



Confederação do Turismo Português

GUIA DE APOIO TÉCNICO - PEDAGÓGICO

PROGRAMA FORMAÇÃO-AÇÃO “MELHOR
TURISMO 2020”

BLOCO 2 – A INTERVENÇÃO DAS EMPRESAS

DESTINATÁRIOS: CONSULTORES - FORMADORES

Ficha técnica

Guia técnico pedagógico - bloco 2 - Consultores-Formadores

Direção editorial

Confederação do Turismo Português

Autoria

Clara Correia (Coordenação)

Alda Leonor Rocha

Amaral de Sousa

Sónia Trindade

Data de publicação

Xxx de 2016

NOTA: ÍNDICE A FORMATAR**Conteúdo**

Índice de figuras – A COMPLETAR	5
Índice de tabelas – A COMPLETAR.....	5
O Guia técnico-pedagógico do Programa de Formação-Ação TURISMO2020: nota introdutória	6
Bloco 2- A intervenção nas empresas.....	11
Modelo e Ciclos de Intervenção	11
1. Introdução.....	11
2. Os ciclos de intervenção	13
3. Fatores críticos de sucesso do projeto	15
4. Intervenientes no projeto	16
5. A afetação do tempo em cada Ciclo: uma proposta.....	17
O ciclo de planeamento	18
Etapa1 - Diagnóstico estratégico	18
ETAPA 2- O PLANO DE AÇÃO	27
Simulação e Role-Playing ou Dramatização.....	76
Pode ser usado sob a forma de estudo de caso. Consiste em representar um papel, simulando ou imaginando, que cada formando interioriza, consciencializando a situação relacional em causa e o contexto em que ela decorre, ao mesmo tempo que adquire e aplica conhecimentos e reflete sobre atitudes e valores.....	76
ETAPA 3. DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO-AÇÃO	88
1. Atividades chave do desenvolvimento da formação-ação	88
Ferramentas a utilizar no processo.....	89
Produts/Evidencias a produzir	89
2. Preparar o dossier técnico-pedagógico	95
3. Realização da formação - ação	96
Boas práticas na Consultoria formativa.....	96
Etapa 4-Monitorização e avaliação da formação-ação.....	101
O ciclo Temático.....	111
Etapa1 - Diagnóstico estratégico	111
ETAPA 2- O PLANO DE AÇÃO	119
Simulação e Role-Playing ou Dramatização.....	143
Pode ser usado sob a forma de estudo de caso. Consiste em representar um papel, simulando ou imaginando, que cada formando interioriza, consciencializando a situação relacional em causa e o	

contexto em que ela decorre, ao mesmo tempo que adquire e aplica conhecimentos e reflete sobre atitudes e valores.....	143
ETAPA 3. DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO-AÇÃO	156
Atividades chave do desenvolvimento da formação-ação	156
Ferramentas a utilizar no processo.....	157
Produts/Evidencias	157
4. Preparar o dossier técnico-pedagógico	163
5. Realização da formação - ação	164
Boas práticas na Consultoria formativa.....	164
Bibliografia – A COMPLETAR.....	199

Índice de figuras - A COMPLETAR

Figura 1- Etapas do modelo de intervenção.....	12
Figura 2 - Atividades chave para a elaboração do plano de ação	28
Figura 3 - Fases do desenvolvimento da formação-ação	88
Figura 4 – Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos.....	104
Figura 5- Produtos a apresentar à entidade promotora.....	108
Figura 6 - Fases da elaboração do plano de ação	121
Figura 3 - Fases do desenvolvimento da formação-ação	Erro! Marcador não definido.
Figura 10 – Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos	172
Figura 11- Dimensões do acompanhamento do projeto	Erro! Marcador não definido.
Figura 12 - Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos	Erro! Marcador não definido.
Figura 13 - Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos	Erro! Marcador não definido.

Índice de tabelas - A COMPLETAR

Tabela 1- Participação dos elementos da equipa nas várias etapas do projeto.....	16
Tabela 2- Qualificações da Hotelaria, Restauração e Turismo	131

O Guia técnico-pedagógico do Programa de Formação-Ação **TURISMO2020:** nota introdutória

- **PREFÁCIO**

[nota prévia ou prefácio, da responsabilidade da CTP]

- **ENQUADRAMENTO**

- **Porquê um Guia de apoio?**

A decisão da Confederação Geral de Turismo de disponibilizar um Guia de apoio ao desenvolvimento de um programa de formação-ação dirigido às PME do setor do turismo traduz, na sua génese, a **valorização da formação-ação como modelo de intervenção estratégica nas empresas** e a **consciência do papel decisivo do sistema de atores** associados à operacionalização do programa (entidades promotoras, consultores-formadores e às próprias PME) na obtenção de resultados e impactos relevantes para o setor e as empresas.

Na sequência da publicação de diagnósticos setoriais e da elaboração de referenciais de competências para o setor, este Guia, a par das sessões de informação-formação que serão realizadas, é mais um **contributo para o processo de aproximação da formação às necessidades empresariais**, que constitui o campo de intervenção da formação-ação e que encontra no desenvolvimento de práticas de consultoria-formativa e de formação, orientadas por uma abordagem por competências, um dos seus elementos centrais.

Conforme referido na apresentação do documento “*Estratégias de Formação-Ação em Portugal/ PME*” (Quaternaire Portugal, Outubro 2013), “...o modelo de formação-ação de formação-ação configurou uma rutura conceptual no âmbito das intervenções formativas, consubstanciando o principal paradigma do esforço de aproximação das respostas formativas às necessidades de desenvolvimento das empresas, em particular das micro, pequenas e médias empresas (PME)”.

Neste contexto, estimular a conceção de soluções à medida das necessidades empresariais concretas exige uma abordagem e análise estratégicas de cada empresa e uma engenharia de formação que conheça bem a estratégia empresarial para tornar possível uma maior integração da formação e da ação sobre os problemas e os desafios, no quadro de uma abordagem organizacional e centrada nas competências.

Esta exigência configura, por si só, a necessidade de informação e capacitação do sistema de atores que, conscientes do desafio, o aceitaram.

A razão de ser deste Guia reside assim nos três seguintes fatores:

- As exigências do modelo de formação-ação, para as entidades promotoras, os consultores-formadores e as próprias empresas beneficiárias;
- O respeito pelas PME e a importância a elas atribuída no desenvolvimento e competitividade do setor e no seu contributo para o aumento da relevância da formação;
- A vontade de alcançar resultados e impactos ao nível da modernização, inovação, qualificação e competitividade das empresas beneficiárias.

• Quais os objetivos do Guia?

O **objetivo central deste Guia** é apoiar as entidades promotoras e a equipa de consultores-formadores na concretização de projetos de formação-ação relevantes (face aos problemas e desafios das PME), oportunos (face aos contextos) e geradores de valor para as PME, os seus empresários/ gestores e trabalhadores, o setor e, de forma geral, a economia portuguesa.

Especificamente, o Guia foi elaborado para:

- **Orientar e guiar os atores que intervêm nos projetos** (equipas das entidades promotoras, equipa de consultores-formadores) na condução, operacionalização e avaliação dos Ciclos de Intervenção, no respeito pelos princípios metodológicos e pelos objetivos do programa “Melhor Turismo 2020”;
- **Disponibilizar informação e conhecimento relevantes** do ponto de vista da operacionalização de estratégias de formação-ação e da abordagem por competências na consultoria-formativa, na formação em contexto de trabalho e na formação em sala;
- **Promover a capacitação das equipas** e contribuir para a concretização dos resultados e impactos esperados com a execução dos projetos.

• A quem está destinado o Guia?

Globalmente, o **Guia tem como destinatários as entidades e profissionais que vão operacionalizar o programa de formação-ação dirigido a PME do setor do turismo**, especificamente PME enquadradas nas CAE identificadas no ponto 6 do Aviso Nº05/ SI/

2016 e localizadas, geograficamente nas NUT II Norte, Centro e Alentejo. As entidades e profissionais são os seguintes:

- **Equipa de coordenação, equipa técnica do projeto e profissionais de apoio administrativos da entidade promotora:** associações empresariais sem fins lucrativos e com competências adequadas à intervenção em PME, que viram aprovada a sua candidatura ao Sistema de Incentivos - Projetos Conjuntos do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, “Qualificação das PME”;
- **Equipa de consultores-formadores**, na qual se incluem o consultor-coordenador, os consultores especialistas e os formadores, recrutados pela entidade promotora, ou integrados, consoante o modelo adotado, na entidade formadora, e selecionados no respeito pelos critérios estabelecidos.

O Guia tem também como destinatário a própria Confederação Geral de Turismo e, designadamente, os profissionais que asseguram a gestão do programa “Melhor Turismo 2020”. Complementarmente, e na medida em que o Guia configura um instrumento que orienta e influencia o modo de intervenção nas organizações, beneficia, embora indiretamente, as PME.

- **Como está organizado o Guia?**

O Guia está organizado em **dois grandes Blocos** que integram informação e instrumentos de natureza diferente e complementar:

- O Bloco 1 - **Apresentação do Guia e do programa de formação-ação “ Melhor Turismo 2020”** - é dedicado à sistematização do referencial de objetivos, do modelo de intervenção, do sistema de atores (entidades promotoras, entidades beneficiárias e equipa de consultores-formadores) e do modelo de avaliação do programa. É dirigido, fundamentalmente, às entidades promotoras dos projetos. São apresentados, entre outros, e de forma sintética, os conceitos e requisitos associados ao desenvolvimento de um modelo de intervenção baseado em estratégias de formação-ação e o modelo e instrumentos de avaliação dos projetos a adotar pelas entidades promotoras.
- O Bloco 2 - **A intervenção nas empresas** - constitui o bloco central do Guia, Recuperando as referências à formação-ação e à abordagem por competências como elementos centrais do programa, são apresentados os Ciclos de Intervenção e as suas quatro etapas de operacionalização: diagnóstico, plano de ação, desenvolvimento da formação-ação e avaliação. Conduzindo a equipa de consultores-formadores pelas etapas de cada Ciclo, são apresentados, indicados e/ou recomendados conceitos, abordagens, metodologias, procedimentos e

instrumentos. Dirigido fundamentalmente à equipa de consultores-formadores, este Bloco inicia-se com um curto capítulo introdutório, no qual se sinalizam, entre outros, fatores transversais de sucesso dos projetos, seguindo-se a apresentação de cada Ciclo, que se encontra autonomizada e com a mesma estrutura.

Organizado por Blocos, com destinatários preferenciais diferentes, com uma abordagem por Ciclos autonomizada e estruturada pelas etapas de operacionalização de cada um deles, o Guia permite **flexibilidade de leitura e de utilização**, facilitando a consulta ao longo do período de desenvolvimento dos projetos e de acordo com a função do leitor/utilizador.

Com o objetivo de promover e facilitar a apropriação e utilização dos conteúdos, é utilizada, ao longo do Guia, uma **simbologia** que permite focar a atenção do leitor/utilizador

↳ São os seguintes os símbolos utilizados no Guia, sempre que relevante:



Exemplo

Ilustra a aplicação de um instrumento, metodologia, abordagem ou conceito



Ferramenta de apoio

Ferramenta ou instrumento para desenvolvimento de uma atividade



Aspeto em destaque/a reter

Conceito, procedimento, abordagem ou competência a assegurar para o sucesso da atividade



Ligaçāo externa

Indicação de sítios na Internet com interesse para consulta



Para saber mais

Remete para ficha que desenvolve e aprofunda o tema, o conceito ou a abordagem

Bloco 2- A intervenção nas empresas

Destinatários preferenciais: Consultores e formadores

Modelo e Ciclos de Intervenção

1. Introdução

O modelo organizativo do “Melhor Turismo 2020” prevê a implementação de **três Ciclos de Intervenção** (sendo que apenas dois estão previstos no período entre 2016 e 2018), cada um deles com **propriedades organizativas e focos de intervenção diferenciados**, estabelecendo uma articulação específica com o quadro de objetivos do Programa e os temas que se lhe associam.

O **modelo de intervenção** privilegia a **inovação face aos modelos tradicionais de formação**, sendo orientado para **resolução de problemas concretos** das empresas. A adequação entre as intervenções estratégicas e operacionais (consultoria) e as práticas de formação contínua, no quadro de uma **abordagem por competências**, constitui o fator distintivo e a chave do sucesso do modelo de formação-ação que subjaz ao programa “Melhor Turismo 2020”. Neste contexto, destacam-se o **caráter formativo da consultoria** (consultoria-formativa) e a **formação**, em contexto de trabalho e em sala, ambas focadas no desenvolvimento de competências associadas à resposta aos problemas e desafios identificados.

A **intervenção** estrutura-se em **quatro etapas (figura 1)** - Diagnóstico, Plano de ação, Formação e Avaliação - geridas no âmbito de um processo de consultoria-formativa e num modelo de formação-ação.



Figura 1- Etapas do modelo de intervenção

Fonte: Orientações Técnicas, CTP, 2016



Aspecto em destaque

A avaliação é uma etapa, com procedimentos e tempo próprios, sendo que a monitorização e acompanhamento dos resultados em cada uma das restantes etapas estão incluídos nas ações de consultoria-formativa. De facto, a consultoria-formativa é o elemento transversal a todas as etapas, constitui o pilar da estratégia de formação-ação e os seus resultados constituem, também, objeto da avaliação.

As etapas descritas assumem, em **cada um dos Ciclos, diferenças no modo de desenvolvimento** e serão alvo de maior explicitação em cada um dos pontos dedicados a cada um dos Ciclos.

2. Os ciclos de intervenção

O modelo organizativo do Programa de Formação-Ação “Melhor Turismo 2020” prevê a implementação de três **Ciclos de Intervenção**.

- Ciclo de Planeamento
- Ciclo de Gestão
- Ciclo Temático

O **Ciclo de Planeamento**, centrado na eficiência organizativa da empresa e na melhoria do seu desempenho, corporiza uma abordagem orientada para a **qualificação da PME e dos seus trabalhadores** em domínios de competências que se venham a associar à criação e/ ou ao desenvolvimento de respostas aos problemas e desafios identificados, e priorizados, no diagnóstico estratégico a realizar, e que serão acolhidos, mapeados e especificados no subsequente plano de ação.

Neste Ciclo, são os seguintes os **domínios de intervenção a privilegiar**:

- ➔ Gestão estratégica
- ➔ Gestão administrativa e financeira
- ➔ Gestão de equipas de trabalho
- ➔ Marketing e publicidade
- ➔ Estratégias de internacionalização
- ➔ Qualidade de serviço na hotelaria, restauração e turismo
- ➔ Proteção ambiental



Aspetto em destaque

No Ciclo de Planeamento o **diagnóstico estratégico, organizacional**, assume-se assim como etapa chave para a construção do Plano de Ação, o desenho e organização do processo de formação, em contexto de trabalho e em sala, e das ações de consultoria-formativa

O “Ciclo de Gestão” traduz uma abordagem orientada para a **capacitação dos gestores e das equipas de gestão** em domínios de competências de gestão, com níveis de aprofundamento diferenciados em função do diagnóstico da situação a ser realizado após o início da participação da empresa no programa.

Esta abordagem comprehende três linhas de ação diferenciadas:

- a) Linha de Ação Competir Melhor
capacitação da empresa nos diferentes domínios transversais da gestão
- b) Linha de Ação Internacionalizar
capacitação da empresa na gestão para a internacionalização
- c) Linha de Ação Empreender
capacitação da empresa em contexto de criação de novas empresas



Aspetto em destaque

Este ciclo **apenas será contemplado na abertura de candidaturas ao Portugal 2020 do biénio 2016 - 2018** pelo que se remete para documento complementar, a ser publicado num futuro próximo, a explicitação da organização e funcionamento do Ciclo e das condições de acesso pelas empresas.

Finalmente, o “**Ciclo Temático**” traduz uma abordagem orientada para a **qualificação da PME e dos seus trabalhadores** nos domínios de competências associadas às áreas funcionais identificadas ou pré-definidas no momento de adesão da empresa ao programa. A criticidade e relevância daquelas áreas funcionais e domínios de competências para o desenvolvimento e modernização da empresa e do setor, são objeto de análise e validação no âmbito do presente programa. Focado na coerência e adequação das apostas formativas aos défices de competências previamente identificados por cada empresa, a intervenção formação-ação a desenvolver neste Ciclo **apoia-se nos exercícios de diagnóstico setorial realizados garantindo a articulação com as necessidades e desafios de cada empresa**.

O menu dos **domínios de intervenção a privilegiar** é o seguinte:

1. Acolhimento e atendimento ao cliente, incluindo a gestão de reclamações
2. Controlo de gestão

3. Marketing e gestão de canais *online*
4. Negociação e vendas
5. Segurança e gestão de riscos
6. Gestão de aprovisionamentos e relação com fornecedores
7. Comunicação em língua estrangeira
8. Técnicas específicas de prestação de serviço - exemplos: serviço de restaurante, serviço de bar, cozinha internacional, produção de doçaria tradicional, orientação de atividades de ar livre, atividades de animação turísticas, serviço de vinhos, entre outros



Aspetto em destaque/a reter

O **roteiro de certificações parciais e de especialização** contemplados nos novos referenciais de competências desenvolvidos para o Setor do Turismo constituem um guia do leque de domínios técnicos que podem ser abrangidos neste âmbito.

3. Fatores críticos de sucesso do projeto

Apresentam-se neste ponto alguns dos principais **fatores críticos de sucesso do projeto**, comuns aos dois Ciclos, que se assumem como **condições a promover e/ ou a assegurar pela equipa global de projeto** (entidade promotora e equipa de consultores-formadores) e complementares ao cumprimento dos requisitos de seleção da equipa de consultores-formadores.

No capítulo dedicado a cada um dos Ciclos, e quando relevante, são enunciados fatores críticos de sucesso mais diretamente associados aos resultados esperados e ao modelo de organização de cada um dos Ciclos.

Os fatores críticos de sucesso configuram também domínios de monitorização, nomeadamente por parte do consultor-coordenador, e **focos orientadores da atuação da equipa de consultores-formadores junto da empresa**:

- ➔ Mobilização, por parte da equipa de consultores-formadores, no âmbito de cada uma das etapas do projeto, e de forma sistemática, dos recursos internos (competências, experiência) e de recursos externos (informação, diagnósticos, instrumentos,...) que permitam operacionalizar a consultoria-formativa e a

- formação de forma adequada ao respetivo contexto;
- ➔ Estabilidade da equipa de consultores-formadores que atuam na empresa;
 - ➔ Foco permanente da equipa nos objetivos de desenvolvimento acordados com a empresa, no quadro dos objetivos e resultados esperados do programa;
 - ➔ Atuação estável e sintonizada, no quadro da formação-ação, na aplicação de procedimentos de acompanhamento e avaliação;
 - ➔ Participação do empresário/gestor em todas as etapas e fases de desenvolvimento do projeto;
 - ➔ Adoção de uma lógica de trabalho colaborativo com empresário/gestor e colaboradores da empresa, em cada uma das etapas do projeto;
 - ➔ Aplicação de estratégias de motivação, de negociação e de gestão da mudança;
 - ➔ Dinamização de aprendizagens articuladas nos vários domínios do saber, com centralidade na aprendizagem pela ação e aprendizagem para a mudança.

4. Intervenientes no projeto

Na tabela 1 apresenta-se uma sugestão quanto ao grau de participação e envolvimento dos elementos da equipa nas várias etapas da intervenção.

Tabela 1- Participação dos elementos da equipa nas várias etapas da intervenção

Elemento da equipa	Diagnóstico	Elaboração do plano de ação	Desenvolvimento da formação-ação	Monitorização e avaliação
Coordenador geral do projeto	++	+	+	++
Coordenador pedagógico	+	++	++	++
Consultor-coordenador	+++	+++	++	+++
Formadores-consultores	+	++	+++	+
Apoio administrativo	+	+	+	+

O consultor-coordenador assume um papel central na condução e operacionalização da intervenção nos dois Ciclos. A organização da sua atividade é fundamental para o sucesso da intervenção, uma vez que ele é a ponte entre os diferentes intervenientes e o que possuirá mais conhecimento da empresa (ficha de registo da atividade do consultor, em anexo).

5. A afetação do tempo em cada Ciclo: uma proposta

Considerando o número de horas estabelecido para as intervenções de consultoria-formativa e de formação em sala em cada um dos Ciclos efetua-se uma proposta de afetação do tempo às várias etapas do projeto que será desenvolvido no tempo máximo de 2 anos. Esta proposta, **indicativa**, traduz, em afetação de tempo, o desenvolvimento das 4 etapas do programa e os objetivos que presidem a cada ciclo, no respeito pela orientação estratégia chave do programa - a formação-ação.

Tabela 2 - Proposta indicativa de afetação do número de horas definido para cada Ciclo (em % do total do Ciclo)

Modelo	Etapas	Ciclos			
		Planeamento		Temático	
		Nº horas	% tot Prog	Nº horas	% tot Prog
Consultoria - Formativa	Diagnóstico	30	15,0%	10	8,0%
	Plano de Ação	20	10,0%	20	16,0%
	Desenvolvimento	54	27,0%	10	8,0%
	Avaliação	16	8,0%	10	8,0%
	Total	120	60,0%	50	40,0%
Formação	Formação em sala	80	40,0%	75	60,0%
Total Programa		200	100,0%	125	100,0%

O ciclo de planeamento

Após a apresentação efetuada no capítulo anterior, iremos agora apresentar de forma detalhada como se organiza a intervenção nas empresas no **Ciclo de Planeamento** e em cada uma das etapas.

Conforme explicitado no Aviso nº 05/SI/ 2016, o Ciclo de Planeamento consubstancia uma “intervenção dirigida a empresas que pretendem resolver problemas de gestão, organização e funcionamento, previamente identificados e caracterizados, através da realização de um diagnóstico. A abordagem proposta centra-se na promoção da eficiência organizativa global, através do reforço das qualificações dos trabalhadores da empresa, mediante o desenvolvimento dos domínios de intervenção específicos...”

Etapa 1 - Diagnóstico estratégico

Nesta etapa, o consultor coordenador, mobilizando quando necessário outros elementos da equipa, e o empresário/ gestor, procedem ao **diagnóstico estratégico da empresa**.

A partir da elaboração de diagnóstico estratégico organizacional, no qual a avaliação do contexto interno e do contexto externo são dimensões chave, **identificam-se e priorizam-se as áreas funcionais, os domínios de intervenção e os domínios de competências (em termos gerais)** que respondem às necessidades de desenvolvimento (modernização, qualificação, inovação, competitividade) da empresa. O trabalho de diagnóstico termina com a **validação dos domínios de intervenção e de competências** que serão objeto de análise e de especificação no âmbito do Plano de Ação que definirá as intervenções subsequentes em matéria de consultoria-formativa, formação em contexto de trabalho e formação em sala.



Recordando o objetivo deste Ciclo

“Melhorar o desempenho organizacional e a capacidade competitiva das PME, através do desenvolvimento de competências, individuais e coletivas, em domínios identificados no diagnóstico estratégico a desenvolver”

E um dos princípios orientadores do modelo formação-ação

O caráter formativo da consultoria, em todas as etapas do Ciclo de Intervenção, como elemento central de capacitação dos beneficiários e pilar constitutivo do modelo de formação-ação

Constata-se que

A especificação e seleção dos domínios de intervenção e dos domínios de competências são realizadas num quadro de capacitação do empresário, nomeadamente em matéria de leitura e interpretação do contexto interno e externo, de avaliação estratégica e de definição de prioridades, e decorrem do referencial estratégico que é produto do diagnóstico organizacional.

A etapa de diagnóstico encerra em si mesma uma dimensão formativa, correspondendo já a um processo de construção e desenvolvimento de competências do empresário e da equipa de gestão que nele intervém.

**Aspetto em destaque**

A **participação, sistemática e estruturada, do empresário/ gestor** ao longo da elaboração diagnóstico estratégico constitui **condição necessária**, embora não suficiente, do sucesso do projeto. No Ciclo de Planeamento, o **diagnóstico estratégico organizacional**, constitui uma etapa chave para a construção do Plano de Ação e das intervenções formativas subsequentes.

O **diagnóstico é estratégico** na medida em que deve permitir **conhecer para atuar, apontando caminhos**; é um **diagnóstico organizacional** porque coloca no centro a análise da *performance* da empresa, clarificando os fatores internos associados à resolução de problemas e/ ou à valorização de respostas já criadas, e os fatores externos, de contexto, que representam pressupostos ou recursos externos a mobilizar. Assim, na elaboração do diagnóstico estratégico organizacional devem ser mobilizados **estratégias e instrumentos** que promovam, no empresário/ gestor, a capacidade de avaliar o contexto interno e externo à empresa, decidir e agir, e que simultaneamente permitam identificar domínios de competências coletivas e individuais a desenvolver.

Os **exercícios de diagnóstico setorial publicados** constituem uma base fundamental de estudo e análise da equipa de consultores-formadores. Independentemente dos problemas específicos de cada empresa, neles se poderão encontrar elementos de abordagem macro e problemas comuns às empresas do setor que podem apoiar o processo de diagnóstico em cada organização.

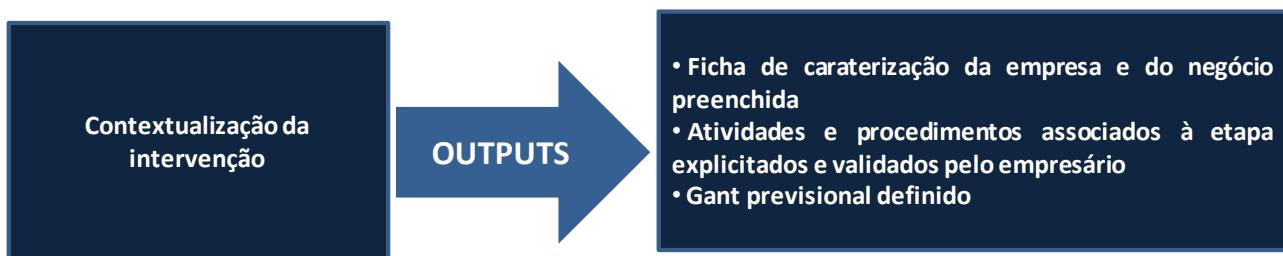
1.Fases da etapa de diagnóstico e produtos/outputs associados

No Ciclo de Planeamento, esta etapa do diagnóstico pressupõe **3 grandes principais fases de trabalho** que associam os seguintes intervenientes e *outputs*

Propõe-se que previamente ao início da intervenção da empresa - Fase 1 da Etapa de diagnóstico - o empresário disponibilize informação geral de caracterização da empresa, que poderá ser obtida a partir de uma ficha normalizada, e adotada pelo programa (ver proposta de ficha nos anexos do Bloco 2). O preenchimento desta ficha por parte do empresário, para além de permitir maior eficiência na utilização do tempo de consultoria-formativa, permitirá a preparação do primeiro momento de trabalho no âmbito da etapa de diagnóstico, favorecendo, nomeadamente, o questionamento e a exploração de informação crucial para a elaboração do diagnóstico estratégico.

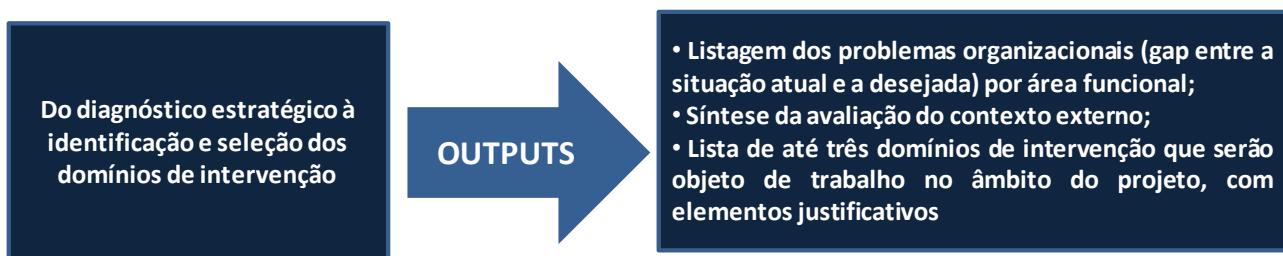
FASE 1

Principais intervenientes: Consultor-coordenador e empresário



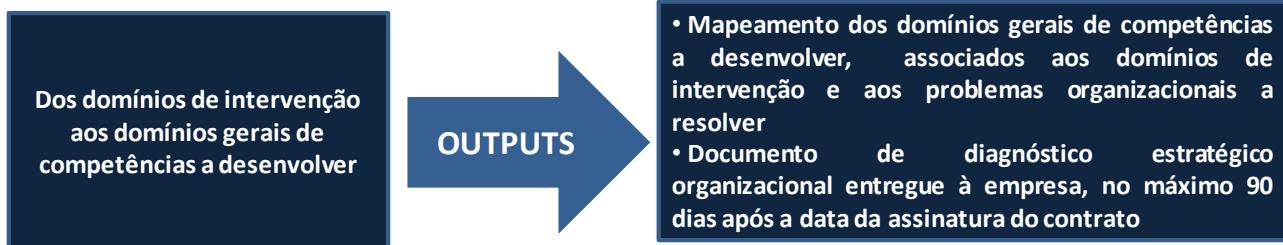
FASE 2

Principais intervenientes: Coordenador geral, consultor-coordenador e empresário



FASE 3

Principais intervenientes: Consultor –coordenador, consultores-formadores, empresário e profissionais da empresa



2. Metodologias e ferramentas a aplicar no diagnóstico estratégico

No quadro do modelo de formação-ação, o diagnóstico organizacional estratégico deve ser desenvolvido no quadro de uma **metodologia de consultoria-formativa** que se apoia, fundamentalmente em:

- **Recolha de informação relevante**, baseada em evidências, partilhada (*bottom-up*) e documentada;
- **Colocação de boas perguntas ao empresário**, que permitam conhecer e alterar quadros de raciocínio, percepções e motivações;
- **Avaliação conjunta de de estratégias alternativas/ caminhos possíveis** de resposta a um dado problema;
- **Partilha de informação, análise e reflexão na organização;**
- **Formalização e validação de conclusões.**



Aspetto em destaque

No quadro de uma metodologia de consultoria-formativa, conduzir a abordagem à empresa e a elaboração de um diagnóstico que conduza à ação, exige **afetação de tempo à exploração de informação crítica junto do empresário/ gestor, à identificação de percepções, vontades e motivações do próprio e da equipa de profissionais da empresa**. Consequentemente, a participação ativa do empresário e de profissionais na empresa na etapa de diagnóstico, bem como a partilha da informação e resultados intermédios com a equipa de consultores-formadores, são fatores cruciais de sucesso. Complementarmente, no âmbito de um projeto de formação-ação, com tempos pré-definidos para a sua execução, a hora e tempos definidos para os momentos de trabalho/ reuniões devem ser respeitados por todos os intervenientes.

