



**REPÚBLICA
PORTUGUESA**

GABINETE DA SECRETÁRIA DE ESTADO
DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO

Despacho nº 2062/2016 – SEAEP

Assunto: Medida 7 - Avaliação e capacitação dos serviços da Administração Pública para a avaliação da formação

Aprovo a presente abordagem metodológica de avaliação do impacto da formação profissional na Administração Pública (AP), que visa, em conjunto com outras iniciativas de divulgação, contribuir para a capacitação dos serviços da AP para uma efetiva implementação da avaliação do impacto da formação profissional, nas diferentes etapas do processo formativo.

As etapas subsequentes de aplicação e operacionalização das ferramentas do novo modelo de formação profissional deverão ser acompanhadas por parte da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), sujeitas a revisão e aperfeiçoamento em função da experiência colhida na sua aplicação.

Lisboa, 22 de dezembro de 2016

A Secretária de Estado da Administração e Emprego Público

(Carolina Ferra)

The logo for 'ina' consists of the lowercase letters 'ina' in a sans-serif font. Below the letters are three small squares: the first is dark red, the second is a medium red, and the third is a lighter red.

DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA AP

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

KIT METODOLÓGICO 2016

dezembro de 2016

The page features several decorative geometric shapes. A light blue triangle is on the left side. At the bottom, there are several overlapping shapes in various shades of red and purple, including a large dark purple triangle on the left, a medium red triangle on the right, and a central rounded square composed of smaller red and purple shapes.

Índice

1. Enquadramento.....	5
2. Relevância da avaliação de impacto da formação	7
3. Estrutura do Kit Metodológico.....	12
4. Abordagem avaliativa.....	15
Planeamento	19
Recolha de dados	26
Análise de dados.....	29
Reporte e comunicação.....	32
5. Instrumentos de apoio	35
Planeamento - Subatividade 1	36
1.1 Quadro de referência da avaliação do impacto da formação.....	36
1.2 Quadro de referência dos resultados da avaliação.....	37
1.3 Tabela de resultados esperados pela realização do programa formativo	38
1.4 Exemplo ilustrativo de resultados esperados pela realização do programa formativo	39
Planeamento - Subatividade 2	41
2.1 Questões de caracterização dos formandos	41
2.2 Questões de caracterização das expetativas dos envolvidos relativamente ao programa formativo e fatores de contexto.....	42
Planeamento - Subatividade 3	44
3.1 Quadro de referência da transferência das aprendizagens	44
3.2 Tabela de referência dos fatores que influenciam a transferência da aprendizagem e medidas de gestão.....	46
3.3 Exemplo ilustrativo dos fatores que influenciam a transferência da aprendizagem e medidas de gestão.....	47
Planeamento - Subatividade 4	49
4.1 Questões de caracterização do percurso de aprendizagem	49
4.2 Lista de verificação do percurso de aprendizagem	51
Planeamento - Subatividade 5	52
5.1 Questões de caracterização do plano de implementação da estratégia de avaliação.....	52
5.2 Quadro de referência do mapeamento da estratégia de avaliação.....	53

5.3 Exemplo ilustrativo do planeamento da implementação da estratégia de avaliação.....	54
Planeamento - Subatividade 6	55
6.1 Questões de caracterização dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar.....	55
6.2 Quadro de referência dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar.....	57
6.3 Exemplo ilustrativo dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar	58
Recolha de dados - Subatividade 7.....	59
7.1 Questões de caracterização da recolha de dados logo após a formação	59
7.2 Lista de verificação da recolha de dados logo após a formação	59
Recolha de dados - Subatividade 8.....	60
8.1 Questões de caracterização da recolha de dados algum tempo após a formação	60
8.2 Lista de verificação da recolha de dados algum tempo após a formação	60
Análise e interpretação de dados - Subatividade 9.....	61
9.1 Quadro de referência do impacto da formação.....	61
Análise e interpretação de dados - Subatividade 9.....	62
9.2 Questões de caracterização do impacto da formação ao nível individual.....	62
Análise e interpretação de dados - Subatividade 10.....	63
10. Questões de caracterização do impacto da formação ao nível organizacional ...	63
Reporte e Comunicação - Subatividade 11	64
11.1 Quadro de referência das lições aprendidas.....	64
11.2 Questões de caracterização do reporte da avaliação do impacto da formação	65
Reporte e Comunicação - Subatividade 12	66
12. Questões de caracterização da comunicação da avaliação do impacto da formação	66
.....	67

Enquadramento

1 Enquadramento

Em que contexto surge o *kit* metodológico de avaliação do impacto da formação na Administração Pública?

O *kit* metodológico de avaliação do impacto da formação da Administração Pública Portuguesa (AP) decorre da necessidade de operacionalizar a abordagem metodológica perspetivada neste domínio – documento disponibilizado pela Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) em julho de 2016, designado de Formação Profissional na AP – Avaliação do Impacto da Formação.

Constitui um guia, um documento orientador, que pode ser utilizado pelos serviços como instrumento de apoio à conceção, desenvolvimento, implementação e apreciação da estratégia avaliativa do impacto da formação.

Este guia integra um conjunto de recursos disponíveis para utilização nas diferentes etapas do processo de avaliação, passíveis de adaptação à especificidade dos serviços, à sua estratégia, aos seus objetivos e aos seus projetos/programas formativos.

Existem diferentes formas de conduzir um processo de avaliação do impacto da formação que, no entanto, obedecem a uma constante: o processo deve ser construído dependendo das necessidades efetivas e das circunstâncias em que é realizado (das partes interessadas, em geral, e dos formandos, em particular, dos modelos e abordagens formativas e dos resultados pretendidos).

Pelo facto de existirem elementos estruturais comuns no processo, apresentam-se neste *kit* metodológico algumas propostas em termos de passos a seguir e de técnicas e instrumentos a utilizar.

Relevância da avaliação de impacto da formação

2 Relevância da avaliação de impacto da formação

Qual a importância do processo avaliativo na formação?

A formação consiste num investimento.

Este investimento verifica-se ao nível dos trabalhadores em funções públicas e dirigentes, no desenvolvimento das suas competências e na sua qualificação.

Este investimento verifica-se, igualmente, ao nível dos serviços, dotando o seu mapa de pessoal das competências necessárias à prossecução da sua estratégia global e à realização dos seus objetivos, determinantes para a sua sustentabilidade e consecução do seu desiderato de serviço público.

A avaliação é um componente fundamental do ciclo de gestão da formação:



Figura 1. Ciclo de gestão da formação

2 Relevância da avaliação de impacto da formação

Atravessa todo o processo formativo, com faseamento e atividades concretas:

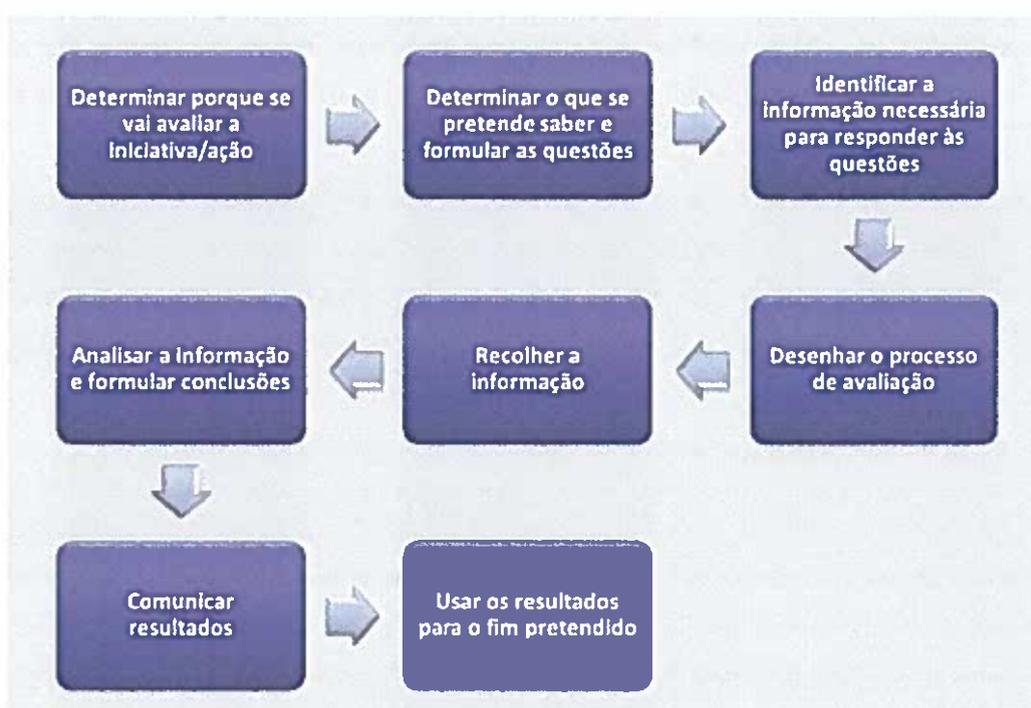


Figura 2. Processo de Avaliação

O processo avaliativo permite comparar os resultados face aos objetivos previamente definidos.

Suporta-se em medidas que, por sua vez, vão ao encontro de determinados critérios, indicadores e metas.

O processo avaliativo visa aquilatar o grau de satisfação dos participantes no processo formativo (nível 1 de avaliação), a mensuração das suas aprendizagens efetivas e desenvolvimento de competências (nível 2 de avaliação), e a medida em que estas

aprendizagens conduziram a alterações de comportamento e a contributos relevantes, mensuráveis através de desempenho individual (nível 3 de avaliação), convergindo, eventual e desejavelmente, para a concretização de objetivos da unidade orgânica ou do serviço que integram (nível 4 de avaliação). São precisamente estes níveis 3 e 4 de avaliação do impacto da formação que são o objeto deste *kit* metodológico.

No seu todo, a avaliação do impacto da formação cria condições para:

- Contribuir para a realização da estratégia do serviço, por via da qualificação e capacitação dos trabalhadores em funções públicas e dos dirigentes, reificando uma gestão orientada das suas competências;
- Aferir a consequência dos programas formativos no desenvolvimento de competências dos trabalhadores em funções públicas e dirigentes, considerando a aplicação dos seus contributos nas equipas e nas unidades orgânicas em que exercem as suas funções, com reflexo no funcionamento e nos resultados dos respetivos serviços;
- Otimizar modelos, metodologias e conteúdos de programas formativos.

Na posse destes elementos, estão reunidas as condições para afetar, aplicar, ajustar e rentabilizar investimentos que levam ao desenvolvimento consequente de trabalhadores em funções públicas e dirigentes, bem como das equipas e dos serviços que integram, numa lógica integrada de criação de valor.

2 Relevância da avaliação de impacto da formação

Interessa avaliar extensivamente o impacto de todos os processos formativos?

Em determinadas circunstâncias do ciclo organizacional, é necessário proceder ao estabelecimento de prioridades.

Nesse sentido, e sem prejuízo da relevância da avaliação do impacto em todos os processos formativos, é recomendada a sua avaliação extensiva em situações tipo, como as descritas em seguida:

- Abordagens globais preparatórias da definição e da concretização de novas responsabilidades e atribuições organizacionais,
- Prestação de novos serviços ou realização de novos produtos;
- Simplificação, desenvolvimento e implementação de processos críticos da organização;
- Introdução de novos métodos de trabalho e/ou novas tecnologias;
- Melhoria das competências dos trabalhadores e dos dirigentes tidas como relevantes para incrementar a eficiência, eficácia e qualidade da atividade, dos produtos e serviços do organismo;
- Preparação dos trabalhadores e dos dirigentes para os desafios futuros do organismo.

