



Confederação do Turismo Português

# GUIA DE APOIO TÉCNICO E PEDAGÓGICO

---

PROGRAMA FORMAÇÃO-AÇÃO “MELHOR  
TURISMO 2020”

**BLOCO 1 – O PROGRAMA DE FORMAÇÃO-AÇÃO:  
LINHAS DE ORIENTAÇÃO**

**DESTINATÁRIOS: ENTIDADES PROMOTORAS E CONSULTORES - FORMADORES**

## **Ficha técnica**

Guia técnico pedagógico - **Bloco I** - Entidades promotoras e 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

## Índice

Índice de figuras.....	5
O Guia técnico-pedagógico do Programa de Formação-Ação Melhor TURISMO2020: nota introdutória .....	6
Prefácio .....	6
Enquadramento .....	6
Porquê um Guia de apoio? .....	6
Quais os objetivos do Guia?.....	7
A quem está destinado o Guia?.....	7
Como está organizado o Guia? .....	8
Bloco 1- O Programa de Formação-Ação “Melhor Turismo”2020 .....	11
1. O programa formação-ação.....	11
1.1. Enquadramento .....	11
1.2. Quais os objetivos do programa? .....	12
1.3. Organização e princípios de funcionamento do programa .....	15
2. Sistema de atores .....	20
2.1. Entidades promotoras .....	21
2.2. Entidades formadoras.....	24
2.3. Entidades beneficiárias .....	28
3. Acompanhamento, monitorização e avaliação do projeto .....	31
3.1. Ciclo de Planeamento .....	31
3.1.1. Acompanhamento e monitorização do projeto formação-ação .....	31
3.1.2. Avaliação do projeto formação-ação.....	38
3.2. Ciclo Temático.....	47
3.2.1. Acompanhamento e monitorização do projeto formação-ação .....	47
3.2.2. Avaliação do projeto formação-ação.....	53
Bibliografia .....	65

**Acrónimos**

**(a completar)**

## Índice de figuras

### Capítulos 1 e 2

Figura 1 - Referencial de objetivos do programa	12
Figura 2: Conceitos fundadores dos programas de formação-ação	16
Figura 3: Características gerais dos programas de formação-ação	18
Figura 4 - Sistema de atores	20

### Capítulo 3

Figura 1- Dimensões do acompanhamento do projeto .....	31
Figura 2 - Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos .....	40
Figura 3 - Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos .....	55

# O Guia técnico-pedagógico do Programa de Formação-Ação Melhor 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 N°05/ 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



#### Aspetto 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 1- O Programa de Formação-Ação “Melhor Turismo”2020

**Destinatários do bloco 1: Entidade promotora; Consultores e formadores.**

### **1. O programa formação-ação**

#### **1.1. Enquadramento**

O programa “Melhor Turismo 2020” apostava numa estratégia integrada de qualificação dos ativos do setor do turismo, no quadro de um **modelo de formação-ação** orientado para reforçar a participação das PME em processos de qualificação e a aproximação das respostas formativas às suas necessidades de desenvolvimento, privilegiando a **abordagem por competências**.

Neste contexto, o **diagnóstico de competências requeridas pelos objetivos de modernização, de inovação e de competitividade das PME do setor**, que antecedeu o lançamento deste programa (Estudo “Mais Competências! Melhor Turismo”, CTP), constitui uma base fundamental de análise, exploração e construção de soluções formativas relevantes.

O programa “Melhor Turismo 2020” enquadra-se na prioridade de investimento 8.5. do Eixo III do domínio da Competitividade e Internacionalização, que tem como objetivo “*intensificar a formação dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como dos trabalhadores das empresas, apoiada em temáticas associadas à inovação e à mudança...*”. Contempla intervenções formativas organizadas com recurso a metodologias de formação-ação, desenvolvidas na **modalidade de projetos conjuntos** e incluídas na tipologia de investimento Qualificação das PME.

O programa organiza-se em 3 Ciclos de Intervenção (apenas dois estão previstos no período entre 2016 e 2018) que assumem focos de intervenção diferenciados e concorrem para a consecução dos objetivos do Programa. Em cada um dos Ciclos, a intervenção organiza-se por Etapas, que a estruturam, no quadro de uma estratégia de formação-ação.



**Aspetto em destaque/a reter**

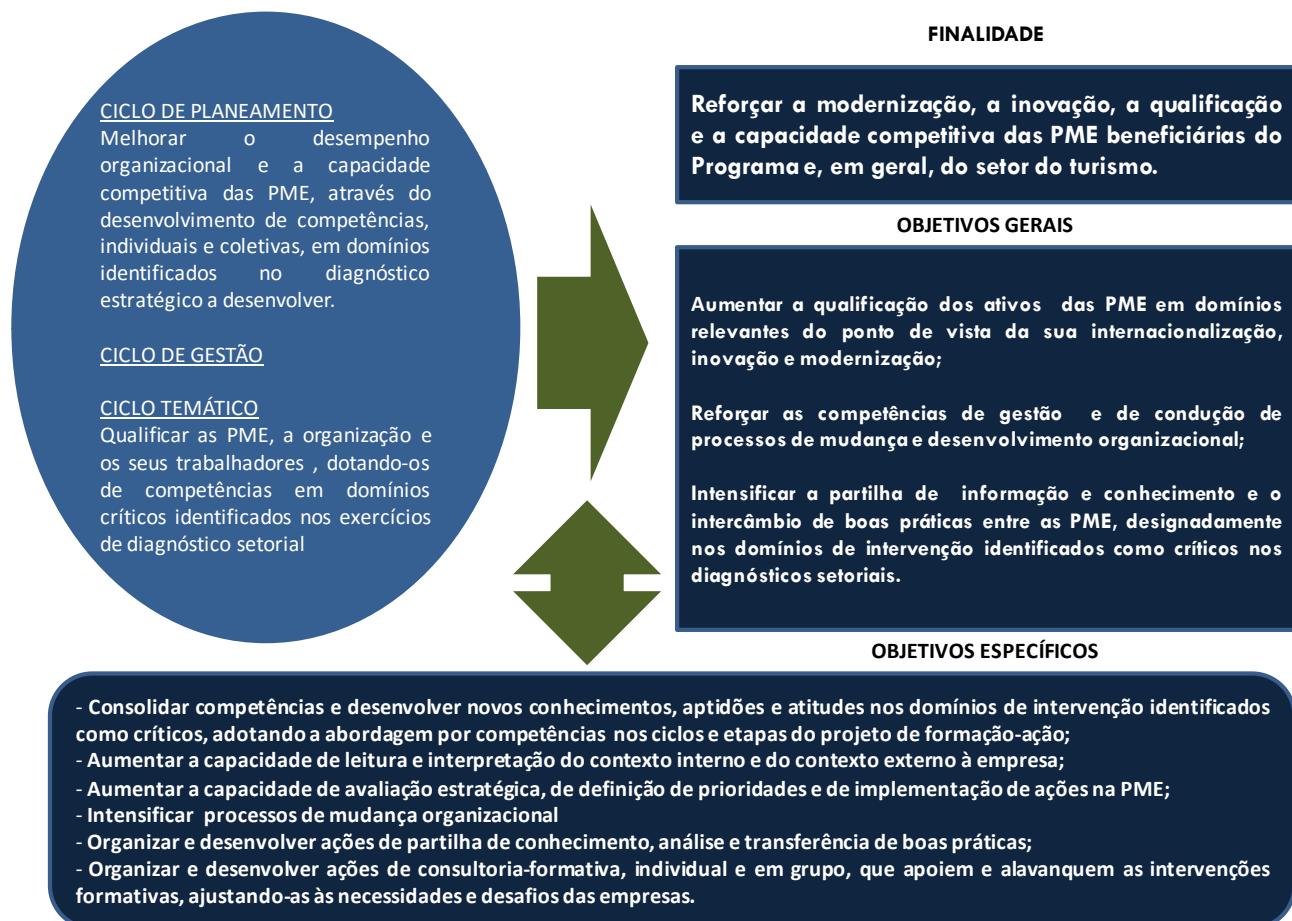
O “Melhor Turismo 2020” é um programa de formação-ação que ambiciona a qualificação dos ativos do setor do turismo, empresários/ gestores e demais profissionais, num

contexto de aposta no desenvolvimento organizacional das PME e de um modelo de intervenção que visa “....estimular a conceção de soluções à medida das necessidades concretas, não ignorando a existência, à partida, de produtos de formação já estandardizados que podem corresponder, mesmo assim, às necessidades identificadas”(Estratégias de Formação-Ação em Portugal/ PME, Quaternal Portugal, Outubro 2013).

## **1.2. Quais os objetivos do programa?**

Com a intenção de clarificar a estrutura de objetivos do Programa, organizando informação disponível quer no documento do Programa quer no Aviso para apresentação de candidaturas (Aviso nº05/ SI/ 2016), propõe-se o seguinte referencial de objetivos do programa “Melhor Turismo 2020” que orienta a intervenção a desenvolver em cada Ciclo e em cada Etapa.