A construção das árvores de problemas, que estabelecem uma relação causa-efeito entre situações, formuladas como problemas para a empresa, e a subsequente construção de árvores

de objetivos, que estabelecem uma relação meio-fim entre ações formuladas como objetivos da empresa, constituem ferramentas frequentemente utilizadas na análise estratégica.

Contudo, a “velha” **matriz SWOT**, que se recomenda como ferramenta chave do diagnóstico, continua a afirmar-se como ferramenta muito poderosa na formulação e gestão de estratégias empresariais, nomeadamente quando o âmbito é o conjunto da organização, afigurando-se mais completa que as ferramentas anteriormente referidas. De facto, a análise SWOT, ao incidir sobre duas dimensões - a análise do contexto interno e a análise do contexto externo à empresa - permite identificar caminhos a partir da interação da empresa com o contexto e sinalizar domínios críticos de intervenção.

O diagnóstico estratégico elaborado com base numa matriz SWOT, normalmente designado como **análise SWOT**, corresponde à avaliação de 4 grandes grupos de fatores que influenciam a *performance* empresarial

Na dimensão interna

- “**Strengths**” - forças ou pontos fortes internos à empresa
- “**Weaknesses**” - fraquezas ou pontos fracos da empresa

Na dimensão externa

- “**Opportunities**” - oportunidades para o desenvolvimento da empresa que decorrem do contexto externo
- “**Threats**” - ameaças ao desenvolvimento da empresa que decorrem do contexto externo

Análise interna



Análise externa



Exemplos para preenchimento da SWOT na Empresa X

Ponto Forte: Recursos humanos altamente qualificados em duas áreas críticas para o negócio (atendimento ao cliente,)

Ponto Fraco: Desconhecimento, por parte das chefias intermédias e dos profissionais do serviço ao cliente, do contributo atual e potencial das atividades que desenvolvem para o negócio e os resultados da empresa

Oportunidade: Existência do Programa Melhor Turismo 2020 com apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento de consultoria-formativa ajustadas às necessidades e perfil das empresas

Ameaça: Forte concorrência de empresas, com a mesma atividade e mercado alvo, níveis de serviços superiores e recursos humanos menos qualificados



Aspetto em destaque

A **análise SWOT**, elaborada no quadro de uma metodologia de consultoria-formativa e com grau de especificação adequado, **permite obter os outputs definidos para o diagnóstico estratégico do Ciclo de Planeamento:**

- A identificação de problemas, entendidos como desfasamento entre aquilo que a empresa tem/ é (performance, resultados, recursos,) e aquilo que a empresa quer ter/ ser;
- A avaliação estratégica do contexto externo e a consequente identificação de recursos externos a acionar ou ameaças a minimizar;
- A identificação e priorização de domínio de intervenção, entendidos como áreas de atuação temáticas ou funcionais, e dos domínios de competências (conhecimentos, aptidões e atitudes), coletivas e individuais, que serão especificados no Plano de Ação.



Para saber mais sobre a aplicação mais avançada da análise SWOT consulte a ficha em anexo “Utilização avançada matriz SWOT”

3. Atividades a desenvolver e tempos estimados

Clarificadas as fases desta etapa de diagnóstico, a metodologia e as ferramentas, importa agora detalhar a descrição das atividades associadas a cada uma das fases da etapa. Propõe-se uma afetação de tempo a cada atividade, **meramente indicativa**, tendo por referência o número de horas a afetar à etapa de diagnóstico.

	ATIVIDADES	DESCRÍÇÃO	Hrs. Consultoria- formativa INDICATIVAS
Fase 1: Contextualização da intervenção	Caracterização geral da empresa e do negócio	O empresário procede ao preenchimento da ficha de caracterização da empresa e do negócio (ver Anexos Bloco 2), garantindo assim que no momento da primeira reunião com a empresa e empresário, o consultor coordenador já consegue tem informação base sobre a empresa, permitindo-lhe preparar um conjunto de questões. Evitam-se tb perdas de horas de consultoria em recolher informação que pode facilmente ser dada como condição prévia pela empresa.	0
	Preparação e realização da reunião de arranque do projeto na empresa	Com esta reunião, garante-se que consultor-coordenador e empresa passam a conhecer-se, clarificam o apoio que o projeto garante à empresa, o trabalho a realizar para o efeito, as etapas e atividades do Ciclo, a metodologia a seguir, os intervenientes, o calendário da intervenção e as questões formais exigidas pelo programa.	2
Fase 2 - Do diagnóstico estratégico à identificação e seleção dos domínios de intervenção	Elaboração do diagnóstico estratégico - Produção da "SWOT" da empresa	O consultor coordenador, empresário e restantes colaboradores participantes no programa, agendam e realizam sessões de trabalho com o objectivo de diagnosticar o contexto interno e o contexto externo da empresa, utilizando a matriz SWOT. Ao longo deste momento, ficará clara a percepção que o empresário tem da sua empresa e do seu negócio. O consultor coordenador deverá ser capaz de colocar perguntas, recolher informação para fundamentar o diagnóstico, promover a avaliação de alternativas e, entre outros, partilhar a visão do setor de acordo com o plano estratégico existente realizado pela CTP em termos das respectivas tendências e áreas funcionais críticas.	12
	Aprofundamento do diagnóstico: identificação de áreas funcionais e domínios de intervenção críticos correspondentes a domínios de problemas identificados.	A partir dos resultados da SWOT e suportado numa abordagem por problemas, o consultor coordenador e o empresário identificam os domínios críticos de intervenção e as áreas funcionais com prioridade de desenvolvimento, especificando e contextualizando, no quadro da avaliação externa, os problemas identificados. Com base em	8
Fase 3 - Dos domínios de intervenção aos domínios gerais de competências a desenvolver	Identificação de domínios gerais de competências críticas associadas aos problemas identificados	Até aqui a abordagem por problemas permitiu identificar a tipologia de problemas e em que domínios estão situados. Para os resolver é necessário identificar a sua natureza e especificar os principais domínios de competência que, estando em falta ou sendo insuficientes, precisam de ser trabalhados (objetivos e transformados em objetivos de desenvolvimento). É este o trabalho a desenvolver no âmbito desta atividade: quais os domínios gerais de competências que surgem associados aos problemas e domínios de intervenção críticos identificados no diagnóstico?	5
	Elaboração e validação do relatório de diagnóstico	O consultor coordenador sistematiza o diagnóstico estratégico elaborado com a participação do empresário - análise SWOT, problemas chave, domínios de intervenção críticos e domínios gerais de competências a desenvolver, discute-o com o coordenador do projeto e valida-o junto do empresário. É este o documento que constituirá a base de análise no inicio da etapa Plano de Ação.	3
			30



Aspetto em destaque

O programa “Melhor Turismo 2020” existe para as empresas e com as empresas. Esta intenção exige respeito pelo trabalho dos consultores-formadores e pelo planeamento de atividades acordado e não deve permitir justificar desvios, com implicação na obtenção de resultados esperados e/ ou na qualidade dos produtos, resultantes de problemas de organização das empresas beneficiárias.



Aspetto em destaque

Assegurar a articulação com a etapa do Plano de Ação, subsequente à do diagnóstico, exige mecanismos de comunicação e de articulação de procedimentos entre a equipa de consultores-formadores e entre estes e a entidade promotora. Criar um mecanismo de circulação de informação, com periodicidade definida no início da intervenção, assegurar a presença dos diferentes elementos da equipa em reuniões chave, e partilhar documentos produzidos, podem revelar-se atuações de grande eficácia, devendo ser ajustados a cada situação em concreto.



Ferramenta de apoio

- Modelo para a elaboração do diagnóstico, em anexo (anexos Bloco 2)

Concluindo, a etapa de diagnóstico culmina com:

- O mapeamento dos domínios gerais de competências a desenvolver, e que se encontram associados aos problemas organizacionais a resolver nos domínios de intervenção identificados como críticos
- O documento de diagnóstico estratégico organizacional entregue à empresa, no máximo 90 dias após a data da assinatura do contrato



Ligaçāo externa

http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-20-44_AEP-Diagnostico-pdf.pdf

<https://pt.scribd.com/doc/56173670/Expos-Metodologia-Metaplan>

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

<https://rapidbi.com/organizationaldiagnosisanddevelopment/>

http://www.cipast.org/download/CD%20CIPAST%20in%20Practice/cipast/en/design_2_5_1.htm

ETAPA 2- O PLANO DE AÇÃO

Resumo

A elaboração do plano de ação é a segunda etapa do ciclo de projeto, aquela onde estabelece o **referencial estratégico do projeto formativo** definindo os problemas a resolver e os **objetivos a atingir** em termos de desenvolvimento de competências, de evolução organizativa e de performance da empresa.

Neste ponto iremos explicitar as **fases e procedimentos** necessários à elaboração do plano de ação para o **Ciclo de Planeamento**.



Conforme referido no ponto anterior, o **Ciclo de Planeamento** privilegia uma abordagem planeada à medida das necessidades específicas pela empresa no contexto do diagnóstico organizacional realizado. Esta etapa, do diagnóstico, constitui-se como etapa-chave para o desenho e organização do processo de formação.

Recordemos o objetivo geral do Ciclo de Planeamento (Anexo A do Aviso)

Melhorar o desempenho organizacional e a capacidade competitiva das PME, através do desenvolvimento de competências, individuais e coletivas, em domínios identificados no diagnóstico estratégico a desenvolver.

A elaboração do Plano de ação é a segunda etapa do ciclo de projeto, sendo requerido que o mesmo explice **objetivos claros do ponto de vista da intervenção** a prosseguir e as **competências a desenvolver** para a realização de cada um desses objetivos.

Nesta perspetiva, o enfoque metodológico do projeto privilegiará a identificação da organização do plano de ação no que se refere aos **objetivos, resultados esperados, competências a desenvolver**.

Deste referencial devem sair os **indicadores de avaliação do projeto** como, por exemplo, novas competências a adquirir, novos serviços a desenvolver, novos mercados a abranger, entre outros.

Quais as etapas a seguir na elaboração do plano de ação?

Para a elaboração do plano de ação, a equipa de projeto de deverá seguir os seguintes passos e realizar as seguintes atividades-chave:

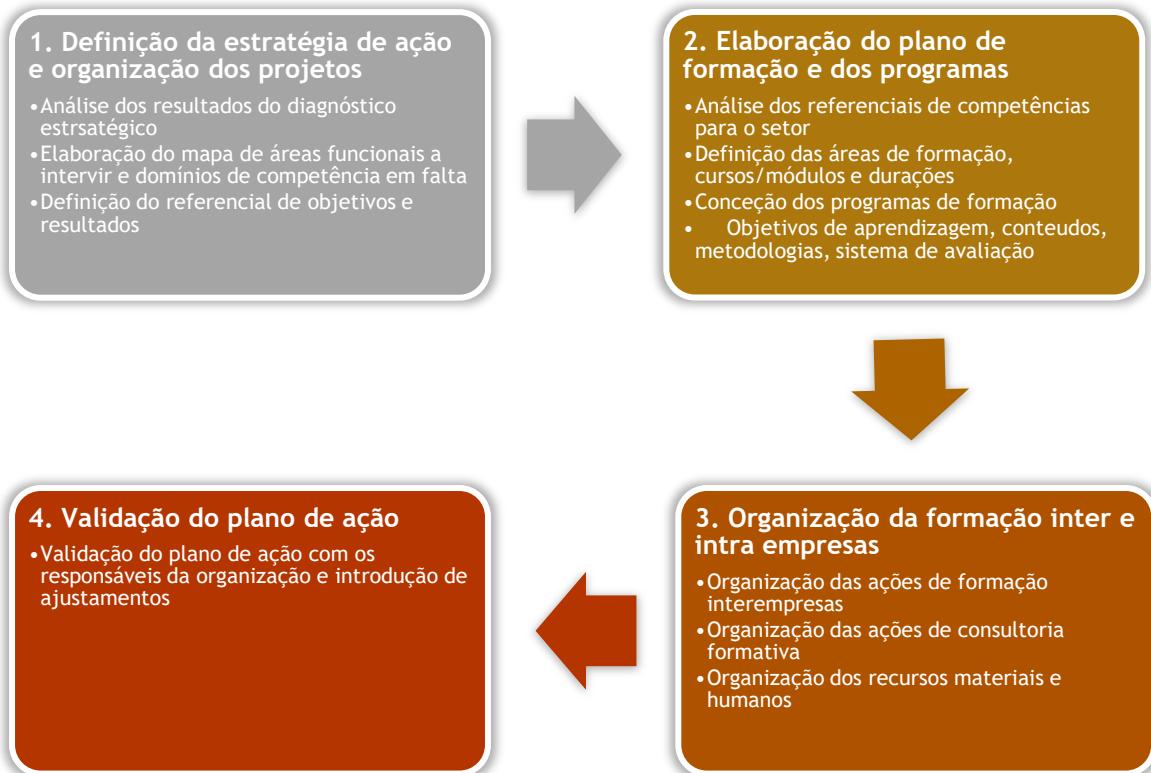


Figura 2 - Atividades chave para a elaboração do plano de ação



Ferramentas a utilizar na etapa 2- elaboração do plano de ação

- Diagrama de Gantt
- Matriz de atribuição de responsabilidades
- Modelo de plano de formação
- Mapa de organização das ações/grupos de formação
- Ficha “Para saber mais” sobre a formação-ação



Produtos/Evidencias da etapa 2 - elaboração do plano de ação

- Diagrama de Gantt com as ações a realizar por trimestre
- Matriz de responsabilidades da equipa de projeto
- Mapa de objetivos e resultados esperados
- Plano de formação para cada PME

- Organização das ações/grupos de formação
- Programas de formação para cada um dos cursos/módulos

Seguidamente, apresentamos com mais detalhe os passos e procedimentos para o desenvolvimento de cada um dos momentos da etapa 2 - elaboração do plano de ação

Atividade chave 1- Definição da estratégia de ação e organização do projeto

Aspectos gerais a considerar:

1. Analisar os resultados do diagnóstico estratégico organizacional

Conforme referido, o diagnóstico estratégico organizacional, foi realizado com recurso a análise documental - plano de atividades, documentos de estratégia da empresa, estudos setoriais e regionais, etc., inquirição do empresário/gestor, dirigentes, chefias intermédias e colaboradores das áreas chave da empresa e, eventualmente, outros interlocutores, como clientes, fornecedores, parceiros, que tenham permitido realizar um diagnóstico estratégico aprofundado.

A análise dos dados recolhidos, é fundamental para chegar a conclusões e propostas de atuação. O consultor tem aqui um papel central de aconselhamento e promoção da reflexão do empresário/gestor acerca dos problemas, desafios e oportunidades identificados na sua empresa, enfatizando vantagens e benefícios e alertando para constrangimentos e dificuldades possíveis face às opções tomadas.

Será com base na tomada de decisão consciente do empresário/gestor que se passará à atividade seguinte, a elaboração do plano de ação.

2. Mapeamento dos problemas/desafios e as respetivas competências a desenvolver

Conforme referido, na fase do diagnóstico estratégico organizacional, em articulação com o empresário/gestor, o consultor responsável identificou os problemas, desafios e/ou oportunidades que se colocam à sua empresa.

Analisar os resultados do diagnóstico estratégico

Elaborar o mapeamento de problemas/desafios e respetivas competência a desenvolver

Definir o referencial de objetivos e resultados esperados em matéria de competências

Da matriz de situações detetadas, importa agora avaliar quais podem ser resolvidas, colmadas ou antecipadas por via da formação.

Poderá também haver necessidade de definir prioridades de intervenção, em função das orientações estratégicas da empresa, mas das grandes linhas de tendências definidas para o setor de atividade e/ou da região onde a empresa está inserida.

Estamos portanto perante o momento de identificação da necessidade de **competências individuais e coletivas**, a constar no plano de ação, em articulação com as necessidades identificadas nas outras empresas beneficiárias consideradas no projeto da entidade promotora.



Aspetto a reter

Cabe à equipa de projeto garantir que existe coerência entre as necessidades diagnósticas em cada empresa e o plano de ação proposto, e que este responde aos desafios, problemas ou oportunidades do conjunto das entidades beneficiárias, em sintonia com os objetivos e resultados esperados definidos pela entidade promotora.

A elaboração do mapa de problemas/desafios resulta da análise do diagnóstico organizacional efetuado, dos problemas/desafios identificados nas áreas funcionais da organização, e da **identificação das competências a desenvolver pelos profissionais** a envolver na formação-ação.



Exemplo de mapa de problemas/desafios e domínios de competência a desenvolver.

Problemas/desafios a colmatar pela formação	Áreas de intervenção	Domínios de competências a desenvolver	Destinatários
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as práticas de planeamento e gestão estratégica • Aumentar a produtividade e da 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão/Dir eção 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e gestão estratégica • Gestão de equipas de trabalho • Gestão da mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresário/ gestor

Problemas/desafios a colmatar pela formação	Áreas de intervenção	Domínios de competências a desenvolver	Destinatários
capacidade competitiva no mercado nacional		<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de riscos 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para o mercado • Gestão das Operações Internacionais • Cooperação e <i>networking</i> • Comunicação e cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico de apoio à gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produtividade e da capacidade competitiva no mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing/comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de marketing digital • Técnicas de vendas • Estratégias de abordagem do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico de apoio à gestão • Técnico de turismo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o grau de eficiência energética da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade/Ambiente/s • Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias gestão de energia • Gestão de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico de apoio à gestão • Técnico de turismo

3. Definir o referencial de objetivos e resultados esperados

Depois de elaborado o mapa de problemas/desafios e domínios de competência associados, importa agora seguir para o passo seguinte que se traduz na **formulação do referencial de objetivos da formação e os resultados esperados**.

Na tabela nº. 2, apresenta-se um exemplo de passagem do mapa de problemas para o referencial de objetivos e resultados.

Área funcional a intervir ou problema/desafio	Objetivo geral da formação/meta	Resultado esperado
Gestão/Direção	Conhecer e implementar técnicas de gestão orçamental	Implementação de sistema de gestão orçamental na empresa
Marketing/Comercial	Distinguir, selecionar e utilizar as ferramentas de marketing social na promoção	Conceção de uma campanha promocional com recurso a redes sociais
Qualidade/ Ambiente/segurança	Conhecer e aplicar as metodologias de sistemas de gestão da qualidade	Obtenção ou renovação do Selo da Qualidade



Exemplo de definição de referencial de objetivos da formação e resultados esperados

Tabela 2- Quadro de objetivos e resultados esperados

Atividade chave 2 -Elaborar o plano de formação e os programas formativos

Depois de definida a estratégia geral de intervenção, a equipa de consultores deverá agora iniciar a elaboração do plano de formação para cada uma das entidades beneficiárias.

- O plano de formação é o documento central de todo o processo formativo.
- Nele deverão constar os elementos estruturantes da intervenção a realizar na empresa.

Qual o modelo de plano de formação?

Existem diferentes formatos e modelos de plano de formação. É admissível que cada entidade possa apresentar um formato de plano de formação, desde que sejam respeitados os elementos constituintes fundamentais:

- área temática
- designação do módulo/curso a desenvolver
- objetivos gerais da formação
- carga horária total por módulo/curso
- distribuição das horas de formação presencial, em sala e horas de consultoria formativa, em contexto de trabalho
- calendarização das ações
- Indicadores de realização
- Outros elementos considerados necessários

Que aspetos são fundamentais na elaboração do plano de formação?

O Plano de Formação consiste na sistematização das medidas e atividades de cariz formativo, nomeadamente as ações de formação previstas para a intervenção na entidade beneficiária.

Traduz-se na sua formalização, calendarização e no estabelecimento das condições da sua organização em termos de condições físicas, temporais e materiais financeiras e outras.

Como referido, tem a sua fundamentação no Diagnóstico Estratégico realizado, nomeadamente na análise dialética das situações atuais vs situações desejadas, sendo que haverá medidas formativas que contribuirão para alcançar alguns dos objetivos definidos.

**Aspetto a reter:**

O **Plano de Formação** deverá ser feito rigorosamente à medida das necessidades de cada empresa em concreto, traduzindo-se em ações conjugadas de ações de consultoria formativa, com formação presencial, em sala. O número de horas de consultoria é destinada ao total dos colaboradores afetos ao projeto; contudo, as horas de formação são contabilizadas individualmente.

O plano de formação deverá ser validado pelo empresário/gestor da empresa.

Seguidamente, apresenta-se um modelo de plano de formação, considerando as várias entradas do plano, nomeadamente, a distribuição dos tempos de formação presencial, em sala, e a consultoria formativa, em contexto de trabalho, e os participantes a abranger numa dada organização.

Modelo de plano de formação

Área temática	Designação do módulo	Competências a desenvolver/ objetivo geral da formação	Formação-ação		Início da formaçao-ação	Participantes		Indicadores
			Horas consultoria formativa	Horas formação presencial		Data	Funções	
Código da Área de educação e formação								



Aspetto em destaque/a reter

Cada entidade beneficiária deverá mobilizar **apenas** três áreas temáticas

**Aspetto em destaque/a reter**

A conformidade da estratégia de ação a estas orientações deve estar presente na **organização dos projetos em termos de etapas e duração previstos dentro de cada Eixo de Intervenção**.

- No caso do Ciclo de Planeamento, o tempo **máximo** total de desenvolvimento previsto é de **24 meses**.
- Duração da vertente de consultoria-formativa: **120 horas**
- Duração da vertente formação presencial: **80 horas**

Recorda-se que a componente de consultoria deverá considerar diversas atividades inerentes às etapas de Diagnóstico, Plano de Ação, Desenvolvimento da Formação e Avaliação.

Recomenda-se a consulta da tabela com a sugestão de distribuição percentual do tempo de consultoria a afetar a cada etapa e atividade no capítulo de apresentação dos Ciclos.



Ferramenta de apoio: modelo de plano de formação em anexo no final do Bloco 2

4. Conceber os programas de formação

Concluído o planeamento da formação para cada entidade, importa agora conceber os programas de formação (também designados por plano de curso) de cada um dos módulos.

Que modelo de programa de formação?

O Programa Turismo 2020 não define, nem recomenda um modelo de programa de formação específico.

Contudo, as entidades deverão seguir as orientações e os requisitos definidos pela DGERT para este aspeto.

Nesse sentido, apresenta-se em anexo um modelo de programa de formação contendo os elementos obrigatórios e facultativos a considerar.



Ferramenta a utilizar: Modelo de programa de formação/plano de curso

O programa formação-ação Turismo 2020 rege-se por um conjunto de princípios e pressupostos concetuais que importa verter e considerar nos programas de formação a ministrar.

Eis as orientações definidas pelo Turismo 2020 a ter em considerar nesta fase:

- O **modelo de intervenção** previsto **privilegia**, globalmente, a **inovação face aos modelos tradicionais de formação** no domínio da qualificação e requalificação de ativos onde com frequência ainda impera uma formação centrada em conteúdos descontextualizados e desligados das problemáticas dos contextos empresariais.
- O **modelo de formação-ação** a implementar é orientado pela **resolução de problemas concretos** das empresas, ou seja, constrói-se em função da resposta a necessidades de evolução das empresas por contraponto à tradicional lógica de organização da formação a partir da mobilização de conteúdos formativos mais ou menos catalogados.
- Deverá ser dada **total centralidade à vertente de desenvolvimento de competências** e **valorizando a sua contextualização no ambiente de trabalho** e na resposta aos problemas identificados. O reforço da integração entre as diferentes dimensões e etapas do processo constitui outro relevante atributo do modelo proposto.

- Para a elaboração do plano de formação e dos programas formativos, é **recomendado** que sejam tomados como ponto de partida o conjunto de **referenciais baseados em competências** concebidos para o setor do Turismo e abrangendo todas as **dezanove qualificações dos subsetores da Hotelaria, Restauração e Turismo**, incluídas no Catálogo Nacional de Qualificações.



Nos anexos deste Bloco pode ser encontrada uma **Ficha “Para Saber Mais”** sobre o modelo de **formação-ação, conceitos fundamentais e princípios** de desenvolvimento.



Ligaçāo externa: consulte aqui os **referenciais produzidos para as qualificações do setor** do Turismo.

Quais os passos a seguir para a conceção do programa formativo?

No fluxograma lateral apresentam-se os **passos e a sequência sugerida** para a conceção dos programas de formação.

1. Definição dos objetivos de aprendizagem e seleção dos conteúdos temáticos

2. Definição das formas de organização da formação

3. Definição da metodologia pedagógica

4. Definição do sistema de avaliação

Como passar dos objetivos gerais da formação aos objetivos de aprendizagem?

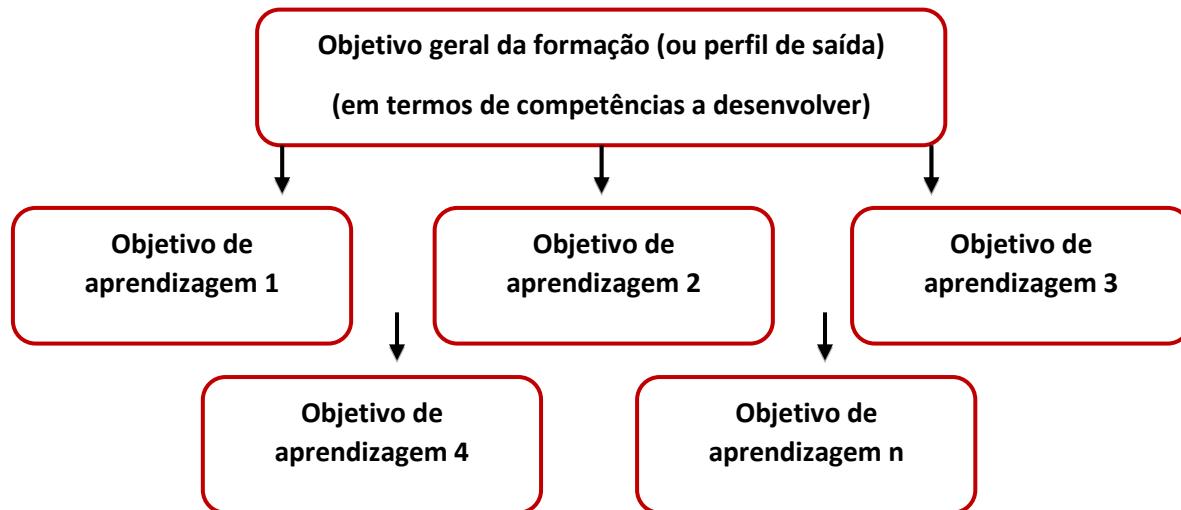
No plano de formação foram definidos os objetivos gerais da formação, descrevendo as competências a desenvolver por parte dos colaboradores em contexto formativo e que lhes permitam melhorar o seu desempenho e o da organização, e atingir os resultados esperados.

Este primeiro nível de objetivos de formação descreve o **perfil de saída do participante** em termos de competências, mas nos dão indicações claras sobre as áreas do saber a mobilizar para desenvolver aquelas competências e atingir aqueles resultados.

Necessitam por isso de ser decompostos em áreas e domínios do saber.

Eis algumas questões orientadoras para a formulação dos objetivos de aprendizagem:

- Qual ou quais as áreas do saber a mobilizar?
- Que conhecimentos, aptidões e atitudes¹ deverão ser mobilizados para o desenvolvimento das competências identificadas?
- Que nível de profundidade e de abrangência deverá ser considerada na formulação dos objetivos?
- Em quantos objetivos de aprendizagem se deverá decompor cada objetivo geral/competência a desenvolver?
- A formulação de objetivos de aprendizagem abrange os vários domínios do saber (domínio cognitivo -conhecimentos; domínio psicomotor- aptidões; domínio afetivo- atitudes)?



Após a desagregação das competências a desenvolver em objetivos de aprendizagem importa agora ordenar e agrregar em “grupos” de objetivos, na tentativa de encontrarmos, posteriormente, a sequência que melhor favoreça a aprendizagem.

Sugere-se, assim, que a reflexão se desenvolva em torno de uma das questões sensíveis em matéria de objetivos de aprendizagem: **a natureza dos objetivos a desenvolver**.

De facto, estes, na respetiva redação, podem integrar vários domínios do saber: domínio cognitivo, domínio afetivo e domínio psicomotor.

¹ De acordo com os descritores do Quadro Nacional de Qualificações, os resultados de aprendizagem são descritos em termos de Conhecimentos, Aptidões e Atitudes. Para facilitar a compreensão do conceito, **procurou-se estabelecer uma relação de correspondência entre estes conceitos e os domínios do saber. Eis essa correspondência:** Conhecimentos e domínio cognitivo, Aptidões e domínio psicomotor, Atitudes e domínio socio-relacional-comportamental. Consulte a informação mais detalhada nos quadros em destaque nas páginas seguintes.

Cada um destes domínios do saber remete, consequentemente, o participante para competências de natureza distinta, contudo, importa que a equipa do projeto garanta que todos os domínios do saber estão presentes nos objetivos de aprendizagem.



Ligação externa: <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>

Sugere-se a consulta de documentação relativa ao Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), e a definição dos conceitos de Resultados de Aprendizagem (RA) e descritores dos RA, Conhecimento, Aptidões e Atitudes

Quando nos referimos a objetivos do **domínio cognitivo** estamos centrados no plano dos processos intelectuais, da aquisição de conhecimento e de informação, da compreensão, análise e resolução de problemas. Estamos no plano cognitivo quando falamos em ações como identificar, classificar, explicar, analisar, etc.

O conceito de Conhecimento constante no QNQ abrange todos os elementos descritos no domínio, nomeadamente, o acervo de factos, princípios, teorias e práticas relacionadas com um domínio de estudos ou de atividade profissional.

Os objetivos do **domínio afetivo** estão relacionados com atitudes pessoais, valores, emoções, comportamentos. Enquadram-se neste domínio as competências sociais e relacionais, associadas à relação com o outro e com o contexto. Este tipo de competências tem vindo a merecer um reconhecimento crescente no mercado de trabalho.

O conceito de Atitude constante no QNQ abrange os elementos descritos no domínio afetivo, dando destaque às capacidades de Autonomia e Responsabilidade.

Finalmente o **domínio psicomotor** prende-se com processos sensorio-motores, com competências associadas a atividades motoras. A aprendizagem faz-se por imitação e tem como objetivo final criar automatismos. Atividades como construir, fazer, manipular, por exemplo, inscrevem-se neste domínio.

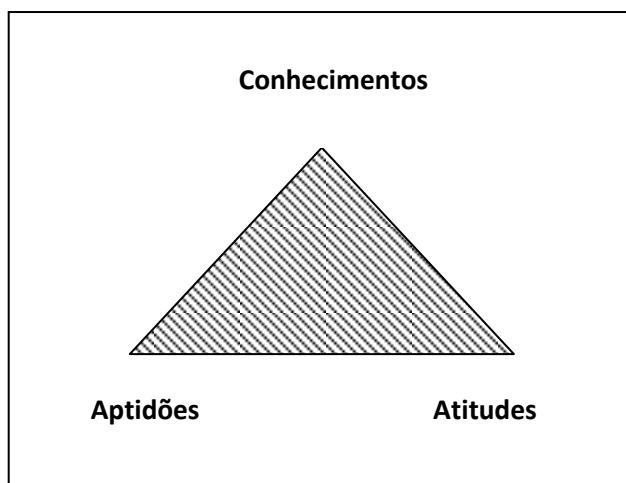
O Conceito de “Aptidão” constante no QNQ é contudo mais abrangente, dado que considera todas as aptidões cognitivas (utilização de pensamento lógico, crítico, intuitivo e criativo) e as aptidões técnicas (envolve a destreza e o uso de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos).

