOR DA AÇÃO

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO**  
**(APRECIÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE A AÇÃO DE FORMAÇÃO)**

AÇÃO Nº

DATA

 /  / 

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1	2	3	4	5
		INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

**ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO**

QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS						
QUALIDADE DA DOCUMENTAÇÃO DE APOIO DISPONIBILIZADA						
APOIO DA EQUIPA PEDAGÓGICA						

**DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO**

CUMPRIMENTO DO PLANO DE FORMAÇÃO (HORÁRIOS, CALENDÁRIO, ...)						
CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO E UTILIDADE DOS CONTEÚDOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA DO PROGRAMA						
ADEQUAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁTICOS E MULTIMÉDIA						
ADEQUAÇÃO DA DURAÇÃO MÓDULO/CURSO						

**APRECIÇÃO INDIVIDUAL DA FORMAÇÃO**

MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO						
RELACIONAMENTO ENTRE FORMANDOS E COM FORMADOR						

**INTERVENÇÃO DOS FORMADORES**

DOMÍNIO DAS TEMÁTICAS						
MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS						
LINGUAGEM/COMUNICAÇÃO						
EMPENHAMENTO/MOTIVAÇÃO						
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1	2	3	4	5
		INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
AVALIAÇÃO GLOBAL DA AÇÃO						

**SUGESTÕES/CRÍTICAS**

Temas considerados mais importantes, a desenvolver com maior profundidade ou a incluir em ações deste tipo; Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO  
(APRECIÇÃO DOS FORMADORES SOBRE A AÇÃO DE FORMAÇÃO)**

AÇÃO Nº

DATA

 /  / 

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1	2	3	4	5
		INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<b>ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO</b>						
QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS						
QUALIDADE DA DOCUMENTAÇÃO DE APOIO DISPONIBILIZADA						
APOIO LOGÍSTICO E DA EQUIPA PEDAGÓGICA						
ADEQUAÇÃO DO HORÁRIO						
CUMPRIMENTO DO PLANO DE FORMAÇÃO (HORÁRIOS, CALENDÁRIO, ...)						
<b>EXPECTATIVAS INICIAIS DA FORMAÇÃO</b>						
CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO DOS CONTEÚDOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA DO PROGRAMA						
ADEQUAÇÃO DOS ATIVIDADES/ /RECURSOS PROGRAMADOS						
CONHECIMENTO PRÉVIO DO PÚBLICO-ALVO						
TRABALHO COM EQUIPA PEDAGÓGICA						
<b>DESEMPENHO DOS PARTICIPANTES</b>						
MOTIVAÇÃO						
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE						
PRODUTIVIDADE						
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM						
RESULTADOS ALCANÇADOS						

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1	2	3	4	5
		INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<b>AVALIAÇÃO GLOBAL DA AÇÃO</b>						

**SUGESTÕES/CRÍTICAS**

Conteúdos a desenvolver com maior profundidade, a incluir ou a retirar, em ações deste tipo.  
Aspetos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

NOME E RUBRICA DO FORMADOR

## **ANEXO 3**

### **MÓDULO 1 - GESTÃO DA FORMAÇÃO: DO CONTEXTO À GESTÃO DE PROJETOS**

#### **ROTEIRO DE TRABALHO**

##### **FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE**

A formação, quando realizada de forma eficiente, é um fator de importância fulcral para as organizações competirem na economia global, cada vez mais dependente do conhecimento.

Os desafios com que os gestores/coordenadores de formação se deparam, dirigem-se não só à elaboração de programas de formação eficazes, com um acompanhamento eficiente, mas também à orientação da unidade/departamento de formação como uma unidade de negócio, tendo a necessidade de associar e adquirir novos conceitos como a gestão do financiamento e a orçamentação de custos para a formação.

Neste sentido, este Roteiro de Trabalho surge como uma contextualização da intervenção do gestor/coordenador da formação apontando para 2 momentos: um primeiro de contextualização do papel do gestor da formação e, um segundo momento apontando para o desenvolvimento e gestão de projetos - estando aqui afeto o Dossier Técnico-Pedagógico, fundamental para um controle e acompanhamento dos projetos formativos/ações de formação.

##### **SUB-MÓDULO 1.1 GESTOR E GESTÃO DA FORMAÇÃO: CONTEXTOS DE INTERVENÇÃO**

##### **DIMENSÃO DO GRUPO**

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 3 a 6 elementos.

##### **METODOLOGIA (s)**

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa, intervalando com momentos de trabalho em grupo e de participação ativa em debates e sessões de *focus-group*.

## ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

### 1ª ETAPA

*Aplicação da primeira atividade - “Gestão da Formação”, preparada para o Sub-módulo 1.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 2 – Módulo 1). Apresentação de conteúdos sobre Gestão da formação e a legislação de apoio.*

Antes de iniciar o processo de apresentação de conteúdos relativos ao gestor/coordenador de formação e de outros conceitos associados, o formador poderá aproveitar para aplicar o primeiro exercício dando cerca de 10/15 minutos aos formandos para, em grupos de 3 elementos, debaterem afirmações sobre o perfil de gestor de formação. Poderá sugerir a realização de um mapa mental com a indicação das atividades, exigências, responsabilidades e competências.

Como forma de elucidação das respostas corretas do exercício, o formador deverá abordar de um ponto de vista teórico-prático (promovendo a participação ativa dos formandos), as seguintes temáticas (poderá apoiar-se num PowerPoint preparado para o efeito):

- Perfil do Gestor de Formação
- O papel da Formação, da Direção de Formação e do Gestor de Formação no seio de uma organização;
- Conceitos de Homologação, Certificação e Normalização, no contexto da formação;
- Principais instrumentos de política europeia: O Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), o EQVET, o EUROPASS, etc.
- Principal legislação e regulamentos aplicáveis à Educação/Formação Profissional.

### 2ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos, recorrendo à exploração de alguns websites na Internet, debate orientado e/ou dinamização de focus-group.*

Para iniciar esta sessão, o formador poderá optar pela realização de um trabalho de pesquisa em pequenos grupos de trabalho, para identificar e caracterizar os instrumentos centrais do Sistema Nacional de Qualificações, as modalidades e os tipos de oferta formativa do Sistema, no website do IEFP e outras entidades.

Complementarmente, poderá ser solicitado aos formandos que elaborem um quadro-síntese com os programas de financiamento do seu conhecimento, com indicação dos objetivos e

destinatários, para posterior debate.

Após a apresentação dos trabalhos pelos formandos, o formador deverá fazer uma síntese em que aborde os seguintes temas:

- O Sistema Nacional de Qualificações;
- As normas NP de Gestão da Formação;
- Financiamento da formação:
  - Principais fontes;
  - Procedimentos administrativos e pedagógicos;
  - Controlo do financiamento.

## **METODOLOGIA (S)**

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa e, intervalando com momentos de trabalho em pequenos grupos, sessões de *brainstorming* (Tempestade de Ideias) e, momentos de *focus-group* entre formandos.

## **ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE**

### **1ª ETAPA**

*Apresentação de conteúdos sobre a Gestão de projetos. Sessão de Brainstorming (Tempestade de Ideias) sobre a formação do ponto de vista do negócio.*

O formador deverá, numa abordagem mais teórica, focar os seguintes conteúdos (poderá apoiar-se numa apresentação em PowerPoint, Prezi ou outra aplicação, preparada para o efeito):

- Princípios de Gestão de Formação;
- Gestão de Projetos de educação/formação (presencial e a distância).

Em seguida, o formador poderá optar pela realização de um *brainstorming* sobre *a formação do ponto de vista do negócio*, debatendo os novos desafios dos gestores e dos departamentos de formação.