Estrutura do Kit Metodológico

3 Estrutura do Kit Metodológico

O kit metodológico é constituído por 4 fases específicas: planeamento, recolha de dados, o seu tratamento e, por fim, comunicação de resultados.

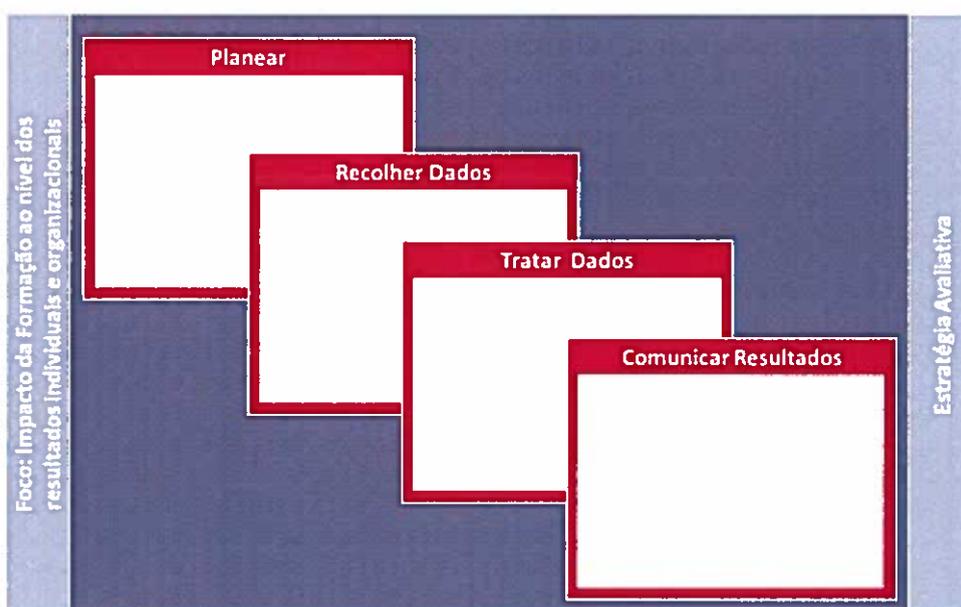


Figura 3. Estrutura do Kit Metodológico

Cada fase é constituída por atividades e subatividades que referenciam recursos informativos relevantes a utilizar, instrumentos a aplicar e resultados a obter.

Os vários tipos de informação de suporte são os “elementos de entrada” (*inputs*) que apoiam o desenho e implementação do processo formativo, em função da situação de partida, das necessidades identificadas e dos resultados pretendidos, e, por inerência, a definição e a concretização da estratégia avaliativa que lhe está associada.

3 Estrutura do Kit Metodológico

Os instrumentos de suporte são os meios através dos quais a estratégia avaliativa é operacionalizada. No presente documento, são apresentados distintos tipos de instrumentos espelhando as diferentes atividades do processo de avaliação.

Os resultados são os “elementos de chegada” (*outputs*): indicam o que se pretende obter com cada atividade, resultando no seu produto.

As possibilidades referidas neste *kit* podem ser aplicadas no seu todo ou em parte, constituindo-se como apoio indicativo face às opções disponíveis e empregues por cada organização. Podem, por isso, ser introduzidos outros elementos informativos ou usadas outras ferramentas que os utilizadores entendam ser relevantes para a avaliação dos resultados obtidos a partir dos processos formativos.

Legenda dos ícones utilizados nas atividades:



Informação de Suporte (IS)



Instrumentos de Apoio (IA)



Resultados (R)

Abordagem avaliativa

4 Abordagem avaliativa

Quais as fases e as atividades de uma abordagem avaliativa do impacto da formação?

A estrutura da abordagem avaliativa é exemplificada através da seguinte figura:

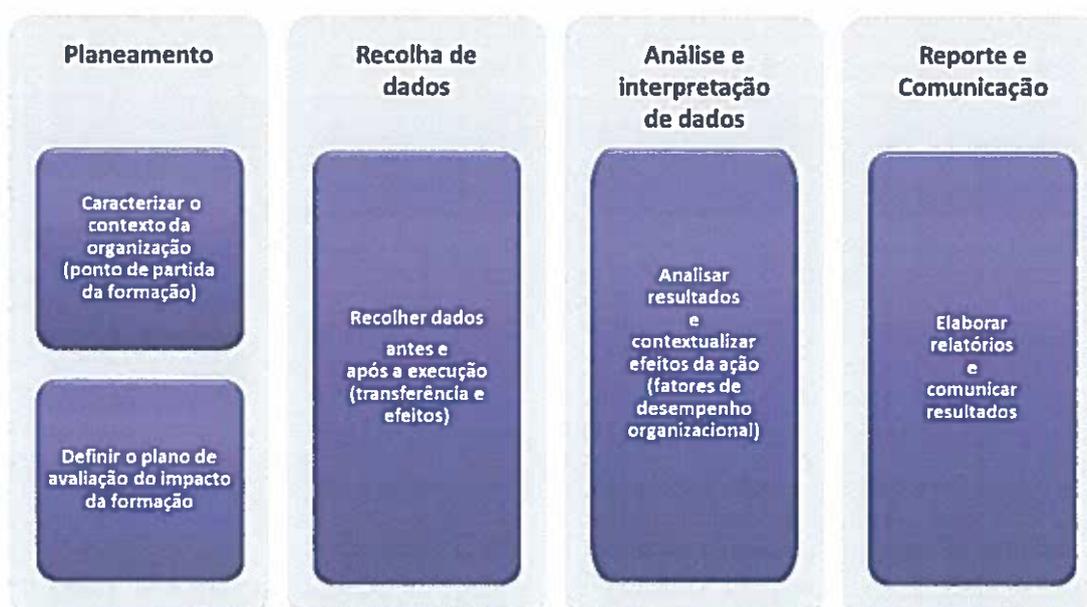


Figura 4. Processo de avaliação do impacto da formação

4 Abordagem avaliativa

A fase do planeamento (4.1) da estratégia avaliativa é preponderante para o sucesso do processo de avaliação do impacto da formação, na medida em que fornece uma visão integrada do processo global e influencia todas as suas atividades.

Inclui:

- A definição da estratégia avaliativa global;
- O conhecimento da realidade em que decorre o programa formativo (ambiente e trabalhadores) e das alterações desejadas (situação de partida e situação de chegada);
- O envolvimento e compromisso dos diferentes atores ou partes interessadas no programa formativo e na estratégia avaliativa (dirigentes e chefias diretas de formandos, responsáveis de recursos humanos/formação, formadores, formandos e outros atores relevantes);
- Os objetivos a atingir;
- A forma de avaliar os resultados alcançados pelo programa formativo.

A fase de recolha de dados (4.2) consiste na implementação do plano e na aplicação de metodologias e instrumentos definidos, nos correspondentes momentos do programa avaliativo (logo após, e algum tempo após, a formação).

Inclui:

- Realização de observações e de entrevistas;
- Aplicação de questionários e grelhas avaliativas;
- Inserção da informação obtida em bases de dados construídas para o efeito.

A fase de **análise e interpretação de dados (4.3)** consiste na utilização da informação recolhida, organizando-a e relacionando-a com a situação de partida e com os objetivos estabelecidos.

Pretende-se, aqui, converter a informação em instrumento de apoio à decisão, das diferentes partes interessadas, relativamente à respetiva esfera de responsabilidade e participação no processo formativo.

Inclui:

- A comparação entre os objetivos propostos no programa formativo e na estratégia avaliativa e os resultados apurados, num e noutra domínio.
- A análise específica de dimensões e variáveis e a sua relação com indicadores e métricas estabelecidas.

A fase de **reporte e comunicação (4.4)** consiste na estruturação e disponibilização da informação, resultados e conclusões, às partes interessadas, de acordo com as necessidades relevantes previamente identificadas.

Inclui:

- A forma de organizar a informação relativamente aos resultados;
- As recomendações pertinentes, no sentido de maximizar o modo como o programa formativo foi realizado e os efeitos que produziu;
- Os suportes de comunicação, que viabilizem a disseminação das conclusões e recomendações.

4.1 Planeamento

Como planear a avaliação do impacto da formação?

O planeamento do processo avaliativo integra duas fases principais: a caracterização do ponto de partida da organização e a programação das atividades de avaliação do impacto da formação.

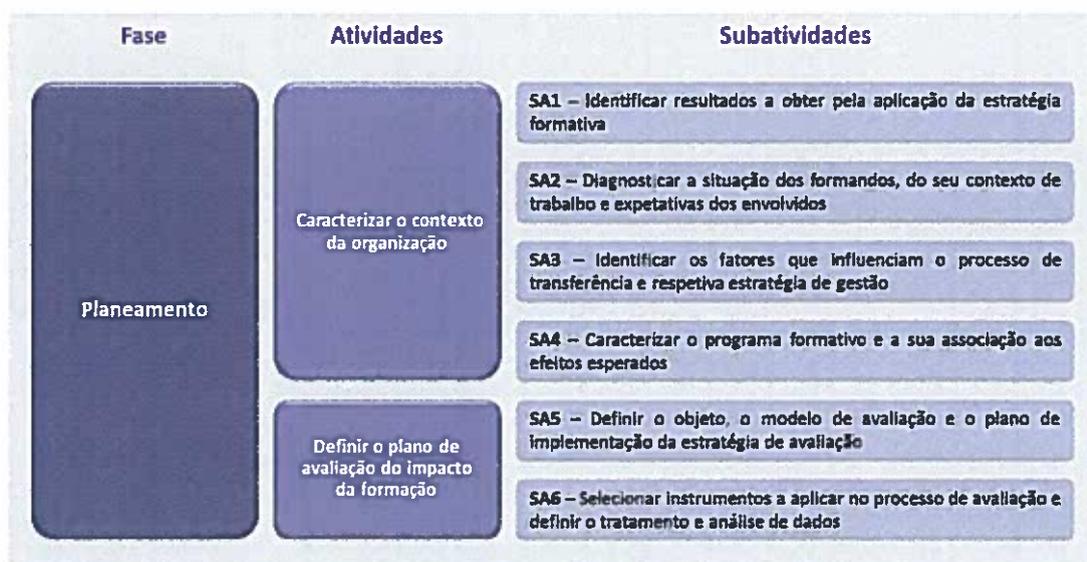


Figura 5. Planeamento do processo de avaliação

Cada uma das atividades é dividida em subatividades correspondentes, que são descritas nas páginas seguintes.

Estas subatividades desenvolvem-se em modo iterativo.

4.1 Planeamento

Subatividade 1

Identificar resultados a obter pela aplicação da estratégia formativa

A subatividade 1 está centrada nos resultados que se pretendem alcançar através do processo formativo.

Permite estruturar a abordagem formativa global em função dos efeitos desejados, desde o primeiro momento, de modo que as iniciativas específicas que se venham a desenvolver sejam intencionalmente dirigidas nesse sentido, numa lógica integrada de meios para fins.

Assim, utilizam-se diferentes tipos de recursos, quer ao nível da informação relevante, quer ao nível dos instrumentos passíveis de aplicação.

Com base no anterior, definem-se:

- Efeitos pretendidos na alteração de comportamento ou de atuação dos trabalhadores, nos objetivos de desempenho individuais e no tipo e na qualidade de contributos para a equipa ou organização;
- Efeitos pretendidos nos objetivos de desempenho organizacionais (considerando, contudo, que os resultados organizacionais são multideterminados e que a estratégia formativa é um dos fatores que pode contribuir para os alcançar);
- Indicadores e métricas relevantes, para ambos os efeitos descritos anteriormente.