Fontes: IQF, 2003 (adaptado), ANQEP, 2015 (adaptado)

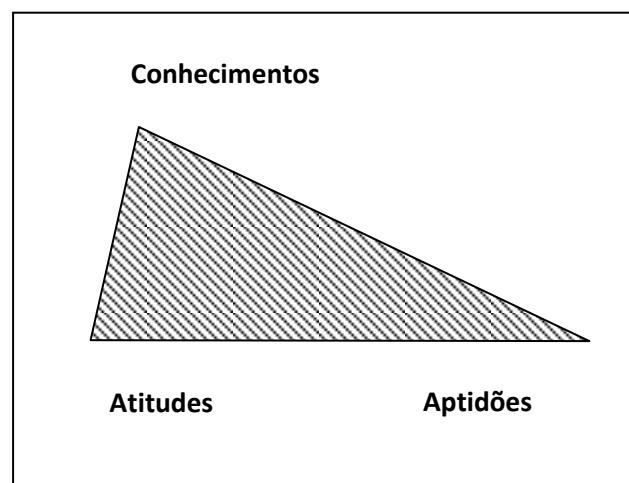
**Aspetto em destaque/a reter**

Destaca-se aqui o facto de, na execução de uma determinada ação profissional, **são sempre mobilizados os vários tipos de saber**. Do ponto de vista da conceção da formação importa distinguir a predominância dos diferentes tipos de saber, já que esta informação poderá determinar a escolha das formas de organização da formação (presencial, em sala, consultoria formativa, em contexto de trabalho, etc.), estratégias pedagógicas, dos recursos a utilizar e das técnicas de avaliação a aplicar.

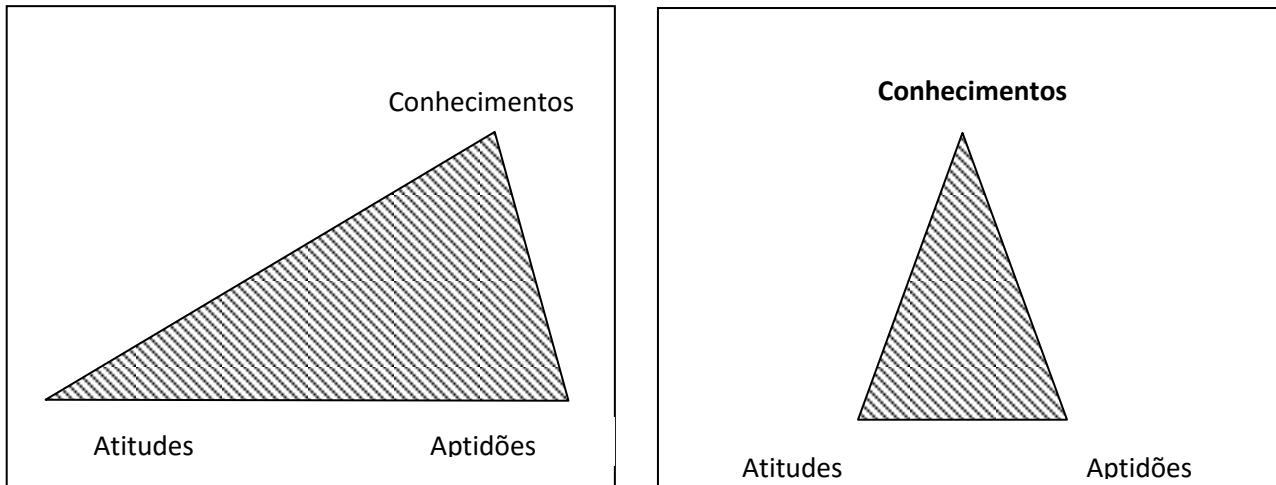
As figuras que se seguem visam ilustrar, em certa medida, esta realidade:



Uma ação concreta que exige uma mobilização equilibrada dos três tipos de saberes.



Uma ação que exige uma maior mobilização de aptidões.



Uma ação que exige uma maior mobilização de atitudes

Uma ação que exige uma maior mobilização de saberes de natureza cognitiva- conhecimentos.

Fonte: IQF, 2003 (adaptado)

Como selecionar e sequenciar os conteúdos a ministrar no módulo formativo?

Um dos aspetos mais crítico na construção de um programa formativo é, precisamente, a delimitação dos conteúdos de formação a desenvolver, assim como a natureza desses mesmos conteúdos, já que da maior ou menor adequação dos conteúdos da formação às necessidades dos públicos alvo depende a maior ou menor capacidade para dar uma resposta eficaz aos desafios colocados pelos respetivos contextos de trabalho.

Eis algumas questões orientadoras:

- Quais os conteúdos mais relevantes e necessários para o desenvolvimento de competências **destes** participantes? (remete para a necessidade de caracterização prévia dos participantes)
- Em que medida as competências a desenvolver são críticas para os resultados esperados?
- Qual o nível de conhecimentos prévios dos participantes sobre estas temáticas? Que formações iniciais e contínuas realizaram nos últimos anos?
- Qual o grau de profundidade e abrangência deverá ser dado?

- Qual a sequência mais adequada para este grupo de participantes?

No que diz respeito ao tipo de conteúdos a incluir nos programas dos módulos, a informação pode ser organizada de acordo com quatro grandes categorias:

Essencial	Conteúdos essenciais á prossecução dos objetivos ou desempenhos previamente definidos.
Auxiliar	Conteúdos suplementares relativamente a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.
Periférica	Conteúdos não críticos mas associados a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.
Marginal	Conteúdos não diretamente associados a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.

Fonte: IQF, 2003, (adaptado de “The Critical Events Model”)



Aspetto em destaque/a reter

Como atrás referido, recomenda-se o recurso aos referenciais das qualificações do setor da Hotelaria, Restauração e Turismo, incluídas no Catálogo Nacional de Qualificações.

Poderão ser mobilizadas UFCD completas, que façam sentido e deem resposta às necessidades identificadas, ou servir como fonte de referência para a seleção de conteúdos para a conceção de programas de formação à medida das empresas.



Ligação externa: [catálogo nacional de qualificações](#)

Após estarem definidos todos os conteúdos, é necessário proceder à sua sequenciação.



Aspetto em destaque/a reter

A sequenciação dos conteúdos, em geral, parte dos elementos mais simples para os mais complexos de forma a garantir uma progressão pedagógica eficaz. Contudo, essa regra poderá ser alterada se as características dos formandos o permitirem ou se se pretender aplicar estratégias pedagógicas diferenciadas.

Os conteúdos devem ser criteriosamente selecionados e organizados, assim como adaptados ao nível da formação e às características socioculturais dos formandos. Sugere-se, normalmente, ao formador que fundamente e complemente as temáticas a desenvolver recorrendo a outras fontes de informação com elas relacionadas (Ferreira, 1999).

Embora não existam consensos ou regras absolutas sobre como sequenciar os diferentes conteúdos de formação, existem, no entanto, **alguns princípios**, que podem ser úteis na realização desta tarefa:



Aspetto em destaque/a reter

Sugere um conjunto de princípios facilitadores da aprendizagem, norteadores da sequenciação dos conteúdos temáticos:

- Partir do que o formando sabe para chegar ao que não sabe
- Do simples para o mais complexo
- Do concreto para o abstrato
- Do geral para o particular
- Do observável para o plano conceptual
- Do conjunto para as partes e novamente das partes para o conjunto.

Quais as formas de organizar a formação, em função dos objetivos de aprendizagem?

2. Definição das formas de organização da formação

Depois de formulados os objetivos de aprendizagem, agregados e sequenciados de uma forma lógica e facilitadora, importa definir agora quais os **objetivos e conteúdos** a trabalhar na formação presencial, em sala e quais os a desenvolver no contexto real de trabalho, através da consultoria formativa.

Apresentam-se alguns dos **critérios** a seguir para a organização da formação.

Formas de organizar a formação	Critérios de seleção
Formação presencial, em sala	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando a interação entre formadores e formandos é importante ▪ Quando os conteúdos a desenvolver são principalmente de natureza mais cognitiva e afetiva ▪ Quando se pretende promover a troca de experiências e conhecimentos ▪ Quando é adequado realizar situações de simulações e exercícios práticos que necessitam de colaboração ou cooperação
Consultoria formativa, em contexto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de desenvolver competências no “ambiente” de trabalho. ▪ Necessidade de aplicar as aprendizagens realizadas ao contexto real ▪ Quando o processo produtivo precisa de ser assimilado como parte do processo formativo.

Como definir a metodologia pedagógica e quais os critérios para a seleção?

3. Definição da metodologia pedagógica

Depois de definidos os objetivos, selecionados e sequenciados os conteúdos e definidos quais a trabalhar a na formação presencial e em contexto de trabalho, cabe agora à equipa pedagógica definir as metodologias e estratégias pedagógicas mais adequado ao programa formativo.

Como já referido, o programa de formação-ação Turismo 2020 tem como princípios a adoção de metodologias ativas, centradas no participante, nas suas características enquanto aprendente adulto, e nas necessidades e problemas da organização.

Nessa medida, é fundamental que a equipa pedagógica defina, em total articulação, qual a metodologia a implementar e acordem em estratégias pedagógicas comuns, por forma a garantir uma atuação sólida e coerente, em função de um objetivo comum.



Aspetto em destaque/a reter

O trabalho colaborativo entre os elementos da equipa pedagógica e a liderança do coordenador, são fatores críticos de sucesso do projeto formativo.

Não basta ter programas de formação com objetivos e conteúdos bem formulados e relevantes para os destinatários. O uso de determinado método pode determinar o processo ou o insucesso da formação.

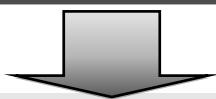
Basicamente, os métodos pedagógicos configuram uma ligação entre os elementos basilares de uma situação de formação, o formador, os formandos, o objeto da formação, um determinado saber (consolidado no programa de formação), permitindo entre estes uma interação harmoniosa.

Como é sabido, existem diferentes formas de classificar os métodos pedagógicos. Uma das propostas, considera-os em três grandes grupos, em função do critério relação com o saber de formador e formandos,

- Métodos afirmativos
- Métodos demonstrativos
- Métodos ativos

Apresentam-se de seguida dos métodos, com indicação das principais vantagens e inconvenientes, a considerar na seleção.

MÉTODOS AFIRMATIVOS



Expositivo

Exposição oral do formador, com ou sem suporte de apresentação (PPT) ou outro recurso visual ou multimédia

Demonstrativo

Instrução acompanhada de explicação de uma determinada tarefa por um especialista (formador) para o formando

Vantagens	Vantagens
Possibilidade de chegar a um grande número de pessoas e das motivar pela utilização de meios visuais ou multimedia	Contacto e apoio individualizado; identificação e correção imediata do erro Permite um envolvimento ativo do formando, na medida em que este realiza a tarefa
Limitações	Limitações
Remete os formandos para um papel passivo; dificuldade de respeito pelos ritmos individuais de aprendizagem e adequação a diferentes estilos de aprendizagem	Inexistência de interação entre os formandos; O formando apenas se limita a imitar/repetir os gestos do formador

MÉTODOS INTERROGATIVOS



Dedutivo

Conhecimentos apreendidos pelo rigor lógico, ou seja, da lei geral para uma aplicação particular

Indutivo

Conhecimentos apreendidos pelo processo experimental, ou seja, da observação de factos a uma lei geral

Vantagens	Vantagens
Estruturação clara da ação pedagógica, liga a formação intelectual à aquisição de conhecimentos	Formação do raciocínio para o processo experimental, reforça a memorização e motiva pela descoberta
Limitações	Limitações
Pressupõe o domínio das operações intelectuais abstratas Implica tempo Pode ser cansativo, se utilizado como único método	Pressupõe o domínio das operações intelectuais abstratas Implica tempo Pode ser cansativo, se utilizado como único método

Os métodos ativos, pelas suas características, é aquele que mais se adequado aos públicos adultos, ativos com experiência e ao desenvolvimento de competências profissionais.

Eis algumas das principais características dos métodos ativos:

- Construção crítica do saber, através da mobilização e integração dos conhecimentos prévios dos participantes e da sua implicação na construção do seu próprio percurso, e do estímulo à reflexão individual e coletiva a partir da partilha de pontos de vistas e de experiências no grupo;
- Aquisição de competências ao nível do aprender a aprender, pois os formandos são levados a “Compreender os objetivos das aprendizagens que devem ser apresentados na sua globalidade, nos seus vários elementos e na relação das partes com o todo” (Ramos, 1999)
- Comunicação multidirecional, promovendo a interação entre formandos e levando o formador a assumir uma postura de observador, facilitador, mediador e animador.

MÉTODOS ATIVOS (principais técnicas – 1)



Trabalho de projeto

Concretização de um projeto, uma ideia organizadora da ação, análise de situação e ação, geralmente feito em grupo, a partir de atividades negociadas com o formador que põe à disposição os recursos necessários e faz o acompanhamento do mesmo.

Trabalho de pesquisa

Pesquisa individual ou em grupo sobre um tema, escolhido pelos formandos, ou dado pelo formador, sob orientação deste.

Vantagens	Vantagens
Implica exige o empenhamento ativo de todos; desenvolve a autonomia, a responsabilidade e a criatividade; relaciona teoria e prática real; gratificante pela concretização.	Desenvolve a autonomia a capacidade de análise e síntese e de tratamento da informação, e personaliza as tarefas e os resultados; gratificante pela partilha do saber
Limitações	Limitações
Pressupõe autonomia e responsabilidade e consciência do percurso total a seguir; necessita de uma verificação passo a passo e por vezes de reformulação da ação.	Exige um saber investigar prévio e o domínio da expressão escrita; pressupõe alguma autonomia e um acompanhamento constante; dificuldade em equilibrar a participação em grupo.

MÉTODOS ATIVOS (principais técnicas – 2)



Estudos de caso

Consiste na apresentação de uma situação real ou fictícia, sujeitada a discussão em grupo. O caso pode ser apresentado oralmente, por escrito ou através de dramatização ou ainda com recurso a meios multimédia, devendo ter características que também o tornem real e motivador.

Simulação e Role-Playing ou Dramatização

Pode ser usado sob a forma de estudo de caso. Consiste em representar um papel, simulando ou imaginando, que cada formando interioriza, consciencializando a situação relacional em causa e o contexto em que ela decorre, ao mesmo tempo que adquire e aplica conhecimentos e reflete sobre atitudes e

Vantagens	Vantagens
A utilização deste método é adequada quando os objetivos são motivar os formandos, suscitar a reflexão crítica, desenvolver a capacidade de tomada de decisão e procura de soluções coletivas, e aplicar os conhecimentos e experiências em situações diversas.	Para além das potencialidades enunciadas para os estudos de caso, este método pode ser muito motivador, reforça a autoconfiança, exerce a memória, a imaginação, ajuda a adquirir técnicas de comunicação adequadas à interação, reforça a relação entre os intervenientes e permite a concretização simulada de uma aprendizagem teórica.
Limitações	Limitações
Pouco adequado aos domínios puros do saber ou aos domínios psico-motores da aprendizagem.	Exige uma forte orientação com estímulo da reflexão e preparação para a representação de um papel; pode provocar competitividade e insatisfação pelo desempenho de um papel menos central.



Ligação externa

Sugere-se a consulta de alguns sítios na internet com informação sobre métodos ativos na formação de adultos e ainda princípios da andragogia

Eis algumas questões orientadoras para a seleção dos métodos e estratégias pedagógicas.

- Quais as características dos participantes e do contexto de partida? (importa fazer um levantamento dos conhecimentos prévios, experiência profissional, formação inicial e contínua realizada na área do módulo a desenvolver, e do contexto de exercício)
- Quais os recursos e materiais ao dispor?
- Quais as situações críticas relacionadas com o desempenho profissional e que importa trabalhar em sala?
- Quais os estilos de aprendizagem dos formandos (procurar aferir previamente através de inquirição - por exemplo, incluir questões relativamente aos estilos de aprendizagem na ficha de avaliação diagnóstica)
- Qual a natureza dominante dos objetivos de aprendizagem (foco no domínio cognitivo? Foco no domínio afetivo? Foco no domínio psicomotor?)



Ligação externa

Poderá aceder a um questionário sobre estilos de aprendizagem proposto por Honey-Alonso aqui: <http://www.estilosdeaprendizaje.es/chaea/chaeagrafp2.htm>

Em síntese, na seleção dos métodos e estratégias pedagógicas deverão ser considerados os seguintes critérios:

Critérios de seleção

- Número de participantes
- Características dos participantes, em termos de conhecimentos prévio, experiência, idades, funções desempenhadas
- Características do contexto de exercício
- Natureza predominante das competências a desenvolver
- Tempo
- Recursos materiais existentes
- Competências do formador

Como definir o sistema de avaliação e quais os aspetos a considerar?

4. Definição do sistema de avaliação

Depois de todos os elementos definidos, falta-nos apenas definir o sistema de avaliação a implementar, para concluir a conceção do programa de formação.

Neste momento iremos apenas centrar-nos das **questões relacionadas com a avaliação da aprendizagem**, dado que a monitorização, acompanhamento e avaliação dos resultados será explicitada na etapa 4.

Eis algumas questões orientadoras para a definição do sistema de avaliação da aprendizagem:

- ➔ Em que momentos poderão ser desenvolvidas as intervenções de natureza avaliativa? (Quando)
- ➔ Quais as técnicas e os instrumentos mais adequados à avaliação das competências em desenvolvimento? (Como)
- ➔ Quais os critérios de seleção das técnicas e instrumentos de avaliação da aprendizagem?

Podemos enquadrar as abordagens de natureza avaliativa de acordo com os diferentes momentos e ainda os resultados pretendidos:

Início da formação	Durante	Final
Avaliação diagnóstica	Avaliação formativa	Avaliação sumativa
Avaliação efetuada antes de	Avaliação durante o	Avaliação no final da

Início da formação	Durante	Final
Avaliação diagnóstica	Avaliação formativa	Avaliação sumativa
uma ação de formação, tendo por finalidade a produção de informações que permitem determinar a situação dos formandos face aos objetivos de aprendizagem a atingir.	desenvolvimento da ação formativa e que visa produzir informação que possibilite aos formandos e formadores verificar os progressos e as aprendizagens intermédias realizadas, podendo resultar na introdução de ajustamentos nas estratégias formativas.	formação que visa determinar em que medida os objetivos da formação foram efetivamente cumpridos.
		
Qual o nível de conhecimentos e competência dos formandos no início da formação? Este tipo de avaliação poderá ser dispensado sempre que exista um diagnóstico prévio de necessidades na fase inicial do projeto.	Como avaliar a progressão e o processo de ensino-aprendizagem e recolher informação que permita ajustar as estratégias pedagógicas às necessidades dos participantes?	Como avaliar os resultados imediatos obtidos com a formação?

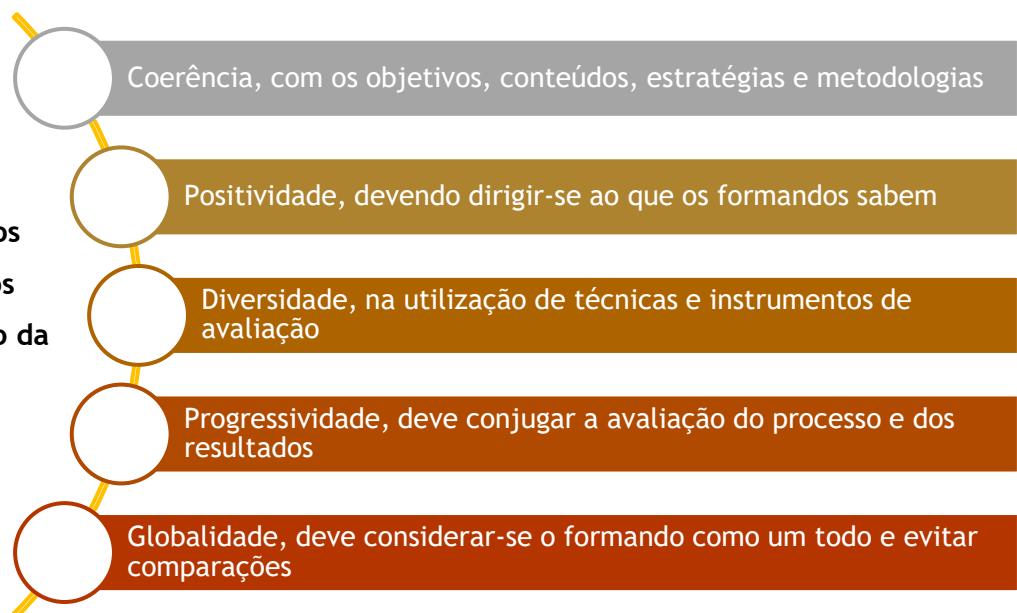
Que técnicas e instrumentos avaliação serão os mais adequados? (Como?)

Uma vez conhecido o contexto de partida assim como as características dos públicos a implicar no processo de avaliação torna-se relativamente fácil identificar quais as técnicas e instrumentos de avaliação a utilizar no processo.

Na tabela xx apresenta-se um resumo com as principais técnicas e instrumentos e os fatores críticos de sucesso a considerar.

Nível de avaliação	Informação fornecida	Técnicas possíveis	Instrumentos	Fatores críticos de sucesso
Aprendizagem	<p><u>Enfoque deste nível de avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagens realizadas, objetivos atingidos, conhecimentos, aptidões, atitudes adquiridas/desenvolvidas <p><u>Questões fundamentais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os participantes interiorizaram novos saberes? - Os participantes aplicaram os novos saberes em situações concretas? - Os participantes tomaram consciência das aprendizagens realizadas? - Qual a evolução do processo de aprendizagem? 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação - Questões orais - Questões escritas - Medição 	<ul style="list-style-type: none"> - Grelha de observação - Listas de perguntas - Teste de conhecimentos - Exercícios práticos - Ficha de autoavaliação - Portfólio 	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrer a mais do que um instrumento avaliativo - Focalizar a avaliação nas competências centrais da formação (ponderar se necessário) - Verificar validade dos instrumentos (verificar se os instrumentos medem o que é suposto medirem) - Verificar a fiabilidade dos instrumentos (verificar se os instrumentos são consistentes nos seus resultados) - Verificar se os instrumentos a adotar são os mais adequados às características dos destinatários); - Garantir que as finalidades da avaliação são claramente percecionadas pelos destinatários

**Finalmente, apresentamos
um conjunto de princípios
orientadores da avaliação da
aprendizagem:**



Atividade chave 3 - Organizar a formação - ação

Após a elaboração do plano de formação para cada uma das empresas beneficiárias, a equipa de projeto tem agora em mãos a engenharia do plano de ação, definindo as ações de formação presencial a realizar por cada um dos módulos/curso, o que se fará identificando os participantes de cada uma das empresas, por áreas temáticas e objetivos de formação comuns, em grupos/turmas de formação.



Aspetto a reter

Para a elaboração das ações e grupos de formação, deverá ter em consideração um **conjunto de princípios** organizativos definidos pelo Turismo 2020:

- A formação presencial, em sala, deverá ser organizada interempresas;
- São admitidas situações de exceção para empresas que se situem em zonas geograficamente distantes e que não permitam a formação de grupos com duas ou mais empresas;
- Os grupos/turmas têm um mínimo de 6 formandos;
- Deverão por organizadas segundo três critérios fundamentais: i) tema da formação ii) área funcional da intervenção (gestão/direção; comercial/marketing; qualidade; segurança e prevenção de riscos; etc.), iii) proximidade geográfica.
- Deverão ter tidas em linha de conta **as áreas transversais passíveis** de se constituírem grupos com empresas dos vários subsetores, ou, em direção contrária, considerar as especificidades dos subsetores e até áreas de intervenção (por exemplo, Comunicação e atendimento ao cliente com necessidades especiais no âmbito da restauração; Informação turística no âmbito da receção hoteleira, etc.)
- A consultoria formativa, realizada em contexto de trabalho, é sempre intraempresa, abrangendo em simultâneo todos os colaboradores-formandos.
- Deverá ser assegurada uma **linha de continuidade na equipa de formadores-consultores** que intervêm nas empresas, procurando estabelecer uma relação de confiança com o empresário/gestor, formandos e restantes colaboradores da empresa.

No mapa que se segue apresenta-se uma **hipótese de organização dos grupos/turmas**.

O **cronograma** poderá ser também um instrumento útil na organização dos grupos/turmas, dado que permite uma visão global dos módulos e sessões a realizar, ao longo do tempo.

Este mesmo cronograma poderá incluir as atividades de consultoria formativa, para cada uma das empresas.

Guia de apoio técnico-pedagógico

Bloco 2

Exemplo de organização das ações de formação presencial, em sala, e constituição dos

Módulo/curso	Nº. da ação de formação	Horas de formação presencial	Empresas envolvidas	Nº. de participantes por empresa	Local da formação	Nº. de sessões	Horário das sessões
Gestão orçamental	01	25 h	Sol e Mar Companhia do lazer Aventura sem fim Natura Hotel	2 2 1 1	Instalações do Natura Hotel, em Sines	5	14 às 19h
Consultor-formador: António da Silva							
			Total de participantes	6			

grupos/turmas

Empresa	Módulo/curso	Participantes		Início da intervenção	Horas de consultoria formativa	Nº. de sessões	Horário das sessões
		Nome	Função				
Natura Hotel	Gestão orçamental	José Ramos	Gestor	14/10	18h	3	9 às 12h + 14 às 17h
		Maria Jacinta	Técnico de apoio à gestão				
		Manuel Pinto	Chefe de andares e alojamento				
Consultor-formador: António da Silva							

Exemplo de organização das ações de consultoria formativa para cada uma das empresas

Cronograma (exemplo)

Meses/dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Outubro																															
Novembro																															
Dezembro																															
Janeiro																															
Fevereiro																															

Sessão presencial, em sala (interempresas) (5 horas por sessão presencial)

 Sessão de consultoria formativa (intraempresa) - **Empresa Natura Hotel** (3 sessões de 6 h)



ETAPA 3. DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO-AÇÃO

Resumo

A etapa 3 do projeto é dedicada ao desenvolvimento da formação-ação. Nela estão contempladas as três fases, considerando a preparação da formação na sua dimensão pedagógica, administrativa e logística, o desenvolvimento da formação e a sua monitorização.

Neste ponto iremos explicitar as **fases e procedimentos** necessários à preparação e desenvolvimento da formação-ação para o **Ciclo de Planeamento**.



1. Atividades chave do desenvolvimento da formação-ação

1. Preparação da formação-ação - dimensão pedagógica e logística

- Seleção e recrutamento de formadores
- Sessões de trabalho com formadores-consultores
- Seleção e preparação dos recursos técnico-pedagógicos

2. Desenvolvimento da formação-ação

- Realização das ações de consultoria formativa intraempresa
- Realização das ações de formação presencial interempresas

3. Monitorização e avaliação da qualidade da formação

- Conceber instrumentos de monitorização e acompanhamento
- Realizar ações de monitorização e acompanhamento

Sugerem-se as seguintes atividades chave e passos no desenvolvimento da formação - ação:

Figura 3 - Fases do desenvolvimento da formação-ação



Ferramentas a utilizar no processo

- Diagrama de Gantt para a etapa 3
- Matriz de atribuição de responsabilidades para a etapa 3
- Modelo de plano de sessão para formação presencial, em sala
- Modelo de plano de sessão para consultoria formativa, em contexto de trabalho
- Taxonomia de Bloom & Anderson para formulação dos objetivos de aprendizagem
- Check-list para organização do dossier técnico-pedagógico
- Check-list para verificação da conformidade dos recursos técnico-pedagógicos
- Ficha “Para saber mais” sobre qualificações baseadas em Resultados de Aprendizagem



Produtos/Evidências a produzir

- Diagrama de Gantt com as ações a realizar na etapa 3
- Matriz de responsabilidades da equipa de projeto para a etapa 3
- Planos de sessão para as várias unidades de formação
- Dossier técnico-pedagógico organizado
- Listagem de recursos técnico-pedagógicos concebidos para cada unidade de formação
- Instrumentos de avaliação da aprendizagem

Atividade chave 1 - Preparar a formação

Depois de definido o plano de formação e os respetivos programas a desenvolver, é chegada o momento de iniciar a fase de **preparação da formação**, na sua dimensão pedagógica e logística.

O coordenador pedagógico deverá ser uma peça chave neste momento de preparação da formação, definindo linhas de orientação para os formadores-consultores, atribuindo tarefas e responsabilidade , assegurando e gerindo recursos materiais, financeiros e temporais.

Apresenta uma lista de questões orientadoras que poderão funcionar como check-list para a atuação do coordenador nesta fase da preparação da formação:

- ➔ Quais os requisitos obrigatórios e facultativos para a seleção dos formadores-consultores? Se a equipa já está constituída, foram estes requisitos respeitados?

- ➔ Que recursos logísticos são necessários para assegurar as sessões de formação? As salas de formação são alugadas, cedidas, próprias? Foram feitos os agendamentos, reservas ou marcações necessárias?
- ➔ Que recursos técnico-pedagógicos são necessários para a formação? Quanto tempo necessitam para ser concebidos? Quem estará envolvido na sua conceção?
- ➔ Foi assegurada a preparação do dossier pedagógico? Quem é o responsável pela produção, recolha e organização da documentação?
- ➔ Existe e foi distribuído a toda a equipa pedagógica o regulamento da formação com as obrigações e deveres dos formadores e formandos?
- ➔ Os formadores -consultores estão informados da documentação a produzir para o dossier pedagógico? Foram enviados os modelos de planos de sessão para a formação presencial e a consultoria em contexto de trabalho? Foram fornecidos os modelos de apresentação a utilizar?
- ➔ Os formadores-consultores conhecem o sistema de avaliação e foram informados acerca das técnicas e instrumentos a implementar? Foram definidos os critérios, parâmetros e ponderações da avaliação da aprendizagem?
- ➔ Que instrumentos de avaliação serão necessários? Quem é o responsável pela produção dos instrumentos e recolha dos resultados (feedbacks, pautas, etc.)
- ➔ Foi distribuído o calendário de sessões de trabalho/reuniões entre os elementos da equipa pedagógica?

No fluxograma lateral apresentam-se os principais passos da preparação da formação.

