REFERENCIAL DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTÍNUA DE FORMADORES

FORMADOR CONSULTOR

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

REFERENCIAL DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTÍNUA DE FORMADORES

FORMADOR-CONSULTOR

Julho de 2016

ÍNDICE

1. Enquadramento ... 3
2. Finalidades ... 7
3. Destinatários ... 9
4. Condições de acesso ... 9
5. Objetivos gerais da formação/Competências a desenvolver ... 10
6. Elementos Estruturantes – Elenco Modular ... 11
   6.1. Elementos estruturantes ... 11
   6.2. A operacionalização do referencial de formação: orientações metodológicas ... 20
7. Metodologias e Estratégias de Formação ... 26
   7.1. Roteiros de Trabalho ... 26
   7.2. Bateria de Exercícios de aplicação prática ... 26
8. Avaliação ... 27
   8.1. Metodologia de Avaliação Adotada ... 27
   8.2. Instrumentos/Fichas de Avaliação ... 33
9. Perfil dos formadores ... 39

Anexos ... 1
   Anexo 1 - Instrumentos de verificação das condições de acesso ... 1
   Anexo 2 – Módulo 1 ... 5
   Anexo 3 – Módulo 2 ... 15
   Anexo 4 – Módulo 3 ... 27
   Anexo 5 – Módulo 4 ... 42

1. ENQUADRAMENTO

A emergência e a institucionalização de políticas de Aprendizagem ao Longo da Vida vieram reforçar o papel estratégico da formação nas suas diferentes modalidades e conduziram a um reforço das funções relacionadas com a formação nas organizações públicas e privadas. Neste contexto, verifica-se quer um aumento dos empregos no domínio da formação quer a sua diversificação com a emergência de novas funções relacionadas com novas modalidades ou métodos de formação, com a diversificação crescente de públicos-alvo e, ainda, com a diversidade dos contextos organizacionais em que a formação hoje se concretiza como fator de mudança organizacional.

Neste quadro a função de Formador Consultor apresenta-se como estratégica. Este profissional tem a responsabilidade de, através de processos de engenharia de formação, se apresentar como um facilitador da mudança organizacional e como um facilitador da aprendizagem ao longo da vida para os indivíduos com quem tem a responsabilidade de interagir no seio dessas organizações.

Deste modo, no contexto do desenvolvimento de um conjunto de referenciais de formação contínua para as diferentes funções de formação, o referencial do Formador Consultor apresenta-se como aquele onde melhor se traduz a especialização para funções de intermediação e facilitação do desenvolvimento de políticas de formação e de aprendizagem ao longo da vida no seio das organizações. Este referencial apresenta-se, pois, como um instrumento importante para a especialização dos profissionais de formação que exercem as suas funções precisamente no contexto de intermediação entre as entidades formadoras e as organizações beneficiárias de formação.

Este referencial pretende também estabilizar o conjunto de competências essenciais ao exercício daquelas funções que conjugam um conjunto de competências associadas a funções de gestão da formação, um conjunto de competências comerciais associadas ao marketing da formação, um conjunto de competências de mediação e facilitação e, por fim, um conjunto de competências associadas aos processos de engenharia da formação. Trata-se, então, de uma função de elevada complexidade cuja atividade é exercida ao longo de todo o ciclo de formação: diagnóstico, conceção, divulgação/promoção, operacionalização/execução e avaliação.

O Formador Consultor assume um papel fundamental de motivação das organizações e dos seus colaboradores para os processos de mudança através da implementação de processos de formação.

Assim, tendo em conta as exigências da Aprendizagem ao Longo da Vida, o Referencial de Formador Consultor pretende cumprir os objetivos definidos pela Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio, para a Formação Contínua de Formadores:

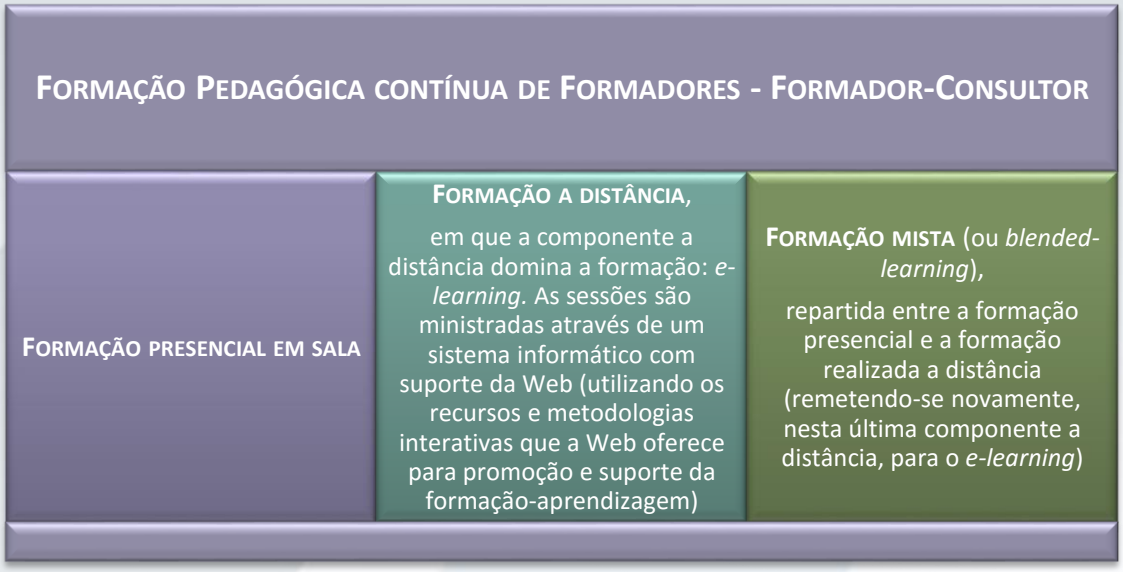
> Promoção da Formação Contínua dos Formadores, salientando a necessidade da sua atualização permanente, em especial daqueles que intervêm em ações dirigidas a públicos desfavorecidos, na mediação da formação, na formação de formadores, na formação a distância, na formação em contexto de trabalho, na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

Para responder às 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 IEFP contribui para a normalização da formação, facilitadora da transparência na certificação e orientadora para os processos de reconhecimento e validação de competências no domínio da formação.

A duração destes referenciais deve ser estruturada numa base variável de 10 horas sendo que, para o perfil de Formador Consultor optou-se por uma duração de 40 horas, devido à complexidade da atividade que o formador consultor irá exercer, estando afeto aos processos de apoio, planeamento, gestão, operacionalização e dinamização de processos de mudança organizacional, entre outros processos de consultoria formativa.

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:



Independentemente da sua opção, qualquer uma destas vias irá permitir ao formando, com aproveitamento, obter um Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de Formador Consultor.

A Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor pretende assegurar que os Formadores com Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) que desenvolvam (ou venham a desenvolver) a sua atividade no domínio da intermediação entre a oferta e procura de formação, de consultoria e de facilitação e promoção da qualificação nas organizações, estejam capacitados para, em articulação com os responsáveis pela formação e/ou pelos recursos humanos das organizações:

- Realizar diagnósticos de competências e de necessidades de formação a nível territorial, setorial, organizacional ou individual;
- Promover a qualificação e as ofertas de formação a nível territorial, setorial, organizacional e individual, desenvolvendo ações de comunicação e marketing;
- Identificar as ofertas de formação, programas e modalidades adequados às necessidades;
- Identificar modalidades e formas de financiamento;
- Elaborar orçamentos de formação;
- Conceber candidaturas a programas e instrumentos de apoio;
- Conceber e planificar planos e ações de formação, identificando os seus objetivos, concebendo indicadores de monitorização da execução e de avaliação de resultados e impactos, identificando os recursos necessários à sua concretização;
- Construir portfólios de ofertas de formação;
- Participar em processos de mudança organizacional, por via da formação;

- Gerir percursos individuais de formação;
- Dinamizar redes e comunidades de aprendizagem;
- Desenvolver atividades de *mentoring* e *coaching*, criando situações de aprendizagem e autoaprendizagem;
- Conceber e implementar modelos de avaliação da formação e respetivos instrumentos.

2. FINALIDADES

O Referencial de Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor 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 consultoria no domínio da formação profissional.

A principal finalidade da Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor é dotar os formandos de competências necessárias ao exercício de funções de consultoria de formação, nomeadamente conceitos, metodologias e instrumentos de trabalho, bem como atitudes e comportamentos adequados ao desempenho profissional, que lhes permitam promover, conceber, avaliar a formação, diagnosticar necessidades de formação, gerir percursos formativos e facilitar percursos de aprendizagem.

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 Formador Consultor.

3. DESTINATÁRIOS

A Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor é dirigida a formadores e/ou especialistas da formação (detentores do CCP), que pretendam adquirir o Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de Formador Consultor para desenvolver atividades de consultoria de formação.

4. CONDIÇÕES DE ACESSO

As condições de acesso à Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor exigem que os candidatos reúnam os seguintes requisitos:

- Qualificação de nível superior (preferencialmente[1]);
- Certificado de Competências Pedagógicas (CCP);
- 150 horas, comprovadas, de experiência formativa enquanto Formador (independentemente do curso de formação);
- Experiência enquanto formador/consultor em projetos de formação-ação(preferencialmente); e,
- Competências digitais [2] , 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 dos critérios anteriores, deverão também ter-se em consideração os seguintes:

- Interesse, motivação e disponibilidade para a realização da ação de formação;
- 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, …)
- Competências pessoais e sociais adequadas à função (comunicação, autonomia, assertividade, capacidade de resolução de problemas, espírito empreendedor, iniciativa, criatividade, flexibilidade, …); e

[1] Excecionalmente os candidatos poderão não possuir uma habilitação de nível não superior, desde que que possuam uma qualificação académica e/ou profissional não disponível ou pouco frequente no mercado de trabalho (aplica-se o artº. 3º da portaria 214/2011 de 30 de maio)
[2] Utilizado o referencial de competências digitais definido para o Europass

- Outras que se venham a verificar necessárias para a concretização dos objetivos da formação.

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

Para assegurar o cumprimento dos critérios de acesso à Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor é necessário:

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

Após análise curricular e das **fichas de inscrição** (cf. Anexo 1) para despiste dos casos não enquadráveis nas condições de acesso, são convocados os candidatos para o preenchimento de um **questionário de seleção** (cf. Anexo 1) ou realização de **entrevistas individuais** para avaliação das expectativas.

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:

- Avaliar o perfil do formador face às políticas europeias e nacionais de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV);
- Identificar o contributo da formação para a implementação de processos de mudança;
- Identificar conceitos e técnicas associadas à consultoria organizacional;
- Aplicar metodologias e instrumentos de diagnóstico de competências e necessidades de formação;
- Desenvolver planos de formação tendo em conta métodos e técnicas de planeamento, conceção, divulgação e avaliação da formação.
- Aplicar técnicas de marketing formativo;
- Aplicar métodos de mentoring e coaching;
- Gerir processos de mudança;
- Dinamizar redes e comunidades de aprendizagem;
- Implementar sistemas de melhoria contínua da formação aplicando os métodos e as técnicas necessárias à otimização dos resultados de avaliação.

O Formador Consultor deverá ser capaz de exercer a sua função em contextos diferenciados, nomeadamente num contexto territorial específico, num contexto setorial, num contexto organizacional e num contexto de consultoria individual. Será, pois, capaz de se constituir como um facilitador de processos de aprendizagem nestas diferentes escalas, apoiando a gestão de processos de mudança aos vários níveis.