Figura 1 - Referencial de objetivos do programa



Fonte: “Melhor Turismo 2020”, Aviso nº 05/ SI/ 2016. Construção da equipa.

Este referencial de objetivos traduz a ambição no domínio da qualificação de ativos do setor do turismo num contexto de desenvolvimento organizacional das PME do setor. Cada Ciclo de Intervenção cumpre, neste contexto, um papel decisivo e as Etapas que o concretizam são enquadradas pelo foco e objetivos do respetivo Ciclo.

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

Os **resultados esperados dos projetos enquadrados no Ciclo de Planeamento** situam-se, globalmente e predominantemente, aos seguintes níveis:

- Desenvolvimento de novas competências, individuais e coletivas, associadas a processos de modernização, inovação e internacionalização;
- Alterações nos modos de exercício de empregos/ funções críticas associadas aos domínios de intervenção selecionados, bem como nos resultados organizacionais;
- Adoção de modelos mais eficazes e novas práticas de gestão;

O **indicador global** do cumprimento é proposto no Aviso para apresentação de candidaturas e é o seguinte:

*“Percentagem de empresas intervencionadas que implementam processos de mudança organizacional decorrentes da formação, demonstráveis e mensuráveis em sede de avaliação final, em relação ao total de empresas abrangidas”*

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:

- ➔ Acolhimento e atendimento ao cliente, incluindo a gestão de reclamações
- ➔ Controlo de gestão
- ➔ Marketing e gestão de canais *online*
- ➔ Negociação e vendas
- ➔ Segurança e gestão de riscos
- ➔ Gestão de aprovisionamentos e relação com fornecedores
- ➔ Comunicação em língua estrangeira
- ➔ 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

Os **resultados esperados dos projetos enquadrados no Ciclo Temático** situam-se, globalmente e predominantemente, aos seguintes níveis:

- Desenvolvimento de competências associadas aos domínios de intervenção selecionados no âmbito do projeto, nos trabalhadores/ profissionais envolvidos;
- Alterações nos modos de exercício das funções por parte dos trabalhadores/ profissionais envolvidos, e nos respetivos resultados

O **indicador global** do cumprimento é proposto no Aviso para apresentação de candidaturas e é o seguinte:

*“Percentagem de trabalhadores que, por método de inquirição, se considerem mais aptos para a inovação e gestão, em relação ao total de trabalhadores abrangidoG”*

Transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas

Os indicadores de avaliação final do cumprimento dos resultados esperados por Ciclo encontram-se explicitados no capítulo 4 deste **Bloco 1**. O acompanhamento, monitorização e avaliação, que constitui uma das Etapas consagradas em cada projeto, encontra-se descrito no **Bloco 2**, será desenvolvido pela equipa de consultores-formadores e orientado pelos resultados esperados em cada Ciclo.

### **1.3. Organização e princípios de funcionamento do programa**

O modelo organizativo do programa “Melhor Turismo 2020” assenta na implementação de **três Ciclos de Intervenção** (sendo que apenas dois estão previstos no período entre 2016 e 2018), que estruturam os contributos para os objetivos deste programa formativo. Cada um dos Ciclos tem **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.

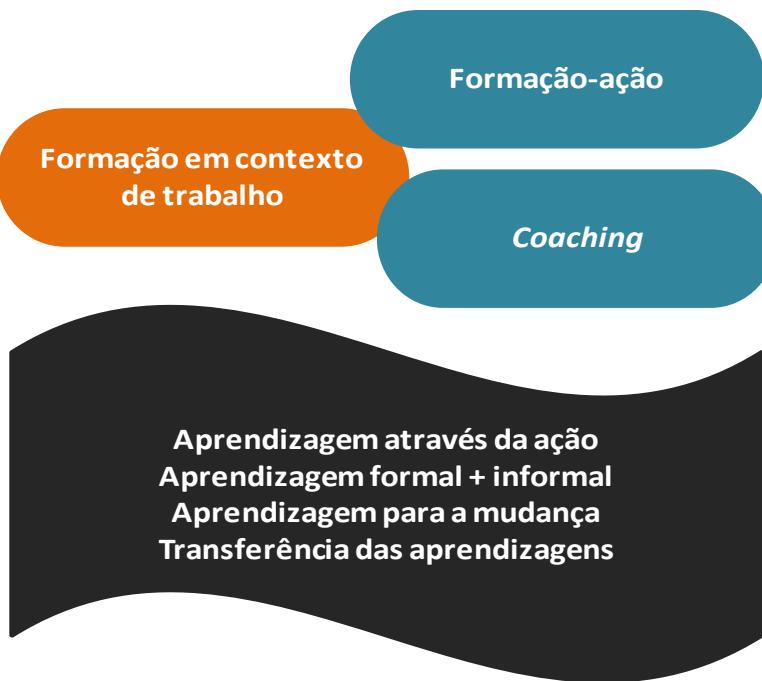
A **intervenção** estrutura-se em **quatro etapas** - Diagnóstico, Plano de ação, Formação e Avaliação -, comuns aos vários ciclos, que são geridas no âmbito de um modelo de formação-ação e que concorrem, de forma articulada e sequencial, para a geração de resultados de aprendizagem e a criação de valor para as organizações e profissionais destinatários da intervenção.

O **modelo que subjaz a toda a 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 do 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.

**Aspetto em destaque/a reter**

De facto, o modelo de formação-ação constitui, para além de um modelo de intervenção assente em metodologias na qual a aprendizagem se processa através da análise e resolução de problemas reais (CIME, 2001), uma estratégia de intervenção que associa uma intenção de aprendizagem para a mudança e de aprendizagem para a obtenção de resultados identificados como pertinentes pelos seus destinatários, através da formação e de ação sobre as competências, individuais e coletivas, em contexto organizacional.

**Figura 2: Conceitos fundadores dos programas de formação-ação**



Fonte: Estratégias de Formação-Ação em Portugal/ PME; Quaternaire Portugal, Outubro 2013

O quadro teórico e, nomeadamente, os **conceitos fundadores dos programas de formação-ação** traduzem a ênfase em modelos pedagógicos que visam demarcar-se de lógicas formativas tradicionais em que tempo de formação e ação surgem de forma sequencial.

No modelo de formação-ação, a aprendizagem resulta da atividade experiencial e os tempos da formação e da ação, da aprendizagem e do exercício profissional, sobrepõem-se: **formação-ação**. Complementarmente, a **formação em contexto de trabalho**, em

que a aprendizagem se processa mediante a execução de tarefas inerentes a uma determinada função (CIME, 2001), associa a necessidade de associar a uma abordagem formal da formação, uma abordagem informal dos processos de aprendizagem, experiencial e construída em “tempo real”, exigindo mediação entre o indivíduo e o problema. É nesta mediação entre o indivíduo e o problema e na promoção de capacidade de criação de respostas à medida, que o **coaching** desempenha o seu papel enquanto conceito associado aos modelos de formação-ação, estando na base da afirmação da expressão **consultoria-formativa** como pilar dos modelos de formação-ação. De facto, embora o *coaching* possa ser associado ao conjunto de intervenções desenvolvidas em programas de formação-ação, ele funciona sobretudo como conceito inspirador de metodologias de consultoria que abordam o problema, organizacional ou profissional, no seu contexto e, com o foco nos destinatários da intervenção, ajudam a construir soluções. Ou seja, **associam o aconselhamento e a formação, a abordagem por problemas e o foco nas competências dos destinatários para resolver esses mesmos problemas.**

É pois neste contexto que encontramos a forte articulação com o enfoque no desenvolvimento de competências e, consequentemente, com a mobilização de metodologias que permitam promover o seu desenvolvimento em contexto organizacional e em função de problemas concretos.

Como refere Guy Le Boterf (1988:144) “*a formação-ação é uma modalidade de formação que permite uma abordagem muito forte com a construção de competências. Através da sua concretização na resolução de problemas ou projetos reais, constitui uma excelente oportunidade para a combinação e mobilização dos recursos pertinentes (saberes, saberes-fazer,...) para a criação e desenvolvimento de competências*”

O modelo de formação-ação do programa “Melhor Turismo 2020” apresenta um conjunto de características que se encontram, de modo geral, nos programas de formação-ação.

**Figura 3: Características gerais dos programas de formação-ação**



Fonte: Estratégias de Formação-Ação em Portugal/ PME; Quaternaire Portugal, Outubro 2013

Deste modo, identificam um **conjunto de interações e domínios centrais que constituem condições de eficácia e de sucesso dos programas de formação-ação:**

- A intervenção à medida das necessidades da empresa, despertadas por um diagnóstico que, tomando em consideração a organização no seu contexto, económico-social e territorial, alavanca capacidade de ação sobre o reforço das competências individuais e coletivas e mobilização de recursos internos e externos para a resolução de problemas;
- O sistema de atores, habilitados com competências de consultoria-formativa, interagindo com a intenção de responder a necessidades das empresas;
- A organização da intervenção em etapas que permitam a aprendizagem na definição de estratégias, planeamento de ações e avaliação de processos e resultados;
- A participação do empresário/ gestor e profissionais da empresa enquanto agentes e destinatários dos processos de mudança e de aprendizagem, organizacional e profissional, e principais interessados na obtenção de valor a partir do projeto formativo.