Seleção e recrutamento dos formadores-consultores

Esta é uma fase crucial para o sucesso do projeto já que será agora que serão selecionados dos formadores-consultores, serão transmitidas as linhas de orientação metodológica a seguir pela equipa, garantindo a uniformização de procedimentos e ainda o alinhamento com os princípios da formação por competências.

Seleção e recrutamento dos formadores-consultores

Elaboração dos planos de sessão

Elaboração dos instrumentos de avaliação

Preparação dos recursos técnico-pedagógicos



Aspectos a reter

Relativamente à constituição da equipa pedagógica remete-se para as orientações do Aviso e ainda as sugestões em termos de Boas Práticas, constantes no Bloco 1.

Como elaborar os planos de sessão?

O plano de sessão é o guia orientador da ação do formador-consultor.

Elaboração dos planos de sessão

Para além de um instrumento de planificação da ação, o plano de sessão é também um recurso técnico pedagógico, na medida em, que serve de orientação e suporte durante a sessão.



Aspetto em destaque/a reter

O plano de sessão é um **documento obrigatório** a produzir pelo formador-consultor e a constar no dossier técnico-pedagógico.

Sugere-se que sejam seguidas as orientações definidas pela DGERT relativamente a este instrumento de planeamento.



Ferramenta de apoio

Nos anexos do Bloco 2 anexa-se um modelo de plano de sessão de acordo com os requisitos definidos pela DGERT.

Sendo fundamentalmente uma produção pessoal do formador, é importante que pelo menos a estrutura/ modelo do plano seja pensada pelo coordenador e disponibilizada ao formador (preferencialmente discutida por ambos, como aliás deverão ser idealmente todos os processos de conceção, especialmente no que diz respeito aos instrumentos e recursos pedagógicos)

Eis as **principais características** de um plano de sessão:

- pode assumir várias configurações;
- deverá refletir a dinâmica intrínseca de uma sessão formativa;
- podem ser dinamizados de diversos modos;
- os temas/ conteúdos a ensinar;
- os métodos e técnicas a utilizar na exploração dos mesmos;
- a descrição dos meios e recursos técnico-pedagógicos de suporte.
- os momentos, os critérios e instrumentos de avaliação.

Na exploração de um plano de sessão, destacamos aquilo a que se chama “ritmo ternário pedagógico” (IQF, 2003).

um 2º momento dedicado ao *tratamento da informação*, que visa facilitar a integração dos conhecimentos recentes nas experiências e aprendizagens anteriores do participante



1º. momento destinado a *recolha de informação*, permitindo aos participantes a apreensão de novos elementos e conhecimentos, recorrendo a fontes de informação previamente ajustadas

um 3º momento focalizado na *aplicação da informação*, permitindo ao participante preparar a transferência das aprendizagens, efectuadas ao longo da sessão, para o contexto profissional.

A aplicação do modelo do “ritmo ternário pedagógico” na estruturação das sessões formativas revela-se também bastante facilitadora das aprendizagens.

Na prática, os três momentos pedagógicos operacionalizam-se quando um plano de sessão se estrutura e desenvolve da seguinte forma:

Introdução da sessão

Num primeiro momento o formador preocupa-se em:

- a) identificar as expectativas dos participantes na ação;
- b) estimular a empatia e conhecimento entre os participantes;
- c) discutir os objetivos a atingir;
- d) desenvolver estratégias de motivação;
- e) apresentar o programa, os objetivos, a metodologias e o sistema de avaliação;
- f) Introduzir os conceitos e princípios gerais do tema da sessão

Nesta fase inicial, podem ser conjugados os métodos ativos para a apresentação dos formandos, seguida de momentos expositivos, interrogativos e demonstrativos.

Desenvolvimento da sessão

Após a introdução, inicia-se o 1º momento pedagógico: a recolha de informação. A exploração dos conteúdos é efetuada com recurso a dois tipos de metodologias:

- a) metodologias centradas no formador (que visam fornecer elementos novos, como a exposição e a demonstração);
- b) metodologias centradas no participante (desenvolvimento das reflexões e análises críticas, de interpretação, etc.)

Caso se opte pela aplicação de método de projeto, esta é a fase em que o formador transmite as orientações e os formandos iniciam a fase de pesquisa da informação.

Consolidação

Corresponde ao 2º momento pedagógico: o tratamento da informação. Visa a apropriação e integração de novos conhecimentos por parte dos participantes na ação. Assiste-se nesta fase ao recurso às metodologias centradas no grupo ou participativas, como por exemplo: trabalhos de grupo, discussão conduzida, estudos de casos e simulação de situações.

Conclusão

Procura dar visibilidade ao 3º momento pedagógico: a aplicação da informação. Visa-se, neste momento, criar as condições para que o participante possa praticar a transferências das aprendizagens adquiridas. O formador recorre aqui às metodologias centradas no participante, facilitando a realização de exercícios individuais ou de grupo.

A aplicação ao contexto real deverá se realizar na fase de consultoria formativa, na empresa em concreto.

Fonte: IQF, 2003(adaptado)

Estas mesmas **componentes** podem ser encontradas num **plano de sessão**:

Tempo da sessão

- Deve ser calculado o tempo a dedicar a cada atividade didática
- O tempo da sessão resulta da ponderação dos vários tempos face à duração total do módulo

Atividades didáticas

- Devem ser definidas em função das competências a desenvolver e dos objetivos a atingir
- Tanto quanto possível devem basear-se nas situações-problemas existentes no contexto real dos participantes

Objetivos da sessão/conteúdos

- A organização e sequenciação dos temas/ conteúdos deve seguir uma ordem lógica, facilitadora e adequada às características dos participantes

Recursos técnico-pedagógicos

- Devem ser descritos os recursos necessários a cada uma das atividades.
- Os recursos devem estar o mais próximos possíveis dos utilizados em contexto real de trabalho

Avaliação da aprendizagem

- Deve ser descrita a técnica e instrumento a usar em cada fase da sessão
- Considerar a avaliação diagnóstica, formativa e somativa



Ferramenta de apoio

Nos anexos do Bloco 2 anexa-se um modelo de plano de sessão de acordo com os requisitos definidos pela DGERT.

2. Preparar o dossier técnico-pedagógico

(a completar de acordo com o conteúdo do Bloco 3)

3. Realização da formação - ação

Relativamente à formação presencial, em sala, não parece ser muito relevante acrescentar mais orientações ou sugestões para além das dadas na fase da preparação da formação.

Nessa sentido, daremos algum destaque à componente de consultoria formativa, apontando sugestões relativamente a boas práticas e fatores críticos de sucesso.

Boas práticas na Consultoria formativa

Conforme já referido, a atividade de consultoria não se limita aos momentos em continuidade à formação presencial. As atividades de consultoria são, na verdade, transversais a todas as etapas do projeto, desde a fase de diagnóstico, na fase de candidatura e após aprovação, à construção do plano de ação, até à monitorização e avaliação final.

É, por isso, numa lógica contínua interação e colaboração que se deve entender a atuação dos formadores-consultores e não apenas focalizados nos momentos de formação, seja ela presencial, seja em contexto de trabalho.

Alguns autores referem que a utilização de ajudas, apoios ou tutoriais de apoio ao desempenho dos trabalhadores pode ser extremamente útil, em complemento à informação transmitida em sala.

Este tipo de recursos distinguem-se dos recursos técnico-pedagógicos usados na formação em sala na medida em que estes últimos são concebidos tendo em vista a interiorização/apropriação, por parte do formando, da informação nele contida, transformando-a em conhecimento adquirido, para uma aplicação a curto ou médio prazo (objetivo aprendizagem).

Como principais potencialidades deste tipo de instrumentos, destacam-se as seguintes:

- ➔ Visam servir de apoio direto e imediato à resolução de um problema concreto;
- ➔ Focalizam os indivíduos nos aspectos críticos associados às atividades do contexto real de trabalho;
- ➔ Facilitam o processo de transferência de “adquiridos” para os contextos reais de trabalho;
- ➔ Reduzem o tempo necessário à execução das atividades solicitadas;
- ➔ Potenciam os resultados da formação;
- ➔ Permite corrigir rapidamente eventuais erros;

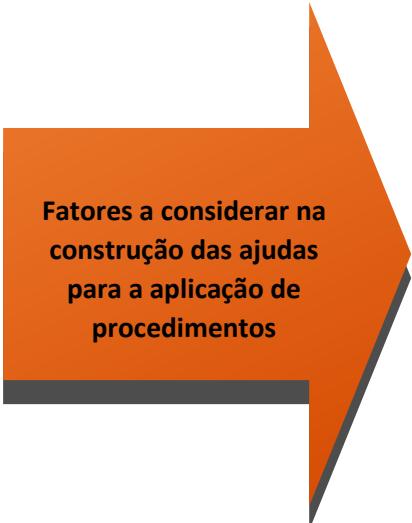
- Possibilita a definição de standards e o controle de qualidade por parte do consultor e do próprio.

Os mesmos autores, consideram que, sendo a função do consultor muito centrada no participante, e no acompanhamento e orientação relativamente ao seu desempenho, em contexto real, beneficia da utilização de ajudas/apoio em três tipos de situações:

- Em situações de aplicação de procedimentos;
- Em situações de transmissão de informação;
- Para apoio/coaching ao colaborador.

Eis algumas indicações para as ajudas para aplicação de procedimentos:

- Estas ajudas/apoio deverão demonstrar as ações a realizar, a ordem das mesmas e os resultados.
- Genericamente respondem às questões do “como” e do “quando”, fazendo uso de verbos de ação, em que os procedimentos são apresentados “*step by step*”, seguindo a sequência natural do desempenho.
- Por exemplo, a ação de instalar um *software*, obedece a uma ordem de procedimentos, a qual se não for respeitada pode inclusive colocar o equipamento em risco. A construção de uma ajuda para esta atividade deverá expressar essa ordem/ sequência de uma forma clara e de forma a que o indivíduo/formando perceba não só o que fazer e como, mas também em que fase do processo.
- Este tipo de ajudas a construir pelo consultor como apoio à formação em contexto de trabalho poderão assumir variadas configurações e usando vários suportes, atendendo ao contexto de aplicação, designadamente à natureza dos procedimentos em si e às características dos utilizadores.
- Será desejável que sejam utilizadas ferramentas tecnológicas, muitas delas acessíveis na internet e de utilização aberta. É o das ferramentas de escrita colaborativa, como o Google Drive, ou MindMinster, para construção de mapas mentais, ou o “Screenr” para gravar tutoriais em vídeo.



Fatores a considerar na construção das ajudas para a aplicação de procedimentos

- ➔ Deverão descrever os procedimentos associados a uma ação, pela ordem natural da sua realização, ou seja, *step by step*;
- ➔ As ajudas orientadas para procedimentos requerem simplicidade e objetividade;
- ➔ As ações devem ser descritas usando verbos de ação;
- ➔ A sua apropriação deverá ser fácil, rápida e não deixar espaço para dúvidas;
- ➔ As suas potencialidades podem ser maximizadas com recurso a ferramentas multimedia, com imagens, sons ou animações, facilitando a aprendizagem quando o que se pretende é a aplicação de um procedimento.

Eis algumas indicações para as ajudas orientadas para a informação:

Este tipo de ajudas deve permitir responder a questões sobre “o quê”, “quem”, “qual”, “quando” ou “onde”. Esta multiplicidade de questões deriva do facto de aqui se tratar de uma informação que é orientada para as necessidades concretas, e naturalmente a forma como esta é organizada e apresentada, diz respeito mais a aquilo são as necessidades do sujeito e não tanto à ordem em que uma ação deve ser realizada.

Um dicionário, um mapa e uma lista são alguns exemplos deste tipo de ajudas. A principal preocupação a ter na construção deste tipo de ajudas, para além daquelas que são transversais a todos os tipos, prende-se com a necessidade de proporcionar ao utilizador o máximo de informação possível, devendo a sua estruturação ser simples, clara e permitir uma apropriação parcial da informação.



Fatores a considerar na construção das ajudas orientadas para a informação

- ➔ As ajudas orientadas para a informação deverão ser simples, objetivas e de fácil e

rápida apropriação;

- A estruturação da informação deve ser feita de forma a permitir uma apropriação parcelar da mesma, indo ao encontro da necessidade concreta do utilizador;
- Deverá ter um formato reduzido, funcional e atrativo
- Poderá ser concebidas em suporte tecnológico

Finalmente, eis algumas indicações para as ajudas relacionadas com a motivação, orientação/coaching:

Neste caso tratam-se de ajudas menos incisivas e precisas.

Não se trata de descrever procedimentos, nem de disponibilizar simplesmente informação útil, mas acima de tudo dar orientações para a concretização de determinada ação/objetivo.

As ajudas orientadas para o coaching não indicam um caminho, antes procuram promover a reflexão e estimular o indivíduo a procurar respostas para as questões.



- Inclui perspetivas;
- Contém informação sobre como pensar sobre determinada matéria;
- Coloca o indivíduo perante desafios e situações-problema;
- Ajuda o indivíduo a elaborar raciocínios e a refletir

Fonte: IQF, 2003(adaptado)

Um das ferramentas de apoio mais frequentes usadas pelos consultores é a check-list.

Todos os trabalhos que envolvam logística recorrem correntemente a este instrumento. As *check lists* sistematizam o que é importante considerar numa observação, inspeção ou avaliação. Uma *chek-list* pode conter uma lista de materiais, uma descrição de procedimentos, questões orientadoras, etc., ou seja, trata-se de um instrumento que pode servir de suporte aos vários tipos de ajudas enumerados anteriormente.

Podemos encontrar ainda outros autores que se preocuparam caracterizar, de forma distinta, os vários tipos de ajudas ao trabalho do consultor. São aqui destacadas apenas as mais utilizadas:

Tipos de ajudas ao trabalho	Exemplo de situações onde podem ser aplicadas
Instruções do tipo “step-by-step” (passo por passo)	(1) instruções indicadas nos cartuchos de toner de máquinas de fotocopiar e/ou imprimir; (2) instruções para montar peças de lego; (3) instruções para usar um telefone com várias funcionalidades;
Instruções “faça você mesmo”	Instruções para realizar uma determinada tarefa, através de instruções e imagens, como por exemplo: (1) instruções para instalar um software, decorar uma montra, etc...
Instruções de “bolso” (pequeños cartões de bolso).	Instruções que devem estar disponíveis sempre que necessárias, como por exemplo: (1) cartões para efetuar a atualização do sítio na internet; (2) pequenas cábulas para atendimento telefónico, etc...
Pequenas “etiquetas”/placas	Peças (de diversos materiais) que são coladas a determinados equipamentos para dar indicações de, por exemplo, ligar, desligar, ou avisos para realizar determinadas operações; (2) instruções de manutenção, lubrificação de sistemas hidráulicos, etc...

Adaptado de Campell (1996)

Etapa 4-Monitorização e avaliação da formação-ação

Resumo

A etapa 4 do projeto é dedicada à monitorização e avaliação. Nela estão contempladas **várias fases**, desde o planeamento do sistema de avaliação, conceção e testagem dos instrumentos de monitorização e avaliação, aplicação dos instrumentos de avaliação e produção de reportes com resultados e impactos da formação, relativamente ao **Ciclo de Planeamento**.



A monitorização da formação-ação deve realizar-se ao longo da implementação do plano de ação e assenta na produção, tratamento e análise de informação útil à melhoria contínua da intervenção em cada uma das empresas. Este exercício deverá permitir identificar os desvios das ações face ao planeado, as razões da sua ocorrência e as implicações estimadas. A avaliação da formação-ação é aqui entendida como uma avaliação final que deve permitir aferir o grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere ao cumprimento das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas. O reporte da informação de monitorização e avaliação, deve de ser da responsabilidade da equipa de consultores e formadores e prestada à Entidade Promotora. Independentemente das orientações que venham a ser emanadas pela Entidade Promotora na sequência do reporte desta informação, as equipas de consultores e formadores deverão ser capazes de incorporar estes elementos em exercícios de autorreflexão visando a melhoraria das suas práticas de modo a alcançar os objetivos e metas pré-definidos com a implementação do projeto.

O exercício de **monitorização** da formação-ação deverá apoiar-se no:

- Diagrama de GANTT concebido na fase do planeamento da intervenção, onde foram identificadas as ações num cronograma temporal;
- Quadro de indicadores de realização definidos em sede de planeamento da intervenção.

Trimestralmente, deverá ser feito o **balanço da implementação das ações** em confronto com o diagrama de GANTT, distinguindo as que se cumpriram de acordo com o planeado das que não se

cumpriram, identificando as razões explicativas desses desvios e as implicações que se estima que os desvios possam vir a ter no cumprimento dos objetivos e metas previamente definidas. Este exercício deverá dar origem a ficha de reporte trimestral onde constam a:

- Identificação das alterações das ações e síntese das suas razões e implicações;
- Atualização do diagrama de GANTT.

A Ficha de reporte trimestral deverá ser enviada à Entidade Promotora. Quando não existirem alterações face ao planeado inicialmente, essa mesma informação deverá ser transmitida à Entidade Promotora, ou seja, deverá ocorrer sempre um reporte trimestral.



Ferramenta a utilizar: Ficha de Reporte Trimestral

Ainda no âmbito da monitorização, anualmente devem de ser apurados os contributos para o cumprimento das metas relativas aos indicadores de realização previamente definidas. Este exercício deverá dar origem a uma Ficha de reporte anual onde consta o:

1. Quadro de indicadores, metas e valores executados.

Este produto deverá ser enviado à Entidade Promotora anualmente.



Ferramenta a utilizar: Ficha de Reporte Anual.

O exercício de **avaliação** da formação-ação deverá ser realizado no final da intervenção em cada empresa. Os domínios de avaliação a considerar serão os seguintes:

- **Realizações físicas e resultados imediatos nas empresas:** trata-se de avaliar o grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere à realização das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências indicadas. Deverá também ser feito um balanço quanto à forma como correu o

projeto, sendo identificados os pontos fortes e fracos que concorreram para o (in)cumprimento do plano de ação e dos objetivos e das metas planeados (alguns exemplos de aspetos que podem ser tidos em consideração: as características do modelo de intervenção, adequabilidade dos instrumentos de suporte à intervenção, o desempenho e a relação entre os atores (formadores e consultores), o nível de envolvimento do empresário / gestor, entre outros que sejam considerados relevantes);

- **Impactos esperados nas empresas:** O principal objetivo desta dimensão de avaliação não é avaliar os impactos, pois, na generalidade das situações, estes apenas poderão ser analisados com alguma distância temporal após o desenvolvimento das atividades. Assim, o principal objetivo desta dimensão de avaliação é o de atualizar o quadro de impactos visados pré-identificados no início do projeto considerando as realizações e os resultados entretanto alcançados e as eventuais alterações nas variáveis de contexto político e económico que tenham ocorrido. Trata-se por isso de apresentar uma listagem de indicadores de suporte à medição de impacto, a medição da situação de partida e as metas a alcançar com a intervenção revistas no final da intervenção. No entanto, caso exista algum impacto já verificável no final do projeto, o mesmo deverá ser medido e reportado.

A avaliação final deve ser sistematizada um relatório final de acordo com a estrutura apresentada na Ficha de Reporte Final.



Ferramenta a utilizar: Modelo de Ficha de Reporte Final

Os indicadores de realização física a recolher para efeito da avaliação de cada intervenção estão intrinsecamente ligados à análise do cumprimento das atividades programadas no plano de ação e à caracterização dos participantes.

No que se refere aos indicadores de resultado a considerar, estes refletem a obtenção

de resultados imediatos, sendo por essa razão possíveis de obter imediatamente após a conclusão de cada atividade e passagem à prática profissional. A análise estará centrada na apreciação dos resultados das atividades formativas, ou seja, nos resultados de cada ação de formação mas também na análise do desenvolvimento de competências em gestão da mudança planeada por parte da equipa de gestão das empresas, como consequência das atividades de consultoria que se venham a desenvolver nas diferentes etapas do projeto. Assim, as ações de formação - que podem ter como participantes os empresários/ gestores e/ou os colaboradores - poderão promover o desenvolvimento de novas competências de gestão, comerciais e técnicas de serviço e as atividades de consultoria - que envolverão os empresários/gestores - contribuirão para o desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, em concreto de gestão da mudança planeada.

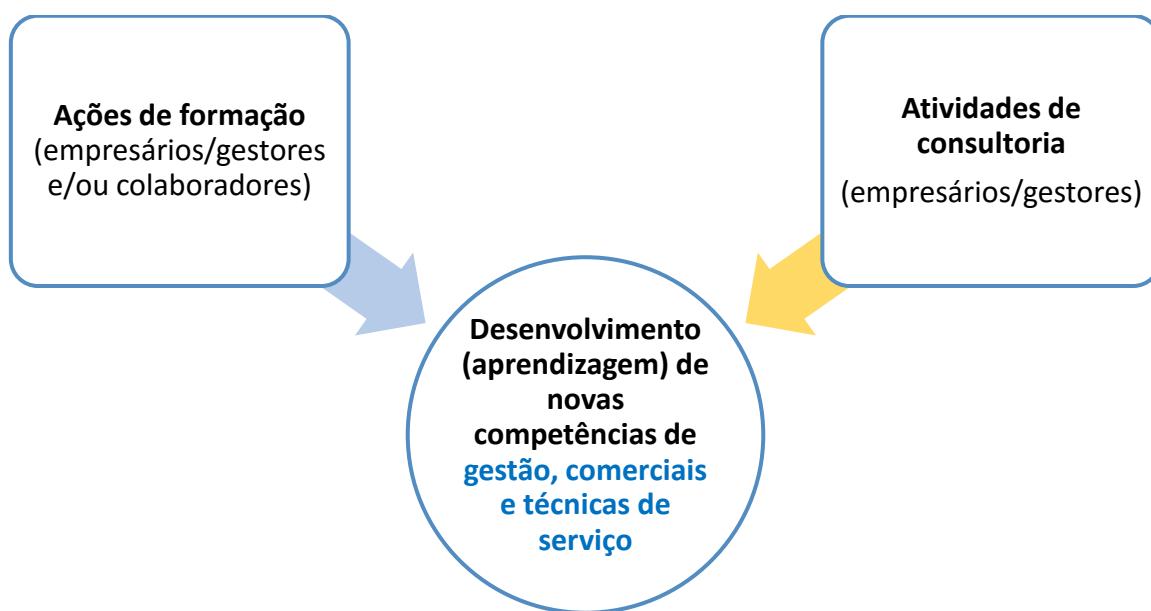


Figura 4 – Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos

Para além dos resultados esperados ao nível da aquisição das aprendizagens, é igualmente expectável que os projetos sejam capaz de promover a transferência das aprendizagens adquiridas para o contexto real de trabalho. Deste modo, os indicadores de resultado a considerar cobrem estes dois níveis e devem de ser dos três tipos apresentados na tabela seguinte:



Nível do resultado nos empresários/gestores e nos ativos	Tipo de resultado
Nível I - Aprendizagens de conhecimento e desenvolvimento de competências	Tipo 1 - Desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, comerciais e técnicas de serviço
Nível II - Transferência das aprendizagens para o contexto real de trabalho	Tipo 2 - Transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas Tipo 3 - Adoção de novas práticas e modelos de gestão

Os indicadores a utilizar para medir cada um dos tipos de resultados, estão identificados na Ficha de Reporte Final.



Ferramenta a utilizar consulte a Ficha de Reporte Final

Para calcular os indicadores do Tipo 1, o referencial a considerar são os objetivos de formação que vierem a ser definidos por relação à situação de partida e os métodos e atores a envolver neste processo podem ser os seguintes:

Atores	Métodos
Formadores/consultores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação ▪ Inquirição ▪ Exercícios de aplicação (projetos, simulações, outros) ▪ Portfólio
Formandos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoavaliação

Para calcular os indicadores do Tipo 2 e Tipo 3 o principal referencial são os critérios de desempenho das atividades-chave e os métodos e atores a envolver neste processo podem ser os seguintes:

Atores	Métodos
Formadores/consultores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação direta ▪ Inquirição
Chefias diretas	
Formandos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoavaliação

Os indicadores do Tipo 2 e Tipo 3 referem-se ambos a alterações nos modos de exercício nas funções e a adoção de novas práticas profissionais. O Tipo 3 isola os efeitos a este nível da área da gestão, enquanto o Tipo 2 abrange as demais áreas de produção de efeitos (comercial e técnicas de serviço).

No que se refere aos indicadores de impacto a considerar, para o **Ciclo de Planeamento** encontram-se tipificados, pelo que a avaliação deverá ter em consideração esse aspeto à semelhança do já sucedido na etapa de planeamento do projeto. Os impactos refletem-se nas organizações e devem fazer-se sentir a dois níveis: nas alterações de um conjunto de parâmetros de funcionamento da organização, num primeiro momento, e na alteração dos parâmetros financeiros da organização, num segundo momento. Assim, relembrando, devem de ser considerados os seguintes tipos de impactos como possivelmente decorrentes da intervenção:

Nível do impacto na organização	Tipo de impactos
Nível I - Impactos nos parâmetros de funcionamento da organização	Tipo 1 - Diversificação de serviços Tipo 2 - Melhoria da qualidade dos serviços prestados Tipo 3 - Diversificação de mercados Tipo 4 - Introdução de novas estratégias e instrumentos de comercialização e marketing Tipo 5 - Consolidação da presença da empresa em canais <i>online</i> Tipo 6 - Reforço da notoriedade da(s) marca(s) dos produtos/ serviços da empresa Tipo 7 - Aumento do volume de vendas
Nível II - Impactos nos	Tipo 8 - Melhoria dos rácios de performance económica

parâmetros financeiros da organização	
---------------------------------------	--

Uma vez que os impactos esperados se encontram tipificados, o exercício de avaliação final deve ser capaz de:

- Sinalizar para quais das tipologias de impacto referidas é que é esperado que a intervenção produza impacto;
- Definir um indicador que no contexto da intervenção pareça ajustado à medição de cada tipo de impacto esperado;
- Aferir (medir) a situação de partida desse indicador e definir a meta a alcançar;
- Medir o impacto verificado apenas nos casos em que isso já seja possível (que como referido se estima que sejam poucos).

Exemplo: para o impacto do Tipo 3 - Diversificação de mercados, pode ser definido como indicador “N.º de mercados externos onde a empresa está presente” ou “Volume de vendas de serviços prestados a não residentes por países de origem”. Será necessário contabilizar a situação de partida (antes do inicio do projeto) para cada um dos indicadores e definir qual a meta a atingir e em que prazo.

Em síntese, os produtos a apresentar à Entidade Promotora são os seguintes:

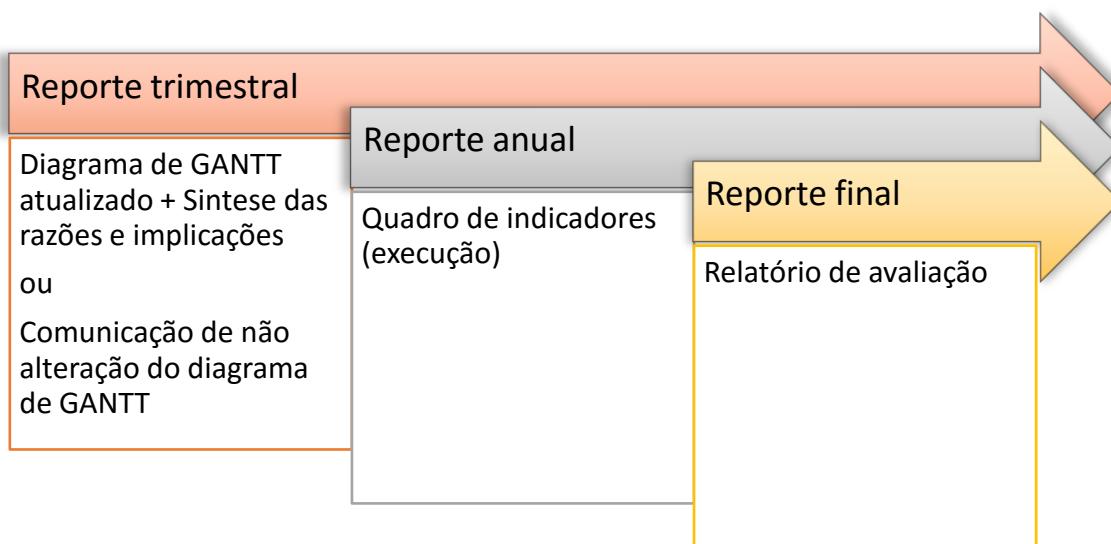


Figura 5- Produtos a apresentar à entidade promotora

Por fim, importa destacar que à semelhança do que sucede noutras etapas dos projetos a desenvolver no contexto do **Ciclo de Planeamento**, também esta etapa deverá encerrar em si mesma uma dimensão formativa para a equipa de gestão das empresas. Assim, de modo a promover a capacitação dos empresários/gestores nesta matéria, estes deverão ser envolvidos no processo de monitorização e de avaliação de modo a promover a instituição e desenvolvimento de uma cultura de monitorização e avaliação que seja aceite e operacionalizada pelos mesmos.