As expressões e ideias que ressaltam dos comentários e intervenções dos formandos deverão ser registadas e contrapostas com uma apresentação teórica da seguinte temática:

- O Departamento de formação como Unidade de Negócio.

### **2ª ETAPA**

*Apresentação de conteúdos sobre controlo financeiro da formação. Exploração de orçamentos realizados.*

O Formador deverá focar os seguintes pontos para a apresentação (poderá apoiar-se numa apresentação em PowerPoint, Prezi ou outra aplicação, preparada para o efeito):

- Métodos e técnicas de gestão e controlo financeiro;
- Critérios de definição do orçamento para projetos de formação.
- Tipos de custos da Formação: diretos, indiretos e de estrutura.

Procurando partir de aprendizagens baseadas em situações reais, o formador poderá recolher alguns exemplos de orçamentos realizados no âmbito dos departamentos de formação para explorar pelos formandos. Em sessões e módulos posteriores irá poder aplicar os conhecimentos aqui recolhidos, com a concretização e uma atividade (ver atividade 2 - Bateria de exercícios MF4).

---

## **SUB-MÓDULO 1.2- ORGANIZAÇÃO DE PROJETOS DE FORMAÇÃO**

---

### **DIMENSÃO DO GRUPO**

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 3 a 6 elementos.

### **METODOLOGIA (S)**

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa e, intervalando com alguns momentos de trabalho em pequenos grupos para exploração de um *software* de gestão da formação, sessões de *brainstorming* (Tempestade de Ideias) e, momentos de *focus-group* entre formandos.

### **ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE**

#### **1ª ETAPA**

*Apresentação de conteúdos sobre a Gestão de projetos. Sessão de Brainstorming (Tempestade de Ideias) sobre a formação do ponto de vista do negócio.*

O formador deverá, numa abordagem mais teórica, focar os seguintes conteúdos (apoiando-se num PowerPoint preparado para o efeito):

- Princípios de Gestão de Formação;
- Gestão de Projetos de educação/formação (presencial e a distância).

Em seguida, o formador poderá optar pela realização de um *brainstorming* sobre a *formação do ponto de vista do negócio*, debatendo os novos desafios dos gestores e dos departamentos de formação.

As expressões e ideias que ressaltam dos comentários e intervenções dos formandos deverão ser registadas e contrapostas com uma apresentação teórica da seguinte temática:

- O Departamento de formação como Unidade de Negócio;

### 2ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre controlo financeiro da formação. Exploração de orçamentos realizados.*

O Formador deverá focar os seguintes pontos para a apresentação (apoiando-se num PowerPoint preparado para o efeito):

- Métodos e técnicas de gestão e controlo financeiro;
- Critérios de definição do orçamento para projetos de formação.
- Tipos de custos da Formação: diretos, indiretos e de estrutura

Por forma a tornar a sessão mais interessante, o formador poderia recolher alguns exemplos de orçamentos realizados no âmbito dos departamentos de formação para explorar junto dos formandos. Em sessões e módulos posteriores irá poder aplicar os conhecimentos aqui recolhidos, com a concretização e uma atividade (ver atividade 2 - Bateria de exercícios MF4).

### 3ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre softwares de apoio à gestão da formação e DTP. Exploração de um Software de Gestão de Formação. Aplicação da segunda atividade - “Elaborar um Dossier Técnico-Pedagógico”, preparada para o Sub-módulo 1.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 2 – Módulo 1).*

O formador deverá iniciar a sua exposição abordando as potencialidades, vantagens e desvantagens dos *softwares* de apoio à gestão da formação. Em seguida, poderá apresentar alguns dos mais conhecidos (p.e., FORINSA, PLURIVALOR, ISIFORM, PRIMAVERA, ...).

Seria interessante que fosse realizada uma exploração dos focos principais de um dos *softwares* de apoio à gestão da formação, juntando os formandos em pares e deixando que explorem um dos *softwares* ou uma *demo*.

Em seguida, o formador deverá continuar a sua abordagem expositiva de conteúdos com a temática do *Dossier Técnico Pedagógico de formação* (DTP):

- Conceção e atualização;
- Regras e cuidados na manutenção.

Durante a apresentação desta temática poderá ser solicitado aos formandos que, através da atividade preparada para o efeito (ver Bateria de exercícios MF1), se proceda à estruturação de um Dossier Técnico-Pedagógico.



## D. BATERIA DE EXERCÍCIOS

### MÓDULO 1

#### SUB-MÓDULO 1.1.

##### “GESTÃO DA FORMAÇÃO”

**TEMÁTICAS:** Gestor de Formação: Perfil e Contextos de intervenção.

**OBJETIVOS:** Identificar e autoanalisar os conhecimentos sobre o perfil do gestor de formação e os seus contextos de intervenção.

**DURAÇÃO:** 15 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 3 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** folhas de exercício, caneta.

#### PROCEDIMENTOS PARA O PREENCHIMENTO

Este exercício promove o debate sobre o gestor de formação e os seus contextos de intervenção. Pretende-se que os grupos debatam as afirmações e assinalem com um X em: **V** se a afirmação for verdadeira; **F** se a afirmação for falsa e, **NS** (Não sabe) em caso de dúvida.

		V	F	NS
1	A norma NP ISO 10015:2002 fornece as principais linhas de orientação no sentido de apoiar as organizações a identificar e analisar as suas necessidades de formação.			
2	A função de Gestor de Formação é obrigatória pelo sistema de certificação de entidades formadoras.			
3	O Gestor de Formação deve ter conhecimentos técnicos desde o domínio do enquadramento jurídico aos conceitos básicos da formação, nas suas diversas modalidades e tipologias, bem como na organização e gestão de uma entidade formadora, no âmbito administrativo, financeiro e pedagógico.			
4	O formador deve ser o único interveniente a solucionar conflitos que surgem na formação e a intervir disciplinarmente.			
5	Apenas o secretariado de formação é responsável pelo equipamento das salas de formação.			
6	Cabe ao gestor elaborar o orçamento anual da formação.			
7	O quadro Europeu de qualificações pretende, entre outras, promover a mobilidade de gestores de formação entre países.			
8	O apoio técnico na elaboração de cadernos de encargos e contratação de formação faz parte do perfil funcional do gestor de formação.			
9	Por norma, o gestor de formação não tem qualquer papel no apoio à definição de políticas formativas.			

**Respostas verdadeiras** – 1, 2, 3, 6 e 8.

**Respostas Falsas** – 4, 5, 7 e 9.

## E. BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

### MÓDULO 1. GESTÃO DA FORMAÇÃO: DO CONTEXTO À GESTÃO DE PROJETOS

- CARDIM, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Edições Lidel;
- ISO 10015 (2002). *Norma Internacional*;
- LANDSHERE, G. (1997). *A Pilotagem dos Sistemas de Educação – Como Garantir a Qualidade na Educação?*. Porto: Edições ASA;
- LEVANT, J. CLEETON, D. (1999). *Marketing da Formação*. Coleção Formador Prático. Lisboa: Monitor;
- MEIGNANT, A. (1999). *Gestão da Formação*. Lisboa: D. Quixote.

## **MÓDULO 2 - DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO**

### **ROTEIRO DE TRABALHO**

#### **FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE**

O processo de planeamento da formação é um processo contínuo que o gestor/coordenador da formação deve participar na medida em que, cada fase é um ponto informativo da fase seguinte. Ter um profissional envolvido em todo o processo é um ponto fundamental.

O diagnóstico de necessidades de formação é o primeiro passo do planeamento onde, o gestor da formação e a sua equipa devem identificar as necessidades formativas do público-alvo de determinada formação. É sobre esta temática que se debruça a primeira parte deste roteiro de trabalho, analisando algumas ferramentas, métodos e técnicas para obter um correto e eficaz diagnóstico.