Informação de Suporte

- Plano Estratégico
- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) 1, 2 e 3
- Plano de Atividades
- Perfis de competências
- Análise de *Gap* (de competências e de resultados)
- Referenciais de formação
- Levantamento de necessidades de formação

Instrumentos de Apoio

- IA1.1. Quadro de referência de avaliação do impacto da formação
- IA1.2. Quadro de referência dos resultados da avaliação
- IA1.3. Tabela de resultados esperados pela realização do programa formativo
- IA1.4. Exemplo ilustrativo de resultados esperados pela realização do programa formativo

Resultados

- R1. Resultados esperados pela realização do programa formativo

4.1 Planeamento

Subatividade 2

Diagnosticar a situação dos formandos, do seu contexto de trabalho e expetativas dos envolvidos

A subatividade 2 diz respeito predominantemente aos formandos, considerando ainda informação de outros intervenientes relativamente ao que é expetável conseguir através da realização do programa formativo.

Deste modo, incide sobre as características e o seu contexto profissional e as expetativas dos envolvidos direta e indiretamente no programa.

Globalmente, pretende-se realizar um diagnóstico que permita o desenho e a adequação específica do programa formativo à realidade concreta dos participantes, tendo sempre em vista a obtenção dos resultados previstos na subatividade (R1).

Com base no anterior, identificam-se:

- As características dos participantes (idade, anos e áreas de experiência profissional, níveis de qualificação e responsabilidade, participação em processos formativos anteriores com relevância para o programa formativo em análise, entre outros);
- As expetativas dos envolvidos relativamente ao programa formativo, às aprendizagens a realizar e à sua aplicabilidade no contexto de trabalho.

Informação de Suporte

- Plano de atividades
- Plano de formação
- Mapa de pessoal
- Caracterização do posto de trabalho
- Manual de procedimentos

Instrumentos de Apoio

- IA2.1. Questões de caracterização dos formandos
- IA2.2. Questões de caracterização das expetativas dos envolvidos relativamente ao programa formativo e fatores de contexto

Resultados

- R2.1. Caracterização da situação dos formandos
- R2.2. Expetativas dos envolvidos no programa formativo e fatores de contexto

4.1 Planeamento

Subatividade 3

Identificar os fatores que influenciam o processo de transferência e respetiva estratégia de gestão

A subatividade 3 considera **variáveis da envolvente** e **variáveis dos formandos** que podem influenciar a efetiva aplicação no contexto de trabalho das competências reforçadas ou desenvolvidas em contexto formativo.

Essa influência pode ser promotora ou inibidora de alterações positivas de comportamentos no posto de trabalho e de contributos relevantes dos formandos para a unidade orgânica e para a organização que integram.

Com base no anterior, procuram-se identificar as **variáveis críticas** e definir a respetiva estratégia de gestão para os seguintes domínios:

- **Organizacional**
Este domínio engloba aspetos referentes à organização, em geral, como são os casos da cultura, da estratégia, dos sistemas em vigor, da estrutura, e aos postos de trabalho dos formandos, em particular, como são os casos das exigências da atividade, dos recursos e meios afetos, entre outros.
- **Programa formativo**
Este domínio inclui os conteúdos e metodologias de formação empregues e a atuação do formador.
- **Formandos**
Este domínio compreende os níveis de competências evidenciados pelos formandos e a motivação para aprender e aplicar os conhecimentos e as práticas.

Informação de Suporte

- Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)
- Plano e Relatório de Atividades
- Perfis de competências
- Análise de *Gap* (de competências e de resultados)
- Plano de formação

Instrumentos de Apoio

- IA3.1. Quadro de referência da transferência das aprendizagens
- IA3.2. Tabela de referência dos fatores que influenciam a transferência da aprendizagem e medidas de gestão
- IA3.3. Exemplo ilustrativo dos fatores que influenciam a transferência da aprendizagem e medidas de gestão

Resultados

- R3.1. Fatores que influenciam a transferência das aprendizagens
- R3.2. Medidas de gestão dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens

4.1 Planeamento

Subatividade 4

Caracterizar o programa formativo e a sua associação aos efeitos esperados

A subatividade 4 considera os **efeitos esperados** por via do programa formativo e define quais os **conteúdos da formação** e o **modelo pedagógico** mais adequado para desenvolver as competências identificadas em articulação com os objetivos de aprendizagem.

O **percurso de aprendizagem** do programa formativo deve considerar os resultados a obter pela aplicação da estratégia formativa, a situação dos formandos, do seu posto de trabalho, as expectativas dos envolvidos e os fatores que influenciam a transferência das aprendizagens, anteriormente definidos e caracterizados, nas subatividades 1, 2 e 3, respetivamente.

Deste modo, é caracterizado o **programa formativo** e a sua associação aos efeitos esperados através da definição dos seguintes aspetos:

- Objetivos de aprendizagem (programa/módulo/unidade);
- Requisitos pedagógicos do programa formativo;
- Estrutura do programa formativo;
- Conteúdos programáticos (módulo/unidade);
- Atividades de aprendizagem (módulo/unidade);
- Percurso de aprendizagem (desenho instrucional);

Informação de Suporte

- Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)
- Plano e Relatório de Atividades
- Perfis de competências
- Análise de Gap (de competências e de resultados)
- Referenciais de formação
- Levantamento de necessidades de formação
- Resultados das subatividades (R1, R2.1, R2.2, R3.1 e R3.2)

Instrumentos de Apoio

- IA4.1. Questões de caracterização do percurso de aprendizagem
- IA4.2. Lista de verificação do percurso de aprendizagem

Resultados

- R4. Percurso de aprendizagem do programa formativo

4.1 Planeamento

Subatividade 5

Definir o objeto, o modelo de avaliação e o plano de implementação da estratégia de avaliação

A subatividade 5 define operacionalmente o **quê e como vai ser realizada a avaliação do impacto da formação, propriamente dita.**

Considera:

- **O objeto e o modelo de avaliação a operacionalizar, no sentido em que incide o seu foco metodológico além dos níveis de reação e aprendizagem e endereça especificamente as modificações de comportamento e as suas traduções práticas em desempenho individual, convergente, por sua vez, para os resultados obtidos pela unidade orgânica e a organização.**

A preocupação com a consequência do investimento realizado, refletida no trabalhador e no seu enquadramento organizacional, é evidenciada através da forma como se direciona todo o processo para apoiar subsequentemente as decisões de gestão, em geral, e de gestão da formação, em particular.

- **O plano de implementação da estratégia de avaliação, na medida em que desenha a forma de concretização dos objetivos da avaliação, através da identificação do objeto, das correspondentes atividades, ancoradas em instrumentos dedicados, dos momentos críticos para o efeito e do envolvimento e participação dos atores determinantes.**

Informação de Suporte

- Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)
- Plano e Relatório de Atividades
- Perfis de competências
- Análise de Gap (de competências e de resultados)
- Referenciais de formação
- Levantamento de necessidades de formação
- Resultados das subatividades 1, 2 e 3 (R1, R2.1, R2.2, R3.1 e R3.2)

Instrumentos de Apoio

- IA1.1. Quadro de referência de avaliação do impacto da formação
- IA5.1. Questões de caracterização do plano de implementação da estratégia de avaliação
- IA5.2. Quadro de referência do mapeamento da estratégia de avaliação
- IS5.3. Exemplo ilustrativo do planeamento da implementação da estratégia de avaliação

Resultados

- R5.1. Âmbito da avaliação de impacto da formação
- R5.2. Plano de execução da avaliação do impacto da formação

4.1 Planeamento

Subatividade 6

Selecionar instrumentos a aplicar no processo de avaliação e definir o tratamento e análise de dados

A subatividade 6 articula duas componentes que consistem na **escolha dos instrumentos de avaliação e no tipo de tratamento e análise a realizar sobre os dados obtidos.**

A **escolha de instrumentos** tem em linha de conta:

- As dimensões e variáveis de avaliação, referidas na subatividade 5;
- A utilização de instrumentos pré-existentes ou a sua adaptação por forma a garantir a especificidade necessária;
- A obtenção de dados nos momentos definidos (ex.: situação de partida e após o programa formativo), para comparação e aferição dos possíveis efeitos nas mudanças produzidas, quer em comportamentos, quer em resultados.

O **tipo de tratamento e análise de dados** considera:

- As necessidades informativas;
- A predefinição das variáveis a avaliar relacionadas com objetivos pretendidos e as conclusões a apurar, mediante a concretização da estratégia avaliativa;
- A estrutura de análise e interpretação de dados (ex.: indicadores de avaliação do impacto da formação).

Informação de Suporte

- Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)
- Plano e Relatório de Atividades
- Perfis de competências
- Análise de Gap (de competências e de resultados)
- Referenciais de formação
- Levantamento de necessidades de formação
- Resultados da subatividade 5 (R5.1 e R5.2)

Instrumentos de Apoio

- IA6.1. Questões de caracterização dos instrumentos aplicados e das análises realizadas
- IA6.2. Quadro de referência dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar
- IA6.3. Exemplo ilustrativo dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar

Resultados

- R6.1. Identificação dos instrumentos de recolha e registo de informação
- R6.2. Definição dos métodos de análise e tratamento da informação

4.2 Recolha de dados

Como obter informação para permitir a avaliação do impacto da formação?

A recolha de dados que vai permitir extrair conclusões acerca dos efeitos da formação é efetuada de acordo com a estratégia previamente definida.

Implica a realização das subatividades seguintes de acordo a informação a recolher, nos tempos definidos, pelos elementos responsáveis e através da utilização dos instrumentos referidos na subatividade 6.

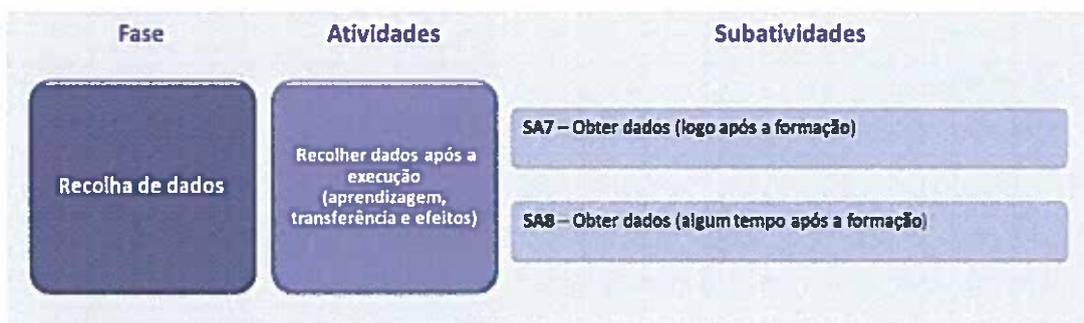


Figura 6. Recolha de dados da avaliação

4.2 Recolha de dados

Subatividade 7

Obter dados (logo após a formação)

A subatividade 7 tem como objetivo principal verificar a recolha de dados relevantes logo após a realização da formação, de acordo com a estratégia que foi estabelecida.

Essa recolha é efetuada com base:

- No objeto sobre o qual incide a obtenção de dados;
- Nas fontes de dados (elementos envolvidos, documentos e instrumentos de gestão consultados);
- Nos instrumentos aplicados de forma a recolher dados quantitativos e qualitativos;
- Nos elementos que intervêm nesse processo e as respetivas responsabilidades.

Esta recolha compreende ainda a gestão dos fatores facilitadores/inibidores da transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho.