6. ELEMENTOS ESTRUTURANTES – ELENCO MODULAR

6.1. ELEMENTOS ESTRUTURANTES

O Referencial de Formação Pedagógica Contínua Formadores – Formador Consultor 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 tem uma **duração de referência** de 40 horas. Dependendo da modalidade de intervenção, a dimensão dos grupos pode ser:

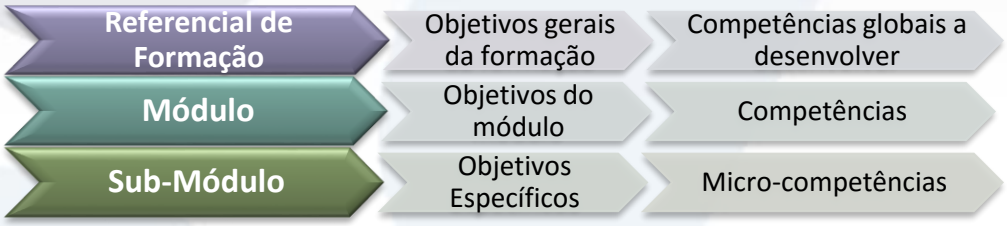
- na formação presencial, entre 8 a 18 participantes;
- na formação em *e-learning e b-learning,* entre 8 a 25 participantes[3].

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

[3] 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 11 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

ESTRUTURA DO REFERENCIAL

*duração de referência



O Referencial de Formação Pedagógica Contínua Formadores – Formador Consultor encontra-se estruturado em 4 módulos de formação de 10 horas cada. Cada um dos módulos contempla 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.

Estão organizados segundo as competências a adquirir e os conteúdos estruturantes de cada sub-módulo.

Este percurso formativo deverá ser realizado num período máximo de 6 meses, a contar da data em 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, ainda, pela distribuição horária.

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 aprendizagem baseada em problemas, demonstrações, simulações e outras estratégias ativas, que permitam aos formandos realizar aprendizagens significantes e transferíveis para os contextos reais de exercício.

MF1 – Formador Consultor: do contexto à facilitação de processos de mudança (10h)

- *SubM 1.1* – ALV e o Formador Consultor: princípios, contextos e papéis (4h)
- *SubM 1.2* – O Formador Consultor enquanto facilitador da mudança (6h)

MF2 – Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação, em contexto de consultoria formativa (10h)

- *SubM 2.1* – Diagnóstico Individual de Competências: o balanço de competências (4h)
- *SubM 2.2* – Diagnóstico de Necessidades de Formação (6h)

MF3 – O Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem, em contexto de consultoria formativa (10h)

- *SubM 3.1* – O Plano de Formação (6h)
- *SubM 3.2* – Planeamento, Orientação e Facilitação do Processo de Aprendizagem (4h)

MF4 – Avaliação da Formação, em contexto de consultoria formativa (10h)

- *SubM 4.1* – Avaliação do Ciclo Formativo (5h)
- *SubM 4.2* – Avaliação dos Processos de Formação (5h)

A estruturação programática do referencial de formação foi concebida tendo em consideração quatro dimensões, definidas na Portaria n.º 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 as 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 de Formadores – Formador Consultor, os quais serão operacionalizados de acordo com uma duração mínima exigível (10 horas), definido para a formação presencial.

Todos os módulos apresentados pertencem a mais do que uma das dimensões de análise definidas, conforme a *Matriz de Correspondência* apresentada abaixo: dimensão *Pedagógica* e dimensão *Científica e/ou Tecnológica*.

Matriz de correspondência entre os Módulos de Formação e as Dimensões de Análise

	Dimensões de análise		
Módulos de Formação	**Pedagógica**	**Científica e/ou tecnológica**	**Estudo ou investigação operacional**
MF1. Formador Consultor: do contexto à facilitação de processos de mudança	✓	✓	
MF2. Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação, em contexto de consultoria formativa	✓	✓	✓
MF3. O Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem, em contexto de consultoria formativa	✓	✓	✓
MF4. – Avaliação da Formação, em contexto de consultoria formativa	✓	✓	

6.2. ELENCO MODULAR

MÓDULO 1. FORMADOR CONSULTOR: DO CONTEXTO À FACILITAÇÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA	
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a: – Identificar o conceito de ALV, as políticas e os instrumentos disponíveis para a sua operacionalização; – Identificar o papel do consultor de formação enquanto facilitador da ALV e da mudança; – Reconhecer e enunciar as competências necessárias à atividade de formador consultor; – Distinguir os papéis de formador consultor, *coach* e mentor; – Distinguir os diferentes processos e contextos de exercício das atividades de consultoria, *coaching* e *mentoring*; – Reconhecer os princípios éticos que orientam a atividade do formador consultor, *coach* e mentor; – Identificar e orientar processos de RVCC; – Identificar o contributo da formação para a implementação de processos de mudança; – Identificar os requisitos para a facilitação de processos de mudança a partir da formação; – Reconhecer as diferentes técnicas de envolvimento/alinhamento dos atores face à estratégia de mudança.	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 1.1. ALV E O FORMADOR CONSULTOR: PRINCÍPIOS, CONTEXTOS E PAPÉIS	
Conteúdos temáticos	– Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV): o conceito – Políticas e Instrumentos de Aprendizagem ao Longo da Vida – O Sistema Nacional de Qualificações e os seus instrumentos no quadro da ALV – Contextos de intervenção do Formador Consultor – Perfil do Formador Consultor: competências técnicas, científicas, pessoais e sociais – Papel do Formador Consultor: ▪ no quadro da ALV; ▪ enquanto facilitador de processos de mudança através da formação e da aprendizagem. – O Formador Consultor, o *Coach* e o Mentor: ▪ Diferenças e âmbitos de intervenção: dimensão organizacional e dimensão individual; ▪ Missão do formador consultor, do *coach* e do mentor; ▪ Competências do *coach* e do mentor. – Os processos de Consultoria, *Coaching* e *Mentoring*: ▪ Contextos adequados para o exercício; ▪ Tipos e modalidades; ▪ Objetivos e resultados esperados. – Princípios orientadores e éticos subjacentes à função de formador consultor e ao exercício do *coaching* e do *mentoring*. – O processo de RVCC: conceitos e princípios organizativos ▪ Metodologias e instrumentos de apoio aos processos de RVCC; ▪ Das fichas de avaliação individual à definição de percursos de formação: Plano Pessoal de Qualificação (PPQ) e Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP).

SUB-MÓDULO 1.2. O FORMADOR CONSULTOR ENQUANTO FACILITADOR DA MUDANÇA	
Conteúdos temáticos	– A Formação como ferramenta de apoio à mudança nas organizações – Gestão da mudança: ▪ Tipos de mudança: imposta e integrada; ▪ Dinamização de equipas para a mudança; ▪ Identificação dos líderes da mudança. – Fatores Críticos de sucesso para a implementação de um processo de mudança: ▪ fatores de resistência e resiliência; ▪ alvos da mudança; ▪ fatores de aceitação e potenciadores da mudança; ▪ posicionamento da formação no contexto da mudança. – Preparação do processo de mudança: ▪ Implementação de estratégias de alinhamento e de comunicação da mudança; ▪ Participação na formulação de estratégias formativas para a mudança. – Métodos e técnicas de desenvolvimento do pensamento estratégico e de envolvimento/alinhamento dos colaboradores no diagnóstico e na estratégia: ▪ *Brainstorming* e *Mind mapping*; ▪ Análise SWOT; ▪ Análise *Mckinsey* dos 7-S; ▪ Análise dos fatores críticos de sucesso. – A criação de estruturas de gestão e operacionalização da formação para a mudança: ▪ Integração dos objetivos da formação na estratégia de mudança; ▪ Integração dos objetivos da formação na estratégia dos colaboradores para a mudança; ▪ Identificação da equipa coordenadora do processo de mudança pela formação; ▪ Divulgação da estratégia; ▪ Estabelecimento de redes de comunicação e de comunidades de aprendizagem; ▪ Interpretação do *feedback* à implementação da estratégia de mudança.

MÓDULO 2. DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO, EM CONTEXTO DE CONSULTORIA FORMATIVA

COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

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

- Reconhecer as características, os objetivos e as etapas do balanço de competências;
- Identificar tipos e níveis de competências;
- Construir modelos e matrizes de competências;
- Identificar e selecionar métodos e técnicas de balanço de competências adequadas a casos concretos;
- Organizar resultados provenientes dos balanços de competências;
- Conceber planos de desenvolvimento profissional e respetivas metas a partir do balanço de competências;
- Reconhecer a importância da identificação das necessidades formativas como instrumento de planeamento;
- Distinguir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação;
- Organizar a informação proveniente no diagnóstico de necessidades de formação.

CONTEÚDOS

SUB-MÓDULO 2.1. DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE COMPETÊNCIAS: O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

Conteúdos temáticos

- Conceitos gerais sobre abordagem por competências: o conceito de competência do Quadro Nacional de Qualificações
- Tipos e níveis de competências
- Modelos e matrizes de competências
- Diagnóstico de competências individual *vs*. Diagnóstico de competências organizacional
- Características e objetivos do balanço de competências
- Métodos e técnicas de balanços de Competências: Análise Documental, Entrevistas, Inquéritos aos *Stakeholders*, *focus-group*, Portefólios, Identificação e observação do posto de trabalho (processos, atividades e funções), Realização de simulações, Autoavaliação, *role-playing*
- Apresentação de resultados
- Etapas do balanço de competências:
  - Análise do contexto de partida (identificação das competências individuais/organizacionais);
  - Apresentação e validação do balanço de competências com os interlocutores responsáveis;
  - Etapas da elaboração do perfil de competências.
- A deontologia do balanço de competências
- Perfil de competências real *vs*. Perfil de competências ideal
- Fatores potenciadores do desenvolvimento de competências
- Definição das competências necessárias à implementação do processo de mudança
- Do diagnóstico de competências ao desenvolvimento profissional
- Estabelecimento de metas de desenvolvimento profissional
- Do balanço de competências ao plano de formação

SUB-MÓDULO 2.2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS E DE FORMAÇÃO	
Conteúdos temáticos	– Tipos de diagnóstico de necessidades de competências e de formação: intraempresas, interempresas, regionais e setoriais – Métodos e técnicas de identificação de necessidades de competências e 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); ▪ Identificação das competências exigidas; ▪ Identificação das competências a adquirir; ▪ Preparação dos planos de ação; ▪ Validação. – Instrumentos de diagnóstico de necessidades de competências e 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 competências e de formação: qualitativos e quantitativos – vantagens e desvantagens – Análise das necessidades de competências e de formação: tratamento de dados e interpretação dos resultados – Identificação e análise de referenciais de competências, referenciais de formação e estudos de diagnóstico de necessidades de competências e de formação sectoriais e/ou profissionais.

MÓDULO 3. O PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO E DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM, EM CONTEXTO DE CONSULTORIA FORMATIVA
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a: – Identificar e definir objetivos e metas para os processos de desenvolvimento organizacional e profissional; – Estruturar planos de formação em função dos resultados dos balanços de competências, das necessidades de formação identificadas e do tipo de desenvolvimento organizacional/profissional pretendido; – Construir as diversas fases do plano de formação*;* – Desenvolver estratégias de marketing para produtos formativos; – Identificar e selecionar os meios necessários à implementação do plano de formação; – Distinguir os mecanismos de financiamento dos diversos tipos de formação e conceber candidaturas às medidas de apoio disponíveis; – Identificar e selecionar percursos individuais de aprendizagem e os métodos e técnicas associadas aos percursos individuais de formação; – Definir percursos de autoformação; – Criar e dinamizar grupos e comunidades de aprendizagem; – Identificar a dinâmica das técnicas de *coaching* e *mentoring* em percursos informais e individuais de aprendizagem.

CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 3.1. O PLANO DE FORMAÇÃO	
Conteúdos temáticos	– Conceção do plano de formação: das necessidades de competências e de formação, ao tipo de desenvolvimento organizacional/profissional pretendido – Fases do Plano de Formação: Planeamento, Conceção, Divulgação 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; características dos formandos; Datas e locais previstos para realização da 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: divulgação, promoção e informação – Meios para a concretização do plano de formação: ▪ Perfil dos formadores e recursos pedagógicos a mobilizar; ▪ Critérios para a orçamentação do plano; ▪ Programas de apoio/financiamento do plano. – Candidaturas para apoio ao financiamento do plano: candidaturas-tipo – Processo de negociação do plano de formação junto de entidades formadoras: mecanismos de ajustamento entre oferta e procura de formação

SUB-MÓDULO 3.2. PLANEAMENTO, ORIENTAÇÃO E FACILITAÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	
Conteúdos temáticos	– Tipos de percursos individuais de aprendizagem: critérios de seleção – Métodos, técnicas e instrumentos orientados para percursos individuais de formação – A definição de percursos de autoformação – A criação e dinamização de redes e comunidades de aprendizagem informal (p.e., comunidades de prática, …) – Técnicas de motivação e de orientação de processos de aprendizagem – As técnicas de *coaching* e *mentoring* nos processos de aprendizagem informais e individuais

MÓDULO 4. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO, EM CONTEXTO DE CONSULTORIA FORMATIVA

COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

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

– Avaliar a formação nas suas diferentes dimensões tendo em conta os diferentes momentos de avaliação da formação;
– Construir instrumentos de avaliação em função dos objetivos previamente definidos;
– Aplicar técnicas de tratamento quantitativo e qualitativo dos resultados da avaliação da formação;
– Desenvolver um sistema de avaliação da formação que permita avaliar a qualidade, eficiência e eficácia do projeto formativo;
– Avaliar a qualidade, eficiência e eficácia da formação;
– Construir e quantificar indicadores de eficácia da formação;

– Calcular os custos/benefícios ao nível financeiro da formação; – Calcular o retorno do investimento na formação; – Construir relatórios de avaliação da formação; – Identificar e propor medidas de regulação, com vista à melhoria do processo de formação; – Selecionar e implementar ações de melhoria contínua.	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 4.1 AVALIAÇÃO DO CICLO FORMATIVO	
Conteúdos temáticos	– 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 – 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,…)
SUB-MÓDULO 4.2 AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO	
Conteúdos temáticos	– 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) – 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)
	– 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

6.2. A OPERACIONALIZAÇÃO DO REFERENCIAL DE FORMAÇÃO: ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

(a) Construção de um projeto de intervenção

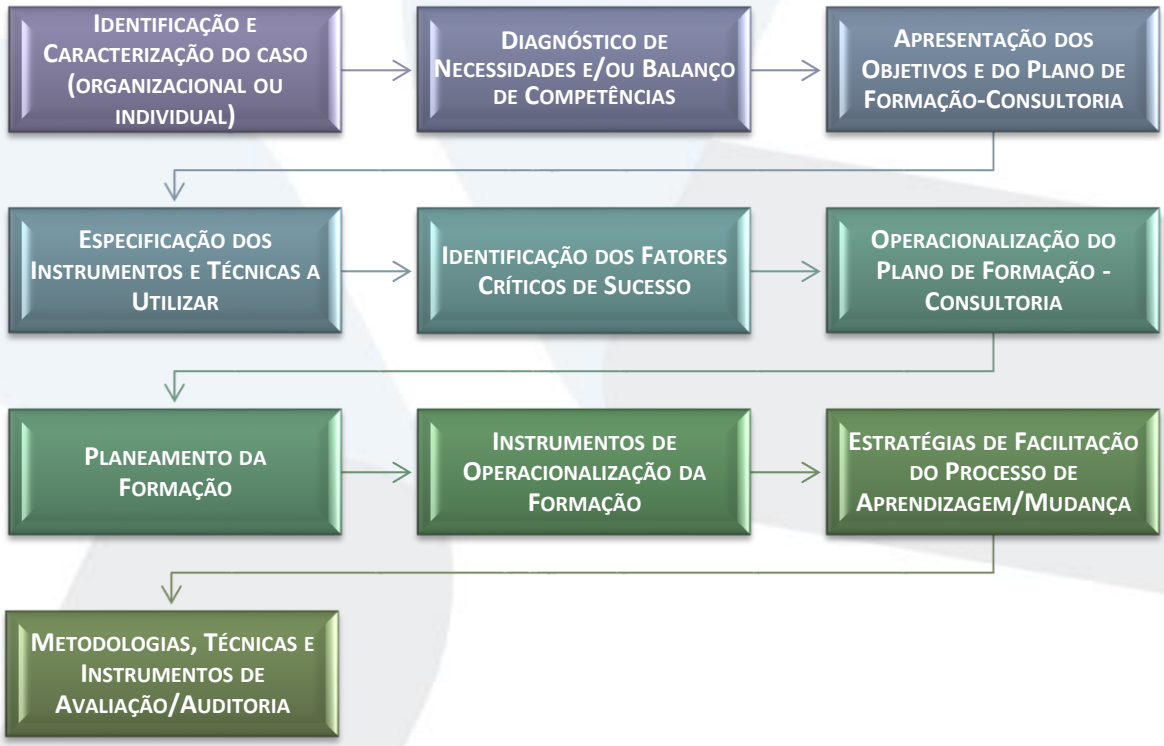
O contexto de intervenção do Formador Consultor pode ser muito diversificado podendo este atuar ao nível territorial, setorial, organizacional ou mesmo individual. Como tal, é necessário que possua um conjunto de competências alargado que vão além das competências técnico-

pedagógicas, como p.e., capacidade de iniciativa, espírito empreendedor, entre outras. No caso do Formador Consultor é necessário que o formador revele um pensamento inovador, prático e criativo.

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 Formador Consultor. Por este motivo, deverá ser encarado pelos formandos como um investimento que poderá ser rentabilizado futuramente.

A proposta de trabalho para este projeto de intervenção, no domínio da consultoria organizacional, assenta num caso real ou hipotético, que pode contribuir para a melhoria das competências do Formador Consultor a vários níveis: técnico, organizacional, relacional, ….

Neste sentido, ainda que sempre acompanhados pela equipa pedagógica, cada formando deve, preferencialmente, preparar e planear um plano de intervenção a nível organizacional ou individual. 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 dependendo da forma como este projeto for apropriado, poderá o mesmo ser subdivido em diferentes produtos, 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 40 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 Formador Consultor é apenas acessível:

- aos formandos que realizem todo o percurso formativo com aproveitamento positivo, i.e., concluir os quatro 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.

Os módulos mais críticos são o MF1 – "Formador Consultor: do contexto à facilitação de processos de mudança" e o MF3- "O Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem".

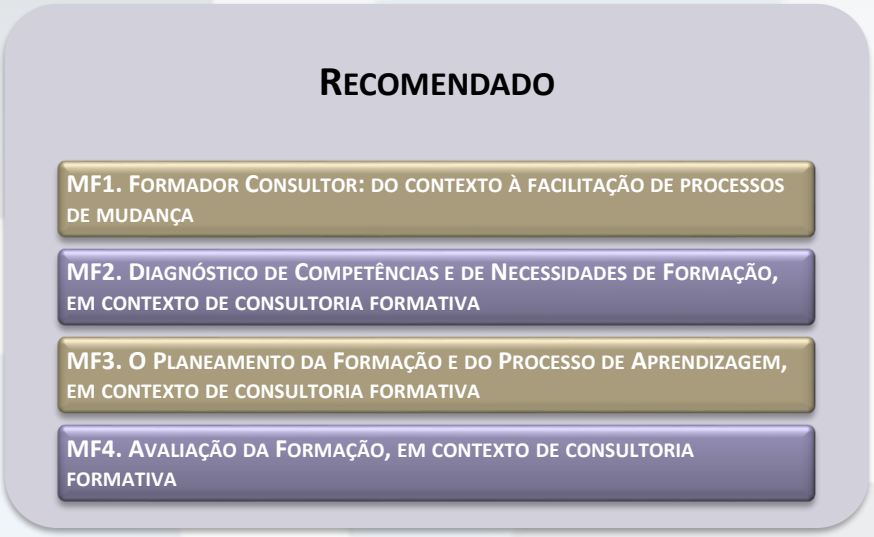
O módulo MF1 – "Formador Consultor: do contexto à facilitação de processos de mudança" deverá ser realizado em primeiro lugar, porque aborda os princípios enquadradores e os conhecimentos-chave da atividade de Formador Consultor que subjazem às restantes competências abordadas nos módulos sequentes.

No caso do Módulo MF3 - "O Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem", este obriga que o indivíduo domine outras temáticas abordadas anteriormente no percurso formativo, nomeadamente as competências associadas ao diagnóstico de necessidades de formação e ao diagnóstico individual/balanço de competências, pois a atividade de

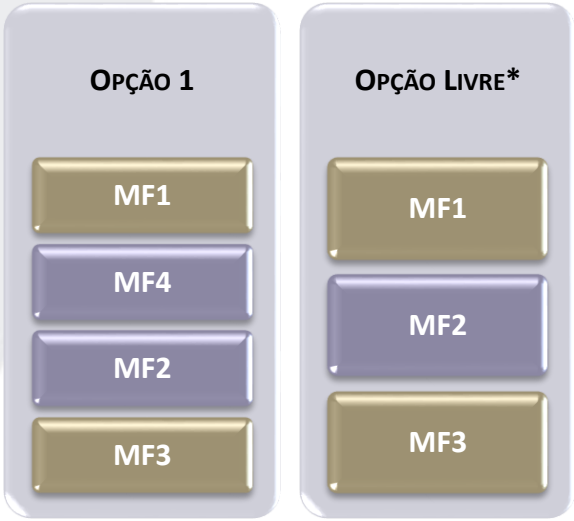
planeamento do Formador Consultor depende efetivamente do domínio das ferramentas de diagnóstico.

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.



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 ser móvel, uma vez que é aquele cuja temática revela maior autonomia.



*Os restantes módulos poderão ser distribuídos de forma livre desde que respeitem os módulos de carácter obrigatório.

(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 dúvidas, 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, como parte integrante do processo formativo, tem como finalidade prioritária validar os conhecimentos, as capacidades e as aptidões adquiridas e/ou desenvolvidas pelos formandos ao longo da formação. Além deste aspeto, e numa outra leitura, os resultados obtidos em cada Curso, Ciclo ou Fase são interpretados como elementos de validação das respetivas ações formativas.

A metodologia de acompanhamento e avaliação da formação baseia-se num conjunto de técnicas que visam identificar as formas, os tipos e os instrumentos disponíveis para realizar a respetiva avaliação, tendo por objetivo obter *feedback* de todos os participantes, imprimir qualidade em todo o sistema, promover um processo de melhoria contínua e aferir as aprendizagens.

A avaliação, como processo sistemático, contínuo e integral deverá ocorrer em três momentos:

- **Avaliação Inicial** (no início da formação): Avaliação diagnóstica (perfil de entrada dos formandos);
- **Avaliação Contínua** (ao longo/durante a formação): Avaliação formativa e sumativa (processo/desenvolvimento da formação); e
- **Avaliação Final** (no final da formação): Avaliação sumativa (perfil de saída).

Em qualquer uma destas fases a avaliação visa:

- Permitir ao formando e ao formador controlar o progresso e identificar fatores inibidores e facilitadores da aprendizagem;
- Dar oportunidade ao formador de estruturar feedback para o formando;
- Possibilitar a verificação do domínio dos objetivos visados no programa de formação, através de instrumentos concebidos para o efeito e respetivos parâmetros de avaliação.

A **Avaliação diagnóstica** constitui uma fase essencial para os formadores, já que esta avaliação prévia permite identificar quais as competências que os formandos possuem e desta forma definir a estratégia formativa mais adequada para que os formandos alcancem um resultado pedagogicamente satisfatório.

Esta avaliação deverá ser realizada através da aplicação de um teste diagnóstico (Pré-teste) que servirá apenas para traçar a estratégia formativa e contrapor os resultados obtidos com os resultados finais, não tendo, por isso, um peso quantitativo na avaliação final.

A **Avaliação formativa** (contínua) visa introduzir, no decurso do processo de formação-aprendizagem, momentos de avaliação global da atividade desenvolvida. Assim, atendendo aos objetivos específicos delineados no início do módulo, a avaliação formativa permite diagnosticar a forma como o formando vai acompanhando o processo de formação-aprendizagem. Este *feedback* é essencial para o ajustar das estratégias, que em muitos casos é decisiva para o sucesso do formando.