É assim na **procura, estruturada e intencional, da adequação entre intervenções estratégicas e operacionais (consultoria) e as práticas de formação contínua**, no quadro de uma abordagem por competências centradas nos contextos empresariais e nas necessidades das empresas do setor do turismo, que se situa o fator distintivo e a chave do sucesso do modelo de formação-ação que subjaz ao programa “Melhor Turismo 2020”.

As exigências para o sistema de atores são múltiplas (cf ponto seguinte). Os benefícios para as PME, que constituem a razão de ser do programa, ultrapassam os traduzidos pelos indicadores de avaliação de resultados (mais competências, introdução de mudanças, criação de redes, etc). Os processos de consultoria-formativa no quadro dos modelos de formação-ação potenciam, através da apropriação de conceitos e instrumentos e da aprendizagem em contexto de trabalho, a autonomia na condução de resolução de problemas, a capacidade de interpretação e de ação sobre os contextos organizacionais, a capacidade de avaliar e tomar decisões e a geração de novas necessidades de aprendizagem.



Para saber mais sobre estratégias e modelos de formação-ação em Portugal e boas práticas, consulte a publicação “Estratégias de Formação-Ação em Portugal/ PME, Quaternaire Portugal, Outubro 2013; POAT FSE - Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu

## 2. Sistema de atores

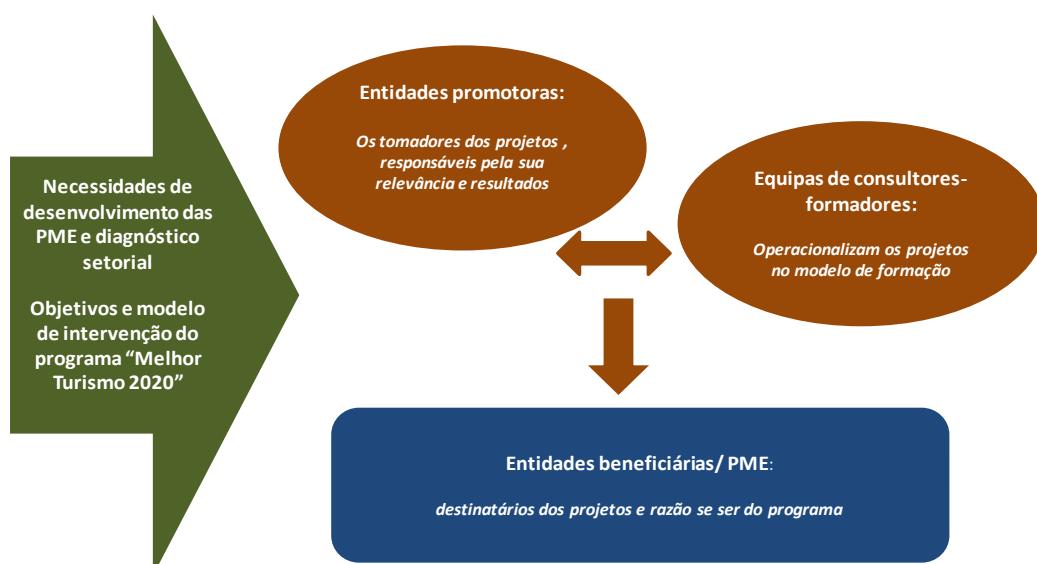
Os projetos formativos dos Ciclos do programa “Melhor Turismo 2020” são organizados com recurso a metodologias de formação-ação e desenvolvidas na **modalidade de projetos conjuntos**. “*Um projeto conjunto é aquele que é apresentado por uma entidade promotora e visa o desenvolvimento de um programa estruturado de intervenção num conjunto composto por PME (que se constituem como beneficiárias) que apresenta soluções comuns e coerentes face a problemas ou oportunidades a explorar no quadro das empresas a envolver*” in Guia do Utilizador MT 2020

Os projetos são apresentados por uma **entidade promotora**, não sendo admissíveis projetos em co promoção, **contratualizados com as entidades beneficiárias no âmbito de um acordo de pré-adesão e operacionalizados por equipas de consultores-formadores, enquadradas ou não numa entidade formadora**.

Neste contexto, o programa “Melhor Turismo 2020” associa um **conjunto de atores que, com âmbitos de intervenção diferenciados, contribuem, em interação, para a criação e desenvolvimento de respostas formativas** (consultoria-formativa, formação em sala e formação em contexto de trabalho), geradoras de valor para a modernização, inovação, internacionalização e competitividade das empresas e orientadas para o aumento de competências críticas dos seus empresários/ gestores e trabalhadores.

Os atores, em interação, enquadrados por um modelo de intervenção - formação-ação - e comprometidos com os objetivos do programa “Melhor Turismo 2020”, são os seguintes: **Entidades promotoras, Entidades formadoras/ Equipas de consultores-formadores e Entidades beneficiárias**.

**Figura 4 - Sistema de atores**



## **2.1. Entidades promotoras**

As entidades promotoras são **Associações Empresariais, sem fins lucrativos e com competências dirigidas a PME**, nomeadamente associações empresariais, câmaras de comércio e indústria, agências regionais de promoção turística assim como outras entidades não empresariais dos sistemas de I&I.

De entre as condições específicas de acesso, que se encontram estabelecidas no Aviso de Apresentação de Candidaturas, destaca-se, o facto das entidades promotoras serem capazes de apresentar um plano de ação conjunto, adequadamente fundamentado, que assegure a intervenção num número mínimo de 10 PME, identificando em candidatura pelo menos 50% dessas PME.

**Às entidades promotoras compete:**

- A apresentação de candidaturas relevantes e que respeitem os requisitos definidos;
- O recrutamento e seleção das equipas de consultores-formadores, no respeito pelos requisitos estabelecidos, a informação e o enquadramento daquelas equipas no espírito, modelo e objetivos do programa; (*nota: A contratação de uma entidade formadora externa só é permitida no caso da Entidade Promotora não ser certificada como entidade formadora ou, excepcionalmente, para as áreas de educação e formação em que aquela não se encontre certificada ou equiparada*);
- A informação, sensibilização e mobilização de PME para o programa e a comunicação com as entidades beneficiárias ao longo do projeto; (*nota: a angariação e seleção das entidades beneficiárias/PME são feitas com recurso a grelha de análise previamente validada pelo Organismo Intermédio e tendo em conta os requisitos exigidos*);
- A celebração de contratos de pré-adesão com as entidades beneficiárias/PME que manifestaram intenção de participar no projeto, e a apresentação geral, a clarificação das expectativas iniciais e dos direitos e dos deveres junto das entidades beneficiárias;
- A garantia das condições logísticas e a qualidade dos meios humanos e técnicos necessários para a execução do projeto;
- A coordenação do projeto formativo **em todas as suas etapas**, garantindo que a operacionalização das intervenções, nos diferentes Ciclos e Etapas, se efetua no quadro do modelo de formação-ação e se orienta para o cumprimento dos objetivos definidos. Designadamente, compete às entidades promotoras, no âmbito de cada Ciclo, assegurar que, em cada entidade beneficiária, é concretizado um diagnóstico

que sustenta a formulação de um plano de ação, que dá origem a ações de consultoria-formativa e de formação (em sala e em contexto de trabalho), e que é objeto de avaliação;

- O apoio técnico-pedagógico às equipas de consultores-formadores;
- O acompanhamento, monitorização e avaliação do projeto formativo, integrando a informação recolhida, sistematizada e analisada pelas equipas de consultores-formadores e informação recolhida junto da empresa em momentos críticos de execução do projeto;
- O acompanhamento das entidades beneficiárias ao longo do projeto, assegurando o cumprimento dos compromissos estabelecidos no acordo de pré-adesão, efetuando a gestão de expetativas e promovendo a participação do empresário nas diferentes etapas do projeto;
- A identificação de intervenções, em conjunto com a equipa de consultores-formadores, que se possam configurar como soluções comuns e coerentes para um conjunto de empresas e que respondam a problemas ou desafios de desenvolvimento de competências, de modernização e de competitividade do setor do turismo;
- A realização de ações de disseminação de boas práticas e de divulgação dos resultados alcançados;

#### E, do ponto de vista técnico-financeiro

- ↳ Assegurar o financiamento da comparticipação privada a suportar pelas empresas e pela entidade promotora, em regime de auxílios de estado ou de minimis;
- ↳ Cumprir as obrigações gerais de acesso ao financiamento pelo FSE, nomeadamente as previstas na legislação de enquadramento do projeto;
- ↳ Submeter toda a informação relativa à execução física e financeira no Balcão 2020 nas datas previstas, de acordo com o fluxo informativo previsto no Manual;
- ↳ Garantir a conformidade dos pedidos de pagamento com as atividades executadas e delas fazer prova sempre que solicitado, assegurando a elegibilidade das despesas;
- ↳ Garantir a existência dos dossiers obrigatórios no âmbito do projeto devidamente organizados, com cópias de todos os documentos relevantes para a análise, em respeito pelas regras em vigor no âmbito desta tipologia de intervenção e seguindo o proposto no Manual;

- ↳ Sujeitar-se a ações de verificação no local por parte do Organismo Intermédio e das entidades de controlo do POCI e outras nacionais e comunitárias;
- ↳ Cumprir as obrigações nacionais e comunitárias em matéria de informação e de publicidade e colaborar com o Organismo Intermédio nas atividades de divulgação do projeto de acordo com o previsto no Manual.