Esta subatividade, tal como a seguinte, que consiste em obter dados algum tempo após a formação, suporta a elaboração de conclusões relativamente à aplicação das aprendizagens e os seus efeitos.

Informação de Suporte

- R5.1. Âmbito da avaliação de impacto da formação
- R5.2. Plano de execução da avaliação do impacto da formação
- R6.1. Identificação dos instrumentos de recolha e registo de informação
- R6.2. Definição dos métodos de análise e tratamento da informação

Instrumentos de Apoio

- IA7.1 Questões de caracterização da recolha de dados imediatamente após a formação
- IA7.2 Lista de verificação da recolha de dados imediatamente após a formação

Resultados

- R7. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados logo após a formação

4.2 Recolha de dados

Subatividade 8

Obter dados (algum tempo após a formação)

A subatividade 8 tem como objetivo principal verificar a recolha de dados relevantes algum tempo após a realização da formação, de acordo com a estratégia que foi estabelecida.

Essa recolha é efetuada com base:

- Nos aspetos previstos na subatividade 7;
- No tempo específico em que é efetuada, por exemplo: 6 meses após a conclusão do programa formativo.

Esta subatividade consiste em obter dados que suportem conclusões relativas à consistência das aprendizagens, à manutenção das medidas de gestão dos fatores facilitadores/inibidores das aprendizagens e ao reforço dos comportamentos esperados, traduzidos em desempenho individual e organizacional.

Informação de Suporte

- R5.1. Âmbito da avaliação de impacto da formação
- R5.2. Plano de execução da avaliação do impacto da formação
- R6.1. Identificação dos instrumentos de recolha e registo de informação
- R6.2. Definição dos métodos de análise e tratamento da informação
- R7. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados logo após a formação

Instrumentos de Apoio

- IA8.1 Questões de caracterização da recolha de dados imediatamente após a formação
- IA8.2 Lista de verificação da recolha de dados imediatamente após a formação

Resultados

- R8. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados algum tempo após a formação

4.3 Análise de dados

Como tratar a informação recolhida para avaliar o impacto da formação?

O tratamento dos dados recolhidos, de acordo com os instrumentos a aplicar e as análises a realizar definidas na subatividade 6, deverá focar o desenvolvimento/reforço das competências dos formandos por via da formação, a transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho e os resultados individuais dos trabalhadores, estabelecendo a sua ligação com os resultados da organização.

A análise de dados é detalhada nas subatividades seguintes, tendo como base a informação recolhida logo após a formação e algum tempo após a formação, de modo a permitir um balanço dos resultados obtidos e dos efeitos esperados por via da formação, face à situação de partida.

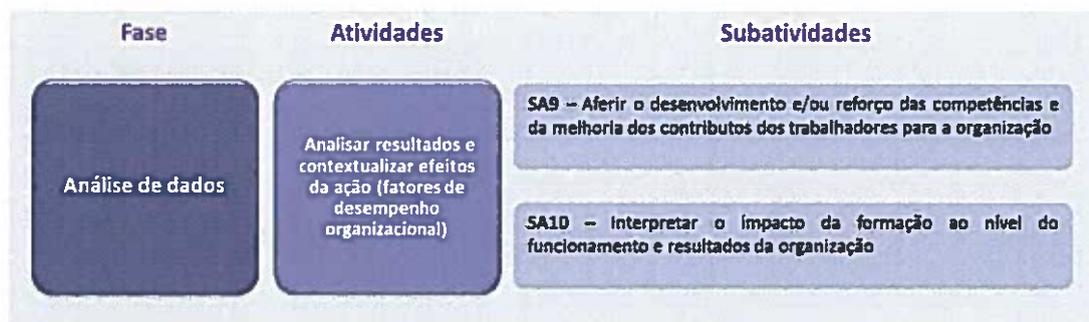


Figura 7. Análise de dados da avaliação

4.3 Análise de dados

Subatividade 9

Aferir o desenvolvimento e/ou reforço das competências e da melhoria dos contributos dos trabalhadores para a organização

A subatividade 9 destina-se a aferir se a formação produziu efeitos ao nível individual, em termos de competências e de desempenho.

Utiliza comparativamente a informação de 3 momentos distintos: situação de partida, a situação imediatamente após a formação e a situação algum tempo após a formação.

Considera:

- Indicadores ou variáveis a medir, nas dimensões relevantes definidas no programa formativo e na estratégia avaliativa; considerando competências específicas e objetivos de desempenho;
- Tratamento da informação: análise de conteúdo e análise quantitativa (estatística descritiva e inferencial);
- Interpretação dos resultados face aos objetivos e às variáveis de aprendizagem pré-definidas;
- Transferência e consistência ou manutenção das aprendizagens para o desempenho no posto de trabalho e resultados individuais;
- Avaliação das condições facilitadoras/inibidoras da transparência das aprendizagens e da sua gestão.

Informação de Suporte

- R7. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados logo após a formação
- R8. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados algum tempo após a formação

Instrumentos de Apoio

- IA9.1 Quadro de referência do impacto da formação
- IA9.2 Questões de caracterização do impacto da formação ao nível individual

Resultados

- R9. Avaliação do impacto da formação ao nível individual

4.3 Análise de dados

Subatividade 10

Interpretar o impacto da formação ao nível do funcionamento e resultados da organização

A subatividade 10 pretende apurar em que medida os efeitos produzidos pela formação nos trabalhadores têm reflexo na equipa e na organização.

Trata-se, portanto, de concluir se a evolução esperada nos trabalhadores, por via da formação realizada, se traduzem em ganhos para a organização, quer na sua dinâmica e funcionamento, quer nos seus resultados.

Considera:

- Indicadores de eficiência, eficácia, qualidade e sustentabilidade, definidos nos instrumentos de gestão da organização, que vão desde o patamar estratégico ao operacional;
- Análise dos contributos individuais, para os resultados organizacionais, atendendo à situação de partida;
- Análise dos fatores de influência dos resultados organizacionais e identificação do papel do plano de formação/programa formativo no conjunto desses fatores;
- Análise custo-benefício do investimento realizado em formação.

Informação de Suporte

- R7. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados logo após a formação
- R8. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados algum tempo após a formação
- R9. Avaliação do impacto da formação ao nível individual

Instrumentos de Apoio

- IA9.1 Quadro de referência do impacto da formação
- IA10. Questões de caracterização do impacto da formação ao nível organizacional

Resultados

- R10. Avaliação do impacto da formação ao nível organizacional

4.4 Reporte e comunicação

Como comunicar os resultados da avaliação do impacto da formação?

A elaboração do relatório de avaliação e a comunicação dos resultados conclui o ciclo do processo de avaliação do impacto da formação.

Estes devem considerar a estratégia avaliativa, a sua implementação e as conclusões e recomendações face às análises efetuadas.

A comunicação dos resultados deverá ser adequada às partes interessadas do processo de avaliação, tanto ao nível da estratégia de comunicação definida, como ao nível dos formatos/conteúdos a produzir para esse efeito, como descrito nas subatividades seguintes.

O reporte e a comunicação dos resultados apurados permitem colocar todo o processo em perspetiva e apoiar decisões com reflexo futuro nos investimentos a realizar em matéria de formação profissional.

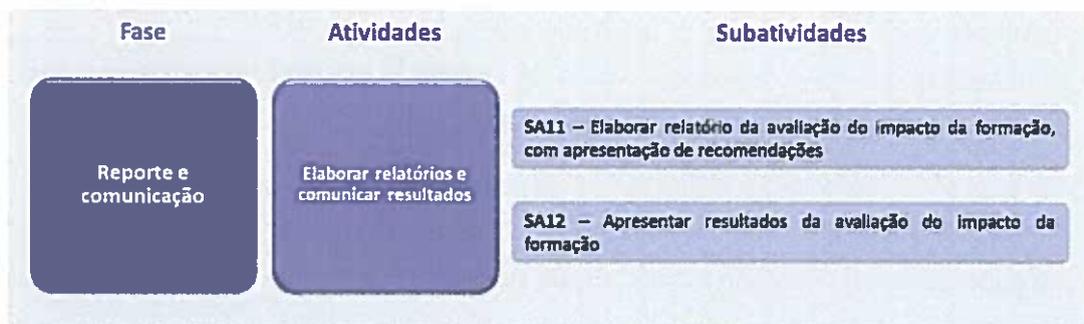


Figura 8. Reportar e comunicar resultados da avaliação

4.4 Reporte e comunicação

Subatividade 11

Elaborar relatório da avaliação do impacto da formação, com apresentação de recomendações

A subatividade 11 traduz-se no reporte, propriamente dito.

Contempla:

- A descrição do planeamento e execução da estratégia avaliativa, com os respetivos resultados;
- A interpretação dos resultados à luz dos objetivos definidos inicialmente, da situação de partida, da avaliação imediatamente após a formação e algum tempo após;
- A apresentação das conclusões, considerando o investimento realizado na formação e capacitação dos formandos;
- A apresentação das recomendações, incluindo as lições aprendidas e, especificamente, as boas práticas a refletir nos processos formativos posteriores.
- Esta informação é determinante para apoiar decisões subsequentes.

A estrutura e conteúdo do reporte são adaptados em função dos respetivos destinatários, das suas necessidades de informação e dos seus papéis enquanto partes interessadas do processo de avaliação do impacto da formação.

Informação de Suporte

- R5.1. Âmbito da avaliação de impacto da formação
- R5.2. Plano de execução da avaliação do impacto da formação
- R7. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados logo após a formação
- R8. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados algum tempo após a formação
- R9. Avaliação do impacto da formação ao nível individual
- R10. Avaliação do impacto da formação ao nível organizacional

Instrumentos de Apoio

- IA11.1 Quadro de referência das lições aprendidas
- IA11.2 Questões de caracterização do reporte da avaliação do impacto da formação

Resultados

- R11. Relatório de avaliação do impacto da formação

4.4 Reporte e comunicação

Subatividade 12

Apresentar resultados da avaliação do impacto da formação

A subatividade 12 conclui todo o processo de avaliação de impacto da formação.

Consiste na **construção, disponibilização e disseminação de suportes comunicacionais**, em função dos diferentes destinatários e tendo em vista potenciar as medidas que tornem cada vez mais a formação com um vetor estratégico de desenvolvimento de pessoas, de equipas e de organizações na Administração Pública.

Direciona o seu formato e conteúdo no sentido de apoiar decisões informadas relativamente a:

- Definição de áreas críticas e de prioridades de intervenção na gestão da formação;
- Seleção de abordagens integradas de capacitação e de desenvolvimento dos trabalhadores e otimização de resultados da organização;
- Aprovação de novos investimentos em matéria de formação;
- Rentabilização futura dos programas formativos, em termos de transferência das aprendizagens e do respetivo impacto, ao nível dos indicadores de gestão de eficiência, eficácia, qualidade e sustentabilidade.