Cabe ao formador de cada módulo orientar o processo de avaliação formativa de forma contínua ao longo de todo o processo de formação-aprendizagem. Neste sentido, durante as explicações e demonstrações o formador deve, constantemente, verificar a compreensão e o progresso dos formandos, fazendo perguntas e observando as suas reações, salientando o que o formando está a fazer bem e mal, dando-lhe sugestões para melhorar o trabalho, encorajando a autoavaliação e fornecendo meios para que o formando possa avaliar o seu próprio trabalho e corrigir os seus erros.

A autoavaliação é um processo insubstituível de autorregulação do desenvolvimento das competências adquiridas ou a adquirir e a explicitação/negociação de critérios de avaliação é necessária para a compreensão da qualidade do desempenho.

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 sumativa 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 adquirir 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: estrutura do projeto, rigor na apresentação do projeto, diagnóstico de necessidades, plano de formação-consultoria, processo de mudança, avaliação/auditoria da qualidade.

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:

a) *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.

b) *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 proposta pelo CNQF:

DESCRIÇÃO GLOBAL DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ESCALA QUALITATIVA	CENTRADO NAS COMPETÊNCIAS	CENTRADO NOS OBJETIVOS
APROVEITAMENTO INSUFICIENTE	**Não adquiriu as competências-chave** previstas no referencial de formação. Necessita de um reforço de formação ou de melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.	**Não atingiu 50% dos objetivos operacionais** visados pelo referencial de formação. Necessita de um reforço de formação ou de melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.
Avaliação qualitativa, no final da formação, dos profissionais com aptos para o exercício da atividade de Formador Consultor:		
APROVEITAMENTO SATISFATÓRIO	**Adquiriu as competências-chave** previstas no referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da atividade de Formador Consultor.	**Atingiu pelo menos 50% dos objetivos operacionais** visados pelo referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da atividade de Formador Consultor.
APROVEITAMENTO BOM	**Adquiriu todas as competências** previstas no referencial de formação e demonstrou **boas aptidões** de comunicação e de trabalho em equipa, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.	**Atingiu todos os objetivos operacionais** visados pelo referencial de formação e demonstrou **boas aptidões** de comunicação e de trabalho em equipa, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.
APROVEITAMENTO RELEVANTE	**Adquiriu todas as competências** previstas no referencial de formação e demonstrou **relevantes aptidões** de comunicação e de trabalho em equipa, elevado **empenho,** capacidade de análise, autonomia e **criatividade** na resolução de problemas	**Atingiu todos os objetivos operacionais** visados pelo referencial de formação e demonstrou **relevantes aptidões** de comunicação e de trabalho em equipa, elevado **empenho**, capacidade de análise, autonomia e **criatividade** na resolução de problemas.
APROVEITAMENTO EXCELENTE	Superou as competências previstas **no referencial de formação e demonstrou** excecionais aptidões **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** espírito empreendedor**.**	Superou os objetivos operacionais **visados pelo referencial de formação e demonstrou** excecionais aptidões **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** 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:

AVALIAÇÃO FINAL (AF) = [(0,6 X AS/OP) + (0,4 X 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).

ASSIDUIDADE

Para a obtenção do CCPE é necessário que os formandos realizem todo o percurso formativo com aproveitamento positivo, cumprindo uma assiduidade mínima de 95%.

(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.

8.2. Instrumentos/Fichas de Avaliação

Ficha de Observação dos Participantes por Módulo

Formador

Ação nº

Módulo

	Participantes											
Parâmetros de Avaliação (atribuir pontuação de 1 a 5)												
Domínio dos Assuntos Aplica os conhecimentos adquiridos em exercícios/atividades ou casos concretos propostos pelo formador												
Criatividade e autonomia Demonstra capacidade de análise dos temas e situações, autonomia na pesquisa de informação e criatividade na abordagem dos assuntos												
Participação Mostra interesse e intervém a propósito, colaborando na dinamização das atividades formativas												
Responsabilidade Demonstra sentido de responsabilidade na frequência da ação, em termos de cumprimento dos tempos e das atividades propostas												
Relações Interpessoais Comunica com os colegas, formadores e outros, demonstrando tolerância e espírito de equipa												
Somatório de Pontos												
Pontuação Por FormaNdo – OP (Somatório de Pontos/ Total de itens avaliados)												

Data / /

Rubrica do Formador

FICHA DE APRECIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

FORMADOR

			PARTICIPANTES											
PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO		%												
QUALIDADE DO PROJETO	**ESTRUTURA DO PROJETO** Elabora um projeto bem estruturado, demonstrando capacidade de análise crítica e de síntese.	10												
	RIGOR NA APRESENTAÇÃO DO PROJETO Incorpora conceitos e instrumentos que correspondam ao trabalhado nas diferentes sessões de formação.	10												
	DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES Prepara um diagnóstico de necessidades de formação e balanço de competências tendo em conta o tipo de desenvolvimento organizacional e profissional pretendido.	20												
	PLANO DE FORMAÇÃO-CONSULTORIA Define um plano de formação-consultoria tendo em conta os meios necessários para a operacionalização do plano e da formação. Sugere um mecanismo de apoio ao financiamento do plano.	20												
	PROCESSO DE MUDANÇA Define uma estratégia para a comunicação, envolvimento, alinhamento e motivação dos colaboradores.	20												
	AVALIAÇÃO/AUDITORIA Sugere metodologias, técnicas e instrumentos para avaliar e auditar a qualidade do plano desenvolvido.	20												
SOMATÓRIO DE PONTOS (%)		100												
PONTUAÇÃO POR FORMANDO – AS/PI (Tradução do somatório percentual em classificação por níveis – escala CNQF)		5												

AÇÃO Nº

DATA / /

RUBRICA DO FORMADOR

AVALIAÇÃO FINAL – AF

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

AÇÃO Nº _____ DATA / /

RUBRICA DO COORDENADOR DA AÇÃO _____

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

AÇÃO Nº _____ DATA ___/___/___

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

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

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

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

AÇÃO Nº _____ DATA / /

NÍVEIS / CRITÉRIOS DE ANÁLISE	1 INSUFICIENTE	2 SUFICIENTE	3 BOM	4 MUITO BOM	5 EXCELENTE
ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO					
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, …)					
EXPECTATIVAS INICIAIS DA FORMAÇÃO					
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					
DESEMPENHO DOS PARTICIPANTES					
MOTIVAÇÃO					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE					
PRODUTIVIDADE					
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM					
RESULTADOS ALCANÇADOS					

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

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 _____ _____

9. PERFIL DOS FORMADORES

O Formador como técnico da atividade formativa interage em diferentes contextos de ensino e 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: Referencial de Formação – Formação Pedagógica Inicial de Formadores**,** IEFP, 2013.

O Formador da Formação Pedagógica Contínua de Formadores – Formador Consultor deverá:

1. Possuir uma qualificação de nível superior;
2. Ser detentor do CCP (Certificado de Competências Pedagógicas) ou do antigo CAP de Formador;
3. Possuir 300 horas, comprovadas, de experiência formativa enquanto Formador (independentemente do curso de formação);
4. Possuir experiência comprovada enquanto Formador Consultor (mínimo 3 anos) ou ser detentor do Certificado de Competências Pedagógicas de Especialização (CCPE) de formador-consultor.
5. Experiência na orientação e acompanhamento de processos de RVCC, como fator preferencial.

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

- 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.

Paralelamente deve possuir um conjunto de competências técnicas das quais se destacam:

- Conhecimento consistente do Sistema Nacional de Qualificações, nomeadamente das diferentes modalidades de Educação e Formação Profissional;
- Competências digitais [4] , 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
- Conhecimento e competências em metodologias de consultoria organizacional e consultoria de formação, nomeadamente, em formação-ação; e
- Competências de *coaching* e *mentoring*.

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

MF1. Formador Consultor: do Contexto à Facilitação de Processos de Mudança	▪ Experiência profissional no âmbito da consultoria organizacional e consultoria de formação; ▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional das técnicas de *coaching* e *mentoring*; ▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no domínio das técnicas de envolvimento e alinhamento dos colaboradores em processos de mudança.
MF2. Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação, em contexto de consultoria formativa	▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no desenvolvimento de Balanços de Competências. ▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no desenvolvimento de diagnóstico de necessidades de formação
MF3. O Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem, em contexto de consultoria formativa	▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional no planeamento de programas de formação; ▪ Conhecimentos e experiência académica e/ou profissional em técnicas e métodos de orientação e facilitação de processos de aprendizagem.
MF4. Avaliação da Formação, em contexto de consultoria formativa	▪ 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.

[4] Utilizado o referencial de competências digitais definido para o Europass

ANEXOS

ANEXO 1 - INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO

FICHA DE INSCRIÇÃO (ANEXAR CURRICULUM-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 atividades pedagógicas gostaria que fossem aplicadas nesta ação?

Trabalhos de Grupo	☐	Construção de mapas conceptuais	☐
Simulações e Casos Práticos *Online*	☐	Testes e Questionários	☐
Grupos de Debate *Online*	☐	Outras	_____

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

Níveis / Temas	Conhecimento			Experiência
	Básico	Intermédio	Avançado	
Políticas de Aprendizagem ao Longo da Vida				
Consultoria Organizacional/Formativa				
Balanços de Competências				
Diagnóstico de Competências e Necessidades de Formação				
Planeamento da Formação				
Financiamento da Formação				
Técnicas de Comunicação e Motivação de grupos				
Metodologias de envolvimento de colaboradores em processos de mudança				
Técnicas de *Coaching* e *Mentoring*				
Dinamização de redes e comunidades de aprendizagem				
Instrumentos e princípios de RVCC				
Métodos, Técnicas e Instrumentos de Avaliação da Formação				

II PARTE – CARACTERIZAÇÃO INDIVIDUAL E DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

1. 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.

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

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

MUITO OBRIGADA!

ANEXO 2 – MÓDULO 1

A. COMPOSIÇÃO DO MÓDULO

MÓDULO 1. FORMADOR CONSULTOR: DO CONTEXTO À FACILITAÇÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA	
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a: – Identificar o conceito de ALV, as políticas e os instrumentos disponíveis para a sua operacionalização; – Identificar o papel do consultor de formação enquanto facilitador da ALV e da mudança; – Reconhecer e enunciar as competências necessárias à atividade de formador consultor; – Distinguir os papéis de formador consultor, *coach* e mentor; – Distinguir os diferentes processos e contextos de exercício das atividades de consultoria, *coaching* e *mentoring*; – Reconhecer os princípios éticos que orientam a atividade do formador consultor, *coach* e mentor; – Identificar o contributo da formação para a implementação de processos de mudança; – Identificar os requisitos para a facilitação de processos de mudança a partir da formação; – Reconhecer as diferentes técnicas de envolvimento/alinhamento dos atores face à estratégia de mudança.	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 1.1. ALV E O FORMADOR CONSULTOR: PRINCÍPIOS, CONTEXTOS E PAPÉIS	
Conteúdos temáticos	– Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV): o conceito – Políticas e Instrumentos de Aprendizagem ao Longo da Vida – O Sistema Nacional de Qualificações e os seus instrumentos no quadro da ALV – Contextos de intervenção do Formador Consultor – Perfil do Formador Consultor: competências técnicas, científicas, pessoais e sociais – Papel do Formador Consultor: ▪ no quadro da ALV; ▪ enquanto facilitador de processos de mudança através da formação e da aprendizagem. – O Formador Consultor, o *Coach* e o Mentor: ▪ Diferenças e âmbitos de intervenção: dimensão organizacional e dimensão individual; ▪ Missão do formador consultor, do *coach* e do mentor; ▪ Competências do *coach* e do mentor. – Os processos de Consultoria, *Coaching* e *Mentoring*: ▪ Contextos adequados para o exercício; ▪ Tipos e modalidades; ▪ Objetivos e resultados esperados. – Princípios orientadores e éticos subjacentes à função de formador consultor e ao exercício do *coaching* e do *mentoring*.
SUB-MÓDULO 1.2. O FORMADOR CONSULTOR ENQUANTO FACILITADOR DA MUDANÇA	
Conteúdos temáticos	– A Formação como ferramenta de apoio à mudança nas organizações – Gestão da mudança: ▪ Tipos de mudança: imposta e integrada; ▪ Dinamização de equipas para a mudança; ▪ Identificação dos líderes da mudança. – Fatores Críticos de sucesso para a implementação de um processo de mudança: ▪ fatores de resistência e resiliência; ▪ alvos da mudança; ▪ fatores de aceitação e potenciadores da mudança; ▪ posicionamento da formação no contexto da mudança.