#### Aspetto em destaque/a reter

Os projetos a desenvolver no âmbito do programa “Melhor Turismo 2020” são exigentes do ponto de vista da interação entre a entidade promotora, as equipas de consultores-formadores e as entidades beneficiárias. As entidades promotoras, são uma entidade *pivô* na operacionalização dos projetos, na medida em que recrutam as equipas que operacionalizam os projetos, mobilizam as entidades beneficiárias e coordenam o projeto formativo em todas as suas diferentes etapas. Constituem também um garante da coerência e qualidade das intervenções, assumindo um papel central na interlocução com as entidades beneficiárias e na monitorização e avaliação dos projetos, e uma função facilitadora da partilha de conhecimento e intercâmbio de boas práticas entre projetos e entre empresas.

Neste contexto, **cada entidade promotora deverá assegurar as seguintes funções, através de recursos internos:**

- **A divulgação do projeto e mobilização de entidades beneficiárias**, desenvolvendo iniciativas que contribuam para motivar os empresários/ gestores para a participação no projeto, sensibilizando-os para a importância de assumirem o papel de agente de mudança efetiva nas suas organizações;
- **A coordenação geral do projeto**, através de um responsável que assegura a coordenação geral das intervenções, nomeadamente na articulação entre as suas dimensões técnica, pedagógica e financeira, garante a interlocução com o organismo intermédio e a comunicação com as entidades beneficiárias em momentos chave da intervenção, designadamente, no início e final de cada etapa;
- **A coordenação pedagógica do projeto**, indicando um responsável para assumir a interlocução com a equipa de consultores-formadores, designadamente com o consultor-coordenador, e com a entidade beneficiária. A coordenação pedagógica assegura o desenvolvimento das intervenções de acordo com o modelo definido, os

objetivos de cada Ciclo e as etapas de intervenção, acompanhando e monitorizando a sua qualidade e eficácia e efetuando o reporte no quadro dos instrumentos definidos.

Conforme estabelecido nas orientações do programa, “*para a implementação dos processos formativos, podem as entidades promotoras recorrer às formações que integram o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) com a restrição prevista no n.o 2 do art.o 17.o da Portaria n.o 60-A/2015, de 2 de Março*”.

## **2.2. Entidades formadoras**

Conforme estipulado no Aviso para Apresentação de Candidatura, a contratação, por parte da entidade promotora, de uma entidade formadora externa “*..só é permitida no caso da Entidade Promotora não ser certificada como entidade formadora ou, excepcionalmente, para as áreas de educação e formação em que aquela não se encontre certificada ou equiparada*”.

Optamos assim, no âmbito do Guia, pela expressão “**equipas de consultores-formadores**” que poderão estar enquadradas numa entidade formadora externa, no caso de ser esta a opção da entidade promotora, ou nas entidades promotoras responsáveis pelo seu recrutamento e seleção.

### **Como se constituem e que funções asseguram as equipas de consultores-formadores?**

As **equipas de consultores-formadores**, recrutadas pelas entidades promotoras e assim designadas para traduzir um pilar do modelo de formação-ação - a consultoria-formativa -, são um **ator chave do programa**, uma vez que são eles que **operacionalizam os projetos nas entidades beneficiárias** e asseguram a sua relevância, qualidade e eficácia no quadro dos objetivos e modelo de intervenção definidos.

Estas equipas são compostas por:

- Um **consultor-coordenador** responsável técnico pela intervenção em uma ou mais entidades beneficiárias.



### **Aspeto em destaque/a reter**

O consultor-coordenador é o rosto da intervenção junto do empresário/ gestor, assumindo a responsabilidade operacional na condução da intervenção ao longo das suas etapas, assegurando a sua relevância e qualidade, no respeito pelas metodologias de formação-ação e pelos objetivos acordados com a empresa/ empresário/ gestor.

Este profissional assegura também a interlocução com a equipa da entidade promotora e a equipa de consultores-coordenadores que intervém sob a sua orientação.

- Os **consultores** (entre os quais podem estar o consultor-coordenador e formadores, embora numa outra função) que desenvolvem o seu trabalho ao longo das diferentes etapas do projeto, sob a orientação do consultor-coordenador e numa lógica de consultoria-formativa e de ação sobre as competências organizacionais e individuais. Estes consultores podem assegurar domínios de especialidade técnica necessários ao desenvolvimento do projeto ou apresentar um perfil mais generalista.



#### Aspetto em destaque/a reter

Os consultores operacionalizam as ações de consultoria-formativa, ao longo das diferentes etapas do projeto, assumindo um papel central, e complementar ao do consultor-coordenador, na definição e mapeamento de competências a trabalhar no âmbito da formação em sala e em contexto de trabalho

- Os **formadores** (entre os quais podem estar o consultor-coordenador e os consultores, embora noutra função), que asseguram a formação em sala e a formação em contexto de trabalho - componentes centrais da intervenção formativa -, num quadro de articulação com as ações de consultoria-formativa desenvolvidas ao longo das diferentes etapas do projeto.



#### Aspetto em destaque/a reter

Os formadores **operacionalizam a abordagem por competências nos contextos formativos** e assumem um papel central na mobilização de recursos e instrumentos internos e externos que garantam a qualidade e certificação da formação.

Conforme explicitado nas orientações do Programa, “*na conclusão das ações formativas devem as entidades formadoras emitir o diploma de qualificação ou os certificados previstos no CNQ, que integra o Sistema Nacional de Qualificações, bem como assegurar o respetivo registo na caderneta individual de competências do formando, quando disponível*”.

### Que requisitos para as equipas de consultores-formadores?

Os critérios de recrutamento e seleção das equipas de consultores-formadoras encontram-se definidos em diversos documento do programa, nomeadamente no referencial elaborado pelo Organismo Intermédio, CTP, no Manual do Utilizador, no próprio Aviso de apresentação de candidaturas e numa nota informativa da CTP (nota informativa nº1/ 2015) que estabelece orientações a ter em conta no recrutamento dos consultores-formadores.

Neste contexto, importa fundamentalmente destacar os requisitos chave - qualificações e competências - que devem ser asseguradas nos momentos de recrutamento e seleção das equipas e que, evidentemente, devem ser mobilizadas e desenvolvidas ao longo da execução do projeto em cada empresa.

Estes **requisitos chave, a garantir na seleção da equipa, estão associados à função exercida por cada profissional** - consultor-coordenador, consultor e/ ou formador -, pois é o seu exercício, no âmbito das funções globais da equipa, que determina a necessidade de mobilização das qualificações e competências. Alguns dos requisitos são obrigatórios, outros facultativos, mas ambos se assumem como fundamentais para a criação de condições de sucesso do programa.

De entre os **requisitos comuns** ao exercício de qualquer uma das funções no âmbito da **equipa de consultores-formadores** destacam-se as seguintes **competências que devem ser evidenciadas**, no processo de recrutamento e seleção levado a cabo pela entidade promotora:

- ↳ Capacidade de comunicação, oral e escrita, compreendendo a capacidade de escuta ativa, o *feedback* e a atitude de partilha de informação;
- ↳ Capacidade de negociação - *fundamental para o exercício da função de consultor-coordenador*
- ↳ Capacidade de identificar, enquadrar e resolver problemas - *fundamental para o exercício da função de consultor-coordenador*;
- ↳ Capacidade de interpretação do contexto;
- ↳ Capacidade de explorar e sistematizar informação, incluindo a capacidade de “fazer boas perguntas” - *fundamental para o exercício da função de consultor-coordenador*;
- ↳ Atitude de colaboração na análise de situações e resolução de problemas;
- ↳ Ética e responsabilidade na atuação.

### **Requisitos associados ao exercício da função de consultor-coordenador**

- ↳ Habilidades literárias de nível superior ou equiparadas - **requisito obrigatório**;
- ↳ Certificado de Competências Pedagógicas de Formador nos termos da Portaria n.º 214/2011, de 30 de Maio - **requisito obrigatório**;
- ↳ Qualificações/Habilidades específicas na área de educação e formação em que desenvolve a intervenção - **requisito obrigatório**;
- ↳ Experiência profissional, de pelo menos 2 anos, comprovada e relevante, na atividade de consultor em ambiente empresarial, preferencialmente em empresas do setor do turismo - **requisito obrigatório**;
- ↳ Certificado de Competências Pedagógicas Especializadas em Consultor-Formador, ou formação especializada equivalente - **requisito facultativo**;
- ↳ Experiência como formador-consultor mínima de 2 anos- **requisito facultativo**;
- ↳ Experiência como formador-consultor no setor do turismo- **requisito facultativo**.