A segunda parte deste roteiro irá abordar o plano da formação, processo a seguir no pós-diagnóstico de necessidades. Irão ser abordados todos os passos para a conceção e elaboração de um plano de formação tal como, para a sua promoção e divulgação. Relativamente a este último aspeto, de promoção e divulgação do plano, e de produtos formativos, é necessário mobilizar alguns conhecimentos ao nível do marketing na formação, o que fundamenta uma abordagem neste módulo, ainda que genérica, a esta temática.

#### **SUB-MÓDULO 2.1. – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

##### **DIMENSÃO DO GRUPO**

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 3 a 6 elementos.

##### **METODOLOGIA (S)**

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa e, intervalando com momentos de trabalho em grupo e sessões de *focus-group*.

### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre o Diagnóstico de necessidades de formação – tipos, métodos, técnicas e etapas. Realização de um focus-group.*

Antes de iniciar o processo de apresentação de conteúdos relativos ao diagnóstico de necessidades de formação, o formador poderá promover um *focus-group* com o grupo de formação. Quando forem referidos alguns dos conceitos básicos sobre o diagnóstico de necessidades de formação, o formador poderá apresentá-los num PowerPoint preparado para o efeito.

Após o *focus-group* deverá entrar num campo mais específico focando as seguintes temáticas, numa perspetiva de trabalho teórico-prático (fazendo uma ponte para a apresentação/ debate de alguns casos reais):

- Tipos de Diagnóstico de Necessidades de Formação: intraempresas, interempresas, regionais e sectoriais;
- Métodos e técnicas de Diagnóstico de Necessidades de Formação;
- Etapas do Diagnóstico de Necessidades de Formação:
  - Análise do contexto de partida (Caracterização do posto de trabalho/organização/ sector/região; análise das expectativas e motivações);
  - Formulação de cenários de necessidades de formação;
  - Validação dos cenários de necessidades de formação;
  - Definição das áreas/perfis de competências.

### 2ª ETAPA

*Apresentação dos instrumentos e critérios para seleção dos mesmos e das técnicas de Diagnóstico de Necessidades de Formação. Aplicação da primeira atividade - “Diagnosticar Necessidades de Formação”, preparada para o Sub-módulo 2.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 3 – Módulo 2).*

O Formador poderá iniciar a sua sessão recorrendo à apresentação das etapas do ciclo formativo. Sendo o Diagnóstico das Necessidades de Formação a primeira etapa, poderá passar para a apresentação (com apoio de um PowerPoint) de alguns instrumentos mais usuais:

- Instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação (inquérito por entrevista, inquérito por questionário, análise documental, observação direta, *focus-group*, estudos de caso, avaliação de desempenho, análise da oferta formativa, análise custo-

benefício, ...);

- Critérios de seleção das técnicas e instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação: qualitativos e quantitativos – vantagens e desvantagens.

Para terminar, poderá aproveitar para lançar a primeira atividade sobre as aplicações dos instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação (ver Bateria de exercícios MF2).

### 3ª ETAPA

*Apresentação dos métodos de tratamento de dados e interpretação dos resultados de um diagnóstico de necessidades de formação. Aplicação da segunda atividade - “Teste conhecimentos - Necessidades de Formação?”, preparada para o Sub-módulo 2.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 3 – Módulo 2).*

O formador poderá iniciar a apresentação desta temática, apoiando-se, p.e., num PowerPoint preparado para o efeito ou na apresentação de alguns casos práticos como p.e., estudos de diagnóstico, ... e, abordando os seguintes conteúdos:

- Análise das Necessidades de Formação: tratamento de dados e interpretação dos resultados;
- Identificação e análise de referenciais de competências, de formação e estudos de diagnóstico de necessidades de competências de formação sectoriais e/ou profissionais;
- Da procura às necessidades de formação.

Após a apresentação, o formador poderá optar pela aplicação a segunda atividade apresentada (ver Bateria de exercícios MF2) com vista ao encerramento do sub-módulo.

Ao longo do desenvolvimento desta etapa torna-se importante a verificação/análise de algumas situações práticas como p.e., a interpretação de alguns documentos de levantamento de necessidades de formação que o formador consiga disponibilizar.

---

## SUB-MÓDULO 2.2– O PLANO DE FORMAÇÃO

---

### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 3 a 6 elementos.

### METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa, intervalando com alguns momentos de trabalho em

pequenos grupos, sessões de *focus-group* e promovendo a participação ativa do grupo de formandos.

## ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre as fases do plano de formação. Sessão de focus-group sobre planos de formação.*

O formador deverá iniciar esta sessão promovendo um *focus-group* entre os formandos sobre planos de formação. O objetivo será entender o contacto que os formandos já tiveram com esta temática, se já desenvolveram algum plano de formação (estratégias utilizadas, foco de desenvolvimento, estrutura), ... e em seguida focar a sua exposição teórica numa base mais genérica, abordando os seguintes conteúdos:

- Fases do Plano de Formação: Planeamento, Conceção e Avaliação.

### 2ª ETAPA

*Apresentação de um plano de formação e debate/introdução dos conteúdos que o compõem.*

O formador deverá, através de um exemplo prático, iniciar a sua exposição teórica, promovendo o debate e a participação ativa do grupo de formandos. Deverão ser abordados os conteúdos que compõem o Plano de formação e sugeridas algumas pistas para a construção de determinados conteúdos que irão ser abordados em outros módulos desta formação de gestor/coordenador de formação. A temática a desenvolver deverá incidir sob os *Conteúdos do Plano de Formação*:

- Área temática de formação;
- Designação da ação de formação;
- Público-alvo;
- Modalidade e formas de organização da formação;
- Objetivos/Competências a atingir/desenvolver;
- Conteúdos formativos;
- Duração;
- Avaliação das Aprendizagens e da Formação;
- Recursos materiais, logísticos, financeiros e humanos;
- Critérios de seleção de formandos (se aplicável);
- Datas e locais previstos para realização da formação.

### 3ª ETAPA

*Aplicação da terceira atividade - “Define o plano!”, preparada para o Sub-módulo 2.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 3 – Módulo 2). Apresentação da componente promoção e divulgação dos planos de formação.*

O formador poderá iniciar a sua sessão com a execução da terceira atividade (ver Bateria de exercícios MF2), cujo objetivo é juntar os formandos em grupos por forma a elaborarem um plano de formação (exercício que poderá eventualmente servir de base para o projeto de intervenção final). Assim, poderá averiguar a aquisição dos conteúdos anteriormente trabalhados e aproveitar no final, para abordar a temática de *promoção e divulgação do plano de formação*:

- Processo de promoção e divulgação;
- Principais canais;
- Meios publicitários (cartazes, brochuras, vídeos,...);
- Inovação no processo de promoção e divulgação da formação.

#### **4ª ETAPA**

*Apresentação da estratégia de Marketing formativo, elucidando com exemplos práticos. Sessão de focus group sobre a temática. Aplicação da quarta atividade - “Publicitar a formação”, preparada para o Sub-módulo 2.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 3 – Módulo 2).*

O formador deverá iniciar o processo de apresentação desta temática levando os formandos, a refletir sobre a temática do marketing formativo, organizando uma sessão de *focus-group*. Poderá ir sinalizando as ideias/conceitos-chave que ressaltam do debate para depois iniciar a apresentação da temática abordando:

- O Marketing na formação;
- Marketing produtos Formativos: a Divulgação, Promoção e Informação.

O formador poderá optar também, por elucidar estas temáticas com situações reais de marketing de produtos formativos ou, em alternativa, aplicar a quarta atividade proposta na Bateria de exercícios deste módulo (caso não seja possível a realização em durante a formação, poderá ser solicitado aos formandos que façam externamente. Depois terão duas hipóteses: (i) apresentam ao formador para análise e avaliação numa sessão posterior ou, (ii) apresentam no projeto de intervenção).