MÓDULO 1. FORMADOR CONSULTOR: DO CONTEXTO À FACILITAÇÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 1.2. O FORMADOR CONSULTOR ENQUANTO FACILITADOR DA MUDANÇA	
Conteúdos temáticos	– Preparação do processo de mudança: ▪ Implementação de estratégias de alinhamento e de comunicação da mudança; ▪ Participação na formulação de estratégias formativas para a mudança. – Métodos e técnicas de desenvolvimento do pensamento estratégico e de envolvimento/alinhamento dos colaboradores no diagnóstico e na estratégia: ▪ *Brainstorming* e *Mind mapping*; ▪ Análise SWOT; ▪ Análise *Mckinsey* dos 7-S; ▪ Análise dos fatores críticos de sucesso. – A criação de estruturas de gestão e operacionalização da formação para a mudança: ▪ Integração dos objetivos da formação na estratégia de mudança; ▪ Integração dos objetivos da formação na estratégia dos colaboradores para a mudança; ▪ Identificação da equipa coordenadora do processo de mudança pela formação; ▪ Divulgação da estratégia; ▪ Estabelecimento de redes de comunicação e de comunidades de aprendizagem; ▪ Interpretação do *feedback* à implementação da estratégia de mudança.
AVALIAÇÃO	
– Ficha de Observação de Participantes por Módulo; – Bateria de Exercícios do Módulo 1.	

B. ROTEIRO DE TRABALHO

FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE

O Formador Consultor é visto atualmente, não só como um colaborador mas também, como um negociador, dinamizador, motivador, formador experiente, …

Assim sendo, a sua principal função passa pela colaboração na reorganização da coerência das empresas, ajudando a integrar múltiplos níveis organizacionais através da formação; desenvolvendo capacidades e habilidades das pessoas para gerir e se adaptarem à mudança; readaptando recursos e gerando novos instrumentos que aumentem a qualidade das empresas através de um trabalho mais eficiente e, consequentemente mais eficaz.

Um Formador Consultor deve apresentar um domínio técnico e elevada capacidade para gerir pessoas e equipas, bem como conduzi-las aos objetivos de desenvolvimento profissional e, organizacional, traçados. Neste sentido, este referencial vem proporcionar ao futuro Formador Consultor a aquisição dessas competências técnicas, no âmbito da especialização, capacitando estes atores de competências, não só ao nível da consultoria mas também do *coaching* e *mentoring* organizacional.

PARTE I – ALV E O FORMADOR CONSULTOR: PRINCÍPIOS, CONTEXTOS E PAPÉIS

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Identificar o conceito de ALV, as políticas e os instrumentos disponíveis para a sua operacionalização;
- Identificar o papel do consultor de formação enquanto facilitador da ALV e da mudança;
- Reconhecer e enunciar as competências necessárias à atividade de formador consultor;
- Distinguir os papéis de formador consultor, *coach* e mentor;
- Distinguir os diferentes processos e contextos de exercício das atividades de consultoria, *coaching* e *mentoring*;
- Reconhecer os princípios éticos que orientam a atividade do formador consultor, *coach* e mentor.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a métodos expositivos e ativos para abordar as temáticas a desenvolver em cada etapa, intercalando com momentos de trabalho e debate em grupo e, sessões de *focus-group* (fazendo recurso de métodos ativos/interrogativos).

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

1ª ETAPA

Enquadramento sobre o perfil de formador consultor no contexto de aprendizagem ao longo da vida.

Para iniciar este módulo e, esta etapa, o formador deverá, numa abordagem mais teórica (recorrendo a métodos expositivos), abordar as seguintes temáticas, relativas à aprendizagem ao longo da vida e ao formador consultor:

- Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV): o conceito
- Políticas e Instrumentos de Aprendizagem ao Longo da Vida
- O Sistema Nacional de Qualificações e os seus instrumentos no quadro da ALV
- Contextos de intervenção do Formador Consultor
- Perfil do Formador Consultor: competências técnicas, científicas, pessoais e sociais
- Papel do Formador Consultor:
    - no quadro da ALV;
    - enquanto facilitador de processos de mudança através da formação e da aprendizagem.

Sempre que possível o formador deverá promover a participação ativa dos formandos na sessão de trabalho, através do lançamento de questões para debate ou questões de opinião.

2ª ETAPA

Apresentação e diferenciação dos processos de consultoria, coaching e mentoring. Aplicação da primeira atividade - "Formador Consultor: que perfil?", preparada para o Sub-módulo 1.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 2 – Módulo 1).

Para esta sessão o formador deverá promover um *focus-group* subordinado ao tema dos processos de consultoria, *coaching* e *mentoring*, abordando questões como contexto de aplicação, diferenças entre processos, objetivos e resultados esperados com cada um dos processos.

Durante a sessão de *focus-group,* o formador deverá expor num PowerPoint os conteúdos sobre cada um dos processos como: contextos adequados para o exercício; tipos e modalidades e objetivos e resultados esperados.

Numa perspetiva de continuidade, o formador deverá abordar, ainda, os seguintes conteúdos:

- O Formador Consultor, o *Coach* e o Mentor:
    - Diferenças e âmbitos de intervenção: dimensão organizacional e dimensão

individual;

- Missão do formador consultor, do *coach* e do mentor;
- Competências do *coach* e do mentor.

– Princípios orientadores e éticos subjacentes à função de formador consultor e ao exercício do *coaching* e do *mentoring*.

A terminar o formador deverá promover a aplicação da atividade preparada para este sub-módulo (ver Bateria de Exercícios MF1), cujo objectivo consiste em explorar as ideias transmitidas sobre o perfil do Consultor de formação.

PARTE II – O FORMADOR CONSULTOR ENQUANTO FACILITADOR DA MUDANÇA

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

– Identificar o contributo da formação para a implementação de processos de mudança;

– Identificar os requisitos para a facilitação de processos de mudança a partir da formação;

– Reconhecer as diferentes técnicas de envolvimento/alinhamento dos atores face à estratégia de mudança.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

– Blocos de Notas;

– Material de escrita;

– Computador;

– *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a métodos expositivos e ativos sobre

as temáticas a desenvolver em cada etapa e, intercalando com momentos de trabalho e debate em grupo, numa perspetiva interrogativa-ativa. Haverá ainda espaço para a exploração/debate de casos práticos, numa perspetiva de aprendizagem demonstrativa.

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

1ª ETAPA

Introdução aos processos de mudança organizacional.

Para esta sessão o formador deverá proceder à apresentação de conteúdos sobre a gestão da mudança:

- Tipos de mudança: imposta e integrada;
- Dinamização de equipas para a mudança;
- Identificação dos líderes da mudança.

Em seguida, e numa perspetiva de trabalho ativo, fomentando a participação e intervenção dos formandos, o formador deverá abordar os fatores críticos de sucesso na implementação de processos de mudança:

- fatores de resistência e resiliência;
- alvos da mudança;
- fatores de aceitação e potenciadores da mudança;
- posicionamento da formação no contexto da mudança.

Para terminar poderá ser promovido um debate sobre a formação como ferramenta de apoio à mudança nas organizações, estudando pontos de vista e ideias fornecidas pelos formandos.

2ª ETAPA

Apresentação de conteúdos sobre a preparação e alinhamento de colaboradores para os processos de mudança. Aplicação da segunda atividade - "Análise SWOT", preparada para o Sub-módulo 1.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 2 – Módulo 1).

O formador deverá iniciar esta etapa através da apresentação de conteúdos sobre as estratégias de preparação de processos de mudança. Deverá abordar, num PowerPoint preparado para o efeito, os seguintes conteúdos:

- Implementação de estratégias de alinhamento e de comunicação da mudança;
- Participação na formulação de estratégias formativas para a mudança.

Numa perspetiva de promoção da participação dos formandos, deverá proporcionar a oportunidade dos formandos explorarem alguns projetos de implementação de mudança em algumas entidades apresentando, os métodos e técnicas mais utilizados no envolvimento/ /alinhamento de colaboradores e, desenvolvimento do pensamento estratégico, em contexto de mudança:

- *Brainstorming* e *Mind mapping*;
- Análise *SWOT*;
- Análise *Mckinsey* dos 7-S;
- Análise dos fatores críticos de sucesso.

O formador poderá, ainda, promover a realização da segunda atividade preparada para este sub-módulo (ver Bateria de Exercícios MF1).

3ª ETAPA

Apresentação do processo de gestão e operacionalização da formação para a mudança.

Para esta etapa, o formador deverá apostar na análise de um caso prático, junto do grupo de formandos, que ilustres a estratégia de mudança adotada por uma empresa.

Esse caso prático servirá de base e de exemplo à medida que o formador for apresentando o processo de criação de estruturas de gestão e operacionalização da formação para o processo de mudança. Nesta questão o formador deverá expor os seguintes conteúdos:

- Integração dos objetivos da formação na estratégia de mudança;
- Integração dos objetivos da formação na estratégia dos colaboradores para a mudança;
- Identificação da equipa coordenadora do processo de mudança pela formação;
- Divulgação da estratégia;
- Estabelecimento de redes de comunicação e de comunidades de aprendizagem;
- Interpretação do feedback à implementação da estratégia de mudança.

MÓDULO 1

SUB-MÓDULO 1.1.

"FORMADOR CONSULTOR: QUE PERFIL?"

TEMÁTICAS: Perfil do Formador Consultor.

OBJETIVOS: Identificar as afirmações que estão relacionadas com o perfil de formador consultor

DURAÇÃO: 20 minutos.

DIMENSÃO DO GRUPO: Realização Individual.

MATERIAL A UTILIZAR: Canetas.

PROCEDIMENTOS E CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

Este exercício pretende que os formandos reflitam sobre o perfil de formador consultor e, depois, debatam as opções com o grupo de formação.

Individualmente, os formandos deverão assinalar com x em: **V** se a afirmação for adequada ao perfil exigido a um consultor de formação; e, **F** se a afirmação for inadequada para o perfil em questão.

COMPORTAMENTOS	V	F
a) Ceder numa discussão para evitar perder mais tempo		
b) Promover e centrar as discussões nos objetivos do projeto definido		
c) Discutir globalmente conteúdos de programas de formação, controlando a informação e, comunicando com os produtores de conteúdos sobre os aspetos detalhados desses programas.		
d) Ouvir em silêncio, sem prestar muita atenção ao que está a ser discutido		
e) Procurar sobrepor a sua voz às dos interlocutores em discussões acaloradas		
f Reformular e insistir em perguntas de esclarecimento às opiniões apresentadas		
g) Ignorar os comentários e opiniões de um ou mais membros do projeto		
h) Negociar com os fornecedores de serviços e produtos de formação a adaptação dos seus programas às necessidades de formação identificadas		
i) Procurar ouvir todas as opiniões, mesmo as que à partida pareçam inócuas		
j) Admitir que o seu ponto de vista não era, de facto, o melhor, face aos esclarecimentos apresentados pelo grupo de trabalho		
k) Evitar aconselhar entidades sobre programas comunitários e subsidiados para a formação		

RESPOSTAS VERDADEIRAS: b; c; f; h; i; j.

RESPOSTAS FALSAS: a; d; e; g; k.