Informação de Suporte

- R5.1. Âmbito da avaliação de impacto da formação
- R5.2. Plano de execução da avaliação do impacto da formação
- R7. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados logo após a formação
- R8. Verificação da aplicação da estratégia avaliativa – recolha de dados algum tempo após a formação
- R9. Avaliação do impacto da formação ao nível individual
- R10. Avaliação do impacto da formação ao nível organizacional
- R11. Relatório de avaliação do impacto da formação

Instrumentos de Apoio

- IA12. Questões de caracterização da comunicação da avaliação do impacto da formação

Resultados

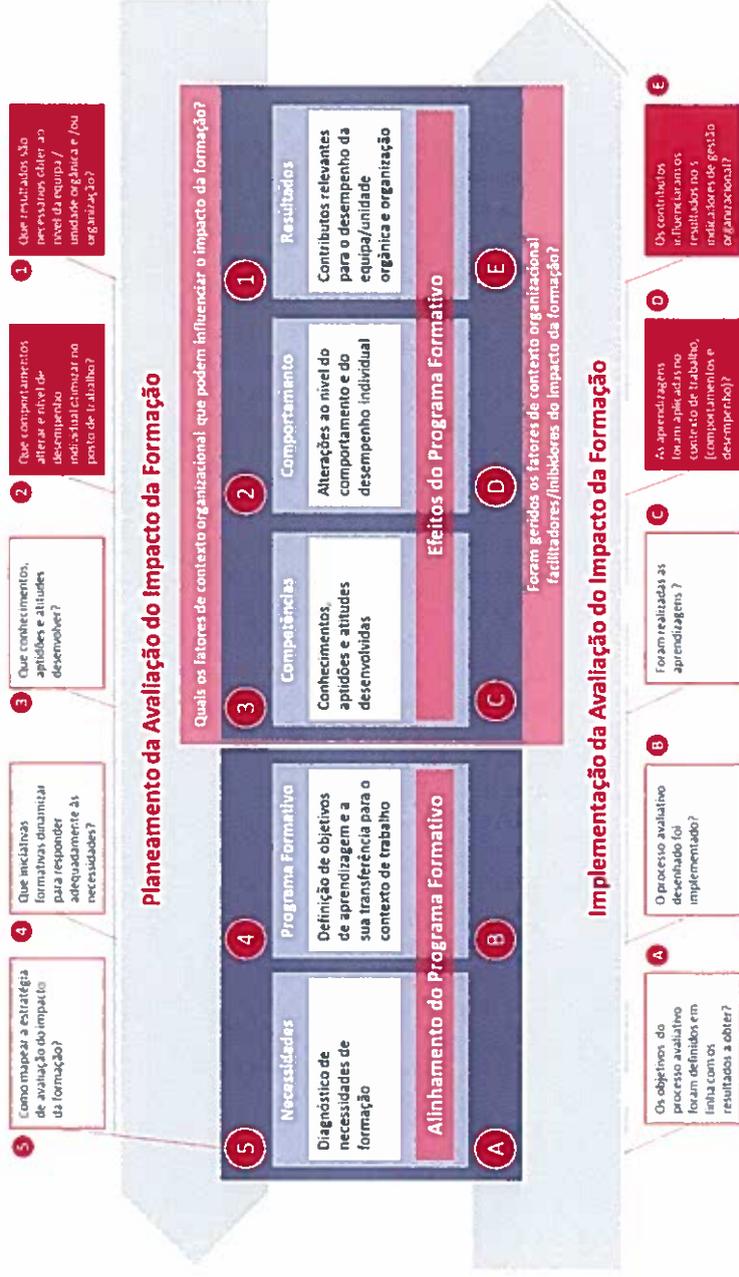
- R12. Apresentação dos resultados da avaliação do impacto da formação

Instrumentos de apoio

Planeamento - Subatividade 1

1.1 Quadro de referência da avaliação do impacto da formação

Este quadro de referência acompanha todo o processo de avaliação, com foco nos campos informativos em função das fases correspondentes.

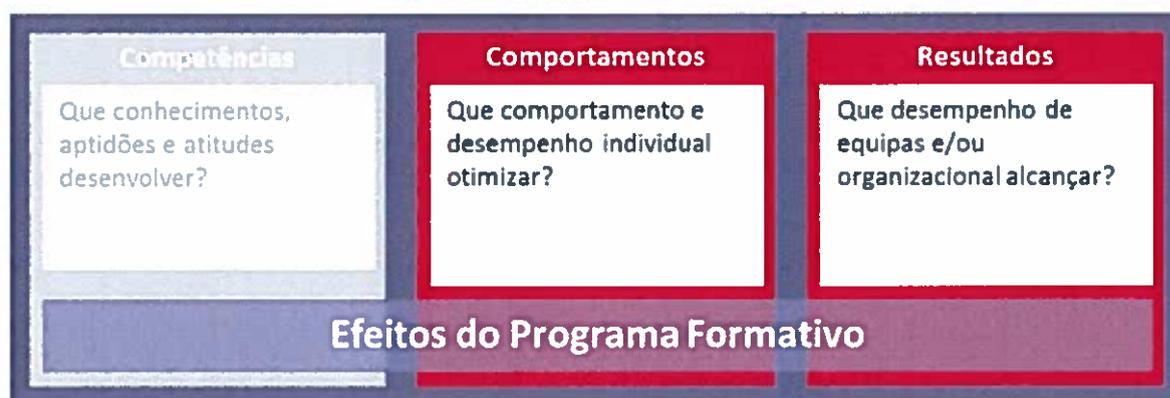


Planeamento - Subatividade 1

1.2 Quadro de referência dos resultados da avaliação

A decisão de investir na realização de programas de formação deverá ter sempre em vista o alcance de objetivos individuais e organizacionais. Esta perspetiva deverá ser assumida desde o primeiro momento, envolvendo quer o desenho do programa propriamente dito quer a sua estratégia de avaliação.

Âmbito do Kit
Metodológico



Deve, contudo, considerar-se também que a formação é apenas uma dimensão no conjunto daquelas que podem influenciar positivamente a concretização de resultados pretendidos, pese embora a sua criticidade na supressão de determinados *gaps* ou na promoção do desenvolvimento de competências ao nível dos recursos humanos.

Assim, uma intervenção global para ser bem-sucedida, no sentido da evolução da situação de partida para o patamar desejado, requer a conjugação de diferentes dimensões (recursos humanos, tecnologia, sistemas de gestão e outros), de diversas abordagens e do envolvimento dos vários níveis de responsabilidade.

Planeamento - Subatividade 1

1.3 Tabela de resultados esperados pela realização do programa formativo

Quais os resultados esperados do programa formativo?	
Comportamentos e desempenho individual	Desempenho de equipa e/ou organizacional

Exemplos de comportamentos a transferir para o contexto de trabalho:

- Adaptação a novos processos e procedimentos
- Adaptação a novas metodologias e instrumentos
- Autonomia na realização da atividade
- ...

Exemplos de indicadores de desempenho individual:

- Produtividade individual
- Rigor da execução do trabalho
- Tempo de execução do trabalho
- ...

Exemplos de indicadores de desempenho de equipa/organizacional:

- Produtividade
- Sustentabilidade
- Custos operacionais
- Qualidade e Níveis de serviço
- ...

Planeamento - Subatividade 1

1.4 Exemplo ilustrativo de resultados esperados pela realização do programa formativo

Exemplo 1 - Programa formativo de Gestão de Projetos (Gestor de Projetos)

Competências	Comportamentos e Desempenho Individual	Desempenho de equipa e/ou organizacional
	Comportamento	Objetivos de equipa/unidade orgânica
<ul style="list-style-type: none"> Gestão de projetos Gestão de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar os tempos de realização das fases de projeto, diminuindo desvios entre <i>milestones</i> e entregas; Fixar níveis de responsabilização dos membros da equipa, controlando e elevando os rendimentos, em eficiência e qualidade. Focalizar a resposta nas especificações de clientes / requisitos de caderno de encargos, garantindo a sua satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> Concretizar programa A e B de prestação de serviços externos; Meta: 2.
	Objetivos individuais	Objetivos organizacionais
	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a concretização do projeto A, Meta: 6 meses (tempo de concretização de projeto, em outsourcing, desde a data de adjudicação à data de aceitação da entrega). 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar n.º de programas de prestação de serviços; Meta: 10.

Exemplo 2 - Programa formativo de Gestão Documental (Apoio Administrativo)

Competências	Comportamentos e Desempenho Individual	Desempenho de equipa e/ou organizacional
	Comportamento	Objetivos de equipa/unidade orgânica
<ul style="list-style-type: none"> Gestão documental; Gestão da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a aplicação correta dos processos e procedimentos internos; Otimizar o tempo de realização de ações, em aplicação, de gestão documental, referente a processos de destinatários dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 1: reduzir o tempo de resposta a solicitações; Objetivo 2: melhorar a qualidade das respostas; Meta 1: - 2 dias de tempo de médio de resposta a solicitações; Meta 2: 100% de respostas direcionadas corretamente ao destinatário do serviço.
	Objetivos individuais	Objetivos organizacionais
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar produtividade individual; Meta 1: incrementar em 7,5% o número de processos concluídos, por unidade de tempo; Meta 2: 100% dos processos tratados de forma desmaterializada. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o nível de satisfação percebida por destinatários dos serviços com a organização (cidadãos / empresas / outros); Meta: 4.25 (escala de 1 a 5).

Planeamento - Subatividade 1

Exemplo 3 - Programa formativo de Condução Eco Eficiente (Motorista)

Competências	Comportamentos e Desempenho Individual	Desempenho de equipa e/ou organizacional
	Comportamento	Objetivos de equipa/unidade orgânica
<ul style="list-style-type: none"> Condução Eco Eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Optar pela melhor rota entre origem e destino, considerando as variáveis distância, trânsito e tempo; Ajustar a condução, mantendo constância e evitando acelerações/desacelerações e travagens bruscas; Controlar regularmente os níveis de funcionalidade da viatura (níveis de fluídos, pressão de pneus e outros parâmetros). 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 1: reduzir custos com consumos de água; Objetivo 2: otimizar rotas de frota automóvel; Objetivo 3: desenvolver atitudes pró solidariedade social; Meta 1: - 7% do valor da fatura de água; Meta 2: - 12,5 % em custos com frota automóvel (combustíveis e pneus); Meta 3: 1 projeto realizado a favor de IPSS / ONG (envolvendo toda a equipa/ unidade).
	Objetivos individuais	Objetivos organizacionais
	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo 1: otimizar consumo médio de viatura que conduz; Objetivo 2: otimizar custos fora de contrato de <i>leasing</i> / pneus; Meta1: 6 l / 100 km. Meta 2: duração média de jogo de pneus: 50.000 km. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar indicadores de sustentabilidade; Meta: 10%.

Notas:

A identificação das competências a desenvolver apoia-se em diferentes instrumentos, nomeadamente, SIADAP 3, modelos e referenciais de competências.

Os exemplos apresentados pretendem refletir o alinhamento entre competências, comportamentos e resultados e, por inerência, representam um “mapa de impactos”, para o qual devem contribuir os efeitos do programa formativo e sobre os quais assenta a objetivo global da estratégia avaliativa deste *kit* metodológico.

Este alinhamento é crucial no planeamento da avaliação do impacto da formação, porque define o que é prioritário no investimento em causa.

Planeamento - Subatividade 2

2.1 Questões de caracterização dos formandos

Caracterização profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitações académicas • Categoria profissional • Tipo de funções desempenhadas (posto de trabalho) • Antiguidade (Administração Pública, organismo, posto de trabalho)
Formação frequentada	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de formação frequentadas e certificações relevantes para este programa formativo e para as competências que endereça

Nota: A informação referida anteriormente pode constar do processo individual do trabalhador em funções públicas e ser fornecida pelo respetivo serviço de Recursos Humanos da sua organização.