## D. BATERIA DE EXERCÍCIOS

### MÓDULO 2

#### SUB-MÓDULO 2.1.

##### “DIAGNOSTICAR AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO”

**TEMÁTICAS:** Diagnóstico de necessidades de formação - instrumentos e critérios de seleção.

**OBJETIVOS:** Identificar os instrumentos/métodos que melhor se adaptam ao diagnóstico de necessidades a realizar.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 3 a 6 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** folhas, canetas.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Em grupos de 3 a 6 elementos, os formandos deverão discutir as situações propostas e os melhores métodos e instrumentos para realizar o diagnóstico de necessidades de formação.

##### SITUAÇÃO Nº 1

Empresa que pretende desenvolver um processo de formação sistemático, envolvendo todos os colaboradores no processo.

*Método(s)/ Instrumento(s) sugerido(s)*

##### SITUAÇÃO Nº 2

Centro de formação que vai iniciar a sua atividade e que pretende perceber qual a oferta formativa *core* que irá disponibilizar.

*Método(s)/ Instrumento(s) sugerido(s)*

##### SITUAÇÃO Nº 3

Instituição de serviços que quer concorrer a um programa de formação subsidiada e necessita de um diagnóstico de necessidades de formação no prazo de um mês, sob pena de ultrapassar os prazos de candidatura.

*Método(s)/ Instrumento(s) sugerido(s)*

##### SITUAÇÃO Nº 4

Empresa da indústria do tabaco com sede em Lisboa e 3 filiais pelo país quer elaborar um plano de formação para o seu pessoal técnico, comercial e administrativo, tendo em conta que deve envolver todo o pessoal das diversas fábricas neste processo.

*Método(s)/ Instrumento(s) sugerido(s)*

## MÓDULO 2

### SUB-MÓDULO 2.1.

#### “TESTE OS CONHECIMENTOS - NECESSIDADES DE FORMAÇÃO?”

**TEMÁTICAS:** Diagnóstico de necessidades de formação – métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados, análise e tratamento de resultados.

**OBJETIVOS:** Identificar os conhecimentos dos formandos sobre o processo de diagnóstico de necessidades de formação.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Realização individual.

**MATERIAL A UTILIZAR:** caneta.

#### COLOQUE JUNTO DE CADA AFIRMAÇÃO UM V, SE A CONSIDERAR VERDADEIRA OU UM F, SE A CONSIDERAR FALSA.

a) O processo de levantamento de necessidades de formação distingue-se do processo de diagnóstico de necessidades de competências.	
b) Na seleção de técnicas e instrumentos de diagnóstico, o gestor/coordenador da formação deverá optar pelos menos adequados à situação em estudo/análise.	
c) Na identificação e análise de problemas podem ser utilizadas abordagens prospetivas.	
d) A combinação de diferentes fontes de informação, técnicas e instrumentos de diagnóstico designa-se por Diagrama de Ishikawa.	
e) A análise causa-efeito foi desenvolvida para representar a relação entre um problema e todas as causas que podem contribuir para esse problema.	
f) Um diagnóstico de necessidades de competências envolve várias etapas.	
g) A etapa da definição e hierarquização das prioridades da organização ignora a análise da evolução dos empregos.	
h) Existe um desfasamento quando as competências existentes são as competências desejadas por uma organização.	
i) O diagnóstico de necessidades de competências exclui a identificação dos resultados esperados.	
j) O inquérito por questionário é uma técnica que proporciona a discussão por um grupo de participantes de um tema identificado previamente.	
k) A análise SWOT permite identificar condicionamentos ou ameaças.	
l) O <i>focus-group</i> ou grupo de discussão é uma técnica de inquérito.	
m) A entrevista é uma técnica que visa a recolha de dados através de conversas orais.	
n) As novas competências requeridas por uma organização podem decorrer da evolução do seu ambiente técnico.	

o) O *brainstorming* ou tempestade de ideias é uma técnica utilizada para explorar a capacidade criativa dos indivíduos.

**Respostas Verdadeiras** – a, c, e, f, k, m, n, o.

**Respostas Falsas** – b, d, g, h, i, j, l.

## MÓDULO 2

### SUB-MÓDULO 2.2.

#### “DEFINE O PLANO!”

**TEMÁTICAS:** Plano de Formação.

**OBJETIVOS:** Elaborar um plano de formação.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 3 a 6 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** caneta, folhas.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Em grupos de 3 a 6 elementos deverão elaborar um plano de formação **detalhando alguns dos conteúdos** que o compõem:

- a) Objetivos gerais e específicos do plano;
- b) Fundamentação do plano;
- c) Identificação e caracterização de:
  - Ações de formação a desenvolver, públicos-alvo, Modalidades e formas de organização da formação (inicial/contínua, interna/externa, ...)
  - Recursos financeiros (orçamentação de custos, atribuição de prioridades)
- d) Delinear um projeto de programa de execução do plano:
  - Estrutura-base das ações de formação propostas
  - Inventariação dos meios necessários - humanos, materiais, logísticos, financeiros (para cada ação de formação proposta)

#### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

O plano de formação poderá ser apresentado em aula ou em alternativa, após a conclusão do mesmo, o formador deverá avaliar externamente e fornecer o feedback ao grupo.

## MÓDULO 2

### SUB-MÓDULO 2.2.

#### “PUBLICITAR A FORMAÇÃO”

**TEMÁTICAS:** Marketing formativo.

**OBJETIVOS:** Conceber uma estratégia de divulgação de um plano/produto de formação.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 3 a 6 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** folhas, canetas, computador, PowerPoint.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

- ✓ O Formador deverá apresentar aos formandos o processo de promoção/divulgação dos planos de formação e a temática do Marketing formativo.
- ✓ Os grupos deverão criar uma brochura/panfleto de divulgação, tendo em conta o plano de formação criado no exercício anterior (*Define o plano!*);
- ✓ Pensar numa estratégia de venda e publicitação desse produto formativo.

#### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

O formador deverá externamente avaliar o produto e fornecer o feedback ao grupo de formandos.

#### ***Em alternativa, e caso a duração da sessão o permita:***

Os formandos poderão apresentar o produto/brochura (tempo previsto: 2 a 4 minutos por grupo). No final, poderão realizar um debate com todo o grupo de formação sobre:

- ✓ Produtos mais atrativos;
- ✓ Produto que demonstrou melhor estratégia de marketing;
- ✓ Sugestões de melhoria dos diversos produtos apresentados.

#### E. BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

#### MÓDULO 2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

- CRUZ, J. (1998). *Do Levantamento de Necessidades à Avaliação da Formação*. Lisboa: Edição Sílabo;
- EXPOENTE, SA (2007). *Manual de Boas Práticas – Recurso didáctico para formação intra-empresas*. Braga: Expoente, SA;
- FONTES, C. (1990). *Planeamento da Formação*. Revista Formar, nº 1, 37-43;
- LE BOTERF, G. (1998). *Plano de Formação*. Revista Formar, nº8, 22-25;
- RODRIGUES, Â. (2006). *Análise de Práticas e de Necessidades de Formação*. Lisboa: Ministério da Educação;
- VALENTE, A.C. (1999). *Perfis de Competências Estratégicas: uma perspectiva intersectorial: evolução e diagnósticos de necessidades de formação*. Lisboa: Inofor.