Quadro- resumo com as atividades a realizar no Ciclo de Planeamento

Ciclo do Planeamento

Etapas	Atividades	Descrição
Diagnóstico Identificar os problemas que se colocam à estratégia de desenvolvimento da empresa consoante a sua missão, valores e objetivos estratégicos.	Recolha da informação	Sessões de trabalho/reuniões com o empresário e responsáveis da empresa para recolha de informação pertinente e objetiva, com instrumentos adequados para balanço de competências, junto da gestão e / ou de outros colaboradores relevantes conhecedores da estratégia empresarial seguida, dos problemas e obstáculos existentes, dos desafios relacionados com a estratégia empresarial.
	Análise dos dados recolhidos	Selecionar, analisar a informação e tratar os dados recolhidos à luz das estratégias adequadas a cada empresa participante para formular, definir e estruturar o quadro de competências a desenvolver e definir um plano de ação adequado.
	Validação do diagnóstico	Validar o relatório de diagnóstico e das linhas gerais de intervenção com o empresário e responsáveis da empresa. Obter o envolvimento dos vários níveis de chefias e colaboradores da empresa, através de estratégias de sensibilização e comunicação.
Plano de Ação Estabelece o referencial estratégico do projeto formativo, define os problemas a resolver e os objetivos a atingir em termos de desenvolvimento de competências e de evolução organizativa e de desempenho da empresa.	Definir o referencial formativo a implementar	Elaborar o mapeamento dos problemas/desafios identificados, solúveis pela formação e os respetivos domínios de competência. Elaborar o plano de formação Identificar destinatários (empresários e trabalhadores) Definir as estratégias formativas a implementar, conjugando formação e acompanhamento em posto de trabalho e a participação na formação interempresas em sala Elaborar programas formativos utilizando os referenciais baseados em competências para o setor do Turismo disponíveis no Catálogo Nacional de Qualificações ou outros alternativos desde que adequados às necessidades identificadas (por exemplo, referencial de competências para a internacionalização)
	Elaborar quadro de resultados / impactos esperados	Estabelecer o quadro de resultados esperados da intervenção e identificar o conjunto das ações a desenvolver por cada destinatário com impacto observável durante a execução da intervenção e suportadas na transferência das aprendizagens para o posto de trabalho aos diversos níveis. Prever uma cadeia de impactos observáveis que permitirão às empresas dar continuidade aos efeitos do projeto e perspetivar a seu desempenho em termos de mudanças operadas.
	Definir indicadores de avaliação dos impactos esperados	Definir um quadro de indicadores que permitirá confirmar os resultados / impactos esperados.
	Validação	Validar o plano de ação com o empresário/gestor
Formação Desenvolve e implementa as atividades formativas, interempresas, em sala e intraempresas, na empresa.	Implementar as atividades formativas intra-empresa no posto de trabalho	Definir as atividades formativas a operacionalizar decorrentes do plano de ação; Preparar a formação, e os recursos necessários à formação (humanos, materiais, temporais) Realizar sessões de trabalho com a equipa de formadores-consultores para afinação metodológica (formação baseada em competências) e articulação das intervenções formativas com os objetivos e resultados esperados.
	Desenvolver as ações de formação presencial, em sala	Desenvolver as ações de ações formativas utilizando referenciais pré-existentes ou através de outros referenciais alternativos adequados às necessidades constatadas.
Avaliação É transversal a todo o programa; Dá resposta à necessidade de aferir o grau de realização dos projetos e o nível de resultados alcançados; Foca-se na verificação	Durante a intervenção	Definir o sistema de monitorização e avaliação, nomeadamente, as técnicas e instrumentos a utilizar no acompanhamento e avaliação do projeto. Disponibilizar e capacitar os formadores-consultores para a implementação das técnicas e instrumentos de acompanhamento e avaliação do projeto. Aplicar técnicas de avaliação que permitem: - Avaliar o nível de satisfação dos formandos - Avaliar a nível de qualidade da formação - Avaliar o nível de atingimento dos objetivos de aprendizagem realizadas em sala; - Avaliar o nível de transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, ou seja, as competências desenvolvidas e aplicadas;

do grau de cumprimento do plano de ação (realização das atividades previstas / desenvolvimento das competências identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar os resultados em termos organizacionais Implementar medidas corretivas do percurso formativo sempre que se revele necessário ao desenvolvimento coerente das aprendizagens e à concretização dos resultados previstos. Realizar ações de partilha dos resultados intermédios, através de participação em seminários, encontros, congressos e outros eventos de âmbito inter e intraintersetorial. Realizar ações de partilha de experiências e boas práticas, através de sessões temáticas, workshops, debate em fóruns presenciais e virtuais
No final da intervenção	<ul style="list-style-type: none"> Concluir a intervenção em cada uma das empresas, através de instrumento adequado, os pontos fortes e fracos do processo ocorrido, bem como as oportunidades de melhoria da performance da empresa e dos seus recursos humanos abertas pela intervenção; Validar o relatório final com o empresário/gestor; Realizar um seminário final para partilha e disseminação de resultados alargado ao especto das empresas de turismo na região. Producir relatório final do projeto.

Exemplo de cronograma do plano de intervenção

(falta incluir o cronograma)

O ciclo Temático

Após a apresentação efetuada dos dois Ciclos, no início deste Bloco, iremos agora apresentar de forma detalhada **como se organiza a intervenção nas empresas no Ciclo Temático** e em cada uma das suas etapas.

Conforme explicitado no Aviso nº 05/SI/ 2016, o Ciclo de Planeamento “*contempla o desenvolvimento das competências dos trabalhadores do setor, através da realização de formação teórica e prática que permita reforçar a sua capacidade em domínios de qualificação considerados críticos. Apoia-se nos exercícios de diagnóstico de âmbito setorial previamente realizados, articulando-os com as necessidades explicitadas pelas empresas...*”, privilegiando um conjunto de domínios de intervenção.

Etapa1 - Diagnóstico estratégico

Nesta etapa, o consultor coordenador, mobilizando quando necessário outros elementos da equipa, e o empresário/ gestor, procedem ao diagnóstico da empresa que, neste Ciclo, assume o caráter de **diagnóstico de necessidades de competências** associadas às áreas funcionais e domínios de intervenção identificados ou pré-definidos no momento de adesão ao programa. A elaboração do diagnóstico deve permitir analisar, aprofundar e validar as prioridades identificadas.

Focado na coerência e adequação das apostas formativas aos défices de competências previamente identificados por cada empresa, a intervenção formação-ação a desenvolver neste Ciclo apoia-se nos **exercícios de diagnóstico setorial realizados garantindo a articulação com as necessidades e desafios de cada empresa**.

O diagnóstico termina com a **validação dos domínios de intervenção e com a entrega do diagnóstico de necessidades de competências** que serão objeto de análise e de especificação no âmbito do Plano de Ação que definirá as intervenções subsequentes em matéria de consultoria-formativa, formação em contexto de trabalho e formação em sala.



Recordando o objetivo deste Ciclo

“Qualificar as PME, a organização e os seus trabalhadores, dotando-os de competências em domínios críticos identificados nos exercícios de diagnóstico setorial”

E um dos princípios orientadores do modelo formação-ação

O caráter formativo da consultoria, em todas as etapas do Ciclo de Intervenção, como elemento central de capacitação dos beneficiários e pilar constitutivo do modelo de formação-ação

Constata-se que

O aprofundamento da análise e a validação dos domínios de intervenção pré-identificados no momento de adesão ao programa, bem como a identificação dos domínios de competências, são realizados numa lógica de capacitação, do empresário e dos profissionais da empresa, para a análise dos problemas de desempenho numa metodologia de abordagem por competências.

A etapa de diagnóstico encerra em si mesma uma dimensão formativa, que deverá permitir problematizar, aprofundar e validar os resultados do diagnóstico realizado, nomeadamente à luz dos resultados do diagnóstico setorial.



Aspetto em destaque

A **participação, sistemática e estruturada, do empresário/ gestor** ao longo da elaboração diagnóstico de necessidades de competências constitui **condição necessária**, embora não suficiente, do sucesso do projeto.

O **diagnóstico deve permitir** validar domínios de intervenção críticos e domínios de competências a desenvolver, assegurando a sua **coerência com os resultados dos exercícios recentes de diagnóstico setorial**. Assim, devem ser mobilizados **estratégias e instrumentos** que promovam, no empresário/ gestor, a capacidade de identificar e situar domínios críticos de competências a desenvolver.

Os **exercícios de diagnóstico setorial publicados** constituem, neste Ciclo, a referência fundamental para assegurar a coerência da intervenção na empresa.

1.Fases da etapa de diagnóstico e produtos/outputs associados

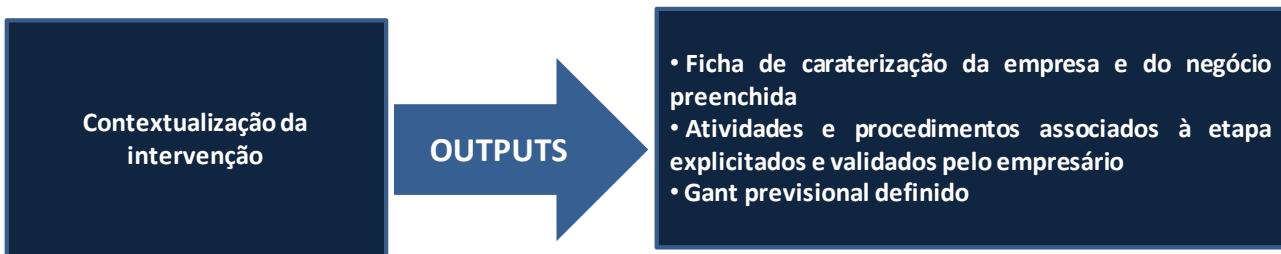
No Ciclo Temático, esta etapa do diagnóstico pressupõe **3 grandes principais fases de trabalho** que associam os seguintes intervenientes e *outputs*

Propõe-se que previamente ao início da intervenção da empresa - Fase 1 da Etapa de diagnóstico - o empresário disponibilize informação geral de caraterização da empresa, que poderá ser obtida a partir de uma ficha normalizada, e adotada pelo programa (ver proposta de ficha nos

anexos do Bloco 2). O preenchimento desta ficha por parte do empresário, para além de permitir maior eficiência na utilização do tempo de consultoria-formativa, permitirá a preparação do primeiro momento de trabalho no âmbito da etapa de diagnóstico, favorecendo, nomeadamente, o questionamento e a exploração de informação crucial para a elaboração do diagnóstico.

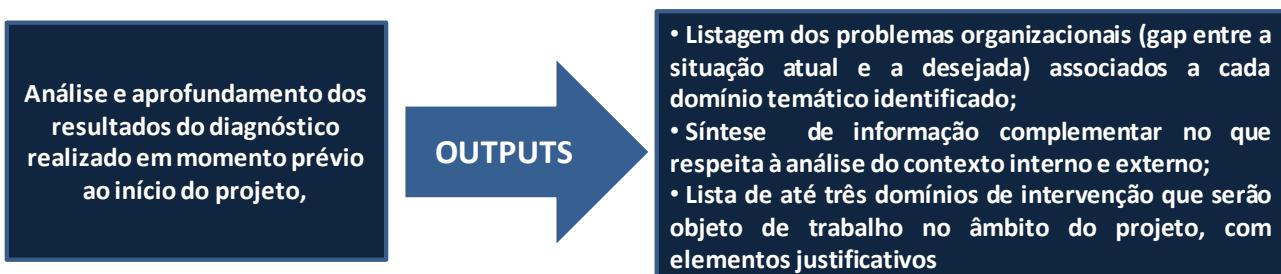
FASE 1

Principais intervenientes: Consultor-coordenador e empresário



FASE 2

Principais intervenientes: Coordenador geral, consultor-coordenador e empresário



FASE 3

Principais intervenientes: Consultor –coordenador, consultores-formadores, empresário e profissionais da empresa



2. Metodologias e ferramentas a aplicar no diagnóstico de necessidades de competências

No quadro do modelo de formação-ação, o diagnóstico deve ser desenvolvido no quadro de uma **metodologia de consultoria-formativa** que se apoia, fundamentalmente em:

- **Recolha de informação relevante**, baseada em evidências, partilhada (*bottom-up*) e documentada;
- **Colocação de boas perguntas ao empresário**, que permitam conhecer e alterar quadros de raciocínio, percepções e motivações e, designadamente no Ciclo Temático, validar os domínios de intervenções e identificar competências críticas a desenvolver;
- **Avaliação conjunta de estratégias alternativas/ caminhos possíveis** de resposta a um dado problema;
- **Partilha de informação, análise e reflexão na organização;**
- **Formalização e validação de conclusões.**



Aspetto em destaque

No quadro de uma metodologia de consultoria-formativa, conduzir a abordagem à empresa e a elaboração de um diagnóstico que conduza à ação, exige **afetação de tempo à exploração de informação crítica junto do empresário/ gestor, à identificação de percepções, vontades e motivações do próprio e da equipa de profissionais da empresa**. Consequentemente, a participação ativa do empresário e de profissionais na empresa na etapa de diagnóstico, bem como a partilha da informação e resultados intermédios com a equipa de consultores-formadores, são fatores cruciais de sucesso. Complementarmente, no âmbito de um projeto de formação-ação, com tempos pré-definidos para a sua execução, a hora e tempos definidos para os momentos de trabalho/ reuniões devem ser respeitados por todos os intervenientes.



Aspetto em destaque

A análise estratégica da empresa, dos seus contextos interno e externo, pode constituir um poderoso meio para aprofundar a validar o diagnóstico apresentado pela empresa, situando-o no contexto setorial. **A aplicação das seguintes ferramentas, já descritas no Ciclo de Planeamento, dependerá, contudo, da situação em concreto**, e da avaliação que deverá ser realizada à consistência do diagnóstico disponibilizado pela empresa.

A construção das árvores de problemas, que estabelecem uma relação causa-efeito entre situações, formuladas como problemas para a empresa, e a subsequente construção de árvores de objetivos, que estabelecem uma relação meio-fim entre ações formuladas como objetivos da empresa, constituem ferramentas frequentemente utilizadas na análise estratégica.

Contudo, a “velha” **matriz SWOT**, que se recomenda como ferramenta chave do diagnóstico, continua a afirmar-se como ferramenta muito poderosa na formulação e gestão de estratégias empresariais, nomeadamente quando o âmbito é o conjunto da organização, afigurando-se mais completa que as ferramentas anteriormente referidas. De facto, a análise SWOT, ao incidir sobre duas dimensões - a análise do contexto interno e a análise do contexto externo à empresa - permite identificar caminhos a partir da interação da empresa com o contexto e sinalizar domínios críticos de intervenção.

O diagnóstico estratégico elaborado com base numa matriz SWOT, normalmente designado como **análise SWOT**, corresponde à avaliação de 4 grandes grupos de fatores que influenciam a *performance* empresarial

Na dimensão interna

- “**Strengths**” - forças ou pontos fortes internos à empresa
- “**Weaknesses**” - fraquezas ou pontos fracos da empresa

Na dimensão externa

- “**Opportunities**” - oportunidades para o desenvolvimento da empresa que decorrem do contexto externo
- “**Threats**” - ameaças ao desenvolvimento da empresa que decorrem do contexto externo

Análise interna



Análise externa



Exemplos para preenchimento da SWOT na Empresa X

Ponto Forte: Recursos humanos altamente qualificados em duas áreas críticas para o negócio (atendimento ao cliente,)

Ponto Fraco: Desconhecimento, por parte das chefias intermédias e dos profissionais do serviço ao cliente, do contributo atual e potencial das atividades que desenvolvem para o negócio e os resultados da empresa

Oportunidade: Existência do Programa Melhor Turismo 2020 com apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento de consultoria-formativa ajustadas às necessidades e perfil das empresas

Ameaça: Forte concorrência de empresas, com a mesma atividade e mercado alvo, níveis de serviços superiores e recursos humanos menos qualificados



Aspetto em destaque

A **análise SWOT**, elaborada no quadro de uma metodologia de consultoria-formativa e com grau de especificação adequado, **permite obter os outputs definidos para o diagnóstico estratégico do Ciclo Temático:**

- Listagem dos problemas organizacionais (gap entre a situação atual e a desejada) associados a cada domínio de intervenção identificado;
- Síntese de informação complementar no que respeita à análise do contexto interno e externo da empresa;
- Validação da lista de até três domínios de intervenção que serão objeto de trabalho no âmbito do projeto, com elementos justificativos
- Mapeamento dos domínios gerais de competências a desenvolver, identificando a correspondência e/ ou as especificidades relativamente aos resultados do diagnóstico setorial



Para saber mais sobre a aplicação mais avançada da análise SWOT consulte a ficha em anexo “Utilização avançada matriz SWOT”

3. Atividades a desenvolver e tempos estimados

Clarificadas as fases desta etapa de diagnóstico, a metodologia e as ferramentas, importa agora detalhar a descrição das atividades associadas a cada uma das fases da etapa. Propõe-se uma afetação de tempo a cada atividade, **meramente indicativa**, tendo por referência o número de horas a afetar à etapa de diagnóstico no Ciclo Temático.

	ATIVIDADES	DESCRÍÇÃO	Hrs. Consultoria- formativa INDICATIVAS
Fase 1: Contextualização da intervenção	Caracterização geral da empresa e do negócio	O empresário procede ao preenchimento da ficha de caracterização da empresa e do negócio (ver Anexos Bloco 2), garantindo assim que no momento da primeira reunião com a empresa e empresário, o consultor coordenador já consegue tem informação base sobre a empresa, permitindo-lhe preparar um conjunto de questões. Evitam-se tb perdas de horas de consultoria em recolher informação que pode facilmente ser dada como condição prévia pela empresa.	0
	Preparação e realização da reunião de arranque do projeto na empresa	Com esta reunião, garante-se que consultor-coordenador e empresa passam a conhecer-se, clarificam o apoio que o projeto garante à empresa, o trabalho a realizar para o efeito, as etapas e atividades do Ciclo, a metodologia a seguir, os intervenientes, o calendário da intervenção e as questões formais exigidas pelo programa.	1
Fase 2 - Análise e aprofundamento dos resultados do diagnóstico realizado em momento prévio ao início do projeto	Análise, exploração e eventual aprofundamento do diagnóstico realizado pela empresa, nomeadamente no que respeita aos problemas identificados com origem em défices de competências	O consultor coordenador, empresário e restantes colaboradores participantes no programa, agendam e realizam sessões de trabalho com o objetivo de analisar os resultados do diagnóstico realizado pela empresa. Ao longo deste momento deverá ficar clara a fundamentação para os domínios de intervenção selecionados como prioritários, bem como a percepção que o empresário tem da sua empresa e do seu negócio. O consultor coordenador deverá ser capaz de colocar perguntas, recolher informação adicional necessária, promover a avaliação de alternativas e, entre outros, partilhar a visão do setor de acordo com o plano estratégico existente realizado pela CTP em termos das respectivas tendências e áreas funcionais críticas.	3
	Validação dos domínios de intervenção propostos e especificação de problemáticas associadas, tomando como referencial o diagnóstico setorial.	O empresário, após tomar conhecimento de informação adicional disponibilizada pelo consultor-coordenador, valida os domínios de intervenção inicialmente propostos, especificando a sua articulação com as problemáticas identificadas no diagnóstico setorial	1
Fase 3 - Dos domínios de intervenção aos domínios gerais de competências a desenvolver	Identificação de domínios gerais de competências críticas associadas aos domínios de intervenção selecionados	Mapeamento dos domínios de competências que surgem associados aos problemas e domínios de intervenção críticos identificados no diagnóstico	3
	Validação do diagnóstico de necessidades de competências	O consultor coordenador sistematiza a informação chave recolhida, complementar à constante no diagnóstico realizada pela empresa, organiza-a num documento e valida com o empresário/ gestor. Este documento constituirá a base de análise no início da etapa Plano de Ação.	2
			10



Aspetto em destaque

O programa “Melhor Turismo 2020” existe para as empresas e com as empresas. Esta intenção exige respeito pelo trabalho dos consultores-formadores e pelo planeamento de atividades acordado e não deve permitir justificar desvios, com implicação na obtenção de resultados

esperados e/ ou na qualidade dos produtos, resultantes de problemas de organização das empresas beneficiárias.



Aspetto em destaque

Assegurar a articulação com a etapa do Plano de Ação, subsequente à do diagnóstico, exige mecanismos de comunicação e de articulação de procedimentos entre a equipa de consultores-formadores e entre estes e a entidade promotora. Criar um mecanismo de circulação de informação, com periodicidade definida no início da intervenção, assegurar a presença dos diferentes elementos da equipa em reuniões chave, e partilhar documentos produzidos, podem revelar-se atuações de grande eficácia, devendo ser ajustados a cada situação em concreto.



Ferramenta de apoio

- Modelo para a elaboração do diagnóstico no Ciclo Temático, em anexo (anexos Bloco 2)

Concluindo, a etapa de diagnóstico no Ciclo Temático culmina com:

- O mapeamento dos domínios gerais de competências a desenvolver, e que se encontram associados aos problemas organizacionais a resolver nos domínios de intervenção identificados como críticos (foco funcional);
- Diagnóstico de necessidades de competências entregue à empresa, no máximo 30 dias após a data da assinatura do contrato (foco funcional).

ETAPA 2- O PLANO DE AÇÃO

Resumo

A elaboração do plano de ação é a segunda etapa do ciclo de projeto, aquela onde estabelece o **referencial estratégico do projeto formativo** definindo os problemas a resolver e os **objetivos a atingir** em termos das competências a desenvolver, por referência aos *standards* existentes para o setor do Turismo.

Neste ponto iremos explicitar as **fases e procedimentos** necessários à elaboração do plano de ação para o Ciclo Temático.



Conforme referido no ponto anterior, o **eixo III, Ciclo Temático**, privilegia a **identificação de temas “críticos” para o desenvolvimento e modernização do sector**, apoiado nos recentes exercícios de diagnóstico e planeamento produzidos com a participação ativa do empresário/gestor.

Esta identificação deverá, tanto quanto possível, **recorrer à mobilização dos referenciais baseados em competências desenvolvido para o setor do Turismo** e que encontram alinhados com o diagnóstico estratégico e linhas de mudanças definidas para os subsetores da Hotelaria, Restauração e Turismo.

Nesta abordagem, as **competências visadas** encontram-se estabelecidas nos referenciais de competências definidos para o sector e cabe à equipa de consultores, conjuntamente com o empresário/gestor, explicitar, dos vários domínios considerados, aqueles em que pretendem aperfeiçoar as suas competências coletivas e dos seus trabalhadores.

Neste **Ciclo Temático**, os objetivos do programa orientam-se para a obtenção de ganhos em domínios específicos da atividade empresarial que se consideram relevantes do ponto de vista do fomento da competitividade.

Deste modo, é necessários desenhar respostas mais dirigidas a problemas concretos, valorizando o diagnóstico de base sectorial previamente desenvolvido e os referenciais de qualificação baseados em competências entretanto elaborados tendo por suporte esse exercício de diagnóstico.

A introdução de **novos serviços e estratégias de negócio**, as novas práticas de marketing e comércio online, o reforço da qualidade de atendimento e de serviço ao nível da hotelaria, restauração e turismo, a diversificação de serviços e mercados, o reforço da qualidade de desempenho dos profissionais do sector, entre outros, são domínios que podem ser trabalhados de forma mais focada e seletiva a partir do Ciclo Temático.



Aspetto a reter:

No Ciclo Temático, a articulação com os referenciais baseados em competências desenvolvidos para o setor do Turismo e com as estratégias de certificação contempladas é considerada prioritária.

Recordemos o objetivo geral do Ciclo Temático, tal como definido no quadro de objetivos subjacente a este Guia

↳ **Qualificar as PME, a organização e os seus trabalhadores, dotando-os de competências em domínios críticos identificados nos exercícios de diagnóstico setorial**

A elaboração do Plano de ação é a segunda etapa do ciclo de projeto, sendo requerido que o mesmo explique **objetivos claros do ponto de vista da intervenção** a prosseguir e as **competências a desenvolver** para a realização de cada um desses objetivos.

Nesta perspetiva, o enfoque metodológico do projeto privilegiará a identificação da organização do Plano de Ação no que se refere aos **objetivos, resultados esperados, competências a desenvolver**.

Deste referencial devem sair os **indicadores de avaliação do projeto** como, por exemplo, novas competências a adquirir, novos serviços a desenvolver, novos mercados a abranger, entre outros.

1.1. Atividades-chave da etapa 2 - elaboração do plano de ação

Sugere-se que a equipa de projeto realize as seguintes atividades chave:

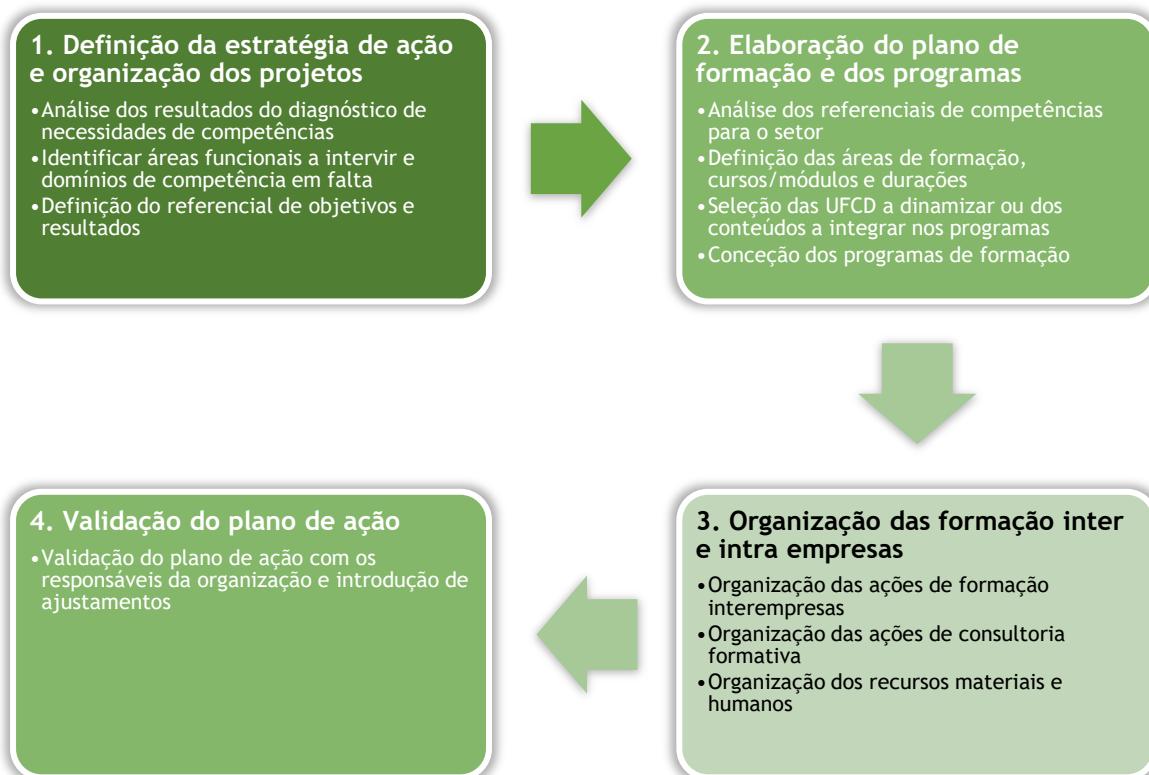


Figura 6 - Fases da elaboração do plano de ação

O modelo de intervenção previsto no programa Turismo 2020 **privilegia**, globalmente, a **inovação face aos modelos tradicionais de formação** no domínio da qualificação e requalificação de ativos onde com frequência ainda impera uma formação centrada em conteúdos descontextualizados e desligados das problemáticas dos contextos empresariais.

Assim, o **modelo de formação-ação** a implementar é orientado pela **resolução de problemas concretos das empresas**, ou seja, constrói-se em função da resposta a necessidades de evolução das empresas por contraponto à tradicional lógica de organização da formação a partir da mobilização de conteúdos formativos mais ou menos catalogados.



Nos anexos deste Bloco pode ser encontrada uma **Ficha “Para Saber Mais”** sobre o modelo de **formação-ação, conceitos fundamentais e princípios de desenvolvimento**.

No âmbito do Programa Melhor Turismo 2020, pretende-se consolidar este modelo de intervenção dando **total centralidade à vertente de desenvolvimento de competências e valorizando a sua contextualização no ambiente de trabalho** e na resposta aos problemas identificados. O reforço da integração entre as diferentes dimensões e etapas do processo constitui outro relevante atributo do modelo proposto.



Aspetto a reter:

O modelo de formação do Programa “Melhor Turismo 2020” deverá assim assentar nas seguintes **orientações fundamentais do ponto de vista da estratégia pedagógica:**

- O princípio da estreita articulação entre as vertentes de diagnóstico, de planeamento, de formação e de avaliação;
- A centralidade da formação em contexto de trabalho;
- Uma distinção clara entre a formação e a consultoria;
- A integração entre as dimensões de formação e conselho no contexto de trabalho;
- A abordagem pelas competências no plano pedagógico, do diagnóstico e da avaliação, valorizando a ótica da resolução de problemas.

No fluxograma lateral apresentam-se os passos recomendados:

Analisar os resultados do diagnóstico de necessidades, de nível funcional

Conforme referido, o diagnóstico de necessidades de competências realizado na empresa traduziu-se num aprofundamento do diagnóstico prévio realizado em sede de candidatura, tendo nessa fase sido identificadas áreas de intervenção e domínios temáticos a considerar no plano de formação.

Após a aprovação do projeto, cabe agora à equipa conjuntamente com o empresário/gestor analisar os resultados do diagnóstico, aprofundar os aspectos considerados mais críticos e definir prioridades de intervenção.

1. Analisar os resultados do diagnóstico de necessidade (foco funcional)

2. Identificar áreas funcionais a intervir e domínios de competência em falta

3. Definir o referencial de objetivos e resultados esperados

O consultor tem aqui um papel central de aconselhamento e promoção da reflexão do empresário/gestor acerca dos problemas, desafios e oportunidades identificados na sua empresa, enfatizando vantagens e benefícios e alertando para constrangimentos e dificuldades possíveis face às opções tomadas.

Será com base na tomada de decisão consciente do empresário/gestor que se passará à atividade seguinte, a **elaboração do plano de ação**.

Conforme referido, na fase do diagnóstico estratégico organizacional, em articulação com o empresário/gestor, o consultor responsável **identificou os problemas, desafios e/ou oportunidades que se colocam à sua empresa**.

Da matriz de situações detetadas, importa agora avaliar quais podem ser resolvidas, colmadas ou antecipadas por via da formação.

Poderá também haver necessidade de definir prioridades de intervenção, em função das orientações estratégicas da empresa, mas das grandes linhas de tendências definidas para o setor de atividade e/ou da região onde a empresa está inserida.

Estamos portanto perante o momento de identificação da necessidade de **competências individuais e coletivas**, a constar no plano de ação, em articulação com as necessidades identificadas nas outras empresas beneficiárias consideradas no projeto da entidade promotora.



Aspetto a reter

Cabe à equipa de projeto garantir que existe coerência entre as necessidades diagnósticas em cada empresa e o plano de ação proposto, e que este responde aos desafios, problemas ou oportunidades do conjunto das entidades beneficiárias, em sintonia com os objetivos e resultados esperados definidos pela entidade promotora.

A elaboração do mapa de problemas/desafios resulta da análise do diagnóstico efetuado, dos problemas/desafios identificados nas áreas funcionais da organização, e da **identificação das competências a desenvolver pelos profissionais** a envolver na formação-ação.



Exemplo de mapa de desafios/oportunidades e domínios de competência a desenvolver.

Desafios/oportunidades identificadas	Áreas de intervenção	Domínios de competências a desenvolver	Destinatários
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a gestão de tarifário 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing/comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de marketing digital Técnicas de vendas Estratégias de abordagem do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico de apoio à gestão Técnico de turismo
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um novo serviço de prova de vinhos associado ao enoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> Produção/ Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> Serviço de vinhos Organização e gestão de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico de restaurante/bar Técnico de turismo
<ul style="list-style-type: none"> Introduzir APP de apoio ao cliente com necessidades especiais 	<ul style="list-style-type: none"> Produção/ Técnica (TIC) 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao cliente com necessidades especiais 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico de receção hoteleira Governante Técnico de andares
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a qualidade do atendimento ao público 	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação e atendimento ao cliente Informação e orientação Gestão de reclamações e conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico de apoio à gestão Técnico de turismo

Definir o referencial de objetivos e resultados esperados

Depois de elaborado o mapa de problemas/desafios e domínios de competência associados, importa agora seguir para o passo seguinte que se traduz na **formulação do referencial de objetivos da formação e os resultados esperados**.

Na tabela nº. 2, apresenta-se um exemplo de passagem do mapa de problemas para o referencial de objetivos e resultados.