MÓDULO 1

SUB-MÓDULO 1.2.

"ANÁLISE SWOT"

TEMÁTICAS: Métodos e Técnicas de desenvolvimento do pensamento estratégico: Análise SWOT.

OBJETIVOS: Desenvolver uma análise SWOT.

DURAÇÃO: 30 minutos.

DIMENSÃO DO GRUPO: Grupos de 3 a 6 elementos.

MATERIAL A UTILIZAR: Folhas, canetas.

PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Através do caso apresentado para análise, os formandos deverão delinear uma estratégia de atuação para melhoria da situação existente, apresentando, em primeiro lugar, uma análise SWOT seguida de possíveis soluções e/ou propostas de melhoria da situação.

CASO PARA ANÁLISE

O centro de formação Q, situado em Lisboa, contratou os seus serviços para colaborar numa campanha de marketing formativo e num processo de mudança organizacional. Actualmente a empresa identificou alguns problemas/questões:

1. O centro de formação Q fica um pouco longo dos transportes públicos, cerca de 7 minutos do autocarro e 15 do metro;

2. É um dos centros de formação mais antigos de Lisboa e, está a precisar de uma renovação;

3. Apesar de já possuir um sistema de apoio a distância ao formando, o centro ainda não oferece formação em *e-learning*;

4. Devido à crise existe um maior número de pessoas a apostar em novas formações para se tornarem mais competitivos no mercado de trabalho;

5. As empresas estão a investir cada vez menos na formação dos seus trabalhadores;

6. O centro de formação tem acesso para públicos com dificuldades motoras;

7. Os formadores do Q são conhecidos como serem bastante experientes nas áreas profissionais;

8. Os apoios e incentivos à formação financiada são cada vez mais reduzidos;

9. O financiamento próprio para melhoria dos espaços e das condições do centro é satisfatório, devendo cingir-se ao essencial.

D. BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

MÓDULO 1. FORMADOR CONSULTOR: DO CONTEXTO À FACILITAÇÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA

- GENDELMAN, J. (1997). *Consulting 101 – How to succeed as a training consultant*. USA: ASTD ed.;
- GRAÇA, A. M. CAETANO, A. (2009). Estratégias de Formação e Mudança Organizacional: desenvolver as equipas de trabalho. *Revista Formar*. nº 68. 25-27;
- NEVES, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

ANEXO 3 – MÓDULO 2

A. COMPOSIÇÃO DO MÓDULO

MÓDULO 2. DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO, EM CONTEXTO DE CONSULTORIA FORMATIVA	
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a: – Reconhecer as características, os objetivos e as etapas do balanço de competências; – Identificar tipos e níveis de competências; – Construir modelos e matrizes de competências; – Identificar e selecionar métodos e técnicas de balanço de competências adequadas a casos concretos; – Organizar resultados provenientes dos balanços de competências; – Conceber planos de desenvolvimento profissional e respetivas metas a partir do balanço de competências; – Reconhecer a importância da identificação das necessidades formativas como instrumento de planeamento; – Distinguir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação; – Organizar a informação proveniente no diagnóstico de necessidades de formação.	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 2.1. DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE COMPETÊNCIAS: O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS	
Conteúdos temáticos	– Tipos e níveis de competências – Modelos e matrizes de competências – Diagnóstico de competências individual *vs*. Diagnóstico de competências organizacional – Características e objetivos do balanço de competências; – Métodos e técnicas de balanços de Competências: Análise Documental, Entrevistas, Inquéritos aos *Stakeholders*, *focus-group*, Portefólios, Identificação e observação do posto de trabalho (processos, atividades e funções), Realização de simulações, Autoavaliação, *role-playing*; – Apresentação de resultados – Etapas do balanço de competências: ▪ Análise do contexto de partida (identificação das competências individuais/organizacionais); ▪ Apresentação e validação do balanço de competências com os interlocutores responsáveis; ▪ Elaboração do perfil de Competências – A deontologia do balanço de competências – Perfil de competências real *vs*. Perfil de competências ideal – Fatores potenciadores do desenvolvimento de competências – Definição das competências necessárias à implementação do processo de mudança – Do diagnóstico de competências ao desenvolvimento profissional – Estabelecimento de metas de desenvolvimento profissional – Do balanço de competências ao plano de formação

MÓDULO 2. DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	
SUB-MÓDULO 2.2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO	
Conteúdos temáticos	– Tipos de diagnóstico de necessidades de formação: intraempresas, interempresas, regionais e sectoriais – Métodos e Técnicas de Identificação de Necessidades de Competências e 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); ▪ Identificação das competências exigidas; ▪ Identificação das COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER; ▪ Preparação dos planos de ação; ▪ Validação. – Instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Competências e 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 Competências e de Formação: qualitativos e quantitativos – vantagens e desvantagens – Análise das Necessidades de Competências e de Formação: tratamento de dados e interpretação dos resultados – Identificação e análise de referenciais de competências, referenciais de formação e estudos de diagnóstico de necessidades de competências e de formação sectoriais e/ou profissionais.
AVALIAÇÃO	
– Ficha de Observação de Participantes por Módulo; – Bateria de Exercícios do Módulo 2.	

B. ROTEIRO DE TRABALHO

FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE

O processo de diagnóstico de necessidades de competências e de formação assume especial relevância nos processos de formação consultoria em que o Formador Consultor intervém, na medida em que constituem o primeiro passo de toda a sua intervenção e condicionam o trabalho consequente.

Assim, numa primeira fase cabe ao formador consultor identificar quer as competências individuais, quer as competências organizacionais, reais e as desejáveis, identificando desta forma, o *Gap* de competências para posteriormente identificar as necessidades de formação que permitirão colmatá-lo.

Sendo o formador consultor impulsionador e dinamizador de processos de mudança a nível organizacional, torna-se objetivo premente passar toda a informação correspondente à realização destes processos em contexto individual, profissional e organizacional.´

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Reconhecer as características, os objetivos e as etapas do balanço de competências;
- Identificar tipos e níveis de competências;
- Construir modelos e matrizes de competências;
- Identificar e selecionar métodos e técnicas de balanço de competências adequadas a casos concretos;
- Organizar resultados provenientes dos balanços de competências;
- Conceber planos de desenvolvimento profissional e respetivas metas a partir do balanço de competências.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a métodos expositivos e ativos para abordar as temáticas a desenvolver em cada etapa, intervalando com momentos de trabalho em grupo e sessões de *Brainstorming* (fazendo recurso de métodos ativos/interrogativos). Haverá ainda espaço para a exploração/análise de balanços de competências, recorrendo ao método demonstrativo e, promovendo o debate em torno da temática.

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

1ª ETAPA

Apresentação de conteúdos sobre competências. Brainstorming sobre competências individuais e organizacionais.

Para iniciar esta etapa, o formador deverá preparar uma exposição teórico-prática sobre competências, abordando as seguintes temáticas:

- Tipos e níveis de competências;
- Modelos e matrizes de competências.

No seguimento da apresentação inicial destes conteúdos seria aconselhável que o formador promovesse um *brainstorming* sobre competências individuais e competências organizacionais. No final da sessão, o formador poderá apresentar informação extra (p.e., num PowerPoint preparado para o efeito) onde pudesse ser realizado uma análise comparativa de uma das temáticas apresentadas neste sub-módulo:

Diagnóstico de competências individual vs. Diagnóstico de competências organizacional.

2ª ETAPA

Apresentação do Diagnóstico/Balanço de competências. Análise de um Balanço de competências individual. Aplicação da primeira atividade - "Diagnosticar competências", preparada para o Sub-módulo 2.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 3 – Módulo 2).

No seguimento da etapa anterior, o formador deverá, recorrendo ao método expositivo e ativo, apresentar os seguintes conteúdos:

- Fases do diagnóstico/balanços de competências.
- Características e objetivos do balanço de competências;
- Métodos e técnicas de balanços de Competências: Análise Documental, Entrevistas, Inquéritos aos *Stakeholders*, *focus-group*, Portefólios, Identificação e observação do posto de trabalho (processos, atividades e funções), Realização de simulações, Autoavaliação, *role-playing*;
- Apresentação de resultados
- Etapas do balanço de competências:
    - Análise do contexto de partida (identificação das competências individuais/organizacionais);

- Apresentação e validação do balanço de competências com os interlocutores responsáveis;
- Elaboração do perfil de Competências.

No final, poderá ser apresentado um caso prático (balanço de competências individual) onde o formador, juntamente com o grupo de trabalho, deverá analisar e explorar à luz dos conteúdos apresentados anteriormente.

No final da sessão, os formandos deverão, em pares, conceber um instrumento para diagnóstico de competências (*cf.* Bateria de exercícios MF2).

3ª ETAPA

Apresentação de conteúdos sobre perfis de competências, desenvolvimento profissional e processos de mudança.

Mais uma vez, no seguimento dos conteúdos abordados anteriormente, o formador deverá preparar a sua atuação, realizando uma apresentação teórico-prática, sobre os seguintes conteúdos:

- A deontologia do balanço de competências;
- Perfil de competências real *vs.* Perfil de competências ideal;
- Fatores potenciadores do desenvolvimento de competências.

Em seguida, deverá promover um debate no grupo, como forma de introdução desta temática nos processos de mudança, abordados no módulo anterior. Poderá ser pedido aos formandos que reflitam sobre as competências necessárias à implementação e gestão de processo de mudança, terminando o debate com a apresentação dos conteúdos de relevo sobre a temática.

Logo após o debate, o formador deverá incidir a sua exposição sobre o desenvolvimento profissional, abordando conteúdos como:

- Do diagnóstico de competências ao desenvolvimento profissional;
- Estabelecimento de metas de desenvolvimento profissional.

Para terminar, deverá ainda ser pedido aos formandos que reflitam sobre a passagem do balanço de competências para o plano de formação.

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Reconhecer 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;
- Identificar as necessidades de formação;
- Organizar a informação proveniente no diagnóstico de necessidades de formação.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a métodos expositivos e ativos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa e, intervalando com momentos de trabalho em grupo e sessões de *focus-group*, numa perspetiva interrogativa-ativa. Haverá ainda espaço para a exploração/análise de exemplos práticos de diagnósticos de necessidades de formação.

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

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, numa perspectiva de trabalho teórico-prático (fazendo uma ponte para a exploração/análise de alguns casos práticos), as seguintes temáticas:

- 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);
  - Identificação das competências exigidas;
  - Identificação das competências a adquirir;
  - Preparação dos planos de ação;
  - Validação.

2ª ETAPA

Apresentação dos instrumentos e critérios para seleção dos mesmos e das técnicas de Diagnóstico de Necessidades de Formação. Aplicação da segunda atividade - "Diagnosticar Necessidades de Formação", preparada para o Sub-módulo 2.2. (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 segunda atividade sobre as aplicações dos instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação (*cf.* 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 terceira atividade - "Teste conhecimentos - Necessidades de Formação?", preparada para o Sub-módulo 2.2. (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;

Após a apresentação, o formador poderá optar pela aplicação da terceira atividade apresentada (*cf.* 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.

MÓDULO 2

SUB-MÓDULO 2.1.

"DIAGNOSTICAR COMPETÊNCIAS"

TEMÁTICAS: Métodos e técnicas de diagnóstico individual de competências/Balanços de Competências.

OBJETIVOS: Desenvolver um instrumento para realização de um levantamento para diagnóstico de competências.

DURAÇÃO: 30 minutos.

DIMENSÃO DO GRUPO: Grupos de 2 a 3 elementos.

MATERIAL A UTILIZAR: Folhas, canetas.

PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE

Em grupos de 2 a 3 elementos, os formandos deverão criar um instrumento para realizar um balanço de competências individual tendo em conta as seguintes informações:

- Sector de atividade da empresa (p.e. restauração);
- Área funcional do indivíduo (p.e., atendimento ao público);
- Principais funções do indivíduo (poderá ser fornecido um descritivo funcional) (p.e., receção, atendimento ao cliente, serviço de mesa, tratamento e encaminhamento de reclamações,…).