### **Requisitos associados ao exercício da função de consultor (consultoria-formativa)**

- ↳ Habilidades literárias de nível superior ou equiparadas - **requisito obrigatório**;
- ↳ Certificado de Competências Pedagógicas de Formador nos termos da Portaria n.º 214/2011, de 30 de Maio - **requisito obrigatório**;
- ↳ Qualificações/Habilidades específicas na área de educação e formação em que desenvolve a intervenção - **requisito obrigatório**;
- ↳ Experiência profissional, comprovada e relevante, na atividade de consultor em ambiente empresarial, preferencialmente em empresas do setor do turismo - **requisito obrigatório**;
- ↳ Certificado de Competências Pedagógicas Especializadas em Consultor-Formador, ou formação especializada equivalente - **requisito facultativo**;
- ↳ Experiência como formador-consultor mínima de 2 anos- **requisito facultativo**;
- ↳ Experiência como formador-consultor no setor do Turismo- **requisito facultativo**;

## Requisitos associados ao exercício da função de formador

- ↳ Habilidades literárias de nível superior ou equiparadas - **requisito obrigatório**;
- ↳ Certificado de Competências Pedagógicas de Formador nos termos da Portaria n.º 214/2011, de 30 de Maio - **requisito obrigatório**;
- ↳ Qualificações/Habilidades específicas na área de educação e formação em que desenvolve a intervenção - **requisito obrigatório**;
- ↳ Experiência, de pelo menos 2 anos, comprovada e relevante, de formação em ambiente empresarial, preferencialmente em empresas do setor do turismo - **requisito obrigatório**;
- ↳ Experiência como formador, mínima de 2 anos, em PME do setor do turismo- **requisito facultativo**.



### Aspetto em destaque/a reter

Um dos **fatores críticos de sucesso** reside na constituição da equipa de projeto, numa **lógica multidisciplinar**. Será fundamental que esta detenha competências e experiência relevante nos vários aspectos relacionados com a gestão de projetos de formação-ação, e com todas as fases do ciclo formativo, em especial, engenharia da formação baseadas em competências, metodologias de formação adequadas a adultos, nomeadamente, aprendizagem baseada em problemas e por projetos. Transversalmente, deverão ser mobilizados consultores especialistas e formadores nas áreas do Restauração e Hotelaria e Turismo.

### 2.3. Entidades beneficiárias

As entidades beneficiárias constituem, simultaneamente, os destinatários dos projetos e a razão de ser do programa “Melhor Turismo 2020”.

Conforme consta das orientações técnicas e do Aviso à apresentação de candidaturas no Programa de Formação-Ação “Melhor Turismo 2020” são consideradas entidades beneficiárias as **micro, pequenas e médias empresas<sup>1</sup> do turismo**, localizadas nas regiões Norte, Centro e Alentejo e integradas, nomeadamente, nas **CAE 55, 56, 77, 79, 82, 91, 93 e 96 com menos de 100 trabalhadores**. Neste contexto, o programa “Melhor Turismo 2020” considera as **empresas até 10 trabalhadores e as empresas que têm entre 10 e 50 trabalhadores o seu grupo alvo preferencial**.

<sup>1</sup> Recomendação no 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio, relativa à definição de micro, pequena e média empresa

As entidades beneficiárias são informadas e mobilizadas para a participação no programa pelas entidades promotoras. Estas selecionam as PME e contratualizam a sua adesão.

Mediante um investimento financeiro, definido na regulamentação do programa, as PME acedem aos benefícios de um programa formativo, com um modelo pré definido e objetivos de desenvolvimento organizacional e de competências dos profissionais em domínios que são identificados em função das necessidades das empresas.

Neste contexto, as entidades beneficiárias, PME, através do empresário/ gestor ou do interlocutor designado para o projeto, assumem os seguintes deveres:

- Cumprimento das obrigações assumidas no acordo de pré-adesão e na contratualização do projeto;
- Divulgação e comunicação do projeto no interior da empresa, com o apoio do consultor-coordenador, promovendo o conhecimento dos seus objetivos, modelo de intervenção e etapas, de modo a assegurar a adesão dos trabalhadores;
- Dinamização do projeto e enquadramento organizacional do trabalho da equipa de consultores-formadores;
- Participação do empresário/ gestor e de profissionais da empresa em todas as etapas no diagnóstico de necessidades de intervenção efetuado no âmbito do programa, designadamente:
  - no diagnóstico estratégico organizacional, no caso do Ciclo de Planeamento, e no aprofundamento e validação do diagnóstico de necessidades de competências, no caso do Ciclo Temático;
  - no plano de ação decorrente do diagnóstico promovendo o planeamento de intervenções relevantes em função das necessidades de desenvolvimento da empresa;
  - nas ações de consultoria-formativa desenvolvidas ao longo das etapas do projeto;
  - na formação, em contexto de trabalho e em sala, assegurando o envolvimento de até 3 participantes em cada ciclo;
  - no acompanhamento, monitorização e avaliação do projeto;
  - nas ações de intercâmbios e de partilha de boas práticas dinamizadas no âmbito do projeto.
- Interlocução com o responsável da entidade promotora e participação em reuniões de gestão do projeto, monitorização e avaliação de resultados.

**Aspetto em destaque/a reter**

Num programa formativo que adota o modelo de formação-ação como pilar diferenciador e que coloca a ambição no seu contributo efetivo para a inovação, modernização e competitividade das PME, a participação ativa da entidade beneficiária, do empresário/gestor e colaboradores, constitui-se uma condição necessária de sucesso, de qualidade e de eficácia dos projetos.

### **3. Acompanhamento, monitorização e avaliação do projeto**

#### **3.1. Ciclo de Planeamento**

##### **3.1.1. Acompanhamento e monitorização do projeto formação-ação**

###### **Resumo**

O acompanhamento da formação-ação deve ocorrer ao longo do desenvolvimento do projeto formação-ação da responsabilidade da Entidade Promotora. Deve ser prestado pela equipa que possua funções de gestão do projeto: aos demais elementos da equipa de projeto interna e externa (consultores e formadores) e as entidades beneficiárias (empresas).

A monitorização da formação-ação deve realizar-se ao longo da implementação do projeto e assenta na produção, tratamento e análise de informação útil à melhoria contínua da intervenção nas empresas. A Entidade Promotora deve orientar a recolha de informação de suporte à monitorização a realizar pela equipa de projeto em linha com o constante em capítulo próprio no presente guia. A informação reportada pela equipa de projeto terá três utilidades: emanar orientações para a equipa de projeto na sequência do reporte informação de monitorização; desencadear ações de acompanhamento às equipas de projeto e aos destinatários finais sempre que necessário; sistematizar a informação de suporte à monitorização da intervenção em cada empresa e reportar a CTP.

Independentemente das orientações que possam vir a ser emanadas pela CTP, a equipa de gestão de projeto deverá ser capaz de incorporar estes elementos em exercícios de autorreflexão visando a melhoraria das suas práticas de modo a alcançar os objetivos pré-definidos com a implementação do projeto.

O acompanhamento do projeto deverá conjugar duas dimensões de acompanhamento e seguir os seguintes princípios de atuação:



Figura 1- Dimensões do acompanhamento do projeto

Vejamos com mais detalhe os princípios a seguir em cada uma das dimensões de acompanhamento:

→ **Acompanhamento da equipa interna** (formadores e consultores)

- a) **Acolhimento e preparação inicial da equipa:** as equipas deverão ser enquadradas no Projeto antes de iniciarem a sua atividade e intervenção junto das empresas. Nessa etapa devem de ser informada sobre aspectos como:
  - ✓ Os objetivos e resultados esperados do projeto da Entidade Promotora, contributo esperado para os objetivos do Programa Melhor Turismo 2020, Compete 2020 e outros instrumentos de política territorial e setorial relevantes;
  - ✓ As metodologias a privilegiar e os produtos a entregar por cada etapa de intervenção (diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação);
  - ✓ As responsabilidades, os deveres e os direitos dos membros da equipa e orientações relativas à cultura e práticas de articulação e interação entre pares (consultores e formadores) e para com a equipa de gestão de projeto a privilegiar;
  - ✓ As orientações relativas às estratégias de envolvimento dos empresários e dos ativos, bem como as atividades de promoção da interação, partilha de boas práticas e disseminação de resultados da responsabilidade da Entidade Promotora;
  - ✓ Outros assuntos que a Entidades Promotora considere relevantes.
- b) **Acompanhamento ao longo das intervenções:** as equipas internas e externas devem ser acompanhadas ao longo de toda a intervenção. Devem ser estabelecidas formas de contacto regulares com a equipa que favoreçam uma forte proximidade da Entidade Promotora ao que vai acontecendo no terreno e a interação e partilha entre os diferentes membros da equipa.
- c) **Balanço final e encerramento do Projeto:** as equipas devem reunir no final das intervenções de modo a fazer um balanço relativo a cada uma das intervenções e ao projeto como um todo. Esse deve constituir um momento que favoreça a aprendizagem interna e, como tal, o reforço da capacitação dos membros da equipa.