Exemplo de definição de referencial de objetivos da formação e resultados esperados

Tabela 2- Quadro de objetivos e resultados esperados

Área funcional a intervir ou problema/desafio	Objetivo geral da formação/meta	Resultado esperado
Marketing/comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um sistema de gestão de tarifários através dos canais online 	Implementação de sistema de gestão de tarifários através dos canais online
Produção/ Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Planear e realizar serviços especializado de vinhos; • Preparar visitar a adega e realização de provas de vinhos • 	Organização de serviço especializado de vinhos, nomeadamente, visitas e provas, em contexto de enoturismo.
Produção/ Técnica (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente com necessidades especiais 	Utilização de aplicação para a monitorização e acompanhamento de pessoas com necessidades especiais
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e atendimento ao cliente • Informação e orientação • Gestão de reclamações e conflitos 	Criação do serviço VIP de atendimento ao público

Atividade chave 2 -Elaborar o plano de formação para cada entidade beneficiária

Depois de definida a estratégia geral de intervenção, a equipa de consultores deverá agora iniciar a elaboração do plano de formação para cada uma das entidades beneficiárias.

- ↳ O plano de formação é o documento central de todo o processo formativo.
- ↳ Nele deverão constar os elementos estruturantes da intervenção a realizar na empresa.

Qual o modelo de plano de formação?

Existem diferentes formatos e modelos de plano de formação. É admissível que cada entidade possa apresentar um formato de plano de formação, desde que sejam respeitados os elementos constituintes fundamentais:

- área temática
- designação do módulo/curso a desenvolver
- objetivos gerais da formação
- carga horária total por módulo/curso
- distribuição das horas de formação presencial, em sala e horas de consultoria formativa, em contexto de trabalho
- calendarização das ações
- Indicadores de realização
- Outros elementos considerados necessários

Que aspetos são fundamentais na elaboração do plano de formação?

O Plano de Formação consiste na sistematização das medidas e atividades de cariz formativo, nomeadamente as ações de formação previstas para a intervenção na entidade beneficiária.

Traduz-se na sua formalização, calendarização e no estabelecimento das condições da sua organização em termos de condições físicas, temporais e materiais financeiras e outras.



Aspetto a reter:

O Plano de Formação deverá ser feito rigorosamente à medida das necessidades de cada empresa em concreto, traduzindo-se em ações conjugadas de ações de consultoria formativa, com formação presencial, em sala. O número de horas de consultoria é destinada ao total dos

colaboradores afetos ao projeto; contudo, as horas de formação são contabilizadas individualmente.

O plano de formação deverá ser validado pelo empresário/gestor da empresa.

Seguidamente, apresenta-se um modelo de plano de formação, considerando as várias entradas do plano, nomeadamente, a distribuição dos tempos de formação presencial, em sala, e a consultoria formativa, em contexto de trabalho, e os participantes a abranger numa dada organização.

Modelo de plano de formação

Área temática Código da Área de educação e formação	Designação do módulo	Competências a desenvolver/ objetivo geral da formação	Formação-ação		Início da formaçao-ação Data	Participantes		Indicadores
			Horas consultoria formativa	Horas formação presencial		Funções	Nº.	



Aspetto em destaque/a reter

Cada entidade beneficiária deverá mobilizar **apenas** três áreas temáticas



Aspetto em destaque/a reter

A conformidade da estratégia de ação a estas orientações deve estar presente na **organização dos projetos em termos de etapas e duração previstos dentro de cada Eixo de Intervenção**.

- No caso do Ciclo de Temático, o tempo **máximo** total de desenvolvimento previsto é de **24 meses**.
- **Duração prevista** para a vertente de consultoria: **50 horas**
- **Duração prevista** para a vertente formação presencial: **75 horas**

Recorda-se que a componente de consultoria deverá considerar diversas atividades inerentes às etapas de Diagnóstico, Plano de Ação, Desenvolvimento da Formação e Avaliação.

Recomenda-se a consulta do quadro nº. xx com a sugestão de distribuição percentual do tempo de consultoria a afetar a cada etapa e atividade.



Ferramenta de apoio: modelo de plano de formação em anexo no final do Bloco 2

Identificar as áreas temáticas e as respetivas unidades de formação a mobilizar

Após a identificação das áreas temáticas resultantes do diagnóstico de necessidades realizado, a equipa de consultores deverá agora consultar os **referenciais de competências e de formação** desenvolvidos para o setor do Turismo, a fim de selecionar as unidades de formação a mobilizar e ainda consultar as opções de certificação disponíveis.

Os referenciais de competências e de formação foram concebidos para todas as qualificações dos três subsetores, Hotelaria, Restauração e Turismo, como conta na tabela 2.

Subsetor	Nível de qualificação	Designação da qualificação
Hotelaria	2	Empregado/a de andares
	4	Técnico de andares
		→ Especialização em Governante/a de Andares

Subsetor	Nível de qualificação	Designação da qualificação
		Técnico de receção hoteleira → Especialização em receção de campos de golf → Especialização em centros de bem estar e SPA
	5	Técnico Especialista de gestão hoteleira e alojamento
Restauração	2	Empregado/a de restaurante-bar Cozinheiro/a Padeiro/a- Pasteleiro/a
	4	Técnico/a de restaurante-bar Técnico/de cozinha -pastelaria Técnico/e padaria/pastelaria
	5	Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Cozinha Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Pastelaria Técnico/a Especialista em Gestão de Restauração e Bebidas
Outras atividades turísticas	4	Técnico/a de Operações Turísticas Especialização em Agências de Viagens Especialização em Informação Turística Técnico/a de Animação Turística
	5	Técnico/a Especialista de Gestão de Turismo Técnico/a Especialista em Turismo de Ar Livre Técnico/a Especialista em Turismo Cultural Técnico/a Especialista em Marketing e Comércio Online

Subsetor	Nível de qualificação	Designação da qualificação

Tabela 2- Qualificações da Hotelaria, Restauração e Turismo

O programa Turismo 2020 define como **objetivo acessório** deste Ciclo Temático, que a formação desenvolvida seja passível de atribuição de certificações intermédias.

Os consultores deverão assim consultar os referenciais para identificação das certificações parciais e de especialização propostas e ainda das unidades de formação que as constituem.

Na tabela xx apresentam-se algumas das certificações intermédias propostas nos referenciais.

Subsetor	Designação da qualificação	Certificações intermédias
Hotelaria	Técnico/a de andares	Especialização em Governante/a de andares
	Técnico/a de receção hoteleira	Especialização em receção de campos de golf
		Especialização em receção de SPA e centros de bem-estar
Restauração	Técnico/a de restaurante-bar	Especialização em Escançãoo
		Parcial em Snack-Bar
		Parcial em Bar
	Técnico/de cozinha - pastelaria	Parcial em Cozinha tradicional portuguesa Parcial em Cozinha Internacional e do Mundo
Outras atividades turísticas	Técnico de atividades turísticas	Parcial em Informação e orientação turística
		Parcial em Organização de Eventos
		Parcial em Agências de Viagem



Para saber mais

Para saber mais a estrutura das qualificações e os seus elementos constituintes. consulte a ficha no anexo do Bloco 2

Com efeito, o centro do programa é o **desenvolvimento de novas competências** que os referenciais situam com clareza, identificando as realizações profissionais, os **conhecimentos, as aptidões e as atitudes** que lhes estão associadas.

Complementarmente, os referenciais elaborados situam também os **critérios de desempenho** a considerar e, consequentemente, o modo como devem ser avaliados em exercício.

A identificação dos **critérios de desempenho para as competências** desenhadas em cada referencial constitui um ponto-chave para que se faça a relação das aprendizagens com os contextos de exercício profissional.



Aspetto a reter:

Nesta medida, o programa está dotado de condições únicas para que os objetivos dos projetos e a avaliação se faça por referência às aprendizagens promovidas. Esta abordagem é particularmente relevante no caso do Ciclo Temático.

Quais os passos a seguir para a conceção do programa formativo?

No fluxograma lateral apresentam-se os passos e a sequência sugerida para a conceção dos programas de formação.

Como passar dos objetivos gerais da formação aos objetivos de aprendizagem?

No plano de formação foram definidos os objetivos gerais da formação, descrevendo as competências a desenvolver por parte dos colaboradores em contexto formativo e que lhes permitam melhorar o seu desempenho e o da organização, e atingir os resultados esperados.

Este primeiro nível de objetivos de formação descreve o **perfil de saída do participante** em termos de competências, mas nos dão indicações claras sobre as áreas do saber a mobilizar para desenvolver aquelas competências e atingir aqueles resultados.

Necessitam por isso de ser decompostos em áreas e domínios do saber.

Eis algumas questões orientadoras para a formulação dos objetivos de aprendizagem:

- Qual ou quais as áreas do saber a mobilizar?
- Que conhecimentos, aptidões e atitudes² deverão ser mobilizados para o desenvolvimento das competências identificadas?
- Que nível de profundidade e de abrangência deverá ser considerada na formulação dos objetivos?
- Em quantos objetivos de aprendizagem se deverá decompor cada objetivo geral/competência a desenvolver?
- A formulação de objetivos de aprendizagem abrange os vários domínios do saber (domínio cognitivo -conhecimentos; domínio psicomotor- aptidões; domínio afetivo- atitudes)?

² De acordo com os descritores do Quadro Nacional de Qualificações, os resultados de aprendizagem são descritos em termos de Conhecimentos, Aptidões e Atitudes. Para facilitar a compreensão do conceito, **procurou-se estabelecer uma relação de correspondência entre estes conceitos e os domínios do saber. Eis essa correspondência:** Conhecimentos e domínio cognitivo, Aptidões e domínio psicomotor, Atitudes e domínio socio-relacional-comportamental. Consulte a informação mais detalhada nos quadros em destaque nas páginas seguintes.

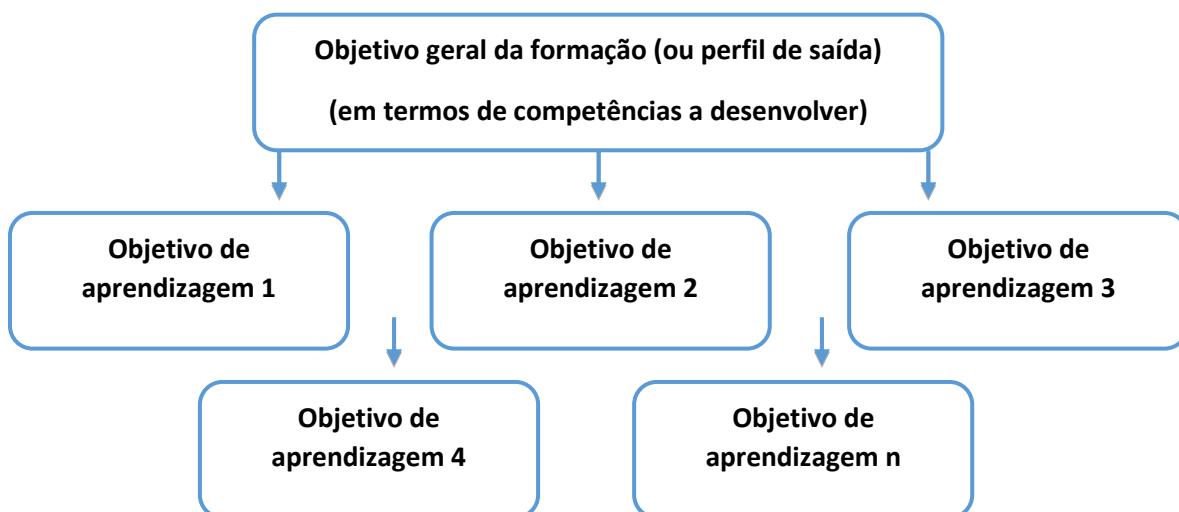


Após a desagregação das competências a desenvolver em objetivos de aprendizagem importa agora ordenar e agrregar em “grupos” de objetivos, na tentativa de encontrarmos, posteriormente, a sequência que melhor favoreça a aprendizagem.

Sugere-se, assim, que a reflexão se desenvolva em torno de uma das questões sensíveis em matéria de objetivos de aprendizagem: **a natureza dos objetivos a desenvolver**.

De facto, estes, na respetiva redação, podem integrar vários domínios do saber: domínio cognitivo, domínio afetivo e domínio psicomotor.

Cada um destes domínios do saber remete, consequentemente, o participante para competências de natureza distinta, contudo, importa que a equipa do projeto garanta que todos os domínios do saber estão presentes nos objetivos de aprendizagem.



Ligação externa: <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>

Sugere-se a consulta de documentação relativa ao Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), e a definição dos conceitos de Resultados de Aprendizagem (RA) e descritores dos RA, Conhecimento, Aptidões e Atitudes

Quando nos referimos a objetivos do **domínio cognitivo** estamos centrados no plano dos processos intelectuais, da aquisição de conhecimento e de informação, da compreensão, análise e resolução de problemas. Estamos no plano cognitivo quando falamos em ações como identificar, classificar, explicar, analisar, etc.

O conceito de Conhecimento constante no QNQ abrange todos os elementos descritos no domínio, nomeadamente, o acervo de factos, princípios, teorias e práticas relacionadas com um domínio de estudos ou de atividade profissional.

Os objetivos do **domínio afetivo** estão relacionados com atitudes pessoais, valores, emoções, comportamentos. Enquadram-se neste domínio as competências sociais e relacionais, associadas à relação com o outro e com o contexto. Este tipo de competências tem vindo a merecer um reconhecimento crescente no mercado de trabalho.

O conceito de Atitude constante no QNQ abrange os elementos descritos no domínio afetivo, dando destaque às capacidades de Autonomia e Responsabilidade.

Finalmente o **domínio psicomotor** prende-se com processos sensorio-motores, com competências associadas a atividades motoras. A aprendizagem faz-se por imitação e tem como objetivo final criar automatismos. Atividades como construir, fazer, manipular, por exemplo, inscrevem-se neste domínio.

O Conceito de “Aptidão” constante no QNQ é contudo mais abrangente, dado que considera todas as aptidões cognitivas (utilização de pensamento lógico, crítico, intuitivo e criativo) e as aptidões técnicas (envolve a destreza e o uso de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos).

Fontes: IQF, 2003 (adaptado), ANQEP, 2015 (adaptado)

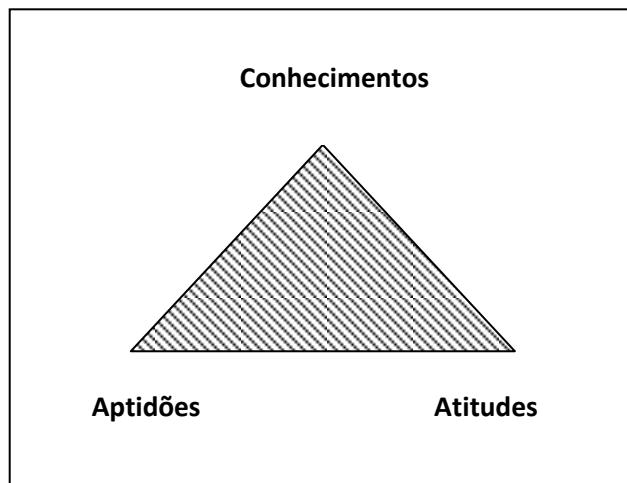


Aspetto em destaque/a reter

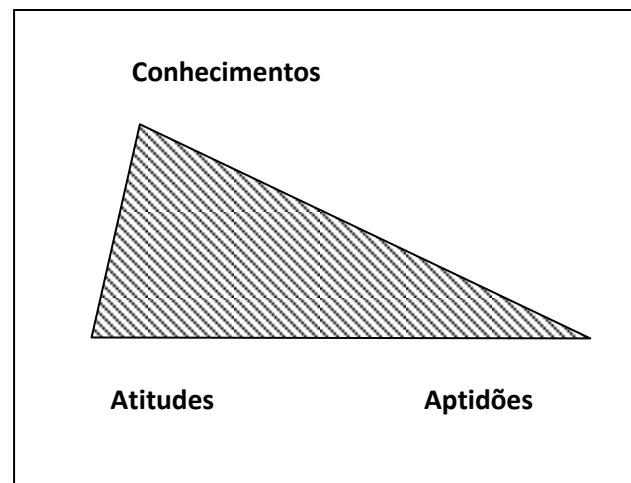
Destaque-se aqui o facto de, na execução de uma determinada ação profissional, **são sempre mobilizados os vários tipos de saber**. Do ponto de vista da conceção da formação importa distinguir a predominância dos diferentes tipos de saber, já que esta informação poderá determinar a escolha das formas de organização da formação (presencial, em sala, consultoria

formativa, em contexto de trabalho, etc.), estratégias pedagógicas, dos recursos a utilizar e das técnicas de avaliação a aplicar.

As figuras que se seguem visam ilustrar, em certa medida, esta realidade:

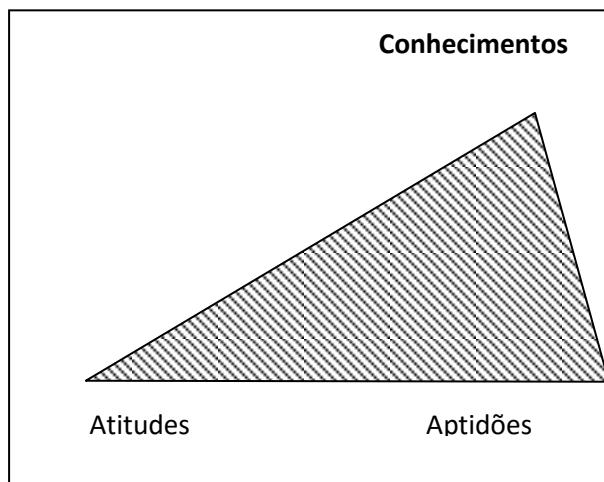


Uma ação concreta que exige uma mobilização equilibrada dos três tipos de saberes.

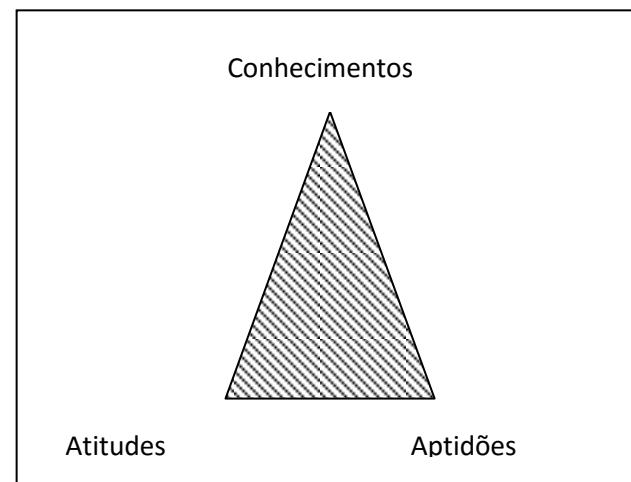


Uma ação que exige uma maior mobilização de aptidões.

Conhecimentos



Uma ação que exige uma maior mobilização de atitudes



Uma ação que exige uma maior mobilização de saberes de natureza cognitiva- conhecimentos.

Fonte: IQF, 2003 (adaptado)

Como selecionar e sequenciar os conteúdos a ministrar no módulo formativo?

Um dos aspetos mais crítico na construção de um programa formativo é, precisamente, a delimitação dos conteúdos de formação a desenvolver, assim como a natureza desses mesmos conteúdos, já que da maior ou menor adequação dos conteúdos da formação às necessidades dos públicos alvo depende a maior ou menor capacidade para dar uma resposta eficaz aos desafios colocados pelos respetivos contextos de trabalho.

Eis algumas questões orientadoras:

- ↳ Quais os conteúdos mais relevantes e necessários para o desenvolvimento de competências destes participantes? (remete para a necessidade de caracterização prévia dos participantes)
- ↳ Em que medida as competências a desenvolver são críticas para os resultados esperados?
- ↳ Qual o nível de conhecimentos prévios dos participantes sobre estas temáticas? Que formações iniciais e contínuas realizaram nos últimos anos?
- ↳ Qual o grau de profundidade e abrangência deverá ser dado?
- ↳ Qual a sequência mais adequada para este grupo de participantes?

No que diz respeito ao tipo de conteúdos a incluir nos programas dos módulos, a informação pode ser organizada de acordo com quatro grandes categorias:

Essencial	Conteúdos essenciais á prossecução dos objetivos ou desempenhos previamente definidos.
Auxiliar	Conteúdos suplementares relativamente a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.
Periférica	Conteúdos não críticos mas associados a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.
Marginal	Conteúdos não diretamente associados a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.

Fonte: IQF, 2003, (adaptado de “The Critical Events Model”)



Aspetto em destaque/a reter

Como atrás referido, recomenda-se o recurso aos referenciais das qualificações do setor da Hotelaria, Restauração e Turismo, incluídas no Catálogo Nacional de Qualificações.

Poderão ser mobilizadas **UFCD completas**, que façam sentido e deem resposta às necessidades identificadas, ou servir como fonte de referência para a seleção de conteúdos para a conceção de programas de formação à medida das empresas.



Ligação externa: [catálogo nacional de qualificações](#)

Após estarem definidos todos os conteúdos, é necessário proceder à sua sequenciação.



Aspetto em destaque/a reter

A sequenciação dos conteúdos, em geral, parte dos elementos mais simples para os mais complexos de forma a garantir uma progressão pedagógica eficaz. Contudo, essa regra poderá ser alterada se as características dos formandos o permitirem ou se se pretender aplicar estratégias pedagógicas diferenciadas.

Os conteúdos devem ser criteriosamente selecionados e organizados, assim como adaptados ao nível da formação e às características socioculturais dos formandos. Sugere-se, normalmente, ao formador que fundamente e complemente as temáticas a desenvolver recorrendo a outras fontes de informação com elas relacionadas (Ferreira, 1999).

Embora não existam consensos ou regras absolutas sobre como sequenciar os diferentes conteúdos de formação, existem, no entanto, **alguns princípios**, que podem ser úteis na realização desta tarefa:



Aspetto em destaque/a reter

Sugere um conjunto de princípios facilitadores da aprendizagem, norteadores da sequenciação dos conteúdos temáticos:

- ➔ Partir do que o formando sabe para chegar ao que não sabe

- Do simples para o mais complexo
- Do concreto para o abstrato
- Do geral para o particular
- Do observável para o plano conceptual
- Do conjunto para as partes e novamente das partes para o conjunto.

Quais as formas de organizar a formação, em função dos objetivos de aprendizagem?

2. Definição das formas de organização da formação

Depois de formulados os objetivos de aprendizagem, agregados e sequenciados de uma forma lógica e facilitadora, importa definir agora quais os **objetivos e conteúdos** a trabalhar na formação presencial, em sala e quais os a desenvolver no contexto real de trabalho, através da consultoria formativa.

Apresentam-se alguns dos **critérios** a seguir para a organização da formação.

Formas de organizar a formação	Critérios de seleção
Formação presencial, em sala	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando a interação entre formadores e formandos e formandos/formandos é importante ▪ Quando os conteúdos a desenvolver são principalmente de natureza mais cognitiva e afetiva ▪ Quando se pretende promover a troca de experiências e conhecimentos ▪ Quando é adequado realizar situações de simulações e exercícios práticos que necessitam de colaboração ou cooperação
Consultoria formativa, em contexto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de desenvolver competências no “ambiente” de trabalho. ▪ Necessidade de aplicar as aprendizagens realizadas ao contexto real ▪ Quando o processo produtivo precisa de ser assimilado como parte do processo formativo.

3. Definição da metodologia pedagógica

Como definir a metodologia pedagógica e quais os critérios para a seleção?

Depois de definidos os objetivos, selecionados e sequenciados os conteúdos e definidos quais a trabalhar a na formação presencial e em contexto de trabalho, cabe agora à equipa pedagógica definir as metodologias e estratégias pedagógicas mais adequado ao programa formativo.

Como já referido, o programa de formação-ação Turismo 2020 tem como princípios a adoção de metodologias ativas, centradas no participante, nas suas características enquanto aprendente adulto, e nas necessidades e problemas da organização.

Nessa medida, é fundamental que a equipa pedagógica defina, em total articulação, qual a metodologia a implementar e acordem em estratégias pedagógicas comuns, por forma a garantir uma atuação sólida e coerente, em função de um objetivo comum.



Aspetto em destaque/a reter

O trabalho colaborativo entre os elementos da equipa pedagógica e a liderança do coordenador, são fatores críticos de sucesso do projeto formativo.

Não basta ter programas de formação com objetivos e conteúdos bem formulados e relevantes para os destinatários. O uso de determinado método pode determinar o processo ou o insucesso da formação.

Basicamente, os métodos pedagógicos configuram uma ligação entre os elementos basilares de uma situação de formação, o formador, os formandos, o objeto da formação, um determinado saber (consolidado no programa de formação), permitindo entre estes uma interação harmoniosa.

Como é sabido, existem diferentes formas de classificar os métodos pedagógicos. Uma das propostas, considera-os em três grandes grupos, em função do critério relação com o saber de formador e formandos,

- Métodos afirmativos
- Métodos demonstrativos
- Métodos ativos

Apresentam-se de seguida dos métodos, com indicação das principais vantagens e inconvenientes, a considerar na seleção.

MÉTODOS AFIRMATIVOS



Expositivo

Exposição oral do formador, com ou sem suporte de apresentação (PPT) ou outro recurso visual ou multimédia

Demonstrativo

Instrução acompanhada de explicação de uma determinada tarefa por um especialista (formador) para o formando

Vantagens	Vantagens
Possibilidade de chegar a um grande número de pessoas e das motivar pela utilização de meios visuais ou multimedia	Contacto e apoio individualizado; identificação e correção imediata do erro Permite um envolvimento ativo do formando, na medida em que este realiza a tarefa
Limitações	Limitações
Remete os formandos para um papel passivo; dificuldade de respeito pelos ritmos individuais de aprendizagem e adequação a diferentes estilos de aprendizagem	Inexistência de interação entre os formandos; O formando apenas se limita a imitar/repetir os gestos do formador

MÉTODOS INTERROGATIVOS



Dedutivo

Conhecimentos apreendidos pelo rigor lógico, ou seja, da lei geral para uma aplicação particular

Indutivo

Conhecimentos apreendidos pelo processo experimental, ou seja, da observação de factos a uma lei geral

Vantagens	Vantagens
Estruturação clara da ação pedagógica, liga a formação intelectual à aquisição de conhecimentos	Formação do raciocínio para o processo experimental, reforça a memorização e motiva pela descoberta
Limitações	Limitações
Pressupõe o domínio das operações intelectuais abstratas Implica tempo Pode ser cansativo, se utilizado como único método	Pressupõe o domínio das operações intelectuais abstratas Implica tempo Pode ser cansativo, se utilizado como único método

Os **métodos ativos**, pelas suas características, é aquele que mais se adequado aos públicos adultos, ativos com experiência e ao desenvolvimento de competências profissionais.

Eis algumas das principais características dos métodos ativos:

- Construção crítica do saber, através da mobilização e integração dos conhecimentos prévios dos participantes e da sua implicação na construção do seu próprio percurso, e do estímulo à reflexão individual e coletiva a partir da partilha de pontos de vistas e de experiências no grupo;
- Aquisição de competências ao nível do aprender a aprender, pois os formandos são levados a “Compreender os objetivos das aprendizagens que devem ser apresentados na sua globalidade, nos seus vários elementos e na relação das partes com o todo” (Ramos, 1999)

- Comunicação multidirecional, promovendo a interação entre formandos e levando o formador a assumir uma postura de observador, facilitador, mediador e animador.

MÉTODOS ATIVOS (principais técnicas – 1)



Trabalho de projeto

Concretização de um projeto, uma ideia organizadora da ação, análise de situação e ação, geralmente feito em grupo, a partir de atividades negociadas com o formador que põe à disposição os recursos necessários e faz o acompanhamento do mesmo.

Trabalho de pesquisa

Pesquisa individual ou em grupo sobre um tema, escolhido pelos formandos, ou dado pelo formador, sob orientação deste.

Vantagens	Vantagens
Implica exige o empenhamento ativo de todos; desenvolve a autonomia, a responsabilidade e a criatividade; relaciona teoria e prática real; gratificante pela concretização.	Desenvolve a autonomia a capacidade de análise e síntese e de tratamento da informação, e personaliza as tarefas e os resultados; gratificante pela partilha do saber
Limitações	Limitações
Pressupõe autonomia e responsabilidade e consciência do percurso total a seguir; necessita de uma verificação passo a passo e por vezes de reformulação da ação.	Exige um saber investigar prévio e o domínio da expressão escrita; pressupõe alguma autonomia e um acompanhamento constante; dificuldade em equilibrar a participação em grupo.

MÉTODOS ATIVOS (principais técnicas – 2)

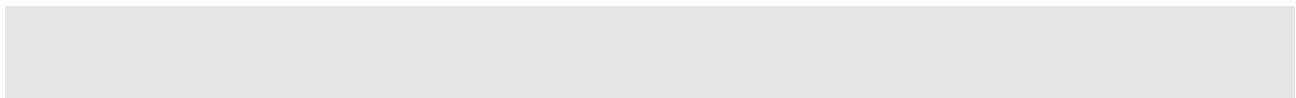


Estudos de caso

Consiste na apresentação de uma situação real ou fictícia, sujeitada a discussão em grupo. O caso pode ser apresentado oralmente, por escrito ou através de dramatização ou ainda com recurso a meios multimédia, devendo ter características que também o tornem real e motivador.

Simulação e Role-Playing ou Dramatização

Pode ser usado sob a forma de estudo de caso. Consiste em representar um papel, simulando ou imaginando, que cada formando interioriza, consciencializando a situação relacional em causa e o contexto em que ela decorre, ao mesmo tempo que adquire e aplica conhecimentos e reflete sobre atitudes e



Vantagens	Vantagens
A utilização deste método é adequada quando os objetivos são motivar os formandos, suscitar a reflexão crítica, desenvolver a capacidade de tomada de decisão e procura de soluções coletivas, e aplicar os conhecimentos e experiências em situações diversas.	Para além das potencialidades enunciadas para os estudos de caso, este método pode ser muito motivador, reforça a autoconfiança exercita a memória, a imaginação, ajuda a adquirir técnicas de comunicação adequadas à interação, reforça a relação entre os intervenientes e permite a concretização simulada de uma aprendizagem teórica.
Limitações	Limitações
Pouco adequado aos domínios puros do saber ou aos domínios psico-motores da aprendizagem.	Exige uma forte orientação com estímulo da reflexão e preparação para a representação de um papel; pode provocar competitividade e insatisfação pelo desempenho de um papel menos central.



Ligação externa

Sugere-se a consulta de alguns sítios na internet com informação sobre métodos ativos na formação de adultos e ainda princípios da andragogia

Eis algumas questões orientadoras para a seleção dos métodos e estratégias pedagógicas.