CONCLUSÃO DA ATIVIDADE

Os grupos deverão apresentar os instrumentos que foram concebidos ao grupo de formação e formador, explicando as opções tomadas.

MÓDULO 2
SUB-MÓDULO 2.2.
"DIAGNOSTICAR 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 2.2.

"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 *focus-group* 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.

D. Bibliografia Aconselhada

Módulo 2. Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação

- CEITIL, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo;
- CRUZ, J. (1998). *Do Levantamento de Necessidades à Avaliação da Formação*. Lisboa: Edição Sílabo;
- ESTEVÃO, M. (2005). *Balanço de competências.* Coleção saber-fazer. Lisboa: Gabinete de Gestão EQUAL;
- IMAGINÁRIO, L. (2001). *Balanço de Competências – Discurso e Práticas.* Lisboa: Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional;
- LE BOTERF, G. (2004). *Construir as competências individuais e colectivas*. ASA: Lisboa;
- RODRIGUES, Â. (2006). *Análise de Práticas e de Necessidades de Formação*. Lisboa: Ministério da Educação;
- FAUSTINO, F. ROCHA, L. SANTOS, M. (2008). Uma proposta metodológica para a construção de referenciais de competências – contributos para a consolidação de um roteiro de aplicações a partir do referencial de competências. *In Revista e Sociedade*, nº 34, MTSS;
- VALENTE, A.C. (1999). *Perfis de Competências Estratégicas: uma perspectiva intersectorial: evolução e diagnósticos de necessidades de formação*. Lisboa: Inofor.

E. SuGestão de Planificação de Sessões

Horário Pós-Laboral (18h – 22h)

Módulo 2. Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação

Sub-módulo 2.1. (4 horas)
Diagnóstico Individual de Competências: O balanço de Competências

Sub-módulo 2.2. (6 Horas)
Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação

Sessão 1 (2 horas)	Sessão 2 (2 horas)	Sessão 1 (2 horas)	Sessão 2 (2 horas)	Sessão 3 (2Horas)
Roteiro de trabalho - Parte I Diagnóstico Individual de Competências: O balanço de Competências		***Roteiro de trabalho - Parte II*** Diagnóstico de Competências e de Necessidades de Formação		
1ª Etapa (1 hora) Apresentação de conteúdos sobre competências. Brainstorming sobre competências individuais e organizacionais	**2ª Etapa (1hora)** Apresentação do Diagnóstico /Balanço de competências. Análise de um Balanço de competências individual. ***Exercício Prático 1:*** *"Diagnosticar competências"*	**3ª Etapa (2 horas)** Apresentação de conteúdos sobre perfis de competências, desenvolvimento profissional e processos de mudança	**1ª Etapa (2 horas)** Apresentação de conteúdos sobre o Diagnóstico de necessidades de formação – tipos, métodos, técnicas e etapas. Realização de um focus-group	**2ª Etapa (2 horas)** Apresentação dos instrumentos e critérios para seleção dos mesmos e das técnicas de Diagnóstico de Necessidades de Formação. **Exercício Prático 2:** *"Diagnosticar Necessidades de Formação"*	**3ª Etapa (2 horas)** Apresentação dos métodos de tratamento de dados e interpretação dos resultados de um diagnóstico de necessidades de formação. **Exercício Prático 3:** *"Teste conhecimentos - Necessidades de Formação?"*
1º Dia – 4 horas			2º Dia – 4 horas		1º Dia – 2 horas

A. COMPOSIÇÃO DO MÓDULO

MÓDULO 3. O PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO E DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM, EM CONTEXTO DE CONSULTORIA FORMATIVA	
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a: – Identificar e definir objetivos e metas para os processos de desenvolvimento organizacional e profissional; – Estruturar planos de formação em função dos resultados dos balanços de competências, das necessidades de formação identificadas e do tipo de desenvolvimento organizacional/profissional pretendido; – Construir as diversas fases do plano de formação*;* – Desenvolver estratégias de marketing para produtos formativos; – Identificar e selecionar os meios necessários à implementação do plano de formação; – Distinguir os mecanismos de financiamento dos diversos tipos de formação e conceber candidaturas às medidas de apoio disponíveis; – Identificar e selecionar percursos individuais de aprendizagem e os métodos e técnicas associadas aos percursos individuais de formação; – Definir percursos de autoformação; – Criar e dinamizar grupos e comunidades de aprendizagem; – Identificar a dinâmica das técnicas de *coaching* e *mentoring* em percursos informais e individuais de aprendizagem.	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 3.1. O PLANO DE FORMAÇÃO	
Conteúdos temáticos	– Conceção do plano de formação: das necessidades de formação e perfil de competências, ao tipo de desenvolvimento organizacional/profissional pretendido – Fases do Plano de Formação: Planeamento, Conceção, Divulgação 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/adquirir; ▪ Conteúdos formativos; ▪ Duração; ▪ Avaliação das Aprendizagens e da Formação; ▪ Recursos materiais, logísticos, financeiros e humanos; – Conteúdos do Plano de Formação: ▪ Critérios de seleção de formandos (se aplicável); ▪ Datas e locais previstos para realização da 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: divulgação, promoção e informação

	– Meios para a concretização do plano de formação: ▪ Perfil dos formadores e recursos pedagógicos a mobilizar; ▪ Critérios para a orçamentação do plano; ▪ Programas de apoio/financiamento do plano. – Candidaturas para apoio ao financiamento do plano: candidaturas-tipo – Processo de negociação do plano de formação junto de entidades formadoras: mecanismos de ajustamento entre oferta e procura de formação
SUB-MÓDULO 3.2.PLANEAMENTO, ORIENTAÇÃO E FACILITAÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	
	– Tipos de percursos individuais de aprendizagem: critérios de seleção – Métodos, técnicas e instrumentos orientados para percursos individuais de formação – A definição de percursos de autoformação – A criação e dinamização de redes e comunidades de aprendizagem informal (p.e., comunidades de prática, …) – Técnicas de motivação e de orientação de processos de aprendizagem – As técnicas de *coaching* e *mentoring* nos processos de aprendizagem informais e individuais – O processo de RVCC: etapas, intervenientes, duração e metodologias – Plataformas eletrónicas de apoio ao RVCC – Instrumentos de apoio aos processos de RVCC – Das fichas de avaliação individual à definição de percursos de formação: Plano Pessoal de Qualificação (PPQ) e Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP)
AVALIAÇÃO	
– Ficha de Observação de Participantes por Módulo; – Bateria de Exercícios do Módulo 3.	

B. ROTEIRO DE TRABALHO

FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ATIVIDADE

A permanente evolução da sociedade atual destaca, a nível empresarial, uma modificação significativa, que se traduz, entre outras, em fenómenos de descentralização, desburocratização dos sistemas, maior flexibilidade do emprego, diminuição dos níveis hierárquicos, desenvolvimento de uma maior participação de pessoal e cooperação interfuncional e espírito de autonomia no meio empresarial.

É neste contexto que, a nível formativo, a actividade de formador consultor ganha espaço, sendo este responsável pelo diagnóstico, planeamento, operacionalização, acompanhamento, e avaliação dos processos de consultoria e formação que permitam introduzir factores de mudança no seio das organizações.

Neste sentido, e tendo como ponto de partida a identificação de objetivos e metas de desenvolvimento organizacional e profissional, o consultor é um dos responsáveis pela concretização do plano de formação e, pela monitorização das condições de execução, i.e., dando especial enfase ao perfil dos formadores e dos recursos pedagógicos a mobilizar, aos orçamentos e à identificação de sistemas de financiamento do plano.

Para além do planeamento e organização do plano de formação o formador consultor deverá acompanhar a operacionalização do plano, dando especial ênfase aos processos de aprendizagem: definição de percursos individuais, percursos de autoformação e, encaminhamento para processos de RVCC.

Este módulo surge como um meio de suporte à definição do processo de planificação do plano de formação e, de orientação e facilitação de processos de aprendizagem.

PARTE I – O PLANO DE FORMAÇÃO

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Identificar e definir objetivos e metas para os processos de desenvolvimento organizacional e profissional;
- Estruturar planos de formação em função dos resultados dos balanços de competências, das necessidades de formação identificadas e do tipo de desenvolvimento organizacional/profissional pretendido;
- Identificar a estrutura-tipo de um plano de formação;
- Construir as diversas fases do plano de formação;
- Desenvolver estratégias de marketing para produtos formativos;
- Identificar e selecionar os meios necessários à implementação do plano de formação;
- Distinguir os mecanismos de financiamento dos diversos tipos de formação e conceber candidaturas às medidas de apoio disponíveis.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a métodos expositivos e ativos para abordar as temáticas a desenvolver em cada etapa, intercalando com momentos de trabalho e debates em grupo e, sessões de *focus-group.* Haverá ainda espaço para análise e debate de produtos reais numa lógica de abordagem expositiva-demonstrativa.

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

1ª ETAPA

Apresentação de conteúdos inerentes ao plano de formação: processo de conceção; conteúdos; fases; divulgação e promoção.

Para iniciar esta etapa, o formador deve promover um debate em torno da temática do plano de formação. Há medida que forem sendo introduzidos os temas, o formador deve, essencialmente, realizar uma apresentação dos processos de:

- Conceção do plano de formação: das necessidades de formação e perfil de competências, ao tipo de desenvolvimento organizacional/profissional pretendido;
- 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 noutros módulos da formação de Formador Consultor. 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/adquirir;
- 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 primeira atividade - "Define o plano!", preparada para o Sub-módulo 3.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 4 – Módulo 3). Apresentação da componente promoção e divulgação dos planos de formação.

O formador poderá iniciar a sua sessão com a execução da primeira atividade (ver Bateria de exercícios MF3), 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 segunda atividade - "Publicitar a formação", preparada para o Sub-módulo 3.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 4 – Módulo 3).

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 segunda atividade proposta na Bateria de exercícios deste módulo (caso não seja possível a sua realização 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)* apresentar no projeto de intervenção).

5ª ETAPA

Apresentação dos meios necessários à operacionalização dos planos de formação.

Para esta sessão, o formador deverá iniciar, com a abordagem aos meios necessários para a concretização/operacionalização do plano de formação:

- Perfil dos formadores e recursos pedagógicos a mobilizar;
- Critérios para a orçamentação do plano;
- Identificação de programas de apoio/financiamento do plano.

Em seguida, e tendo em conta um processo de candidatura a apoio de financiamento para a formação (p.e., POPH) e, explicar a estrutura de candidaturas-tipo e, o processo de elaboração destas candidaturas.

Para terminar, o formador deverá promover um *focus-goup* sobre a negociação do plano de formação junto de entidades formadoras, abordando, num PowerPoint, os mecanismos de ajustamento entre a oferta e a procura de formação.

6ª ETAPA

Aplicação da terceira atividade - "Promoção e Financiamento", preparada para o Sub-módulo 3.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 4 – Módulo 3).

No final da segunda sessão o formador deve optar pela realização de um exercício, tomando como exemplo a terceira atividade preparada para este sub-módulo (ver *Bateria de exercícios* MF3).

PARTE II – PLANEAMENTO, ORIENTAÇÃO E FACILITAÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Identificar e selecionar percursos individuais de aprendizagem e os métodos e técnicas associadas aos percursos individuais de formação;

- Identificar e orientar processos de RVCC;
- Definir percursos de autoformação;
- Criar e dinamizar grupos e comunidades de aprendizagem;
- Identificar a dinâmica das técnicas de coaching e mentoring em percursos informais e individuais de aprendizagem.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a métodos expositivos e ativos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa e, intercalando com momentos de trabalho em grupo e discussão de casos práticos.

ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

1ª ETAPA

Apresentação de conteúdos sobre percursos individuais de formação-aprendizagem.

Para esta etapa, o formador deverá investir numa exposição de índole mais teórica sobre as temáticas abaixo identificadas:

- Identificação dos tipos de percursos individuais de aprendizagem;
- Métodos, técnicas e instrumentos orientados para percursos individuais de formação.