## MÓDULO 3- GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRATIVOS DA FORMAÇÃO

### C. ROTEIRO DE TRABALHO

#### FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE

Por norma conceber a formação constitui um processo, bastante complexo que deverá responder às exigências, expectativas e necessidades de formação identificadas. Nesta fase, o gestor/coordenador de formação desempenha um papel fulcral de orientação e apoio ao desenvolvimento dos referenciais de formação pois acompanhou todo o processo de levantamento de necessidades e estará apto a entender a organização e a elucidar a sequência pedagógica mais favorável ao público-alvo identificado, orientação dos recursos e da estratégia avaliativa mais adequada.

Acresce que, o tratamento de alguns pormenores relacionados com os recursos humanos podem surgir nesta fase de desenvolvimento/conceção da formação e, como tal, o gestor deverá possuir conhecimentos de base para efetuar recrutamento de formadores, selecionar adequadamente formandos e entidades para desenvolvimento da formação em contexto de trabalho. A orientação da comunicação dentro dos grupos de trabalho, sejam eles de preparação/conceção da formação ou grupos integrados no desenvolvimento das ações é também uma das funções deste profissional.

Posto isto, a primeira parte deste roteiro abordará a conceção e adaptação de referenciais de formação sendo que, na segunda parte, se irá abordar um ponto de vista mais operacional no que respeita ao recrutamento, seleção e gestão de recursos humanos para a formação.

#### SUB-MÓDULO 3.1– GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA FORMAÇÃO

#### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 3 a 6 elementos.

#### METODOLOGIA (s)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa, intervalando com alguns momentos de trabalho em pequenos grupos, debates, situações de *role-play* (simulação de papéis) e promovendo a participação ativa do grupo de formandos.



### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre recrutamento e seleção de formandos, formadores e entidades para formação prática em contexto de trabalho. Aplicação da segunda atividade - “Entrevista”, preparada para o Sub-módulo 3.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 4 – Módulo 3).*

O formador deverá iniciar esta sessão recorrendo à exposição teórica sobre esta temática de recursos humanos (tendo em conta apenas a adequação ao contexto formativo) e abordando os seguintes conteúdos:

- Estratégia do recrutamento de recursos humanos;
- Fontes e processo de recrutamento de recursos humanos;
- Técnicas de Seleção de recursos humanos (formadores/formandos): Análise de Currículos, Entrevista, Testes Psicotécnicos,...;
- Seleção de entidades enquadradoras dos formandos nas componentes de formação prática em contexto de trabalho.

Após a exposição teórica o formador deverá guardar entre 45 min./1 hora para aplicação da segunda atividade preparada para o sub-módulo 3.2., que contempla um debate entre o grupo de formandos no final.

### 2ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre tipos de contratos aplicáveis ao âmbito da formação.*

Para esta etapa o formador deverá abordar através de uma exposição teórica, a temática dos *Tipos de Contratos*:

- Legislação;
- Direitos e Deveres;
- Elaboração de Contratos de Trabalho;
- Outros Tipos de Relação Contratual (p.e. contratos de formação; contratos com entidades enquadradoras de formandos em contexto de trabalho; contratos de aluguer de espaços,...).

O formador poderá, à medida que for expondo os conteúdos, apresentar alguns contratos-tipo (modelos).

### 3ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre comunicação e gestão de equipas. Aplicação da terceira atividade - “Gestão de equipas”, preparada para o Sub-módulo 3.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 4 – Módulo 3).*

O formador poderá iniciar a sua intervenção promovendo um debate sobre a comunicação organizacional entre o grupo de formandos uma vez que, esta é uma temática bastante trabalhada no dia-a-dia. Após este debate, deverá expor alguns conteúdos através, p.e., de um PowerPoint preparado para o efeito, abordando as seguintes temáticas:

- Métodos e técnicas de comunicação;
- Técnicas de gestão de equipas: dinamização, supervisão e motivação;
- Técnicas de negociação e gestão de conflitos dentro de equipas.

O formador deverá guardar pelo menos 1 hora, para aplicação da terceira atividade preparada para esta temática da gestão de equipas (ver Bateria de exercícios MF3).

---

#### SUB-MÓDULO 3.2– GESTÃO ADMINISTRATIVA DA FORMAÇÃO

---

##### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 3 a 6 elementos.

##### METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a momentos de trabalho em pequenos grupos, debates, intervalando com momentos expositivos e interrogativos, procurando sempre promover a participação ativa do grupo de formandos.

### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos elaboração de Dossier Técnico Pedagógicos. Aplicação da atividade - “Elaborar um Dossier Técnico-Pedagógico”, preparada para o Sub-módulo 1.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 2 – Módulo 3).*

O formado poderá fazer uma abordagem expositiva de conteúdos com a temática do *Dossier Técnico Pedagógico de formação (DTP):+*

- Conceção e atualização;
- Regras e cuidados na manutenção.

Durante a apresentação desta temática poderá ser solicitado aos formandos que, através da atividade preparada para o efeito (ver Bateria de exercícios MF3), se proceda à estruturação de um Dossier Técnico-Pedagógico.

## **2ª ETAPA**

*Apresentação de conteúdos sobre softwares de apoio à gestão da formação. Exploração de um Software de Gestão de Formação. (cf. Bateria de exercícios Anexo 2 – Módulo 3).*

O formador deverá iniciar a sua exposição abordando as potencialidades, vantagens e desvantagens dos *softwares* de apoio à gestão da formação. Em seguida, poderá apresentar alguns dos mais conhecidos (p.e., FORINSA, PLURIVALOR, ISIFORM, PRIMAVERA, ...).

Seria interessante que fosse realizada uma exploração dos focos principais de um dos *softwares* de apoio à gestão da formação, juntando os formandos em pares e deixando que explorem um dos *softwares* ou uma *demo*.

## D. BATERIA DE EXERCÍCIOS

### MÓDULO 3

#### SUB-MÓDULO 3.1.

##### “ENTREVISTA”

**TEMÁTICAS:** Gestão de Recursos Humanos – recrutamento e seleção.

**OBJETIVOS:** Identificar atitudes e comportamentos que o gestor de formação deverá ter na realização de uma entrevista de recrutamento. Conceber uma estratégia de recrutamento na área da formação.

**DURAÇÃO:** 45 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 2 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE – PARTE I

Em grupos de 2 elementos, os formandos deverão *definir uma estratégia de recrutamento* de uma figura do âmbito da formação.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE – PARTE II - *ROLE-PLAY*

Na segunda parte desta atividade, os formandos deverão simular uma entrevista de recrutamento sendo que, o entrevistador deverá desempenhar o papel de gestor de formação.

#### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

No final da encenação analisam-se os comportamentos dos pares e do grupo de formação, passando para a realização de um pequeno debate tendo em atenção os seguintes pontos:

- a) Constrangimentos sentidos;
- b) Aspetos que poderiam ser melhorados;
- c) Questões importantes que deveriam ter sido colocadas aos entrevistados (dependendo do perfil apontado – formador, formando, entidade);
- d) Aspetos que deveriam estar contemplados na estratégia definida.

## MÓDULO 3

### SUB-MÓDULO 3.2.

#### “ELABORAÇÃO DE DTP”

**TEMÁTICAS:** Gestão administrativa da formação; requisitos e regras de elaboração do DTP

**OBJETIVOS:** Identificar os requisitos aplicáveis à elaboração do DTP

**DURAÇÃO:** 1 hora

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 3 a 6 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

*O Centro de Formação XX desenvolveu uma ação de formação sobre Gestão de Conflitos. Esta foi promovida pela empresa multinacional GlobalNet, e envolveu 15 formandos.*

Em grupos de 3 a 6 elementos, os formandos deverão preparar o índice dos elementos a constar no dossier técnico-pedagógico tendo em conta os requisitos definidos pela DGERT.

#### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

Cada grupo deverá apresentar o trabalho realizado aos colegas e obter a sua perspetiva crítica. O formador deverá analisar e reforçar os pontos fracos e fortes de cada trabalho. Deve ser promovida a participação do restante grupo de formandos, no feedback ao grupo que apresenta.