Planeamento - Subatividade 2

2.2 Questões de caracterização das expectativas dos envolvidos relativamente ao programa formativo e fatores de contexto

Chefia	Questões relevantes
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este programa formativo foi indicado pela chefia ou proposto pelo trabalhador? 2. O que se pretende com o programa formativo? <ol style="list-style-type: none"> a. Melhorar o desempenho do trabalhador no posto de trabalho; b. Utilizar novos métodos de trabalho; c. Participar num projeto; d. Adaptar-se às mudanças e evolução do posto de trabalho, da unidade orgânica e da organização. 3. O que se espera que o trabalhador obtenha ou aprenda através da formação que seja relevante para o posto de trabalho? 4. Quais os fatores que antes e após o programa formativo podem influenciar a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho? 5. Que condições podem ser criadas ou geridas para potenciar essa transferência?

Formando	Questões relevantes
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem o indicou para participar na ação de formação; 2. O que espera aprender, através da formação, que seja relevante para o trabalho que realiza? 3. Como vai aplicar no posto de trabalho o que aprendeu? 4. O que o pode ajudar a aproveitar e a utilizar o que aprendeu no programa formativo no seu local de trabalho?

Planeamento - Subatividade 2

Outros	Questões relevantes
<p>Poderão ser considerados outros envolvidos no programa formativo, nomeadamente, o dirigente da organização ou da unidade orgânica, o responsável de RH da organização, o formador ou outros intervenientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O que é esperado que os formandos obtenham/aprendam através da formação? 2. Em que domínios da organização a formação poderá contribuir para um melhor desempenho? 3. Que condições são necessárias para garantir a obtenção dos resultados esperados com a formação? 4. Como é que se criam e mantêm essas condições? 	

Planeamento - Subatividade 3

3.1 Quadro de referência da transferência das aprendizagens



O quadro de referência apresentado inclui exemplos de fatores, agregados em três dimensões, que podem promover ou condicionar os efeitos da formação. Tem subjacente a noção que num processo de avaliação da eficácia da formação a responsabilidade é partilhada por toda a organização. Neste processo são identificados momentos antes e após a realização do programa formativo, propriamente dito, com vista à gestão efetiva daqueles fatores e ao alcance dos resultados pretendidos.

Fatores Facilitadores / Inibidores da Transferência das Aprendizagens		
Dimensões	Variáveis	Fatores de potencial efeito facilitador ou inibidor
Organização	Cultura	- Valores e missão da organização.
	Estratégia	- Objetivos estratégicos e operacionais da organização.
	Estrutura	- Dimensão e estruturação da organização, complexidade, grau de centralização / descentralização e o seu reflexo na transferência das aprendizagens.
	Sistemas da organização	- Modelos de gestão e dinâmica de desenvolvimento e implementação de soluções que requerem a atualização e a aplicação evolutiva de competências.
	Condições do Posto de Trabalho	- Disponibilidade de recursos e meios, inclusive de tecnologias de informação e comunicação.
	Chefia	- Fixação de objetivos e atribuição de atividades e tarefas passíveis de aplicação das aprendizagens; orientação, acompanhamento e feedback.
	Equipa	- Ambiente de trabalho e apoio da equipa / unidade orgânica para realizar as atividades de acordo com as aprendizagens efetuadas.
	Necessidades/ oportunidades de aplicação das aprendizagens	- Reforço de níveis de qualidade, de eficiência e de eficácia de trabalho, preparação para trabalhar com processos, métodos e instrumentos de trabalho específicos, participação em projetos, preparação para a adaptação a tendências evolutivas expetáveis.

Planeamento - Subatividade 3

Fatores Facilitadores / Inibidores da Transferência das Aprendizagens		
Dimensões	Variáveis	Fatores de potencial efeito facilitador ou inibidor
Programa Formativo	Formador	- Competências e estilo de atuação do formador, reconhecidos ou percecionados pelos formandos.
	Conteúdos formativos	- Objetivos e conteúdos da formação alinhados com os objetivos e as exigências das atividades do posto de trabalho e da organização.
	Metodologia de formação	- Desenho da metodologia e instrumentos pedagógicos adequados aos efeitos esperados no posto de trabalho e na organização, incluindo o desenho da transferência com preparação da aplicação das aprendizagens no contexto de trabalho.

Fatores Facilitadores / Inibidores da Transferência das Aprendizagens		
Dimensões	Variáveis	Fatores de potencial efeito facilitador ou inibidor
Formando	Nível de competências	- Nível de domínio das competências a reforçar ou a desenvolver pelos formandos (ex.: diminuição ou supressão de <i>gaps</i> de competências).
	Motivação para aprender	- Antecipação da utilidade das aprendizagens. - Valorização da perspetiva de aprender e de melhorar o desempenho.
	Motivação para aplicar as aprendizagens	- Noção específica de porquê, como, quando, onde e com quem aplicar as aprendizagens. - Confiança pessoal e estímulo externo para aplicar as aprendizagens.

Planeamento - Subatividade 3

3.2 Tabela de referência dos fatores que influenciam a transferência da aprendizagem e medidas de gestão

Mapeamento dos Fatores que Influenciam a Transferência da Aprendizagem e sua Gestão				
Dimensão	Variável	Detalhe	Influência (facilita/inibe)	Forma de Gerir
Organização				
Programa				
Formando				

Planeamento - Subatividade 3

3.3 Exemplo ilustrativo dos fatores que influenciam a transferência da aprendizagem e medidas de gestão

Programa formativo sobre *A norma ISO 9001:2015 - Nova estrutura e alterações*:

Mapeamento dos Fatores que Influenciam a Transferência da Aprendizagem e sua Gestão				
Dimensão	Variável	Detalhe	Influência (facilita/inibe)	Forma de Gerir
Organização	Sistemas da organização	A organização é certificada em Gestão da Qualidade.	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento do trabalhador no desenvolvimento e implementação do projeto, clarificando o seu papel e tipo de participação.
	Chefia	A chefia pretende que o trabalhador seja ponto focal para o SGQ na sua área.	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> - A chefia tem expectativas claras sobre o contributo do trabalhador nesta matéria. - A informação disponível indica que previu diferentes momentos de trabalho em conjunto para esta questão (ex.: inclusive de preparação da conversão do instrumento de "plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas" em "plano de prevenção de riscos de gestão", para a sua área específica).
	Necessidades / oportunidades de aplicação das aprendizagens	A organização está a preparar um projeto de transição de SGQ pela ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015.	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> - É salientado o objetivo da organização, de transição de normas da Qualidade, que está presente no seu QUAR. - O programa formativo é apresentado como iniciativa preparatória e / ou de capacitação para a realização do projeto previsto e com calendário estabelecido. - É iniciativa como uma das necessárias para a certificação pela nova norma.
Programa Formativo	Formador	A experiência profissional de aplicação destes sistemas é no setor privado, predominantemente na área Industrial (e não de serviços).	Inibe	<ul style="list-style-type: none"> - O formador evidencia que o SGQ é "modelo" generalizável e adaptável, com transversalidade de aplicação dos seus princípios e práticas. - O formador adapta conteúdos e pesquisa e documenta exemplos de aplicação ao setor público e na área de serviços. - O formador adapta a metodologia pedagógica e programa exercícios em sala, que remetem para a realidade de contexto e posto de trabalho dos formandos.
Formando	Nível de competências	O trabalhador apenas tem conhecimento básico sobre o SGQ, na qualidade de "utilizador".	Inibe	<ul style="list-style-type: none"> - Estão previstas ações de desenvolvimento para este trabalhador que complementam o programa formativo, nomeadamente: orientação da chefia, trabalho conjunto com elemento do gabinete de Qualidade, contacto com outras organizações e experiências de implementação do SGQ pela ISO 9001:2015.
	Motivação para aplicar as aprendizagens	O trabalhador não sabe as razões pelas quais foi escolhido para frequentar a formação.	Inibe	<ul style="list-style-type: none"> - A chefia explicita e transmite a relação entre a frequência da ação de formação e as responsabilidades e atividades que irá atribuir ao trabalhador, enquanto ponto focal para o SGQ na sua unidade orgânica.

Planeamento - Subatividade 3

Programa formativo *Segurança e Saúde no Trabalho*:

Gestão de Fatores que Influenciam a Transferência da Aprendizagem				
Dimensão	Variável	Detalhe	Influência (facilita/inibe)	Forma de Gerir
Organização	Estratégia	A organização tem como objetivo a redução do número anual de acidentes de trabalho através da iniciativa "Acidentes Zero".	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> Está em curso uma campanha de sensibilização e informação para os riscos ocupacionais, doenças profissionais e medidas de proteção recomendadas. Está definido, e em fase inicial de implementação, um programa de formação na área da Segurança e Saúde no Trabalho, que abrange os diferentes níveis da estrutura da organização.
	Condições do posto de trabalho	Os turnos são prolongados, a frota de camiões de recolha do lixo necessita renovação, pelas condições e níveis de manutenção insuficientes, e os lixos urbanos não são segregados.	Inibe	<ul style="list-style-type: none"> Realização de um estudo relativamente ao dimensionamento do quadro de pessoal, à organização dos turnos de trabalho e à distribuição dos trabalhadores pelos turnos. Com base no estudo anterior priorizam-se as medidas a aplicar. Revisão dos planos de manutenção corrente e preventiva da frota de camiões de recolha do lixo. Programação da renovação da frota de camiões de recolha do lixo. Sensibilização da população para a necessidade da segregação de lixos.
Programa Formativo	Conteúdos e metodologia	O programa formativo está desenhado "à medida".	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> Estão previstas as várias necessidades e expectativas dos envolvidos no programa formativo, sendo que previamente se fez um levantamento de incidentes, classificados por tipologias e as suas formas de prevenção/resolução. O programa formativo contempla a transmissão de conteúdos em sala e simulações da gestão de situações de risco identificadas no local de trabalho.
Formando (Assistente Operacional - Cantoneiro de Limpeza)	Motivação para aplicar as aprendizagens	O trabalhador já teve acidentes de trabalho ao nível das lesões músculo-esqueléticas e está motivado para melhorar posturas, e movimentações de cargas.	Facilita	<ul style="list-style-type: none"> Revisão e disponibilização de manuais de procedimentos. Produção de guias ilustrados sobre a utilização de equipamentos e materiais. Controlo e reforço da utilização de equipamentos de proteção individual (EPI's).

Planeamento - Subatividade 4

4.1 Questões de caracterização do percurso de aprendizagem

Questões	Objetivos de aprendizagem
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as intenções pedagógicas para o programa formativo? 2. Que competências devem ser adquiridas e/ou desenvolvidas de modo a obter os efeitos esperados? 3. Que questões os formandos deverão ser capazes de responder? 4. Que métodos de trabalho os formandos deverão ser capazes de realizar? 5. Que comportamentos devem ser alterados por via do programa formativo?

Questões	Requisitos pedagógicos
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram definidos critérios de qualidade pedagógica para o programa formativo? 2. Foram definidos pré-requisitos para a participação no programa formativo? 3. Foram definidos modelos para a documentação de suporte? 4. Foi definida uma estrutura de programa formativo que detalhe como os conteúdos devem estar globalmente organizados e suportados?

Questões	Estrutura do programa formativo
	<ol style="list-style-type: none"> 1. A estrutura do programa formativo responde aos objetivos de aprendizagem definidos? 2. Foi definida uma calendarização que detalhe os momentos formativos? 3. Foram definidos os momentos de aprendizagem e realização de atividades? 4. Foram definidos os momentos e métodos de avaliação das aprendizagens? 5. Os conteúdos temáticos do programa formativo foram distribuídos de um modo equilibrado em termos de conteúdos/carga horária/esforço para o formando?