- Quais as características dos participantes e do contexto de partida? (importa fazer um levantamento dos conhecimentos prévios, experiência profissional, formação inicial e contínua realizada na área do módulo a desenvolver, e do contexto de exercício)
- Quais os recursos e materiais ao dispor?
- Quais as situações críticas relacionadas com o desempenho profissional e que importa trabalhar em sala?
- Quais os estilos de aprendizagem dos formandos (procurar aferir previamente através de inquirição - por exemplo, incluir questões relativamente aos estilos de aprendizagem na ficha de avaliação diagnóstica)
- Qual a natureza dominante dos objetivos de aprendizagem (foco no domínio cognitivo? Foco no domínio afetivo? Foco no domínio psicomotor?)



Ligação externa

Poderá aceder a um questionário sobre estilos de aprendizagem proposto por Honey-Alonso aqui: <http://www.estilosdeaprendizaje.es/chaea/chaeagrafp2.htm>

Em síntese, na seleção dos métodos e estratégias pedagógicas deverão ser considerados os seguintes critérios:

Critérios de seleção
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de participantes ▪ Características dos participantes, em termos de conhecimentos prévio, experiência, idades, funções desempenhadas ▪ Características do contexto de exercício ▪ Natureza predominante das competências a desenvolver ▪ Tempo ▪ Recursos materiais existentes ▪ Competências do formador

Como definir o sistema de avaliação e quais os aspetos a considerar?

4. Definição do sistema de avaliação

Depois de todos os elementos definidos, falta-nos apenas definir o sistema de avaliação a implementar, para concluir a conceção do programa de formação.

Neste momento iremos apenas centrar-nos das **questões relacionadas com a avaliação da aprendizagem**, dado que a monitorização, acompanhamento e avaliação dos resultados será explicitada na etapa 4.

Eis algumas questões orientadoras para a definição do sistema de avaliação da aprendizagem:

- ➔ Em que momentos poderão ser desenvolvidas as intervenções de natureza avaliativa? (Quando)
- ➔ Quais as técnicas e os instrumentos mais adequados à avaliação das competências em desenvolvimento? (Como)
- ➔ Quais os critérios de seleção das técnicas e instrumentos de avaliação da aprendizagem?

Podemos enquadrar as abordagens de natureza avaliativa de acordo com os diferentes momentos e ainda os resultados pretendidos:

Início da formação	Durante	Final
--------------------	---------	-------

Avaliação diagnóstica	Avaliação formativa	Avaliação sumativa
Avaliação efetuada antes de uma ação de formação, tendo por finalidade a produção de informações que permitem determinar a situação dos formandos face aos objetivos de aprendizagem a atingir.	Avaliação durante o desenvolvimento da ação formativa e que visa produzir informação que possibilite aos formandos e formadores verificar os progressos e as aprendizagens intermédias realizadas, podendo resultar na introdução de ajustamentos nas estratégias formativas.	Avaliação no final da formação que visa determinar em que medida os objetivos da formação foram efetivamente cumpridos.



Qual o nível de conhecimentos e competência dos formandos no início da formação? Este tipo de avaliação poderá ser dispensado sempre que exista um diagnóstico prévio de necessidades na fase inicial do projeto.	Como avaliar a progressão e o processo de ensino-aprendizagem e recolher informação que permita ajustar as estratégias pedagógicas às necessidades dos participantes?	Como avaliar os resultados imediatos obtidos com a formação?
---	---	--

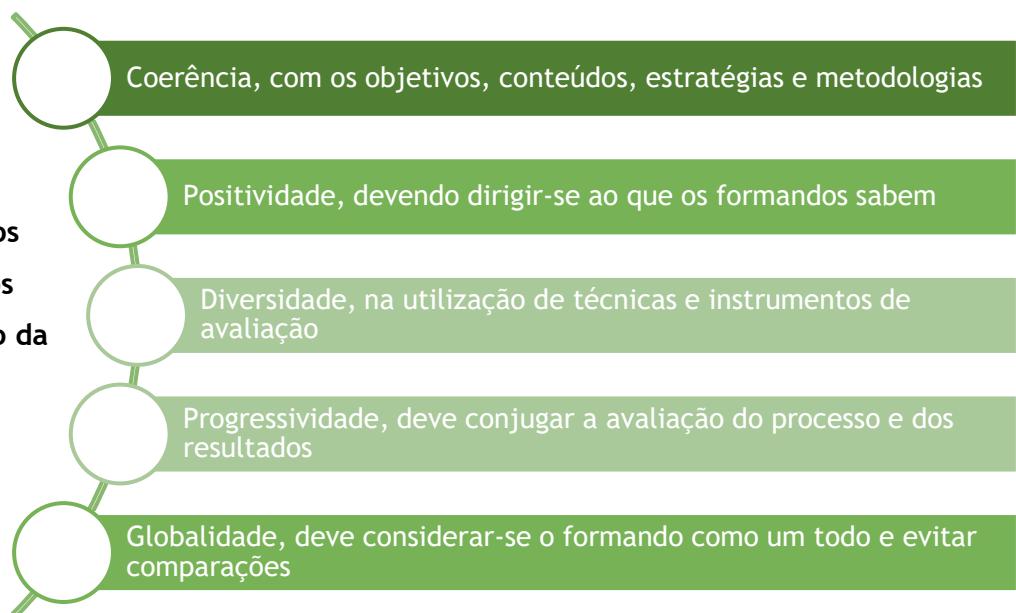
Que técnicas e instrumentos avaliação serão os mais adequados? (Como?)

Uma vez conhecido o contexto de partida assim como as características dos públicos a implicar no processo de avaliação torna-se relativamente fácil identificar quais as técnicas e instrumentos de avaliação a utilizar no processo.

Na tabela xx apresenta-se um resumo com as principais técnicas e instrumentos e os fatores críticos de sucesso a considerar.

Nível de avaliação	Informação fornecida	Técnicas possíveis	Instrumentos	Fatores críticos de sucesso
Aprendizagem	<p><u>Enfoque deste nível de avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagens realizadas, objetivos atingidos, conhecimentos, aptidões, atitudes adquiridas/desenvolvidas <p><u>Questões fundamentais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os participantes interiorizaram novos saberes? - Os participantes aplicaram os novos saberes em situações concretas? - Os participantes tomaram consciência das aprendizagens realizadas? - Qual a evolução do processo de aprendizagem? 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação - Questões orais - Questões escritas - Medição 	<ul style="list-style-type: none"> - Grelha de observação - Listas de perguntas - Teste de conhecimentos - Exercícios práticos - Ficha de autoavaliação - Portfólio 	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrer a mais do que um instrumento avaliativo - Focalizar a avaliação nas competências centrais da formação (ponderar se necessário) - Verificar validade dos instrumentos (verificar se os instrumentos medem o que é suposto medirem) - Verificar a fiabilidade dos instrumentos (verificar se os instrumentos são consistentes nos seus resultados) - Verificar se os instrumentos a adotar são os mais adequados às características dos destinatários); - Garantir que as finalidades da avaliação são claramente percecionadas pelos destinatários

**Finalmente, apresentamos
um conjunto de princípios
orientadores da avaliação da
aprendizagem:**



Atividade chave 3 - Organizar a formação - ação

Após a elaboração do plano de formação para cada uma das empresas beneficiárias, a equipa de projeto tem agora em mãos a engenharia do plano de ação, definindo as ações de formação presencial a realizar por cada um dos módulos/curso, o que se fará identificando os participantes de cada uma das empresas, por áreas temáticas e objetivos de formação comuns, em grupos/turmas de formação.



Aspeto a reter

Para a elaboração das ações e grupos de formação, deverá ter em consideração um **conjunto de princípios organizativos** definidos pelo Turismo 2020:

- A formação presencial, em sala, deverá ser organizada interempresas;
- São admitidas situações de exceção para empresas que se situem em zonas geograficamente distantes e que não permitam a formação de grupos com duas ou mais empresas;
- Os grupos/turmas têm um mínimo de 6 formandos;
- Deverão por organizadas segundo três critérios fundamentais: i) tema da formação ii) área funcional da intervenção (gestão/direção; comercial/marketing; qualidade; segurança e prevenção de riscos; etc.), iii) proximidade geográfica.
- Deverão ter tidas em linha de conta **as áreas transversais passíveis** de se constituírem grupos com empresas dos vários subsetores, ou, em direção contrária, considerar as especificidades dos subsetores e até áreas de intervenção (por exemplo, Comunicação e atendimento ao cliente com necessidades especiais no âmbito da restauração; Informação turística no âmbito da receção hoteleira, etc.)
- A consultoria formativa, realizada em contexto de trabalho, é sempre intraempresa, abrangendo em simultâneo todos os colaboradores-formandos.
- Deverá ser assegurada uma **linha de continuidade na equipa de formadores-consultores** que intervêm nas empresas, procurando estabelecer uma relação de confiança com o empresário/gestor, formandos e restantes colaboradores da empresa.

No mapa que se segue apresenta-se uma **hipótese de organização dos grupos/turmas**.

O **cronograma** poderá ser também um instrumento útil na organização dos grupos/turmas, dado que permite uma visão global dos módulos e sessões a realizar, ao longo do tempo.

Este mesmo cronograma poderá incluir as atividades de consultoria formativa, para cada uma das empresas.

Exemplo de organização das ações de formação presencial, em sala, e constituição dos

Módulo/curso	Nº. da ação de formação	Horas de formação presencial	Empresas envolvidas	Nº. de participantes por empresa	Local da formação	Nº. de sessões	Horário das sessões
Gestão de tarifário através de canais online	01	25 h	Eco hotel Vida ao natural	2	Instalações da entidade formadora	5	14 às 19h
			Enoturismo Aquém Tejo	2			
			Turismo e companhia	2			
Consultor-formador: António Martins			Total de participantes	6			

grupos/turmas

Empresa	Módulo/curso	Participantes		Início da intervenção	Horas de consultoria formativa	Nº. de sessões	Horário das sessões
		Nome	Função				
Eco hotel Vida ao natural	Gestão de tarifário através de canais online	Manuel Antunes	Gestor	14/10	10h	2	9 às 12h + 14 às 16h
		Joana Fonseca	Técnico de receção hoteleira				
		Francisco Soares	Técnico de apoio à gestão				
Consultor-formador: António Martins							

Exemplo de organização das ações de consultoria formativa para cada uma das empresas

Cronograma (exemplo)

Meses/dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Outubro																															
Novembro																															
Dezembro																															
Janeiro																															
Fevereiro																															

Sessão presencial, em sala (interempresas) (5 horas por sessão presencial)

 Sessão de consultoria formativa (intraempresa) - Eco hotel Vida ao natural (2 sessões de 5 h)



ETAPA 3. DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO-AÇÃO

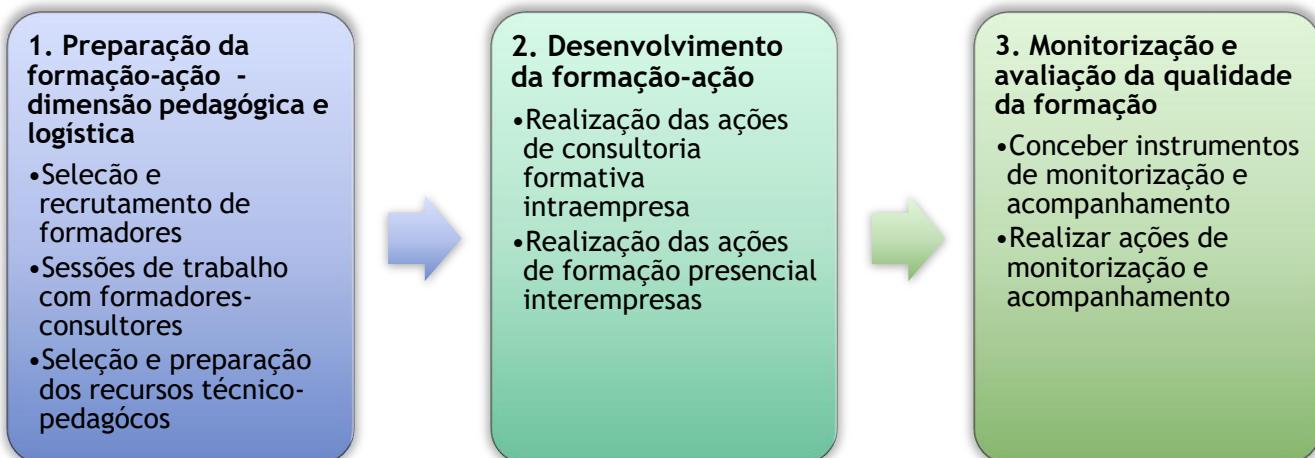
Resumo

A etapa 3 do projeto é dedicada ao desenvolvimento da formação-ação. Nela estão contempladas várias fases, desde a preparação da formação na sua dimensão pedagógica, administrativa e logística.

Neste ponto iremos explicitar as fases e procedimentos necessários à preparação e desenvolvimento da formação-ação para o Ciclo de Temático



Atividades chave do desenvolvimento da formação-ação



Sugerem-se as seguintes atividades chave e passos no desenvolvimento da formação - ação:

Figura 7 - Fases do desenvolvimento da formação-ação - ciclo temático



Ferramentas a utilizar no processo

- Diagrama de Gantt para a etapa 3
- Matriz de atribuição de responsabilidades para a etapa 3
- Modelo de plano de sessão para formação presencial, em sala
- Modelo de plano de sessão para consultoria formativa, em contexto de trabalho
- Check-list para organização do dossier técnico-pedagógico (a acrescentar)
- Check-list para verificação da conformidade dos recursos técnico-pedagógicos
- Ficha “Para saber mais” sobre formação baseada em competências



Produtos/Evidencias

- Diagrama de Gantt com as ações a realizar na etapa 3
- Matriz de responsabilidades da equipa de projeto para a etapa 3
- Planos de sessão para as várias unidades de formação
- Dossier técnico-pedagógico organizado
- Listagem de recursos técnico-pedagógicos concebidos para cada unidade de formação
- Instrumentos de avaliação da aprendizagem

Atividade chave 1 - Preparar a formação

Depois de definido o plano de formação e os respetivos programas a desenvolver, é chegada o momento de iniciar a fase de **preparação da formação**, na sua dimensão pedagógica e logística.

O coordenador pedagógico deverá ser uma peça chave neste momento de preparação da formação, definindo linhas de orientação para os formadores-consultores, atribuindo tarefas e responsabilidade , assegurando e gerindo recursos materiais, financeiros e temporais.

Apresenta uma lista de questões orientadoras que poderão funcionar como check-list para a atuação do coordenador nesta fase da preparação da formação:

- ➔ Quais os requisitos obrigatórios e facultativos para a seleção dos formadores-consultores? Se a equipa já está constituída, foram estes requisitos respeitados?
- ➔ Que recursos logísticos são necessários para assegurar as sessões de formação? As salas de formação são alugadas, cedidas, próprias? Foram feitos os agendamentos, reservas ou marcações necessárias?

- ➔ Que recursos técnico-pedagógicos são necessários para a formação? Quanto tempo necessitam para ser concebidos? Quem estará envolvido na sua conceção?
- ➔ Foi assegurada a preparação do dossier pedagógico? Quem é o responsável pela produção, recolha e organização da documentação?
- ➔ Existe e foi distribuído a toda a equipa pedagógica o regulamento da formação com as obrigações e deveres dos formadores e formandos?
- ➔ Os formadores -consultores estão informados da documentação a produzir para o dossier pedagógico? Foram enviados os modelos de planos de sessão para a formação presencial e a consultoria em contexto de trabalho? Foram fornecidos os modelos de apresentação a utilizar?
- ➔ Os formadores-consultores conhecem o sistema de avaliação e foram informados acerca das técnicas e instrumentos a implementar? Foram definidos os critérios, parâmetros e ponderações da avaliação da aprendizagem?
- ➔ Que instrumentos de avaliação serão necessários? Quem é o responsável pela produção dos instrumentos e recolha dos resultados (feedbacks, pautas, etc.)
- ➔ Foi distribuído o calendário de sessões de trabalho/reuniões entre os elementos da equipa pedagógica?

No fluxograma lateral apresentam-se os principais passos da preparação da formação.

Seleção e recrutamento dos formadores-consultores

Esta é uma fase crucial para o sucesso do projeto já que será agora que serão selecionados dos formadores-consultores, serão transmitidas as linhas de orientação metodológica a seguir pela equipa, garantindo a uniformização de procedimentos e ainda o alinhamento com os princípios da formação por competências.

Seleção e recrutamento dos formadores-consultores

Elaboração dos planos de sessão

Elaboração dos instrumentos de avaliação

Preparação dos recursos técnico-pedagógicos



Aspetos a reter

Relativamente à constituição da equipa pedagógica remete-se para as orientações do Aviso e ainda as sugestões em termos de Boas Práticas, constantes no Bloco 1.

Como elaborar os planos de sessão?

Elaboração dos planos de sessão

O plano de sessão é o guia orientador da ação do formador-consultor.

Para além de um instrumento de planificação da ação, o plano de sessão é também um recurso técnico pedagógico, na medida em, que serve de orientação e suporte durante a sessão.



Aspetto em destaque/a reter

O plano de sessão é um **documento obrigatório** a produzir pelo formador-consultor e a constar no dossier técnico-pedagógico.

Sugere-se que sejam seguidas as orientações definidas pela DGERT relativamente a este instrumento de planeamento.



Ferramenta de apoio

Nos anexos do Bloco 2 anexa-se um modelo de plano de sessão de acordo com os requisitos definidos pela DGERT.

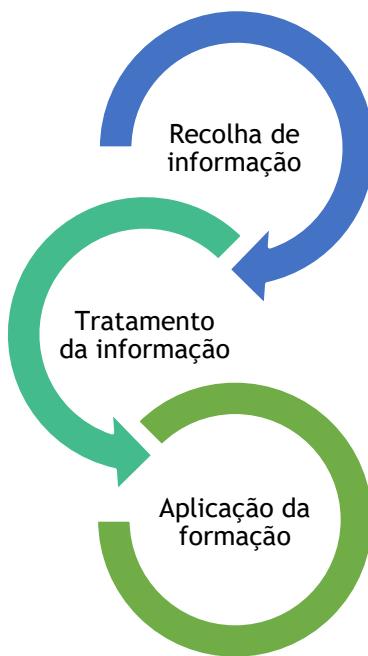
Sendo fundamentalmente uma produção pessoal do formador, é importante que pelo menos a estrutura/ modelo do plano seja pensada pelo coordenador e disponibilizada ao formador (preferencialmente discutida por ambos, como aliás deverão ser idealmente todos os processos de conceção, especialmente no que diz respeito aos instrumentos e recursos pedagógicos)

Eis as **principais características** de um plano de sessão:

- pode assumir várias configurações;
- deverá refletir a dinâmica intrínseca de uma sessão formativa;
- podem ser dinamizados de diversos modos;
- os temas/ conteúdos a ensinar;
- os métodos e técnicas a utilizar na exploração dos mesmos;
- a descrição dos meios e recursos técnico-pedagógicos de suporte.
- os momentos, os critérios e instrumentos de avaliação.

Na exploração de um plano de sessão, destacamos aquilo a que se chama “ritmo ternário pedagógico” (IQF, 2003).

um 2º momento dedicado ao *tratamento da informação*, que visa facilitar a integração dos conhecimentos recentes nas experiências e aprendizagens anteriores do participante



1º. momento destinado a *recolha de informação*, permitindo aos participantes a apreensão de novos elementos e conhecimentos, recorrendo a fontes de informação previamente ajustadas

um 3º momento focalizado na *aplicação da informação*, permitindo ao participante preparar a transferência das aprendizagens, efectuadas ao longo da sessão, para o contexto profissional.

A aplicação do modelo do “ritmo ternário pedagógico” na estruturação das sessões formativas revela-se também bastante facilitadora das aprendizagens.

Na prática, os três momentos pedagógicos operacionalizam-se quando um plano de sessão se estrutura e desenvolve da seguinte forma:

Introdução da sessão

Num primeiro momento o formador preocupa-se em:

- g) identificar as expectativas dos participantes na ação;
- h) estimular a empatia e conhecimento entre os participantes;
- i) discutir os objetivos a atingir;
- j) desenvolver estratégias de motivação;
- k) apresentar o programa, os objetivos, a metodologias e o sistema de avaliação;
- l) Introduzir os conceitos e princípios gerais do tema da sessão

Nesta fase inicial, podem ser conjugados os métodos ativos para a apresentação dos formandos, seguida de momentos expositivos, interrogativos e demonstrativos.

Desenvolvimento da sessão

Após a introdução, inicia-se o 1º momento pedagógico: a recolha de informação. A exploração dos conteúdos é efetuada com recurso a dois tipos de metodologias:

- a) metodologias centradas no formador (que visam fornecer elementos novos, como a exposição e a demonstração);
- b) metodologias centradas no participante (desenvolvimento das reflexões e análises críticas, de interpretação, etc.)

Caso se opte pela aplicação de método de projeto, esta é a fase em que o formador transmite as orientações e os formandos iniciam a fase de pesquisa da informação.

Consolidação

Corresponde ao 2º momento pedagógico: o tratamento da informação. Visa a apropriação e integração de novos conhecimentos por parte dos participantes na ação. Assiste-se nesta fase ao recurso às metodologias centradas no grupo ou participativas, como por exemplo: trabalhos de grupo, discussão conduzida, estudos de casos e simulação de situações.

Conclusão

Procura dar visibilidade ao 3º momento pedagógico: a aplicação da informação. Visa-se, neste momento, criar as condições para que o participante possa praticar a transferências das aprendizagens adquiridas. O formador recorre aqui às metodologias centradas no participante, facilitando a realização de exercícios individuais ou de grupo.

A aplicação ao contexto real deverá se realizar na fase de consultoria formativa, na empresa em concreto.

Fonte: IQF, 2003(adaptado)

Estas mesmas **componentes** podem ser encontradas num **plano de sessão**:

Tempo da sessão

- Deve ser calculado o tempo a dedicar a cada atividade didática
- O tempo da sessão resulta da ponderação dos vários tempos face à duração total do módulo

Atividades didáticas

- Devem ser definidas em função das competências a desenvolver e dos objetivos a atingir
- Tanto quanto possível devem basear-se nas situações-problemas existentes no contexto real dos participantes

Objetivos da sessão/conteúdos

- A organização e sequenciação dos temas/ conteúdos deve seguir uma ordem lógica, facilitadora e adequada às características dos participantes

Recursos técnico-pedagógicos

- Devem ser descritos os recursos necessários a cada uma das atividades.
- Os recursos devem estar o mais próximos possíveis dos utilizados em contexto real de trabalho

Avaliação da aprendizagem

- Deve ser descrita a técnica e instrumento a usar em cada fase da sessão
- Considerar a avaliação diagnóstica, formativa e somativa



Ferramenta de apoio

Nos anexos do Bloco 2 anexa-se um modelo de plano de sessão de acordo com os requisitos definidos pela DGERT.

4. Preparar o dossier técnico-pedagógico

(a completar de acordo com o conteúdo do Bloco 3)

5. Realização da formação - ação

Relativamente à formação presencial, em sala, não parece ser muito relevante acrescentar mais orientações ou sugestões para além das dadas na fase da preparação da formação.

Nessa sentido, daremos algum destaque à componente de consultoria formativa, apontando sugestões relativamente a boas práticas e fatores críticos de sucesso.

Boas práticas na Consultoria formativa

Conforme já referido, a atividade de consultoria não se limita aos momentos em continuidade à formação presencial. As atividades de consultoria são, na verdade, transversais a todo as etapas do projeto, desde a fase de diagnóstico, na fase de candidatura e após aprovação, à construção do plano de ação, até à monitorização e avaliação final.

É, por isso, numa **lógica contínua interação e colaboração** que se deve entender a atuação dos formadores-consultores e não apenas focalizados nos momentos de formação, seja ela presencial, seja em contexto de trabalho.

Alguns autores referem que a utilização de ajudas, apoios ou tutoriais de apoio ao desempenho dos trabalhadores pode ser extremamente útil, em complemento à informação transmitida em sala.

Este tipo de recursos distinguem-se dos recursos técnico-pedagógicos usados na formação em sala na medida em que estes últimos são concebidos tendo em vista a interiorização/apropriação, por parte do formando, da informação nele contida, transformando-a em conhecimento adquirido, para uma aplicação a curto ou médio prazo (objetivo aprendizagem).

Como **principais potencialidades** deste tipo de instrumentos, destacam-se as seguintes:

- ➔ Visam servir de apoio direto e imediato à resolução de um problema concreto;
- ➔ Focalizam os indivíduos nos aspectos críticos associados às atividades do contexto real de trabalho;
- ➔ Facilitam o processo de transferência de “adquiridos” para os contextos reais de trabalho;
- ➔ Reduzem o tempo necessário à execução das atividades solicitadas;
- ➔ Potenciam os resultados da formação;

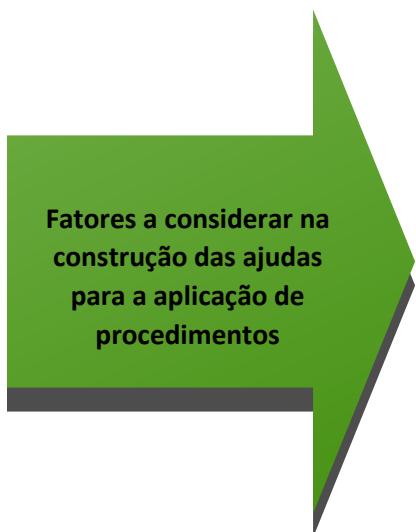
- ↳ Permite corrigir rapidamente eventuais erros;
- ↳ Possibilita a definição de *standards* e o controle de qualidade por parte do consultor e do próprio.

Os mesmos autores, consideram que, sendo a função do consultor muito centrada no participante, e no acompanhamento e orientação relativamente ao seu desempenho, em contexto real, beneficia da utilização de ajudas/apoio em três tipos de situações:

- ↳ Em situações de aplicação de procedimentos;
- ↳ Em situações de transmissão de informação;
- ↳ Para apoio/coaching ao colaborador.

Eis algumas indicações para as ajudas para aplicação de procedimentos:

- ↳ Estas ajudas/apoio deverão demonstrar as ações a realizar, a ordem das mesmas e os resultados.
- ↳ Genericamente respondem às questões do “como” e do “quando”, fazendo uso de verbos de ação, em que os procedimentos são apresentados “*step by step*”, seguindo a sequência natural do desempenho.
- ↳ Por exemplo, a ação de instalar um software, obedece a uma ordem de procedimentos, a qual se não for respeitada pode inclusive colocar o equipamento em risco. A construção de uma ajuda para esta atividade deverá expressar essa ordem/ sequência de uma forma clara e de forma a que o indivíduo/formando perceba não só o que fazer e como, mas também em que fase do processo.
- ↳ Este tipo de ajudas a construir pelo consultor como apoio à formação em contexto de trabalho poderão assumir variadas configurações e usando vários suportes, atendendo ao contexto de aplicação, designadamente à natureza dos procedimentos em si e às características dos utilizadores.
- ↳ Será desejável que sejam utilizadas ferramentas tecnológicas, muitas delas acessíveis na internet e de utilização aberta. É o das ferramentas de escrita colaborativa, como o Google Drive, ou MindMinster, para construção de mapas mentais, ou o “Screenr” para gravar tutoriais em vídeo.

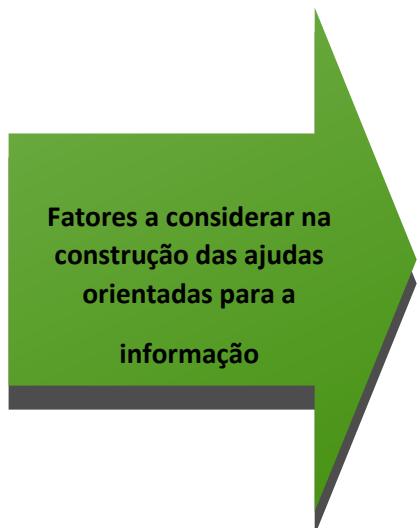


- Deverão descrever os procedimentos associados a uma ação, pela ordem natural da sua realização, ou seja, *step by step*;
- As ajudas orientadas para procedimentos requerem simplicidade e objetividade;
- As ações devem ser descritas usando verbos de ação;
- A sua apropriação deverá ser fácil, rápida e não deixar espaço para dúvidas;
- As suas potencialidades podem ser maximizadas com recurso a ferramentas multimedia, com imagens, sons ou animações, facilitando a aprendizagem quando o que se pretende é a aplicação de um procedimento.

Eis algumas indicações para as ajudas orientadas para a informação:

Este tipo de ajudas deve permitir responder a questões sobre “o quê”, “quem”, “qual”, “quando” ou “onde”. Esta multiplicidade de questões deriva do facto de aqui se tratar de uma informação que é orientada para as necessidades concretas, e naturalmente a forma como esta é organizada e apresentada, diz respeito mais a aquilo são as necessidades do sujeito e não tanto à ordem em que uma ação deve ser realizada.

Um dicionário, um mapa e uma lista são alguns exemplos deste tipo de ajudas. A principal preocupação a ter na construção deste tipo de ajudas, para além daquelas que são transversais a todos os tipos, prende-se com a necessidade de proporcionar ao utilizador o máximo de informação possível, devendo a sua estruturação ser simples, clara e permitir uma apropriação parcial da informação.



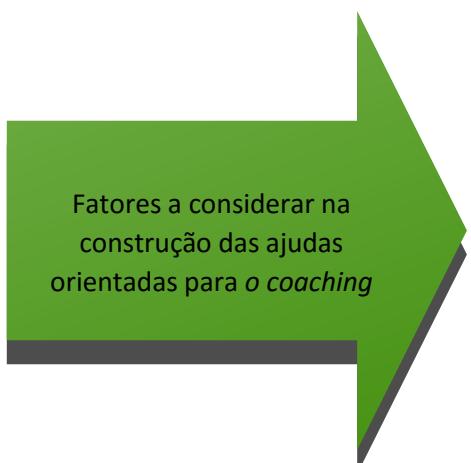
- As ajudas orientadas para a informação deverão ser simples, objetivas e de fácil e rápida apropriação;
- A estruturação da informação deve ser feita de forma a permitir uma apropriação parcelar da mesma, indo ao encontro da necessidade concreta do utilizador;
- Deverá ter um formato reduzido, funcional e atrativo
- Poderá ser concebidas em suporte tecnológico

Finalmente, eis algumas indicações para as ajudas relacionadas com a motivação, orientação/coaching:

Neste caso tratam-se de ajudas menos incisivas e precisas.

Não se trata de descrever procedimentos, nem de disponibilizar simplesmente informação útil, mas acima de tudo dar orientações para a concretização de determinada ação/objetivo.

As ajudas orientadas para o coaching não indicam um caminho, antes procuram promover a reflexão e estimular o indivíduo a procurar respostas para as questões.