→ **Atividades de acompanhamento das entidades beneficiárias (empresas):**

- a) **Acolhimento e motivação inicial dos empresários:** a Entidade Promotora deverá desenvolver iniciativas que possam contribuir para motivar os empresários para a participação no projeto e para os sensibilizar para a importância destes assumirem o papel de agente de mudança efetiva nas suas organizações.
- b) **Acompanhamento ao longo das intervenções:** a equipa de gestão da Entidade

Promotora deverá realizar pelo menos duas visitas de acompanhamento a cada entidade beneficiária ao longo do projeto: na fase de transição do diagnóstico para o planeamento e durante a implementação. As visitas deverão ter como objetivo a análise do cumprimento dos procedimentos administrativos mas sobretudo proceder a um acompanhamento técnico da implementação do projeto.

- c) **Balanço final e encerramento do Projeto:** a Entidade Promotora deverá proporcionar a ocorrência de um evento final que permita a interação interempresas participantes no Projeto de modo a partilharem as práticas e resultados alcançados e a estimular a criação de sinergias.

### Ferramentas a utilizar no acompanhamento e monitorização

- Modelo de ficha de reporte trimestral
- Ficha de reporte trimestral produzida pela equipa de consultores e formadores para cada empresa;
- Ficha de reporte anual produzida pela equipa de consultores e formadores para cada empresa;
- Diagrama de GANTT concebido pela Entidade Promotora em sede de planeamento do Projeto onde foram identificadas as atividades a desenvolver no âmbito das suas responsabilidades num cronograma temporal;
- Mapa de indicadores de realização concebido pela Entidade Promotora em sede de planeamento do Projeto.
- Modelo de ficha de Reporte Trimestral da Entidade Promotora

### Produtos/Evidencias do acompanhamento e monitorização

- Diagrama de Gant com as ações a realizar na monitorização
- Reporte Trimestral da Entidade Promotora enviado à CTP
- Reporte Anual da Entidade Promotora enviado à CTP
- Reporte Final

### Reporte trimestral

A equipa de consultores e formadores realiza trimestralmente 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 remetendo uma Ficha de reporte trimestral à Entidade Promotora.

A Entidade Promotora deverá trimestralmente produzir uma ficha de reporte que contenha uma sistematização dos reportes trimestrais de cada intervenção bem como o balanço da implementação das atividades a desenvolver no âmbito das suas responsabilidades.



Ferramentas a utilizar: Ficha de Reporte Trimestral da Entidade Promotora

## Reporte anual

Ainda no âmbito da monitorização, **anualmente** a equipa de consultores e formadores deve de apurar os contributos para o cumprimento das metas relativas aos indicadores de realização previamente definidas remetendo uma Ficha de reporte anual à Entidade Promotora.

A Entidade Promotora deverá anualmente produzir uma ficha de reporte que contenha uma sistematização dos reportes anuais de cada intervenção bem como o balanço das atividades a desenvolver no âmbito das suas responsabilidades.



Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Anual da Entidade Promotora.

**ANEXOS DO PONTO 3.1.1. ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO - ciclo planeamento**

*Observação: Uma vez validados os instrumentos e os indicadores que neles constam, algumas ferramentas poderão ser convertidas para um ficheiro Excel.*

**a) Ficha de reporte trimestral da Entidade Promotora**

<b>Designação da Entidade Promotora</b>	
<b>Pessoa de contacto</b>	Nome Email Tel
<b>Região do projeto</b>	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo
<b>N.º de empresas intervencionadas</b>	__ __
<b>Data de início do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>Data de reporte</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>I - Monitorização da implementação dos projetos empresariais</b>	
<b>Alterações nas atividades planeadas nos projetos empresariais</b>	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim  Em quantas empresas:  __ __
<b>Descrição do tipo de alterações</b>	
<b>Principais razões que fundamentaram as alterações</b>	
<b>Implicações das alterações</b>	
<b>II - Monitorização da implementação das atividades da responsabilidade da Entidade Promotora</b>	
<b>Alterações nas atividades planeadas da responsabilidade da EP</b>	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
<b>Descrição das alterações</b>	

Razões das alterações	
Implicações das alterações	
Diagrama de GANTT (atualizado)	

## b) Ficha de reporte anual da Entidade Promotora

<b>Designação da Entidade Promotora</b>		
<b>Pessoa de contacto</b>	Nome Email Tel	
<b>Região do projeto</b>	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo	
<b>N.º de empresas intervencionadas</b>	__ __	
<b>Data de início do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)	
<b>Data de reporte</b>	(aaaa.mm.dd)	
<b>Indicador</b>	<b>Planeado (Meta)</b>	<b>Realização</b>
<i>N.º de formandos abrangidos</i>		
<i>N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por nível de habilitação</i>		
<i>N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por CNAEF (3 dígitos)</i>		
<i>N.º de ações de consultoria / formação</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho segundo a CNAEF (3 dígitos)</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em sala</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em sala segundo a CNAEF (3 dígitos)</i>		

### 3.1.2. Avaliação do projeto formação-ação

#### Resumo

A avaliação da formação-ação é aqui entendida como uma avaliação final que deve permitir aferir o grau de cumprimento dos planos de ação concebidos para cada entidade destinatária, nomeadamente no que se refere ao cumprimento das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas. Paralelamente, deve permitir aferir o grau de cumprimento do plano de atividades concebido Entidade Promotora no âmbito do Projeto.

A Entidade Promotora deverá orientar a equipa para que proceda à elaboração dos produtos de avaliação final de cada intervenção de acordo com o constate no Guia, de modo a receber *inputs* essenciais para a elaboração do exercício de avaliação da sua responsabilidade que deverá ser remetido à CTP.

Independentemente das orientações que venham a ser emanadas pela CTP na sequência do reporte desta informação, a Entidade Promotora deverá ser capazes de incorporar estes elementos em exercícios de autorreflexão.

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

→ **Contributo do projeto para reforçar a capacidade competitiva das empresas:**

Trata-se de analisar o contributo das realizações físicas, resultados imediatos e impactos esperados nas empresas para o cumprimento da finalidade do Programa “Melhor Turismo 2020”. Deve contemplar a avaliação do grau de cumprimento dos planos de ação das entidades beneficiárias do Projeto, 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). Deverá, também, ser atualizado o quadro de impactos visados pré-identificados no início do Projeto considerando a revisão de impactos feita para cada uma das entidades destinatárias, bem como 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 e as metas a alcançar revistas no final da intervenção. No entanto, caso exista algum impacto já verificável no final do Projeto, o mesmo deverá ser medido e reportado.

→ **Contributo do Projeto para o reforço da competitividade do setor e da economia:** Deverá ser apreciado o contributo do Projeto para a promoção do emprego qualificado no setor bem como para a criação de efeitos de demonstração e disseminação de resultados junto de outras empresas e setores.

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



Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Final da Entidade Promotora

Os indicadores de realização física a recolher para efeito da avaliação das intervenções estão intrinsecamente ligados à análise do cumprimento das atividades programadas nos planos 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-formativa contribuirão para o desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, em concreto de gestão da mudança planeada.

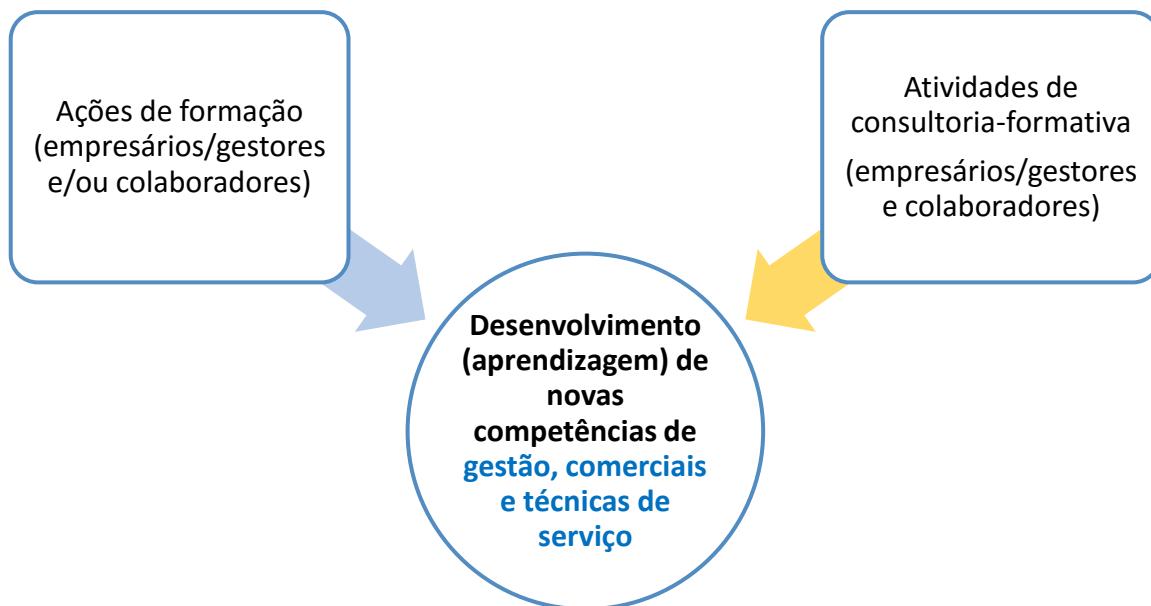


Figura 2 - Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos

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 - Aquisição das aprendizagens	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 da Entidade Promotora.



Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Final da Entidade Promotora.

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 parâmetros financeiros da organização	Tipo 8 - Melhoria dos rácios de performance económica

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

1. Sinalizar para quais das tipologias de impacto referidas é que é esperado que o Projeto produza impacto;
2. Sistematizar os indicadores que no contexto de cada intervenção foram considerados ajustados à medição de cada tipo de impacto esperado;
3. Medir o impacto verificado apenas nos casos em que isso já seja possível (que como referido se estima que sejam poucos).

**ANEXOS DO PONTO 3.1.2 SOBRE AVALIAÇÃO DO PROJETO . CICLO PLANEAMENTO**

**Observação:** Uma vez validados os instrumentos e os indicadores que neles constam, algumas ferramentas poderão ser convertidas para um ficheiro Excel.

**Ficha de reporte final da Entidade Promotora****a) Caracterização**

<b>Designação da Entidade Promotora</b>	
<b>Pessoa de contacto</b>	Nome Email Tel
<b>Região do projeto</b>	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo
<b>N.º empresas abrangidas</b>	_ _
<b>N.º de trabalhadores abrangidos</b>	Empresários / Gestores  _  Colaboradores  _ _
<b>Data de início do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>Data de encerramento do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>Data de reporte</b>	(aaaa.mm.dd)

**b) Racionalidade do Projeto**

<b>Diagnóstico de necessidade de formação</b>	
<b>Cadeia de objetivos definidos</b>	

**c) Realização física e resultados imediatos**

Indicador	Planeado (Meta)	Executado
<b>Realização física</b>		
N.º de formandos abrangidos		
N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por nível de habilitação		
N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por CNAEF (3 dígitos)		
N.º de ações de consultoria / formação		
N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho		
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		
N.º de horas de consultoria/formação em sala segundo a CNAEF (3 dígitos)		
<b>Resultados imediatos</b>		
Tipo 1 - Desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, comerciais e técnicas de serviço		
% de formandos que cumpriu os objetivos de formação segundo o tipo (empresário/ gestor e/ou colaborador)		
Nº de unidades de competências certificadas (novos referenciais) por formando segundo a UFCD (código)		
N.º de certificações parciais atribuídas (novos referenciais)		
Tipo 2 - Transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas		
% de formandos que cumpre os critérios de desempenho das atividades-chave da área de gestão, comercial e das técnicas de serviço		
Grau de cumprimento pelos empresários/gestores dos critérios de desempenho das atividades-chave do diagnóstico de necessidades de competências		

**Interpretação e fundamentação dos níveis de realização física face ao programado****Aspectos do processo que contribuem para explicar o (in)cumprimento dos objetivos e metas planeados**

Pontos fortes	Pontos fracos

## d) Impactos esperados

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

## e) Contributo do projeto para o emprego qualificado do setor

- f) Efeitos e externalidades ao nível da demonstração e disseminação de resultados a outras empresas e setores

### 3.2. Ciclo Temático

#### 3.2.1. Acompanhamento e monitorização do projeto formação-ação

O acompanhamento do projeto desenvolve-se a partir dos seguintes princípios de atuação:

- **Acompanhamento da equipa interna** (formadores e consultores)
- d) **Acolhimento e preparação inicial da equipa:** as equipas deverão ser enquadradas no Projeto antes de iniciarem a sua atividade e intervenção junto das empresas. Nessa etapa devem de ser informada sobre aspectos como:
- ✓ Os objetivos e resultados esperados do projeto da Entidade Promotora, contributo esperado para os objetivos do Programa Melhor Turismo 2020, Compete 2020 e outros instrumentos de política territorial e setorial relevantes;
  - ✓ As metodologias a privilegiar e os produtos a entregar por cada etapa de intervenção (diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação);
  - ✓ As responsabilidades, os deveres e os direitos dos membros da equipa e orientações relativas à cultura e práticas de articulação e interação entre pares (consultores e formadores) e para com a equipa de gestão de projeto a privilegiar;
  - ✓ As orientações relativas às estratégias de envolvimento dos empresários e dos ativos, bem como as atividades de promoção da interação, partilha de boas práticas e disseminação de resultados da responsabilidade da Entidade Promotora;
  - ✓ Outros assuntos que a Entidades Promotora considere relevantes.
- e) **Acompanhamento ao longo das intervenções:** as equipas internas e externas devem de ser acompanhadas ao longo de toda a intervenção. Devem de ser estabelecidas formas de contacto regulares com a equipa que favoreça uma forte proximidade da Entidade Promotora ao que vai acontecendo no terreno e a interação e partilha entre os diferentes membros da equipa.
- f) **Balanço final e encerramento do Projeto:** as equipas devem reunir no final das intervenções de modo a fazer um balanço relativo a cada uma das intervenções e ao projeto como um todo. Esse deve constituir um momento q

ue favoreça a aprendizagem interna e, como tal, o reforço da capacitação dos membros da equipa.

→ **. Atividades de acompanhamento das entidades beneficiárias** (empresas):

- d) **Acolhimento e motivação inicial dos empresários:** a Entidade Promotora deverá desenvolver iniciativas que possam contribuir para motivar os empresários para a participação no projeto e para os sensibilizar para a importância destes assumirem o papel de agente de mudança efetiva nas suas organizações.
- e) **Acompanhamento ao longo das intervenções:** a equipa de gestão da Entidade Promotora deverá realizar pelo menos duas visitas de acompanhamento a cada entidade beneficiária ao longo do projeto: na fase de transição do diagnóstico para o planeamento e durante a implementação. As visitas deverão ter como objetivo a análise do cumprimento dos procedimentos administrativos mas sobretudo proceder a um acompanhamento técnico da implementação do projeto.
- f) **Balanço final e encerramento do Projeto:** a Entidade Promotora deverá proporcionar a ocorrência de um evento final que permita a interação interempresas participantes no Projeto de modo a partilharem as práticas e resultados alcançados e a estimular a criação de sinergias.

**A monitorização do projeto formação-ação deverá apoiar-se em:**

- Ficha de reporte trimestral produzida pela equipa de consultores e formadores para cada empresa;
- Ficha de reporte anual produzida pela equipa de consultores e formadores para cada empresa;
- Diagrama de GANTT concebido pela Entidade Promotora em sede de planeamento do Projeto onde foram identificadas as atividades a desenvolver no âmbito das suas responsabilidades num cronograma temporal;
- Mapa de indicadores de realização concebido pela Entidade Promotora em sede de planeamento do Projeto.

A equipa de consultores e formadores realiza trimestralmente 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 remetendo uma Ficha de reporte trimestral à Entidade Promotora.

A Entidade Promotora deverá trimestralmente produzir uma ficha de reporte que contenha uma sistematização dos reportes trimestrais de cada intervenção bem como o balanço da implementação das atividades a desenvolver no âmbito das suas responsabilidades.



**Ficha de apoio:** consulte a Ficha de Reporte Trimestral da Entidade Promotora

Ainda no âmbito da monitorização, anualmente a equipa de consultores e formadores deve de apurar os contributos para o cumprimento das metas relativas aos indicadores de realização previamente definidas remetendo uma Ficha de reporte anual à Entidade Promotora.

A Entidade Promotora deverá anualmente produzir uma ficha de reporte que contenha uma sistematização dos reportes anuais de cada intervenção bem como o balanço das atividades a desenvolver no âmbito das suas responsabilidades.



**Ficha de apoio:** consulte a Ficha de Reporte Anual da Entidade Promotora.

**ANEXOS AOS PONTO 3.2.1 ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DO PROJETO – CICLO TEMÁTICO**

**Observação:** Uma vez validados os instrumentos e os indicadores que neles constam, algumas ferramentas poderão ser convertidas para um ficheiro Excel.