Planeamento - Subatividade 4

Questões	Conteúdos programáticos
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os conteúdos vão ao encontro dos objetivos de aprendizagem? 2. Os conteúdos estão organizados de acordo com uma estrutura definida? 3. Os conteúdos são disponibilizados de acordo com os modelos definidos? 4. Os conteúdos foram adequados às características específicas dos formandos?

Questões	Atividades de aprendizagem
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estão previstas atividades pedagógicas que respondem aos domínios do saber-saber, saber-fazer e saber-estar? 2. Estão previstas atividades pedagógicas que relacionam as aprendizagens com a prática profissional. 3. As atividades estão orientadas numa visão prospetiva de desenvolvimento dos formandos em contexto profissional?

Questões	Percurso de aprendizagem
	<ol style="list-style-type: none"> 1. A sequência das actividades de aprendizagem a realizar ao longo do programa formativo cria um percurso de aprendizagem coerente que vai ao encontro dos objetivos de aprendizagem e efeitos esperados? 2. As atividades de aprendizagem estão organizadas de modo a que os vários momentos do programa formativo estejam equilibrados entre o domínio dos conhecimentos e o domínio da aplicação dos mesmos em contexto profissional?

Planeamento - Subatividade 4

4.2 Lista de verificação do percurso de aprendizagem

Designação do programa formativo	
Formador	Identificação do formador (ex. nota biográfica)
Duração	Duração global do programa formativo
Caracterização dos formandos	Caracterização dos formandos relativamente às competências a adquirir/desenvolver e aos efeitos esperados por via do programa formativo
Pré-requisitos	Caracterização dos requisitos necessários para participar com sucesso no programa formativo (conhecimentos prévios, experiência profissional, formações anteriores,...)
Objetivos do programa formativo	<p>No final deste curso, o formando deverá ser capaz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar... 2. Conhecer.... 3. Aplicar... 4. Elaborar... 5. ...
Conteúdos programáticos	<p>Designação do Módulo/Unidade</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tópicos do módulo/unidade b. Objetivos de aprendizagem c. Competências a adquirir/desenvolver d. Definição dos momentos formativos: presenciais e/ou a distância (sessões síncronas e/ou assíncronas) e. Atividades de aprendizagem (exemplos) <ol style="list-style-type: none"> a. Participar/Realizar... b. Reproduzir/Aplicar... c. Produzir/Elaborar... d. Outros ... f. Recursos técnico-pedagógicos (exemplos) <ol style="list-style-type: none"> a. Documentação de suporte b. Fichas das atividades pedagógicas c. Testes/Formulários/Inquéritos ou similares d. Ficheiros multimédia e. Fontes de informação alternativas f. Outros ... g. Duração do módulo/unidade h. Avaliação sumativa do módulo/unidade
Materiais de referência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Glossário 2. Bibliografia 3. Manuais e Referenciais temáticos 4. Apresentações 5. FAQ's (perguntas frequentes) 6. Outros...

Planeamento - Subatividade 5

5.1 Questões de caracterização do plano de implementação da estratégia de avaliação

Questões	Plano de Implementação da Estratégia de Avaliação
	<p>Questões globais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A avaliação do impacto da formação é justificada? 2. O âmbito da avaliação do impacto da formação está definido? 3. Estão previstos todos os elementos para conduzir, globalmente, uma avaliação do impacto da formação? 4. Os fatores críticos de sucesso estão identificados e estão perspectivadas as formas de os gerir? 5. Os resultados de avaliação do impacto da formação são considerados elementos importantes para apoiar decisões de gestão? <p>Objetivos, dimensões e indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estão definidos os resultados que se pretendem obter? 2. As dimensões e variáveis relevantes estão tipificadas, de acordo com o objeto de avaliação e o correspondente modelo adotado, que permitem a avaliação do impacto do programa formativo? 3. Existem indicadores definidos para agregar a informação obtida, testar hipóteses e suportar conclusões? <p>Metodologia Avaliativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estão definidos os momentos de avaliação (antes, imediatamente após e algum tempo após o programa formativo), com cronologia estabelecida? 2. Estão alocados os recursos humanos e materiais necessários? 3. As responsabilidades dos intervenientes estão fixadas, comunicadas e distribuídas, garantindo o seu envolvimento e participação? <p>Reporte e Comunicação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O modelo de reporte é específico em função do tipo de destinatário? 2. Sistematiza dados factuais, análise, conclusões e recomendações? 4. A forma de distribuição e comunicação dos resultados está estabelecida, com vista a potenciar os seus efeitos e a aplicação futura das lições aprendidas?

Planeamento - Subatividade 5

5.2 Quadro de referência do mapeamento da estratégia de avaliação

Mapeamento da Estratégia de Avaliação		
Metodologia Avaliativa		
Antes da formação	Logo após a formação	Algum tempo após a formação
Objetivos:	Objetivos:	Objetivos:
Dimensões e/ou indicadores:	Dimensões e/ou indicadores:	Dimensões e/ou indicadores:
Reporte:	Reporte:	Reporte:
Comunicação:	Comunicação:	Comunicação:

Planeamento - Subatividade 5

5.3 Exemplo ilustrativo do planeamento da implementação da estratégia de avaliação

Programa formativo *Qualidade do Atendimento ao Público*:

Mapeamento da Estratégia de Avaliação		
Metodologia Avaliativa		
Antes da formação	Logo após a formação	Algum tempo após a formação
Objetivos:	Objetivos:	Objetivos:
<ul style="list-style-type: none"> Situação atual e efeitos esperados da formação 	<ul style="list-style-type: none"> Adequação do programa formativo ao contexto do posto de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Efeitos da formação na qualidade do atendimentos ao público
Dimensões e/ou indicadores:	Dimensões e/ou indicadores:	Dimensões e/ou indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> Caracterização dos formandos; Expetativas dos envolvidos; Fatores que influenciam o processo de transferência das atividades Grau de satisfação com o atendimento (individual/equipa) Número de reclamações procedentes (individual/equipa) % de não conformidades no procedimento de atendimento ao público Efeitos esperados da formação 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicabilidade das aprendizagens em contexto de trabalho Expetativas dos envolvidos Gestão dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de satisfação com o atendimento (individual/equipa) Número de reclamações procedentes (individual/equipa) % de não conformidades no procedimento de atendimento ao público Gestão dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens
Reporte:	Reporte:	Reporte:
<ul style="list-style-type: none"> Relatório de desempenho atual Diagnóstico da situação de partida e efeitos esperados da formação 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação dos envolvidos face à aplicabilidade das aprendizagens no exercício da atividade Gestão dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados obtidos (individual/equipa) no atendimento ao público Resultados de controlo de qualidade no atendimento ao público através da supervisão Resultados dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens Relatório de avaliação do impacto da formação
Comunicação:	Comunicação:	Comunicação:
<ul style="list-style-type: none"> Apresentação do diagnóstico e dos efeitos esperados da formação 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação da aplicabilidade do programa formativo ao contexto do posto de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação dos resultados (individua/equipa) relativos a indicadores críticos no atendimento ao público Apresentação do relatório de avaliação do impacto da formação

Planeamento - Subatividade 6

6.1 Questões de caracterização dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar

Questões	Instrumentos aplicados
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os dados a recolher estão claramente definidos? 2. As fontes de informação estão identificadas? 3. Está estabelecido quando é realizada a recolha de informação? 4. Os instrumentos de avaliação definidos são coerentes com a estratégia avaliativa? 5. Que tipo de instrumentos estão selecionados (entrevistas individuais e de grupo, reuniões, grelhas de observação, questionários, informação da atividade e resultados da organização...)? 6. Os instrumentos são claros, adequados e específicos aos objetivos pretendidos? 7. Os instrumentos são ajustados às necessidades de informação dos destinatários? 8. Os instrumentos estão testados, consolidados e estão controladas as questões pertinentes de validade e fidelidade dos instrumentos? 9. Efetuou-se o levantamento dos aspetos críticos inerentes à sua aplicação (ex.: utilidade, custos, potencial adesão e preparação dos intervenientes, integração no processo de formação e avaliação, grau de aproveitamento da informação de gestão relevante disponível na organização,...)? 10. Os instrumentos são fáceis de compreender e utilizar (apresentação, conteúdo, linguagem)? 11. Os instrumentos estão construídos de forma a facilitar a aplicação, a recolha e o tratamento de dados, quantitativos e qualitativos, tendo presente as necessidades de articulação em todas as fases e atividades de avaliação? 12. Os intervenientes estão preparados para a aplicação da metodologia e instrumentos pré-definidos? 13. Os instrumentos são aplicados nos momentos estabelecidos e pelos respetivos intervenientes? 14. Os procedimentos a utilizar na recolha e tratamento da informação atendem a prioridades de eficiência de utilização de meios e de oportunidade?

Planeamento - Subatividade 6

Questões	Análises realizadas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está pré-definida especificamente a informação a trabalhar? 2. Os métodos e as técnicas a empregar para a recolha e tratamento da informação estão previstos e servem a função para os quais foram selecionados, desenvolvidos ou adaptados? 3. Os indicadores fixados à <i>priori</i> direcionam a análise e agilizam a resposta às questões de partida? 4. A estrutura de dados suporta as conclusões necessárias em termos de transferência das aprendizagens e do seu reflexo em comportamentos e resultados, a nível individual e organizacional? 5. Com os instrumentos definidos existem condições pré-requisitas para concluir que o formando mudou o seu comportamento em ligação com a formação frequentada? E que isso que refletiu em resultados no seu posto de trabalho? E que tal se evidenciou em contributos para a equipa? E para a organização?

Planeamento - Subatividade 6

6.2 Quadro de referência dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar

Mapeamento da Estratégia de Avaliação		
Metodologia Avaliativa		
Antes da formação	Logo após a formação	Algum tempo após a formação
Informação a obter:	Informação a obter:	Informação a obter:
Intervenientes:	Intervenientes:	Intervenientes:
Instrumentos:	Instrumentos:	Instrumentos:
Tipo de Análise:	Tipo de Análise:	Tipo de Análise:

Planeamento - Subatividade 6

6.3 Exemplo ilustrativo dos instrumentos a aplicar e das análises a realizar

Programa formativo *Qualidade do Atendimento ao Público*:

Instrumentos de Operacionalização da Estratégia de Avaliação		
Metodologia Avaliativa		
Antes da formação	Logo após a formação	Algum tempo após a formação
Informação a obter:	Informação a obter:	Informação a obter:
<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização dos formandos • Expetativas de aprendizagem e melhoria de competências e de desempenho dos envolvidos na formação • Fatores facilitadores/ inibidores da transferência das aprendizagens • Desempenho individual/equipa • Efeitos esperados pela formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização de ações por parte do formando, apoiadas na formação, para melhorar o desempenho no posto de trabalho • Avaliação de nível do domínio de competências • Medidas de gestão dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens • Expetativas dos envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho individual/equipa • Resultados das medidas de gestão dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens
Intervenientes:	Intervenientes:	Intervenientes:
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia • Chefia • Formando • RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefia • Formador • Formando 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia • Chefia • Formando • RH
Instrumentos:	Instrumentos:	Instrumentos:
<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de desempenho • Matriz de objetivos, indicadores e metas e respetivos resultados • Questionário de expetativas • Matriz de competências e efeitos esperados da formação nos resultados individuais e organizacionais • Fatores que influenciam a transferência das aprendizagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de ação de aplicação das aprendizagens em contexto de trabalho • Plano de gestão dos fatores de contexto • Avaliação e autoavaliação de realização de expetativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de desempenho individual/equipa • Matriz de objetivos, indicadores e metas e respetivos resultados • Avaliação e autoavaliação de realização de expetativas • Relatório de gestão dos fatores de contexto
Tipo de Análise:	Tipo de Análise:	Tipo de Análise:
<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo de expetativas • Desempenho individual/equipa, nos parâmetros definidos (metas, desvios, ações) 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise comparativa de expetativas • Análise das diferentes perspetivas face á aplicabilidade das aprendizagens e efeitos esperados nos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho individual e organizacional, nos parâmetros definidos • Análise comparativa de expetativas e resultados

Recolha de dados - Subatividade 7

7.1 Questões de caracterização da recolha de dados logo após a formação

Questões	Recolha de dados imediatamente após a formação
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os dados recolhidos? 2. De que fontes foram obtidos os dados? 3. Quando foram recolhidos esses dados? 4. Foram aplicados os instrumentos nos termos definidos previamente? 5. Os envolvidos tiveram conhecimento dos objetivos da sua participação neste processo? 6. Os elementos responsáveis pela aplicação dos instrumentos foram preparados adequadamente para o efeito?