#### E. BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

#### MÓDULO 3. CONCEÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

- COVITA, H. CARDOSO, Z. PASSEIRO, J. ALMEIDA, V. (2004). *Guia para a Concepção de Cursos e Materiais Pedagógicos*. Coleção Metodologias de formação – O ciclo formativo. Lisboa: IQF;
- BILHIM, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- LOPES, A. PICADO, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua*. Edições Pedagogo;
- SOUSA, M. J. DUARTE, T. SANCHES, P. & GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Edições Lidel.

## MÓDULO 4 - ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

### C. ROTEIRO DE TRABALHO

#### FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE

O acompanhamento da formação constitui uma das áreas onde o gestor de formação intervém num contacto mais direto com os intervenientes do processo formativo. Assim, torna-se necessário a atualização do profissional face a algumas competências que deverá mobilizar para este processo o qual, poderá também, ser realizado à distância por um tutor especializado para o efeito ou, até mesmo pelo gestor. Nesta última solução o gestor deverá desenvolver competências para concretizar um acompanhamento deste âmbito a formandos e gerir formações em *e-learning/ b-learning*, apresentando soluções estratégicas para a sua organização.

Este módulo vem, desta forma, abordar numa primeira parte o acompanhamento realizado em contexto formativo, desde a admissão e integração de novos colaboradores para a equipa pedagógica ou formandos de uma ação de formação até à monitorização e gestão administrativa, pedagógica e financeira de ações de formação.

Numa segunda parte abordará a gestão da formação a distância, focando-se em algumas componentes a serem realizadas *online* como: (i) o acolhimento e admissão nos sistemas de gestão de aprendizagem; (ii) a organização/acompanhamento de comunidades virtuais para as equipas pedagógicas e/ou formandos; e (iii) outras abordagens imprescindíveis ao trabalho do gestor/coordenador da formação em contexto *Online*.

#### SUB-MÓDULO 4.1 – ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO

#### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em grupos de 2 elementos.

#### METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver, intervalando com momentos de trabalho em grupo, sessões de *focus-group* e de *Brainstorming* (tempestade de ideias).

#### ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

##### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre a preparação do processo logístico e de admissão em formação. Aplicação da primeira atividade - “Admissão de um novo formador interno”, preparada para o Sub-módulo 4.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 5 – Módulo 4).*

O formador poderá iniciar a apresentação de conteúdos recorrendo a um PowerPoint preparado para o efeito, e proporcionando uma intervenção ativa por parte do grupo de formandos sobre as seguintes temáticas:

- Gestão de Inscrições e do seu Workflow;
- Processo de admissão de formandos e formadores: acolhimento e informação;
- Planeamento da logística das ações de formação: Cronogramas, horários, recursos físicos e humanos, domínios e espaços de formação.

O recurso a materiais já utilizados na prática formativa (cronogramas, guias de acolhimento de empresas, entre outros) que funcionem como exemplo daquilo que é utilizado regularmente, poderão ser bastante úteis para o acompanhamento desta primeira etapa.

Para terminar, seria desejável que o formador promovesse a realização da primeira atividade preparada para este sub-módulo sobre o processo de admissão de formadores (ver Bateria de exercícios MF4). Como complemento, o formador poderá promover no final, um exercício de *focus-group* sobre a estratégia utilizada por cada grupo.

## **2ª ETAPA**

*Apresentação dos processos de acompanhamento que são inerentes à atividade de gestão da formação. Análise de guias de apoio aos formandos.*

O formador deverá iniciar esta etapa, abordando os processos de trabalho em que a presença do gestor de formação é fundamental como a *conceção e elaboração dos suportes didáticos da formação*; o apoio das *equipas formativas*; e a articulação com *entidades enquadradoras de formandos, em formação em contexto de trabalho*.

Poderá apoiar-se num PowerPoint para refletir alguns esquemas e pontos críticos desses processos e, apresentar alguns conceitos e documentos de apoio interessantes para esta temática.

Através da apresentação de alguns Guias de formandos, utilizados em ações de formação anteriores, o formador poderá promover um *Brainstorming* (tempestade de ideias) entre o grupo de formandos sobre os pontos críticos do *guia do formando* reforçando, sempre que necessário, com alguns conteúdos-chave.

Para terminar a etapa, dever-se-á abordar a temática da monitorização, com a abordagem de alguns pormenores essenciais nesse processo, como:

- apoio a formandos e formadores;
- verificação da concretização dos objetivos de formação;

- cumprimento de regulamentos;
- controlo de assiduidade;
- alimentação do DTP.

### 3ª ETAPA

*Aplicação da segunda atividade - “Controlo de ações de formação”, preparada para o Sub-módulo 4.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 5 – Módulo 4).*

O formador deverá, nesta etapa, iniciar a abordagem ao controlo *administrativo pedagógico e financeiro de ações de formação* e, promover a realização do segundo exercício criado para este módulo de formação.

O objetivo será que os formandos compreendam a dinâmica e os benefícios que surgem da construção de um bom plano estratégico de ação para a monitorização e controlo (humano, administrativo, pedagógico, financeiro) em fase de desenvolvimento das ações de formação.

---

## SUB-MÓDULO 4.2. – GESTÃO DA FORMAÇÃO A DISTÂNCIA

---

### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 2 elementos.

### METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas, intervalando com alguns momentos de trabalho em pequenos grupos, exploração de sistemas de gestão de aprendizagem *Online* e, situações de *focus-group*.

### ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

#### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre a formação a distância. Sessão de focus-group sobre a evolução estratégica de uma organização para a formação a distância.*

O formador deverá iniciar esta sessão recorrendo à exposição teórica sobre a formação a distância e, abordando conteúdos como o *planeamento, conceção, implementação e avaliação* de uma forma generalista.

Em seguida, deverá optar pela promoção de uma sessão de *focus-group* para que se debatam as seguintes temáticas:

- O papel do *e-learning* como estratégia de formação e de desenvolvimento da organização;

- A perspetiva estratégica de evolução de uma organização de formação convencional para soluções abertas e flexíveis de formação (formação a distância).

É fundamental que o formador intervale esta sessão de *focus-group* com algumas fundamentações teóricas e apresentação de conceitos-chave.

### 2ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre o processo de admissão e de gestão de inscrições Online. Exploração de um Sistema de Gestão de Aprendizagem. Aplicação da terceira atividade - “Admissão de formandos Online”, preparada para o Sub-módulo 4.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 5 – Módulo 4).*

O formador deverá optar por uma breve apresentação de conteúdos relacionados com o *acolhimento de formandos em ações de formação Online*. Em seguida, poderá aplicar a terceira atividade preparada para este sub-módulo (ver Bateria de exercícios MF4), que pretende que se desenvolva um plano estratégico para o acolhimento de formandos em contexto *Online*.

Com acesso a um sistema de gestão de aprendizagem (p.e., Moodle, ou outro implementado na empresa onde está a ser desenvolvido o processo de aprendizagem) os formandos deverão, em grupos de 2 elementos, explorar o processo de gestão de inscrições *Online*.

### 3ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre Sistemas Online de Gestão da Aprendizagem. Exploração de um Sistema de Gestão de Aprendizagem.*

Para esta etapa o formador deverá, através de uma exposição teórica, abordar alguns conteúdos sobre a realização da gestão da formação através das potencialidades dos sistemas de gestão de aprendizagem:

- Gestão da formação através de plataformas (relatórios e registos automáticos, resultados de testes e participação em fóruns, ...);
- Comunidades virtuais da aprendizagem: cooperação, participação e partilha de Informação/experiências entre a equipa de formação.