**A) Ficha de reporte trimestral da Entidade Promotora**

<b>Designação da Entidade Promotora</b>	
<b>Pessoa de contacto</b>	Nome Email Tel
<b>Região do projeto</b>	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo
<b>N.º de empresas intervencionadas</b>	__ __
<b>Data de início do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>Data de reporte</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>I - Monitorização da implementação dos projetos empresariais</b>	
<b>Alterações nas atividades planeadas nos projetos empresariais</b>	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim  Em quantas empresas:  __ __
<b>Descrição do tipo de alterações</b>	
<b>Principais razões que fundamentaram as alterações</b>	
<b>Implicações das alterações</b>	
<b>II - Monitorização da implementação das atividades da responsabilidade da Entidade Promotora</b>	
<b>Alterações nas atividades planeadas da responsabilidade da EP</b>	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
<b>Descrição das alterações</b>	

Razões das alterações	
Implicações das alterações	
Diagrama de GANTT (atualizado)	

## B) Ficha de reporte anual da Entidade Promotora

<b>Designação da Entidade Promotora</b>		
<b>Pessoa de contacto</b>	Nome Email Tel	
<b>Região do projeto</b>	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo	
<b>N.º de empresas intervencionadas</b>	__ __	
<b>Data de início do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)	
<b>Data de reporte</b>	(aaaa.mm.dd)	
<b>Indicador</b>	<b>Planeado (Meta)</b>	<b>Realização</b>
<i>N.º de formandos abrangidos</i>		
<i>N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por nível de habilitação</i>		
<i>N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por CNAEF (3 dígitos)</i>		
<i>N.º de ações de consultoria / formação</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho segundo a CNAEF (3 dígitos)</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em sala</i>		
<i>N.º de horas de consultoria/formação em sala segundo a CNAEF (3 dígitos)</i>		

### 3.2.2. Avaliação do projeto formação-ação

#### Resumo

A avaliação da formação-ação é aqui entendida como uma avaliação final que deve permitir aferir o grau de cumprimento dos planos de ação concebidos para cada entidade destinatária, nomeadamente no que se refere ao cumprimento das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas. Paralelamente, deve permitir aferir o grau de cumprimento do plano de atividades concebido Entidade Promotora no âmbito do Projeto.

A Entidade Promotora deverá orientar a equipa para que proceda à elaboração dos produtos de avaliação final de cada intervenção de acordo com o constate no Guia, de modo a receber *inputs* essenciais para a elaboração do exercício de avaliação da sua responsabilidade que deverá ser remetido à CTP.

Independentemente das orientações que venham a ser emanadas pela CTP na sequência do reporte desta informação, a Entidade Promotora deverá ser capazes de incorporar estes elementos em exercícios de autorreflexão.

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

#### **1. Contributo do projeto para reforçar a capacidade competitiva das empresas:**

Trata-se de analisar o contributo das realizações físicas, resultados imediatos e impactos esperados nas empresas para o cumprimento da finalidade do Programa “Melhor Turismo 2020”. Deve contemplar a avaliação do grau de cumprimento dos planos de ação das entidades beneficiárias do Projeto, 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). Deverá, também, ser atualizado o quadro de impactos visados pré-identificados no início do Projeto considerando a revisão de impactos feita para cada uma das entidades destinatárias, bem como 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 e as metas a alcançar revistas no final da intervenção. No entanto, caso exista algum impacto já verificável no final do Projeto, o mesmo deverá ser medido e reportado.

2. **Contributo do Projeto para o reforço da competitividade do setor e da economia:** Deverá ser apreciado o contributo do Projeto para a promoção do emprego qualificado no setor bem como para a criação de efeitos de demonstração e disseminação de resultados junto de outras empresas e setores.

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



Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Final da Entidade Promotora

Os indicadores de realização física a recolher para efeito da avaliação intervenções estão intrinsecamente ligados à análise do cumprimento das atividades programadas nos planos 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-formativa 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.

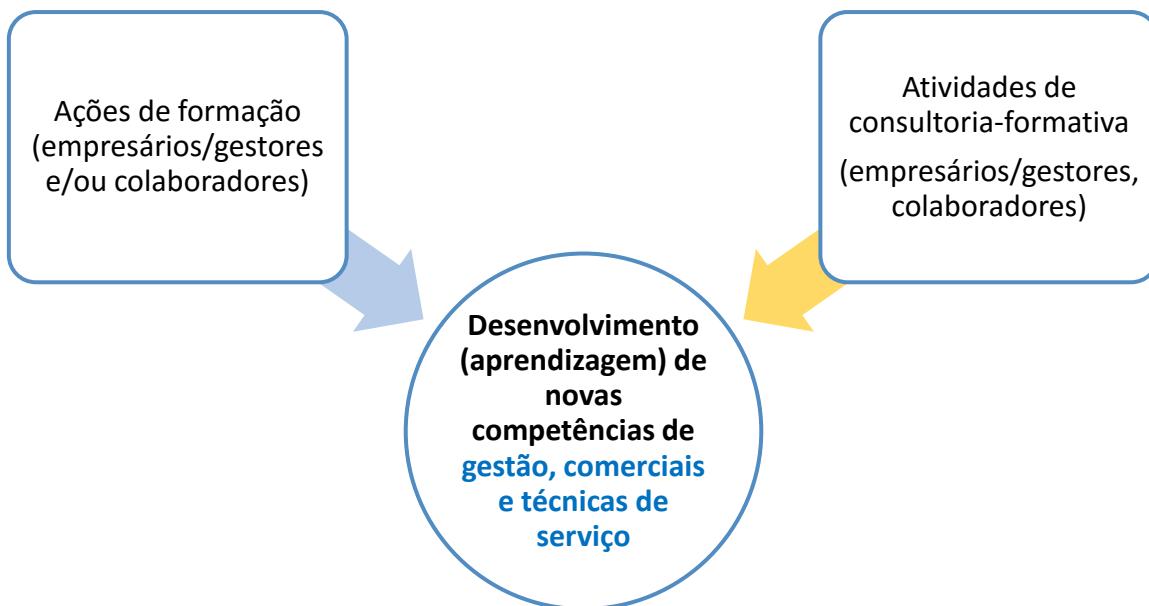


Figura 3 - Relação entre as atividades do projeto e o Nível I de produção de resultados imediatos

Para além dos resultados esperados ao nível da aquisição das aprendizagens, é igualmente expectável que as intervenções sejam capazes 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 aprendizagens	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

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



Ficha de apoio: consulte a Ficha de Reporte Final da Entidade Promotora.

No que se refere aos indicadores de impacto a considerar, para o **Ciclo Temático** não existe uma tipificação pré-definida pelo Programa. Assim, devem ser sistematizados os impactos no funcionamento de cada organização previstos em cada intervenção. 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. Sinalizar para quais das tipologias de impacto referidas é que é esperado que o Projeto produza impacto;
2. Sistematizar os indicadores que no contexto de cada intervenção foram considerados ajustados à medição de cada tipo de impacto esperado;
3. Medir o impacto verificado apenas nos casos em que isso já seja possível (que como referido se estima que sejam poucos).

**Anexos ao ponto 3.2.2. avaliação do projeto de formação-ação – Ciclo Temático**

**Observação:** Uma vez validados os instrumentos e os indicadores que neles constam, algumas ferramentas poderão ser convertidas para um ficheiro Excel.

**Ficha de reporte final da Entidade Promotora****a) Caracterização**

<b>Designação da Entidade Promotora</b>	
<b>Pessoa de contacto</b>	Nome Email Tel
<b>Região do projeto</b>	<input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Alentejo
<b>N.º empresas abrangidas</b>	_ _
<b>N.º de trabalhadores abrangidos</b>	Empresários / Gestores  _  Colaboradores  _ _
<b>Data de início do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>Data de encerramento do projeto</b>	(aaaa.mm.dd)
<b>Data de reporte</b>	(aaaa.mm.dd)

**b) Racionalidade do Projeto**

<b>Diagnóstico de necessidade de formação</b>	
<b>Cadeia de objetivos definidos</b>	

## c) Realização física e resultados imediatos

Indicador	Planeado (Meta)	Executado
<b>Realização física</b>		
N.º de formandos abrangidos		
N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por nível de habilitação		
N.º de formandos abrangidos segundo o tipo (empresário/gestor ou colaborador) por CNAEF (3 dígitos)		
N.º de ações de consultoria / formação		
N.º de horas de consultoria/formação em contexto de trabalho		
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		
N.º de horas de consultoria/formação em sala segundo a CNAEF (3 dígitos)		
<b>Resultados imediatos</b>		
Tipo 1 - Desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, comerciais e técnicas de serviço		
% de formandos que cumpriu os objetivos de formação segundo o tipo (empresário/ gestor e/ou colaborador)		
Nº de unidades de competências certificadas (novos referenciais) por formando segundo a UFCD (código)		
N.º de certificações parciais atribuídas (novos referenciais)		
Tipo 2 - Transferências das aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas		
% de formandos que cumpre os critérios de desempenho das atividades-chave da área de gestão, comercial e das técnicas de serviço		
Grau de cumprimento pelos empresários/gestores dos critérios de desempenho das atividades-chave do diagnóstico de necessidades de competências		

**Interpretação e fundamentação dos níveis de realização física face ao programado****Aspectos do processo que contribuem para explicar o (in)cumprimento dos objetivos e metas planeados**

Pontos fortes	Pontos fracos

**d) Impactos esperados**

Área	Parâmetros de funcionamento da organização	Indicador	Situação de partida (inicio do projeto)	Meta	Prazo de cumprimento da meta
Gestão	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
Comercial	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
Técnicas de Serviço	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
	Parâmetro a definir	Indicador a definir			
	Parâmetro a definir	Indicador a definir			

**e) Contributo do projeto para o emprego qualificado do setor**

**f) Efeitos e externalidades ao nível da demonstração e disseminação de resultados a outras empresas e setores**

## Anexos gerais

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

## Ligações externas úteis

[http://europa.eu/index\\_pt.htm](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

(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<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> série, 4776-4778.
- Rocha, A. L. (2014). *Guia Interpretativo do Quadro Nacional de Qualificações*. Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, IP.