7.2 Lista de verificação da recolha de dados logo após a formação

Lista de Verificação de Recolha de Dados Imediatamente Após a Formação	
O quê (dados recolhidos)	<ul style="list-style-type: none"> · Atitude e comportamentos · Desempenho individual · Resultados organizacionais · Condições facilitadoras / inibidoras do impacto da formação
Quando (momento/s de recolha de dados)	<ul style="list-style-type: none"> · Frequência de recolha de dados (uma ou mais vezes) · Intervalo de tempo de recolha de dados, após termo da formação
Como (instrumentos de recolha de dados)	<ul style="list-style-type: none"> · Tipologia de instrumentos aplicados, previstos na estratégia avaliativa
Fonte de dados (de quem e de onde se recolheram os dados)	<ul style="list-style-type: none"> · Elementos envolvidos no fornecimento de dados · Documentos de referência · Instrumentos de gestão
Quem (quem recolheu os dados)	<ul style="list-style-type: none"> · Elementos envolvidos na recolha de dados

Recolha de dados - Subatividade 8

8.1 Questões de caracterização da recolha de dados algum tempo após a formação

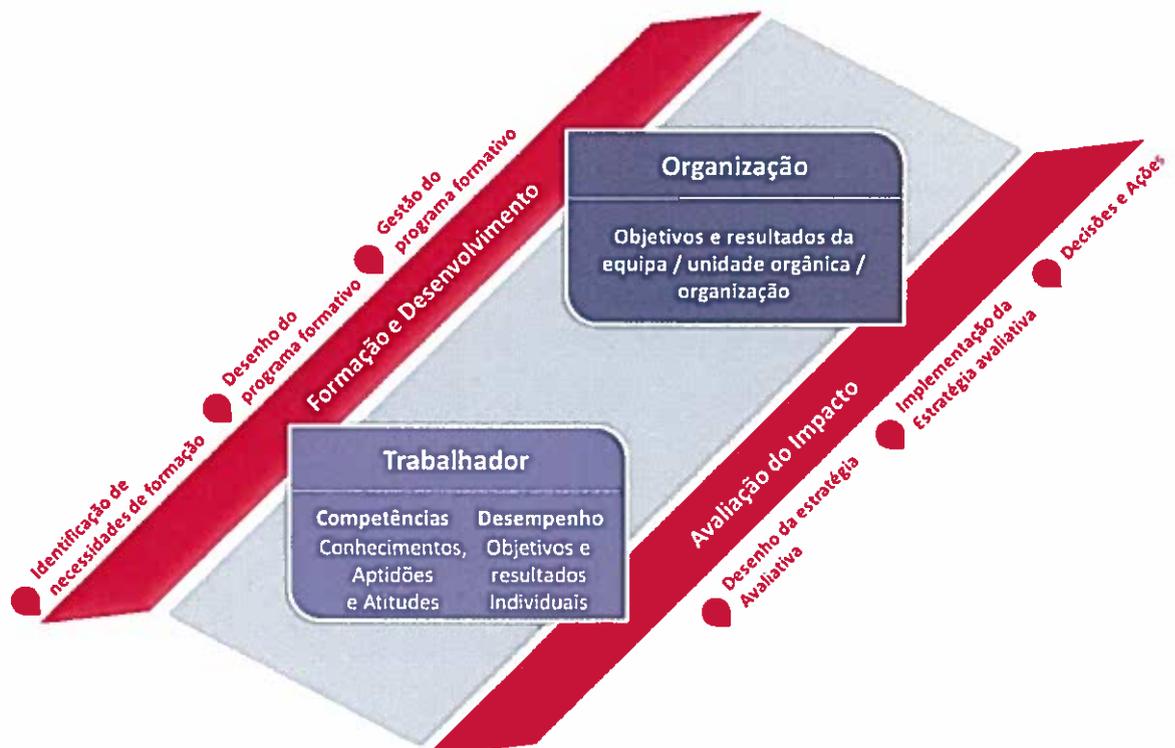
Questões comuns às referidas na subatividade 7, no momento posterior definido, algum tempo após a formação.

8.2 Lista de verificação da recolha de dados algum tempo após a formação

Itens a verificar comuns aos referidos na subatividade 7, no momento posterior definido, algum tempo após a formação.

Análise e interpretação de dados - Subatividade 9

9.1 Quadro de referência do impacto da formação



Análise e interpretação de dados - Subatividade 9

9.2 Questões de caracterização do impacto da formação ao nível individual

Questões	Impacto da formação ao nível individual
	<ol style="list-style-type: none"> 1. São usados indicadores para avaliar alterações de comportamento (enquanto manifestações de domínio de competências) e de desempenho? 2. Foram monitorizadas alterações, ao nível do comportamento e do desempenho? 3. Utilizaram-se suportes de registo e sistematização dos dados recolhidos? 4. Os dados foram estruturados e codificados? 5. Foram aplicados testes de tratamento de dados (estatística descritiva, inferencial e análise de conteúdo)? 6. É possível concluir acerca do grau em que a formação suscitou melhoria nas competências e no desempenho do trabalhador?

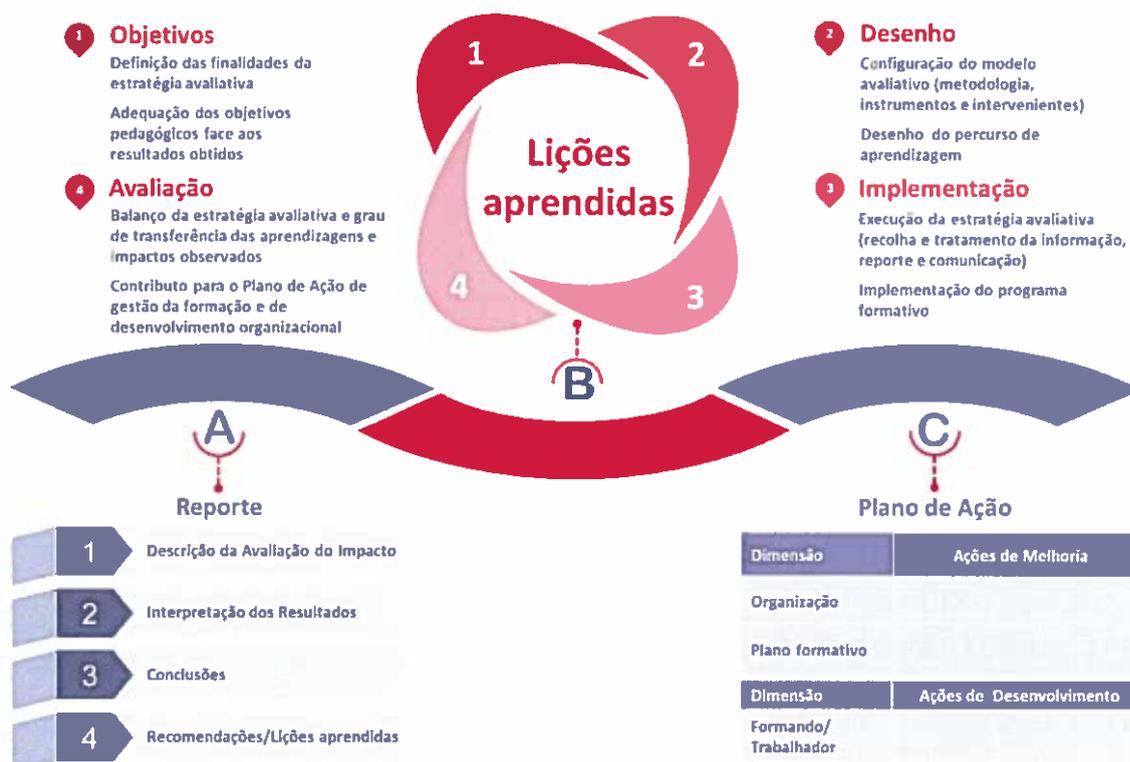
Análise e interpretação de dados - Subatividade 10

10. Questões de caracterização do impacto da formação ao nível organizacional

Questões	Impacto da formação ao nível organizacional
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram utilizados indicadores para avaliar o impacto nos resultados da equipa / organização? 2. Esses indicadores consideraram as dimensões de eficiência, eficácia, qualidade e sustentabilidade? 3. Foi realizada a monitorização desse impacto? 4. Foi demonstrado o papel e importância relativa da formação nos resultados da equipa / organização? 5. A formação está correlacionada com a melhoria dos resultados da equipa / organização? 6. É considerado, globalmente, que a formação resultou num investimento adequado para a organização?

Reporte e Comunicação - Subatividade 11

11.1 Quadro de referência das lições aprendidas



Reporte e Comunicação - Subatividade 11

11.2 Questões de caracterização do reporte da avaliação do impacto da formação

Questões	Reporte da avaliação do impacto da formação
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foi elaborado um relatório final? E relatórios intermédios de progresso? 2. O(s) relatório(s) servem os seus objetivos globais? 3. O(s) relatório(s) atende(m) às necessidades de informação dos seus destinatários? 4. O(s) relatório(s) é (são) objetivo(s) e rigoroso(s)? 5. As análises são extensivas e contemplam as variáveis relevantes? 6. As conclusões apresentadas são sustentadas nos dados recolhidos? 7. São retiradas lições importantes quer para o investimento na formação quer para a avaliação dos seus efeitos? 8. O relatório fornece as informações necessárias para apoiar as decisões aos diferentes níveis da organização? 9. O relatório apresenta sugestões de melhoria da construção e da aplicação da estratégia de avaliação do impacto da formação? 10. O relatório apresenta sugestões exequíveis de maximização dos efeitos da formação?

Reporte e Comunicação - Subatividade 12

12. Questões de caracterização da comunicação da avaliação do impacto da formação

Questões	Comunicação da avaliação do impacto da formação
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os destinatários estão identificados e caracterizados, em termos de necessidades e interesses de informação e outros elementos relevantes? 2. Estão identificadas as finalidades de utilização da informação sobre os resultados da avaliação do impacto da formação? 3. Estão definidos os momentos de comunicação junto dos destinatários? 4. A estratégia e os instrumentos de comunicação são ajustados aos destinatários? 5. Os conteúdos a transmitir são ajustados aos destinatários? 6. Os instrumentos/suportes de comunicação focam as conclusões e recomendações principais? 7. Se necessário, é possível detalhar aspetos concretos e específicos dos resultados da avaliação? 8. A apresentação é direcionada de modo a garantir a sua eficácia? 9. Há feedback relativamente à comunicação? Esse feedback permite concluir sobre a adequação do processo utilizado?