Para terminar, o formador deverá organizar os formandos em grupos de 2 elementos e explorar, novamente, um sistema de gestão da aprendizagem, abordando desta vez, as possibilidades de trabalho avançado como a alteração de relatórios, programação de registos de acesso automáticos, desenvolvimento de testes, abertura de fóruns, ...

## D. BATERIA DE EXERCÍCIOS

### MÓDULO 4

## SUB-MÓDULO 4.1.

### “ADMISSÃO DE UM NOVO FORMADOR INTERNO”

**TEMÁTICAS:** Acompanhamento da Formação – Processo de Admissão de formandos e formadores.

**OBJETIVOS:** Identificar atitudes e comportamentos a adotar na admissão de novos colaboradores ou novos formandos.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 2 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas.

### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Em grupos de 2 elementos, os formandos deverão definir uma estratégia de admissão para um novo formador interno a integrar no departamento de formação da cadeia de hipermercados UA.

Deverão ter em conta:

- Constituição de um Manual de Acolhimento;
- Processo de Integração.

### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

O produto final deverá ser entregue ao formador que deverá analisar externamente e, entregar o feedback em papel na sessão de trabalho seguinte.

## MÓDULO 4

### SUB-MÓDULO 4.1.

#### “CONTROLO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO”

**TEMÁTICAS:** Controlo administrativo, pedagógico e financeiro de ações de formação.

**OBJETIVOS:** Operacionalizar a estratégia de controlo da formação, definindo um plano de ação organizado.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 2 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Considere que a sua empresa pretende implementar uma ação de formação em “Liderança e Gestão de Equipas” para coordenadores de vários departamentos (cerca de 20 participantes).

Terá que realizar o planeamento da estratégia de ação tendo em conta essencialmente os seguintes aspetos (poderão ser assinalados outros aspetos, ao critério dos formandos):

- Temática;
- Destinatários;
- Organização da formação (interna/externa);
- Objetivos Gerais;
- Cronograma global de implementação da ação;
- Estimativa dos meios necessários (Humanos, Pedagógicos, Materiais e Financeiros).

Para além disto, terá que concretizar a orçamentação da formação por forma a decidir as opções a tomar em termos de organização da formação e, ficar com uma base para o controlo financeiro ao longo do desenvolvimento futuro da ação.

#### ORÇAMENTAÇÃO DA FORMAÇÃO - ASPETOS A CONSIDERAR

**ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO** – interna/externa

**DURAÇÃO DA AÇÃO** – 10 dias úteis – 6 horas/dias

**EQUIPAMENTO E MATERIAL PEDAGÓGICO** – existente na instituição

#### ORÇAMENTAÇÃO DA FORMAÇÃO - ASPETOS A CONSIDERAR

##### CUSTOS FORMAÇÃO EXTERNA:

- **Taxa de inscrição** – 650€/pessoa
- **Deslocação dos participantes** – 5€/participante por dia
- **Refeição no exterior** – 9€/participante por dia

##### CUSTOS FORMAÇÃO INTERNA:

- **Vencimento formador interno (não preparado para a ação de formação em causa)** – 1400€ (horário 40 horas/semana)
- **Fórmula para cálculo valor/hora**  
(Vencimento Mensal) x 12 / 52 x Horário Semanal
- **Recurso a formador externo (especialista na área em questão)** – 35€/hora

## MÓDULO 4

### SUB-MÓDULO 4.2.

#### “ADMISSÃO DE FORMANDOS *ONLINE*”

**TEMÁTICAS:** Sistemas de Gestão da Aprendizagem; Processo de Admissão *Online*

**OBJETIVOS:** Identificar atitudes e comportamentos a adotar na admissão de formandos *Online*.

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 2 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas, PowerPoint, Computador.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Em grupos de 2 elementos, os formandos deverão definir uma estratégia para admissão e acolhimento de um grupo de formandos *Online*.

Deverão ter em conta:

- Guia de acolhimento preparado para apresentação *Online*;
- Processos a adotar na integração dos formandos.

#### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

O produto final deverá ser entregue ao formador que deverá analisar efetuando uma análise relativamente à evolução estratégica do plano em comparação com o plano concretizado no primeiro exercício para o processo de admissão presencial.

#### E. Bibliografia Aconselhada

#### MÓDULO 4. GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO

- CAMARA, P. GUERRA, P. & RODRIGUES, J. (2003). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Gestão e Inovação*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- EIRAS, R. VIEIRA, V. (2009). *Comunidades de práticas e facilitadoras de aprendizagem*. Revista Formar. Nº 67. Pp.27-29;
- KHAN, B. (2005). *Managing E-Learning Strategies: Design, Delivery, Implementation and Evaluation*. Idea Group;
- LAGARTO, J. (2004). *Ensino a distância e Formação contínua*. Lisboa: INOFOR;
- MATOS, M. (1999). *Teorias e Práticas de Formação. Contributos para a reabilitação do trabalho pedagógico*. Porto: Edições ASA.



## MÓDULO 5 - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DA FORMAÇÃO

### C. ROTEIRO DE TRABALHO

#### FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE

No contexto do desenvolvimento de projetos de formação assente, numa lógica sistémica, a identificação das várias tipologias de avaliação da formação é um processo essencial, com vista à produção de juízos de valor que suportem a eventual tomada de decisões.

Como gestor/coordenador da formação, o profissional deve procurar monitorizar e avaliar todo o processo do ciclo de formação, tal como, controlar os processos de qualidade, eficácia e eficiência das ações de formação, tendo por base os diagnósticos de necessidades de formação (definindo os objetivos previamente).

Desta forma, a primeira parte deste módulo procura dotar os futuros gestores de formação com competências ligadas à avaliação do ciclo formativo, realçando alguns instrumentos e técnicas que, servirão também, de ponte para a segunda parte do roteiro.

A segunda parte relativa à avaliação dos processos formativos aborda o campo da monitorização e avaliação das ações de formação do ponto de vista da eficácia/eficiência, qualidade e retorno do investimento.

Numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida e promoção da formação contínua, são, ainda, refletidos conceitos sobre planos de melhoria contínua, mecanismos de feedback e disseminação de resultados de avaliação.

#### SUB-MÓDULO 5.1 – AVALIAÇÃO DO CICLO DE FORMAÇÃO

##### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em grupos de 2 elementos.

##### METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas, intervalando com análise de estudos de caso e, promovendo a participação ativa dos formandos nos debates de grupo.

##### ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

###### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre a avaliação do ciclo formativo.*

O formador poderá iniciar a abordagem a esta etapa, apresentando teoricamente os seguintes conteúdos programáticos:

- Princípios e métodos de avaliação da formação;
- Papéis e intervenientes no processo de avaliação (formador, tutor, gestor, ...);
- Características técnicas da avaliação (fiabilidade, validade e objetividade);
- A problemática da subjetividade no processo de avaliação.

Seria interessante a promoção de um debate, entre o grupo de formação, através da análise de estudos de caso sobre a avaliação da formação.

## 2ª ETAPA

*Apresentação das componentes da avaliação da formação: dimensões, instrumentos, tratamento de resultados.*

O formador deverá iniciar esta etapa, abordando as temáticas abaixo identificadas e elucidando, sempre que possível, com exemplos práticos. Deverá levar o grupo de formandos a participar ativamente na sessão e a refletir sobre as vantagens e desvantagens da utilização de determinado tipo de técnicas e instrumentos para a avaliação do ciclo formativo.

- Dimensões de avaliação da formação (Expectativas; Reação/satisfação; Aprendizagens; Transferência de Aprendizagens para o contexto de trabalho; Resultados/impactes) e momentos de avaliação;
- Técnicas e instrumentos de recolha de informação (testes de conhecimentos, testes de performance, inquérito por entrevista, inquérito por questionário, análise documental, observação direta, *focus-group*, estudos de caso, simulação, elaboração de projetos finais, análise de incidentes críticos, elaboração de portefólios, construção de roteiros de atividades, ...);
- Técnicas de tratamento quantitativo e qualitativo dos resultados da avaliação da formação (grelhas de análise, análise estatística, notas de observação, análise de conteúdo,...).