Alguns dos métodos, técnicas e instrumentos poderão ser familiares aos formandos, pelo que é necessário fomentar a participação reflexiva dos formandos sobre esta questão.

A terminar a etapa, o formador poderá optar pela apresentação de alguns casos práticos, para debate com o grupo de formação sobre *a seleção de percursos individuais de formação*.

2ª ETAPA

Apresentação de percursos de autoformação e métodos e técnicas de orientação de processos de aprendizagem.

O formador deverá organizar esta etapa por forma a realizar, em primeiro lugar uma apresentação sobre os percursos de autoformação e as formas de os definir. Esta apresentação deverá ser precedida de um debate sobre a temática, com o intuito de auscultar os formandos sobre a autoformação, formação a distância, *e-learning*, …

Em seguida, o formador deverá proceder à apresentação de conteúdos sobre a criação e dinamização de redes e comunidades de aprendizagem informal (p.e., comunidades de práticas) podendo apresentar alguns exemplos ligados à formação, disponibilizados pelo IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional, na sua plataforma Moodle (http://iefpmoodle.com/course/category.php?id=16).

Para além destes conteúdos, o formador deverá promover a apresentação sobre os processos de aprendizagem:

- Técnicas de motivação e de orientação de processos de aprendizagem;
- As técnicas de *coaching* e *mentoring* nos processos de aprendizagem informais e individuais.

3ª ETAPA

Apresentação do processo de RVCC.

Para esta etapa o formador deverá incidir a sua exposição e trabalho sob o processo de RVCC. Este é um processo onde o formador consultor intervém com alguma frequência logo, deverão ser apresentados os pontos principais como:

- O processo de RVCC: etapas, intervenientes, duração e metodologias;
- Plataformas eletrónicas de apoio ao RVCC;
- Instrumentos de apoio aos processos de RVCC;
- Das fichas de avaliação individual à definição de percursos de formação: Plano Pessoal

de Qualificação (PPQ) e Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP).

Intercalando com os momentos de exposição, o formador deverá apresentar alguns casos práticos para elucidar de melhor forma o desenvolvimento deste processo.

MÓDULO 3

SUB-MÓDULO 3.1.

"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 durante a sessão de formação ou, em alternativa, após a conclusão do mesmo o formador deverá avaliar externamente e fornecer o feedback ao grupo.

MÓDULO 3

SUB-MÓDULO 3.1.

"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!*);
- ✓ Definir 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.

MÓDULO 3
SUB-MÓDULO 3.1.
"PROMOÇÃO E FINANCIAMENTO"
TEMÁTICAS: Plano de formação; marketing formativo; Programas de apoio/financiamento da formação
OBJETIVOS: Conceber uma estratégia para promoção e financiamento de um plano de formação
DURAÇÃO: 30 minutos.
DIMENSÃO DO GRUPO: Grupos de 3 a 6 elementos
MATERIAL A UTILIZAR: Folhas, canetas

PROCEDIMENTOS DA ATIVIDADE
Tendo em conta o plano de formação com as características gerais abaixo apresentadas, defina uma estratégia para a sua divulgação/promoção e, identifique os programas de financiamento que se adequam ao projeto.

PLANO DE FORMAÇÃO	
Sector	Terciário – ação social
Área temática da Formação	090 – Desenvolvimento Pessoal
Designação da ação de formação	Comunicação e Atendimento ao público
Público-alvo	Funcionários do serviço de Segurança Social da Região de Lisboa e Vale do Tejo.
Objetivos/Competências a atingir/a adquirir	Desenvolver competências comunicacionais; Identificar as questões-chave para as funções de atendimento; Promover uma maior qualidade no atendimento ao público
Conteúdos formativos principais	Comunicação Interpessoal; Linguagem e comunicação telefónica, *Online* e presencial; Qualidade no atendimento ao público; aspetos essenciais do atendimento ao público.
Duração	35 horas
Critérios para seleção e formandos	Realizar atendimento ao público
Datas e locais previstos para realização	Sede da empresa formadora nos meses de Janeiro/Fevereiro/Março

CONCLUSÃO DA ATIVIDADE
As opções tomadas por cada grupo deverão ser partilhadas com os restantes formandos para realização de um debate em torno das opções tomadas.

D. Bibliografia Aconselhada

Módulo 3. Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem

- GOUVEIA, J. (coord.) (2007). *Manual de Boas Práticas – Recurso didáctico para formação intra-empresas.* Braga: Expoente, SA;
- LE BOTERF, G. (1998). *Plano de Formação*. Revista Formar, nº8, 22-25;
- LEVANT, J. CLEETON, D. (1999). *Marketing da Formação*. Coleção Formador Prático. Lisboa: Monitor;
- MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação.* Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- MOURA, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos.* Lisboa: Edições Sílabo.

E. Sugestão de Planificação de Sessões

Horário Pós-Laboral (18h – 22h)

Módulo 3. O Planeamento da Formação e do Processo de Aprendizagem

Sub-módulo 3.1. O Plano de Formação (6 horas)

Sub-módulo 3.2 Planeamento, Orientação e Facilitação do Processo de Aprendizagem (4 Horas)

Sessão 1 (2 horas)	Sessão 2 (2 horas)	Sessão 3 (2 horas)	Sessão 1 (2 horas)	Sessão 2 (2 horas)
Roteiro de trabalho - Parte I O Plano de Formação			Roteiro de trabalho - Parte II Planeamento, Orientação e Facilitação do Processo de Aprendizagem	
1ª Etapa **(1 hora)** Apresentação de conteúdos inerentes ao plano de formação: processo de conceção; conteúdos; fases; divulgação e promoção	**2ª Etapa** **(1hora)** Apresentação de um plano de formação e debate/ introdução dos conteúdos que o compõem	**3ª Etapa** **(1 horas)** **Exercício prático 1**: *"Define o plano!"* Apresentação da componente promoção e divulgação dos planos de formação	***4º Etapa*** ***(1 hora)*** Apresentação da estratégia de Marketing formativo, elucidando com exemplos práticos. Sessão de focus-group sobre a temática. ***Exercício Prático 2****:* *"Publicitar a formação"*	**5ª Etapa** **(1 hora a 30 min)** Apresentação dos meios necessários à operacionalização dos planos de formação.	**6ª Etapa** **(30 min.)** ***Exercício Prático 3****:* *"Promoção e Financiamento*	**1ª Etapa** **(1 horas)** Apresentação de conteúdos sobre percursos individuais de formação-aprendizagem	**2º Etapa** **(1 Hora)** Apresentação de percursos de autoformação e métodos e técnicas de orientação de processos de aprendizagem	**3ª Etapa** **(2 horas)** Apresentação do processo de RVCC.
1º Dia – 4 horas			2º Dia – 4 horas					3º Dia – 2 horas

A. COMPOSIÇÃO DO MÓDULO

MÓDULO 4. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	
COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
Pretende-se que o formando após a frequência deste módulo esteja apto a: – Avaliar a formação nas suas diferentes dimensões tendo em conta os diferentes momentos de avaliação da formação; – Construir instrumentos de avaliação em função dos objetivos previamente definidos; – Aplicar técnicas de tratamento quantitativo e qualitativo dos resultados da avaliação da formação; – Desenvolver um sistema de avaliação da formação que permita avaliar a qualidade, eficiência e eficácia do projeto formativo; – Avaliar a qualidade, eficiência e eficácia da formação; – Construir e quantificar indicadores de eficácia da formação; – Calcular os custos/benefícios ao nível financeiro da formação; – Calcular o retorno do investimento na formação; – Construir relatórios de avaliação da formação; – Identificar e propor medidas de regulação, com vista à melhoria do processo de formação; – Selecionar e implementar ações de melhoria contínua.	
CONTEÚDOS	
SUB-MÓDULO 4.1 AVALIAÇÃO DO CICLO FORMATIVO	
Conteúdos temáticos	– 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 – 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,…)
SUB-MÓDULO 4.2 AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO	

Conteúdos temáticos	– 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) – 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) – 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

B. 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.

O formador consultor deve possuir características que lhe permitam definir estratégias de avaliação do ciclo de formação e ainda, características que permitam controlar os processos de qualidade, eficácia e eficiência das ações de formação tendo por base, diagnósticos de necessidades de formação (definindo os objetivos previamente).

Desta forma, a primeira parte deste módulo procura dotar os formandos com competências ligadas à avaliação do ciclo formativo, realçando alguns instrumentos e técnicas que, servirão 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.

Parte I – Avaliação do Ciclo de Formativo

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Avaliar a formação nas suas diferentes dimensões, tendo em conta os momentos de avaliação da formação;
- Construir instrumentos de avaliação em função dos objetivos previamente definidos;
- Aplicar técnicas de tratamento quantitativo e qualitativo dos resultados da avaliação da formação.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas, intercalando 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 impacte", preparada para o Sub-módulo 4.1. (cf. Bateria de exercícios Anexo 5 – Módulo 4).

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

PARTE II – AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO

OBJETIVOS/COMPETÊNCIAS A ATINGIR

- Desenvolver um sistema de avaliação da formação que permita avaliar a qualidade, eficiência e eficácia do projeto formativo;
- Avaliar a qualidade, eficiência e eficácia da formação;
- Construir e quantificar indicadores de eficácia da formação;
- Calcular os custos/benefícios ao nível financeiro da formação;
- Calcular o retorno do investimento na formação;
- Construir relatórios de avaliação da formação;
- Identificar e propor medidas de regulação, com vista à melhoria do processo de formação;
- Selecionar e implementar ações de melhoria contínua.

DIMENSÃO DO GRUPO

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

MATERIAL A UTILIZAR

- Blocos de Notas;
- Material de escrita;
- Computador;
- *Datashow* (projetor de vídeo).

ESPAÇO FÍSICO

Sala de Formação equipada com computador e *Datashow* (projetor de vídeo), para suporte e projeção de apresentações.

METODOLOGIA (S)

O formador deverá organizar as suas sessões recorrendo a apontamentos teóricos sobre as temáticas a desenvolver em cada etapa, intercalando 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 4.2. (cf. Bateria de exercícios Anexo 5 – Módulo 4).

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 4

SUB-MÓDULO 4.1.

"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 para um 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 4

SUB-MÓDULO 4.2.

"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.

D. Bibliografia Aconselhada

Módulo 4. Avaliação da Formação

- CARDOSO, Z. (2006). *Guia para a Avaliação da formação*. Colecção 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.

E. Sugestão de Planificação de Sessões

Horário Pós-Laboral (18h – 22h)

Módulo 4. Avaliação da Formação

Submódulo 4.1. (4 horas) Avaliação do Ciclo de Formativo		Sub-módulo 4.2. (6 Horas) Avaliação dos Processos de Formação		
Sessão 1 (2 horas)	Sessão 2 (2 horas)	Sessão 1 (2 horas)	Sessão 2 (2 horas)	Sessão 3 (2Horas)
Roteiro de trabalho - Parte I Avaliação do Ciclo de Formativo		Roteiro de trabalho - Parte II Avaliação dos Processos de Formação		
1ª Etapa (2 horas) Apresentação de conteúdos sobre a avaliação do ciclo formativo	**2ª Etapa (1 horas e 15 min.)** Apresentação das componentes da avaliação da formação: dimensões, instrumentos, tratamento de resultados	**3ª Etapa (45 min.)** **Exercício Prático 1:** *"Preparar a avaliação do impacte"*	**1ª Etapa (2 horas)** Apresentação de conteúdos sobre a avaliação da qualidade e da eficiência da formação. Avaliação da qualidade de algumas ações de formação.	**2ª Etapa (2 horas)** Apresentação de conteúdos sobre a Avaliação da eficácia e do ROI. **Exercício Práticos 2:** *"Teste Conhecimento"*	**3ª Etapa (2 horas)** 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.
1º Dia – 4 horas		2º Dia – 4 horas		3º Dia – 2 Horas	