- Inclui perspetivas;
- Contém informação sobre como pensar sobre determinada matéria;
- Coloca o indivíduo perante desafios e situações-problema;
- Ajuda o indivíduo a elaborar raciocínios e a refletir

Fonte: IQF, 2003 (adaptado)

Um das ferramentas de apoio mais frequentes usadas pelos consultores é a check-list.

Todos os trabalhos que envolvam logística recorrem correntemente a este instrumento. As *check lists* sistematizam o que é importante considerar numa observação, inspeção ou avaliação. Uma *check-list* pode conter uma lista de materiais, uma descrição de procedimentos, questões orientadoras, etc., ou seja, trata-se de um instrumento que pode servir de suporte aos vários tipos de ajudas enumerados anteriormente.

Podemos encontrar ainda outros autores que se preocuparam caracterizar, de forma distinta, os vários tipos de ajudas ao trabalho do consultor. São aqui destacadas apenas as mais utilizadas:

Tipos de ajudas	Exemplo de situações onde podem ser aplicadas
Instruções do tipo “step-by-step” (passo por passo)	(1) instruções indicadas nos cartuchos de toner de máquinas de fotocopiar e/ou imprimir; (2) instruções para montar peças de lego; (3) instruções para usar um telefone com várias funcionalidades;
Instruções “faça você mesmo”	Instruções para realizar uma determinada tarefa, através de instruções e imagens, como por exemplo: (1) instruções para instalar um software, decorar uma montra, etc...
Instruções de “bolso” (pequenos cartões de bolso).	Instruções que devem estar disponíveis sempre que necessárias, como por exemplo: (1) cartões para efetuar a atualização do sítio na internet; (2) pequenas cábulas para atendimento telefónico, etc...
Pequenas “etiquetas”/placas	Peças (de diversos materiais) que são coladas a determinados equipamentos para dar indicações de, por exemplo, ligar, desligar, ou avisos para realizar determinadas operações; (2) instruções de manutenção, lubrificação de sistemas hidráulicos, etc...

Adaptado de Campell (1996)

ETAPA 4- MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Resumo

A monitorização da formação-ação deve realizar-se ao longo da implementação do plano de ação e assenta na produção, tratamento e análise de informação útil à melhoria contínua da intervenção em cada uma das empresas. Este exercício deverá permitir identificar os desvios das atividades desenvolvidas face às planeadas, as razões da sua ocorrência e as implicações estimadas.

A avaliação da formação-ação é aqui entendida como uma avaliação final que deve permitir aferir o grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere ao cumprimento das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas.

O reporte da informação de monitorização e avaliação, deve de ser da responsabilidade da equipa de consultores e formadores e prestada à Entidade Promotora. Independentemente das orientações que venham a ser emanadas pela Entidade Promotora na sequência do reporte desta informação, as equipas de consultores e formadores deverão ser capazes de incorporar estes elementos em exercícios de autorreflexão visando a melhoraria das suas práticas de modo a alcançar os objetivos e metas pré-definidos com a implementação do projeto.



O exercício de **monitorização** da formação-ação deverá apoiar-se no:

- Diagrama de GANTT concebido na fase do planeamento da intervenção, onde foram identificadas as atividades de consultoria e de formação num cronograma temporal;
- Quadro de indicadores de realização definidos em sede de planeamento da intervenção.

Trimestralmente deverá ser feito o balanço da implementação das atividades em confronto com o diagrama de GANTT, distinguindo as que se cumpriram de acordo com o planeado das que não se cumpriram, identificando as razões explicativas desses desvios e as implicações que se estima que os desvios possam vir a ter no cumprimento dos objetivos e metas previamente definidas. Este exercício deverá dar origem a ficha de reporte trimestral onde consta a:

- Identificação das alterações das atividades e síntese das suas razões e implicações;
- Atualização do diagrama de GANTT.

A Ficha de reporte trimestral deverá ser enviada à Entidade Promotora. Quando não existirem alterações face ao planeado inicialmente, essa mesma informação deverá ser transmitida à Entidade Promotora, ou seja, deverá ocorrer sempre um reporte trimestral.

■ Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Trimestral

Ainda no âmbito da monitorização, anualmente devem de ser apurados os contributos para o cumprimento das metas relativas aos indicadores de realização previamente definidas. Este exercício deverá dar origem a uma Ficha de reporte anual onde consta o:

2. Quadro de indicadores, metas e valores executados.

Este produto deverá ser enviado à Entidade Promotora anualmente.

■ Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Anual.

O exercício de **avaliação** da formação-ação deverá ser realizado no final da intervenção em cada empresa. Os domínios de avaliação a considerar serão os seguintes:

- **Realizações físicas e resultados imediatos nas empresas:** trata-se de avaliar o grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere à realização das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências indicadas. Deverá também ser feito um balanço quanto à forma como correu o projeto, sendo identificados os pontos fortes e fracos que concorreram para o (in)cumprimento do plano de ação e dos objetivos e das metas planeados (alguns exemplos de aspetos que podem ser tidos em consideração: as características do

modelo de intervenção, adequabilidade dos instrumentos de suporte à intervenção, o desempenho e a relação entre os atores (formadores e consultores), o nível de envolvimento do empresário / gestor, entre outros que sejam considerados relevantes);

- **Impactos esperados nas empresas:** O principal objetivo desta dimensão de avaliação não é avaliar os impactos, pois, na generalidade das situações, estes apenas poderão ser analisados com alguma distância temporal após o desenvolvimento das atividades. Assim, o principal objetivo desta dimensão de avaliação é o de atualizar o quadro de impactos visados pré-identificados no início do projeto considerando as realizações e os resultados entretanto alcançados e as eventuais alterações nas variáveis de contexto político e económico que tenham ocorrido. Trata-se por isso de apresentar uma listagem de indicadores de suporte à medição de impacto, a medição da situação de partida e as metas a alcançar com a intervenção revistas no final da intervenção. No entanto, caso exista algum impacto já verificável no final do projeto, o mesmo deverá ser medido e reportado.

A avaliação final deve ser sistematizada um relatório final de acordo com a estrutura apresentada na Ficha de Reporte Final.

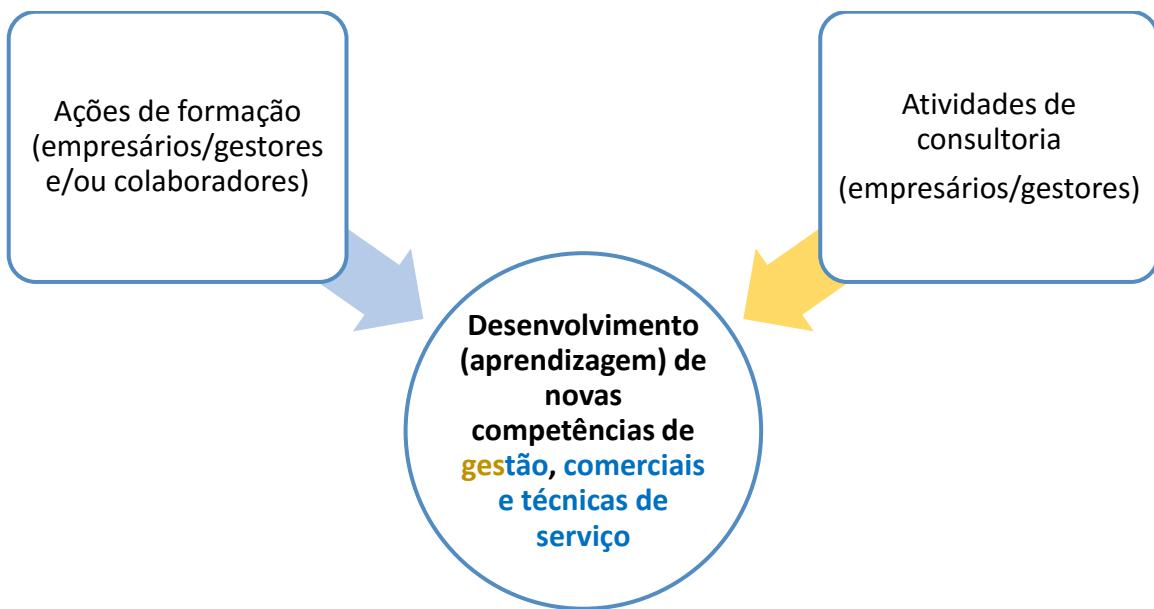
 Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Final

Os indicadores de realização física a recolher para efeito da avaliação de cada intervenção estão intrinsecamente ligados à análise do cumprimento das atividades programadas no plano de ação e à caracterização dos participantes.

No que se refere aos indicadores de resultado a considerar, estes refletem a obtenção de resultados imediatos, sendo por essa razão possíveis de obter imediatamente após a conclusão de cada atividade e passagem à prática profissional. A análise estará centrada na apreciação dos resultados das atividades formativas, ou seja, nos resultados de cada ação de formação mas também na análise do desenvolvimento de competências por

parte da equipa de gestão das empresas em matéria de realização de diagnóstico de necessidades de formação segundo o paradigma das competências, como consequência das atividades de consultoria. Assim, as ações de formação - que podem ter como participantes os empresários/ gestores e/ou os colaboradores - poderão promover o desenvolvimento de novas competências de gestão, comerciais e técnicas de serviço e as atividades de consultoria - que envolverão os empresários/gestores - contribuirão para o desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, em concreto de gestão de recursos humanos na dimensão de diagnóstico das necessidades de formação segundo o paradigma das competências.

Figura 8 – Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos



Para além dos resultados esperados ao nível da aquisição das aprendizagens, é igualmente expectável que os projetos sejam capaz de promover a transferência das aprendizagens adquiridas para o contexto real de trabalho. Deste modo, os indicadores de resultado a considerar cobrem estes dois níveis e devem de ser dos dois tipos apresentados na tabela seguinte:

Nível do resultado nos empresários/gestores e nos ativos	Tipo de resultado
Nível I - Aquisição das	Tipo 1 - Desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de

aprendizagens	gestão, comerciais e técnicas de serviço
Nível II - Transferência das aprendizagens para o contexto real de trabalho	Tipo 2 - Transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas

Os indicadores a utilizar para medir cada um dos tipos de resultados, estão identificados na Ficha de Reporte Final.

 Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Final

Para calcular os indicadores do Tipo 1, o referencial a considerar são os objetivos de formação que vierem a ser definidos por relação à situação de partida e os métodos e atores a envolver neste processo podem ser os seguintes:

Atores	Métodos
Formadores/consultores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação ▪ Inquirição ▪ Exercícios de aplicação (projetos, simulações, outros) ▪ Portfólio
Formandos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoavaliação

Para calcular os indicadores do Tipo 2 e Tipo 3 o principal referencial são os critérios de desempenho das atividades-chave e os métodos e atores a envolver neste processo podem ser os seguintes:

Atores	Métodos
Formadores/consultores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação direta ▪ Inquirição
Chefias diretas	

Formandos	■ Autoavaliação
-----------	-----------------

Os indicadores do Tipo 2 referem-se a alterações nos modos de exercício nas funções e a adoção de novas práticas profissionais ao nível da gestão, comercial e das técnicas de serviço, devendo ser particularizado o resultado na transferência de aprendizagens em diagnóstico de necessidades de formação segundo o paradigma das competências.

No que se refere aos indicadores de impacto a considerar, para o **Ciclo Temático** não existe uma tipificação pré-definida pelo Programa. Assim, à semelhança do já sucedido na etapa de planeamento do projeto, devem ser previstos os impactos da intervenção no funcionamento de cada organização. Deverão ser identificados impactos para cada uma das áreas de aprendizagem abrangidas pelo plano de ação (gestão, comercial e técnicas de serviço).

Nível do impacto na organização	Áreas de aprendizagem	Tipo de impactos
Nível I - Impactos nos parâmetros de funcionamento da organização	Gestão	<i>A definir</i>
	Comercial	<i>A definir</i>
	Técnicas de serviço	<i>A definir</i>

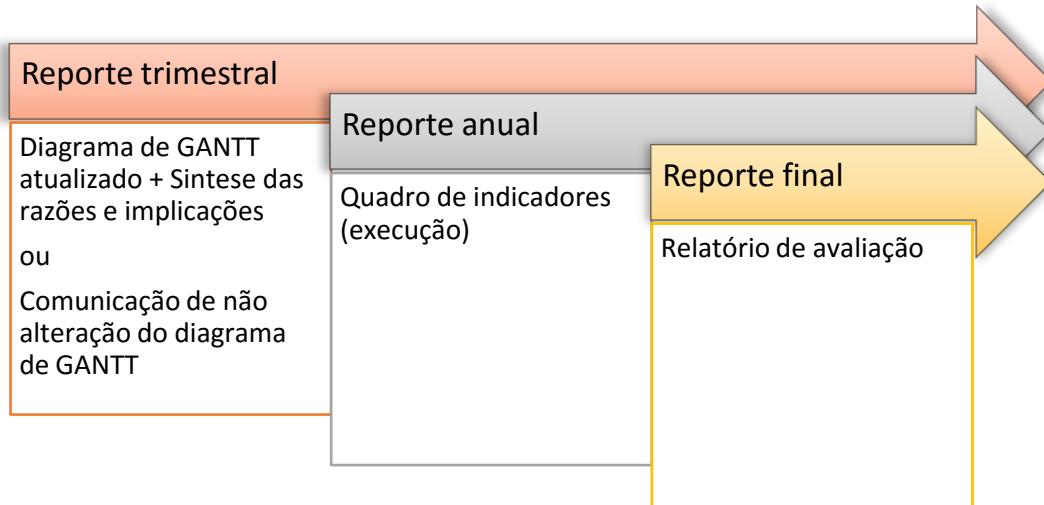
Uma vez que os impactos esperados não se encontram tipificados, o exercício de avaliação final deve ser capaz de:

1. Identificar os parâmetros de funcionamento da organização em que é esperado que a intervenção produza impacto por área de intervenção;
2. Definir um conjunto de indicadores que no contexto da intervenção pareça ajustado à medição dos impactos esperados;
3. Aferir (medir) a situação de partida desses indicadores e definir a meta a alcançar;
4. Medir o impacto verificado apenas nos casos em que isso já seja possível (que como referido se estima que sejam poucos).

 Exemplo: para o parâmetro de funcionamento “Satisfação dos clientes” pode ser definido o indicador

“Reducir o número de reclamações”. Trata-se de um parâmetro da área comercial. Será necessário contabilizar a situação de partida (antes do inicio do projeto) e definir qual a meta a atingir e em que prazo.

Em síntese, os produtos a apresentar à Entidade Promotora são os seguintes:



Quadro- resumo com as atividades a realizar no Ciclo de Temático

Ciclo Temático

Etapas	Atividades	Descrição
Diagnóstico Levantamento e validação das necessidades de desenvolvimento de competências consideradas prioritárias, visando reforçar a competitividade das empresas participantes	Delimitação das áreas temáticas a abordar	Conjugação com a pesquisa de informação realizada em cada empresa no momento diagnóstico do ciclo planeamento, para formalizar as linhas gerais do diagnóstico. Nessa medida inicia-se 6 meses após aquele. Elencar o conjunto de áreas temáticas a abordar em cada empresa partindo dos respetivos objetivos estratégicos.
	Validação	Validar relatório de diagnóstico e das linhas gerais de atuação no decurso do projeto com cada empresa participante.
Plano de Ação Estabelece o quadro geral das temáticas a aprofundar.	Elaborar plano para operacionalizar as unidades de competência a desenvolver	Escolher unidades de competência situadas nos perfis pré-existentes, relativos às áreas temáticas a desenvolver, que constituirão os referenciais formativos a desenvolver, nomeadamente os que se incluem no estudo realizado pela CTP "Referenciais de Qualificação para o Turismo". Definir um plano formativo interempresas relativo às unidades de competência escolhidas, na forma de roteiro para o conjunto das empresas.
	Elaborar quadro de resultados / impactos esperados	Estabelecer com cada empresa participante um quadro de resultados esperados da intervenção, bem como identificar o conjunto das ações a desenvolver por cada destinatário, cujo impacto seja observável durante a execução da intervenção e suportadas na transferência das aprendizagens para o posto de trabalho aos diversos níveis.
	Definir indicadores de avaliação dos impactos esperados	Estabelecer um quadro de indicadores cuja percepção permitirá confirmar os resultados / impactos esperados.
	Validação	Validar o plano de ação de cada empresa, com o respetivo empresário/gestor.
Formação Desenvolve implementa atividades formativas intra e interempresas	Implementar as atividades formativas intraempresa no posto de trabalho	Definir as atividades formativas de cada destinatário decorrentes do plano de ação; Aconselhar em termos técnico pedagógicos ao desenvolvimento das aprendizagens relativas às competências previstas alcançar e estabelecidas no plano de ação;
	Desenvolver ações formativa interempresas em sala	Desenvolver ações formativas utilizando referenciais pré-existentes ou através de outros referenciais alternativos adequados às necessidades constatadas.
Avaliação É transversal a todo o programa; Dá resposta à necessidade de aferir o grau de realização dos projetos e o nível de resultados alcançados; Foca-se na	Durante a intervenção	Definir o sistema de monitorização e avaliação, nomeadamente, as técnicas e instrumentos a utilizar no acompanhamento e avaliação do projeto. Disponibilizar e capacitar os formadores-consultores para a implementação das técnicas e instrumentos de acompanhamento e avaliação do projeto. Aplicar técnicas de avaliação que permitem: <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o nível de satisfação dos formandos - Avaliar a nível de qualidade da formação - Avaliar o nível de atingimento dos objetivos de aprendizagem realizadas em sala; - Avaliar o nível de transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, ou seja, as competências desenvolvidas e aplicadas; - Avaliar os resultados em termos organizacionais Implementar medidas corretivas do percurso formativo sempre que se revele necessário ao desenvolvimento coerente das aprendizagens e à concretização dos resultados previstos.

verificação do grau de cumprimento do plano de ação (realização das atividades previstas / desenvolvimento das competências identificadas.		Realizar ações de partilha dos resultados intermédios, através de participação em seminários, encontros, congressos e outros eventos de âmbito inter e intraintersetorial. Realizar ações de partilha de experiências e boas práticas, através de sessões temáticas, workshops, debate em fóruns presenciais e virtuais
	No final da intervenção	Concluir a intervenção em cada uma das empresas, através de instrumento adequado, os pontos fortes e fracos do processo ocorrido, bem como as oportunidades de melhoria da performance da empresa e dos seus recursos humanos abertas pela intervenção; Validar o relatório final com o empresário/gestor; Realizar um seminário final para partilha e disseminação de resultados alargado ao especto das empresas de turismo na região. Producir relatório final do projeto.

Exemplo de cronograma do plano de intervenção

(falta incluir o cronograma)

Anexos do Bloco 2



Modelo de diagrama de Gantt

Atividades a realizar	Ano 201x - 2º. trimestre											
	Mês x				Mês x				Mês x			
	1ª.sem.	2ª.sem.	3ª.sem.	4ª.sem.	1ª.sem.	2ª.sem.	3ª.sem.	4ª.sem.	1ª.sem.	2ª.sem.	3ª.sem.	4ª.sem.
1. Elaborar os programas de formação												
2. Selecionar e recrutar formadores												
3. Selecionar e preparar os recursos técnico-pedagógicos												
4. Identificar os recursos materiais e logísticos da formação												
5. Preparar a logística da formação (sala, equipamentos, flyers, cartazes, etc.)												
6. Definir o sistema de avaliação e preparar os instrumentos												
7. Reunião preparatória entre coordenador e formadores - consultores												
8. Reunião entre equipa pedagógica e gestor e colaboradores da empresa												

Guia de apoio técnico-pedagógico**Bloco 2**

9. Organizar o dossier técnico-pedagógico

10.

Matriz de atribuição de responsabilidade

Atividades chave	Coordenador geral	Coordenador pedagógico	Consultor 1	Consultor 2	Formadores	Administrativo
Atividade 1: Elaborar os programas de formação						
Analisar os referenciais de competências e de formação						
Analisar documentos orientadores sobre formação para o setor						
Atividade 2: Organizar as ações de formação						
Formar os grupos de formação						
Selecionar os formadores						
Preparar os materiais para a formação						
Atividade 3: Organizar o dossier técnico-pedagógico						

Atividades chave	Coordenador geral	Coordenador pedagógico	Consultor 1	Consultor 2	Formadores	Administrativo
Recolher e organizar documentos dos formandos						
Recolher e organizar documentos dos formadores						
Preparar e organizar documentação de registo de presenças e sumários						
Preparar e organizar documentação de avaliação da aprendizagem e da ação						
Recolher e organizar recursos didáticos utilizados em sala						

Ficha “Para saber mais”

Consultar PDF em separado



Modelo de plano de sessão

Modelo de programa de curso

Consultar PDF em separado



UNIÃO EUROPEIA

Fundos Europeus Estruturais
e de Investimento

Modelo de plano de sessão

Consultar PDF em separado



UNIÃO EUROPEIA

Fundos Europeus Estruturais
e de Investimento

Modelo de ficha de reporte trimestral

Designação da empresa	
Pessoa de contacto na empresa	Nome Email Tel
CAE	Principal _ _ _ _ _ _ Secundárias _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _
Região do projeto	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo
N.º trabalhadores total	Empresário / Gestor _ Colaboradores _ _
N.º de trabalhadores a abranger	Empresário / Gestor _ Colaboradores _ _
Data de início do projeto	(aaaa.mm.dd)
Data de reporte	(aaaa.mm.dd)
Alterações nas ações planeadas	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
Descrição das alterações	
Razões das alterações	
Implicações das alterações	
Diagrama de GANTT (atualizado)	

Modelo de ficha de reporte anual

Designação da empresa		
Pessoa de contacto na empresa	Nome Email Tel	
CAE	Principal _ _ _ _ Secundárias _ _ _ _ _ _ _ _	
Região do projeto	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo	
N.º trabalhadores total	Empresário / Gestor _ Colaboradores _	
N.º de trabalhadores a abranger	Empresário / Gestor _ Colaboradores _	
Data de início do projeto	(aaaa.mm.dd)	
Data de reporte	(aaaa.mm.dd)	
Indicador	Meta	Execução
N.º de formandos abrangidos segundo o nível de habilitação		
N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador)		
N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho segundo a CNAEF (3 dígitos)		
N.º de horas de consultoria/formação em sala segundo a CNAEF (3 dígitos)		
Nº de unidades de competências certificadas (novos referenciais) por formando segundo a UFCD (código)		

Observação: Uma vez validado o instrumento e os indicadores que nele constam pela CTP, o ideal será converter esta ferramenta para um ficheiro Excel.

Modelo de ficha de reporte final

1. Caracterização

Designação da empresa	
Pessoa de contacto na empresa	Nome Email Tel
CAE	Principal _ _ _ _ _ _ Secundárias _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _
Região do projeto	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo
N.º trabalhadores total	Empresário / Gestor _ Colaboradores _ _
N.º de trabalhadores abrangidos	Empresário / Gestor _ Colaboradores _ _
Data de início do projeto	(aaaa.mm.dd)
Data de encerramento do projeto	(aaaa.mm.dd)
Data de reporte	(aaaa.mm.dd)

2. Intervenção planeada (síntese)

Diagnóstico	
Cadeia de objetivos	
Plano de ação	

3. Realizações e resultados imediatos

Indicador	Meta	Execução
Realização		
N.º de formandos abrangidos segundo o nível de habilitação		
N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador)		
N.º de ações de consultoria / formação		
N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho segundo a CNAEF (3 dígitos)		
N.º de horas de consultoria/formação em sala segundo a CNAEF (3 dígitos)		
Nº de unidades de competências certificadas (novos referenciais) por formando segundo a UFCD (código)		
Resultado		
Tipo 1 - Desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, comerciais e técnicas específicas de prestação de serviço		
Indicador A...		
Indicador B ...		
Etc.		
Tipo 2 - Transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas		
Indicador A...		
Indicador B ...		
Etc.		
Tipo 3 - Adoção de novas práticas e modelos de gestão		
Indicador A...		
Indicador B ...		
Etc.		

Interpretação e fundamentação dos níveis de execução face ao programado

Aspetos do processo que contribuem para explicar o incumprimento/ cumprimento/ superação dos objetivos e metas planeados

Pontos fortes	Pontos fracos

4. Impactos esperados

Indicador	Previsto	Situação de partida (início do projeto)	Meta	Prazo de cumprimento da meta
<i>Impacto</i>				
Tipo 1 - Diversificação de serviços	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 2 - Melhoria da qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 3 - Diversificação de mercados	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 4 - Introdução de novas estratégias e instrumentos de comercialização e marketing	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 5 - Consolidação da presença da empresa online da empresa	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 6 - Reforço da notoriedade da marca	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 7 - Aumento do volume de vendas	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 8 - Melhoria dos rácios de performance económica	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				
Tipo 9 - Outro	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<i>Indicador</i>				

Anexos gerais

1. **Classificação de Áreas de Educação e Formação**
2. **Portaria que regulamenta a atividade de formador**
3. **AVISO POCI-60-2016-05**
4. **ORIENTAÇÕES / AJUDA À SUBMISSÃO DE CANDIDATURAS [1]**
5. **ORIENTAÇÕES / AJUDA À SUBMISSÃO DE CANDIDATURAS [2]**
6. **ORIENTAÇÕES / AJUDA À SUBMISSÃO DE CANDIDATURAS [3]**

Ligações externas úteis

http://europa.eu/index_pt.htm

<http://www.poci-compete2020.pt>

<https://www.portugal2020.pt>

<http://www.adcoesao.pt>

<http://www.ctp.org.pt>

<http://www.anqep.gov.pt>

<http://www.catalogo.anqep.gov.pt/>

Glossário

Ação de Formação

Atividade concreta de formação que visa atingir objetivos de formação previamente definidos. (DGERT, 2016)

Acreditação

Processo pelo qual uma organização é reconhecida pela tutela da sua área de intervenção no que diz respeito à demonstração e utilização de medidas específicas de qualidade e conformidade nos seus processos. (Observatório Panorama e-learning, 2016)

Aprendizagem

Processo mediante o qual se adquirem conhecimentos, aptidões e atitudes, no âmbito do sistema educativo, de formação e da vida profissional e pessoal. (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, 2007)

Aptidão

Capacidade de aplicar o conhecimento e utilizar os recursos adquiridos para concluir tarefas e solucionar problemas. Pode ser cognitiva (utilização de pensamento lógico, intuitivo e criativo) e prática (implicando destreza manual e o recurso a métodos, materiais, ferramentas e instrumentos). (Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, 2009)

Atitude

Capacidade para desenvolver tarefas e resolver problemas de maior ou menor grau de complexidade e com diferentes graus de autonomia e responsabilidade. (Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, 2009)

Certificação de Entidade Formadora

Processo de validação e reconhecimento formais da capacidade de uma entidade para desenvolver atividades de natureza formativa nos domínios de intervenção e áreas de formação relativamente aos quais demonstre deter competências, meios e recursos adequados - humanos, técnicos, instrumentais e/ou materiais. (DGERT, 2016)

Competência

A capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal. (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, 2007)

Conhecimentos

Acervo de factos, princípios, teorias e práticas relacionados com um domínio de estudos ou de atividade profissional. (Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, 2009)

Diagnóstico de necessidade de competências

xxxx

Formação - ação

Metodologia de formação na qual a aprendizagem se processa através da análise e resolução de problemas reais (CIME, 2001)

Formação em contexto de trabalho

Formação desenvolvida no local de trabalho, em que a aprendizagem se processa mediante a execução de tarefas inerentes a uma determinada função. (CIME, 2001)

Formação interempresas

Modalidade de organização da formação na qual várias empresas se agrupam para assumir conjuntamente certas tarefas de formação que não podem realizar individualmente. (CIME, 2001)

Gestor da formação

Indivíduo que, numa organização ou entidade de formação, é responsável pela definição da respetiva política de formação, pela elaboração, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades. (CIME, 2001)

Plano de Formação

Documento que integra o conjunto estruturado das atividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de se alcançar os objetivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação. (CIME, 2001)

Programa de formação

Conjunto de atividades a desenvolver durante a ação de formação definidas com base na área temática, objetivos, destinatários, metodologia, duração e conteúdo. (CIME, 2001)

Referencial de competências

Conjunto de competências exigidas para a obtenção de uma qualificação. (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, 2007, p. 9168)

Referencial de formação

Conjunto da informação que orienta a organização e desenvolvimento da formação, em função do perfil profissional ou do referencial de competências associado, referenciado ao Catálogo Nacional de Qualificações. (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, 2007, p. 9168)

Resultados de aprendizagem

O enunciado do que um aprendente conhece, comprehende e é capaz de fazer aquando da conclusão de um processo de aprendizagem, descrito em termos de conhecimentos, aptidões e competência. (Parlamento Europeu e Conselho, 2008, p. C 111/4)

Unidade de Competência

Combinação coerente de resultados de aprendizagem, passível de avaliação e validação autónoma. Os resultados de aprendizagem decompõem-se em conhecimentos, aptidões e atitudes, que são mobilizados em realizações através dos quais o indivíduo evidencia/demonstra o domínio da competência requerida. (Rocha, 2014, p. 12)

Bibliografia - A COMPLETAR

(completar com estudos QP/CTP, etc)

ANQEP. (24 de janeiro de 2016). *Perguntas frequentes*. Obtido de Catálogo Nacional de Qualificações: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/FAQ>

Cardoso, Z., Soares, A., Loureiro, B., Cunha, C., & Ramos, F. (2002). *Avaliação da Formação - Glossário Anotado*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.

CEDEFOP. (2014). *Terminology of European education and training policy* (2^a Edição ed.). Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training.

CIME. (2001). *Terminologia de Formação Profissional - Alguns Conceitos Base III*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.

Comissão Europeia. (2009). *Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (QEQ)*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro. (2015). Aprova a orgânica do ensino superior militar e consagra as suas especificidades no contexto do ensino superior. *Diário da República* n.º 211 - 1.^a série, 9298-9311.

Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro. (2009). Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1.^a Série - N.º 199, 7662-7700.

Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro. (2007). Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento. *Diário da República* n.º 151 - 1.^a série, 9165-9173.

Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de fevereiro. (2005). Aprova os princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior. *Diário da República* n.º 37 - 1.^a Série-A, 1494-1499.

DGERT. (2011). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras - Sistema e Requisitos de Certificação*.

DGERT. (24 de janeiro de 2016). *Glossário*. Obtido de Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho: <http://certifica.dgert.msess.pt/paginas-de-sistema/glossario.aspx#1>

Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1998). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.

Parlamento Europeu e Conselho. (2008). Recomendação relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida. *Jornal Oficial da União Europeia*, C 111/1 - C 111/7.

Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho. (2009). Regula o Quadro Nacional de Qualificações e define os descriptores para a caracterização dos níveis de qualificação nacionais. *Diário da República* n.º 141 - 1.^a série, 4776-4778.

Rocha, A. L. (2014). *Guia Interpretativo do Quadro Nacional de Qualificações*. Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, IP.