## 3ª ETAPA

*Aplicação da primeira atividade - “Preparar a avaliação do impacto”, preparada para o Submódulo 5.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 6 – Módulo 5).*

O formador deverá, nesta etapa, aplicar a primeira atividade sobre a avaliação do impacto, onde os formandos deverão definir um plano estratégico de avaliação tendo em conta as variáveis indicadas no enunciado.

### DIMENSÃO DO GRUPO

O objetivo consiste em envolver todo o grupo de formação e subdividi-lo em pequenos grupos de dimensão entre 2 elementos.

### METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa, intervalando com alguns momentos de trabalho em grupo ou em pequenos grupos e promovendo assim, uma participação ativa na análise e avaliação de produtos formativos.

### ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

#### 1ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre a avaliação da qualidade e da eficiência da formação. Avaliação da qualidade de algumas ações de formação.*

O formador deverá iniciar esta sessão recorrendo à exposição teórica sobre as seguintes temáticas:

- Avaliação da qualidade da formação (estrutura do programa, objetivos, conteúdos, metodologia, atividades, recursos, formador, ...);
- Avaliação da eficiência da formação (adequação dos equipamentos, experiência pedagógica da equipa técnica e dos formadores, potencial dos recursos didáticos, gestão orçamental, cumprimento do cronograma, estratégia de marketing, processo de acompanhamento da formação).

Após a apresentação destas temáticas, o formador deverá promover uma análise/avaliação junto do grupo de formandos, de uma ação de formação realizada anteriormente. Desta forma os formandos poderão testar os conceitos abordados nesta etapa.

#### 2ª ETAPA

*Apresentação de conteúdos sobre a Avaliação da eficácia e do ROI. Aplicação da segunda atividade - “Teste Conhecimentos! - Avaliação da Formação”, preparada para o Sub-módulo 5.2. (cf. Bateria de exercícios– Módulo 5).*

O formador deverá optar por uma apresentação teórico-prática de conteúdos relacionados com:

- Avaliação da eficácia da formação;
- Indicadores de eficácia da formação (definição e quantificação);
- Análise do custo-benefício;
- Avaliação do Retorno do Investimento em Formação (ROI).

No final, deverá promover a aplicação da segunda atividade, que procura testar os conhecimentos dos formandos sobre alguns conceitos ligados à avaliação da formação.

### **3ª ETAPA**

*Apresentação de conteúdos sobre a importância do processo de feedback da avaliação, da organização de relatórios finais e, elaboração e implementação de planos de melhoria.*

Para esta etapa o formador deverá, através de uma exposição teórica, abordar alguns conteúdos sobre o processo pós-formação:

- Mecanismos de feedback e disseminação de resultados de avaliação (relatórios, reuniões individuais, coletivas,...);
- Relatórios de avaliação: compilação e organização dos resultados de avaliação;
- Elaboração de planos de melhoria do projeto formativo;
- Implementação das ações de melhoria;
- Monitorização do desenvolvimento dos planos de melhoria.

Uma das formas de trabalhar na prática estes conceitos será, através da análise de p.e., alguns planos de melhoria, relatórios de avaliação, entre outros que estejam na posse do formador e que sejam interessantes para o debate com o grupo de formandos.

## MÓDULO 5

### SUB-MÓDULO 5.1.

#### “PREPARAR A AVALIAÇÃO DO IMPACTE”

**TEMÁTICAS:** Dimensões de Avaliação da Formação, Técnicas e Instrumentos de recolha de informação.

**OBJETIVOS:** Definir um plano de avaliação do impacte de uma ação de formação

**DURAÇÃO:** 45 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Grupos de 2 elementos.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas.

#### PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Em grupos de 2 elementos, os formandos deverão definir uma estratégia de avaliação do impacte apresentando, pelo menos, 1 instrumento de recolha de informação (elaborado pelo grupo) e tendo em conta o seguinte enquadramento:

*“Imagine que trabalha num centro de formação de uma unidade hospitalar. Teve que realizar uma formação para o secretariado de front-office na área do atendimento telefónico. Tendo em conta um público-alvo que não pode perder muito tempo em formações em sala, procedeu-se a uma formação mista, fundindo sala e Online.”*

Qual pensa que seria o melhor método de abordagem à avaliação do impacte? Que atores teria em conta para participar nessa avaliação? De que forma pensa que essa avaliação poderia contribuir para os formandos que participaram na ação? Quais os instrumentos a utilizar na recolha de informação?

#### CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

O produto final deverá ser entregue ao formador que deverá analisar e efetuar o feedback para cada grupo, promovendo depois um debate com todos os grupos, sobre o trabalho realizado.

## MÓDULO 5

### SUB-MÓDULO 5.2.

#### “TESTE CONHECIMENTOS – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO”

**TEMÁTICAS:** Avaliação do Ciclo Formativo, Avaliação da Qualidade, Avaliação da eficiência e da eficácia, Avaliação do Retorno do Investimento em Formação.

**OBJETIVOS:** Identificar os conhecimentos dos formandos sobre Avaliação do Ciclo e dos Processos Formativos (qualidade, eficácia e eficiência, retorno do investimento).

**DURAÇÃO:** 30 minutos.

**DIMENSÃO DO GRUPO:** Individual.

**MATERIAL A UTILIZAR:** Canetas, folhas.

COLOQUE JUNTO DE CADA AFIRMAÇÃO UM V, SE A CONSIDERAR VERDADEIRA OU UM F, SE A CONSIDERAR FALSA.

a) O ROI remete para a tradução monetária dos benefícios da formação	
b) O diagnóstico de necessidades de formação serve de base para o plano de avaliação.	
c) A definição de objetivos é fundamental para uma correta avaliação da eficácia.	
d) A construção de indicadores de avaliação é secundária na avaliação da eficácia.	
e) A avaliação do impacte tem como funcionalidade única: justificar a continuidade de um programa ou plano de formação.	
f) A avaliação da eficiência surge normalmente aplicado a jusante da realização da formação.	
g) Em avaliação o feedback é um dos processos mais importantes.	
h) O modelo de avaliação proposto por KirkPatrick apresenta 3 níveis de avaliação: reações, aprendizagem e resultados.	
i) A avaliação da formação demonstra à gestão de topo que a formação traz resultados positivos para o negócio ou para os objetivos da organização.	
j) A avaliação da qualidade da formação incide sobre a estruturação dos conteúdos programáticos, metodologia utilizada, desempenho dos formadores, modelo organizativo do curso e recursos.	
k) A avaliação é um processo que deve acompanhar todas as fases do ciclo formativo.	
l) A avaliação do impacte da formação tem como técnicas mais utilizadas o ROI e a análise do custo-benefício.	

**Respostas Verdadeiras** – a, b, c, g, i, j, k, l.

**Respostas Falsas** – d, e, f, h.

## E. BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

### MÓDULO 5. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

- CARDOSO, Z. (2006). *Guia para a Avaliação da formação*. Coleção Metodologias de formação – O ciclo formativo. Lisboa: IQF;
- HENRIQUES, P. L. (2002) *Eficácia da Formação*. Recursos Humanos Magazine. Lisboa;
- KIRKPATRICK, D. (2006). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler;
- LENCASTRE, J. (1993). *Qualidade e eficácia na formação*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional;
- PHILIPS, J. (2003). *Return on investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington: Butterworth-Heinemann;
- PINTO, A. SOARES, I. (2009). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.