

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**CERTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NOS SERVIÇOS
MUNICIPALIZADOS DE ÁGUA E SANEAMENTO DE ALMADA**

FILOMENA MARIA FONSECA CORREIA MARTINS

MAIO 2021

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**CERTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NOS SERVIÇOS
MUNICIPALIZADOS DE ÁGUA E SANEAMENTO DE ALMADA**

FILOMENA MARIA FONSECA CORREIA MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES

MAIO 2021

Agradecimentos

Esta tem sido uma fase da minha vida tão desafiante e exigente quanto gratificante, especialmente devido às pessoas, sempre as pessoas, que de um modo mais ou menos direto participaram, apoiaram e melhoraram este processo.

Quero deixar a todas elas uma palavra de apreço e gratidão.

Ao meu marido, meu apoio de sempre e como sempre. Pela força constante e persistente, pela paciência, pela cumplicidade à prova de esperas e ausências, mesmo quando estava fisicamente presente, pelo orgulho, pela crença e pelo amor incondicionais. Enfim por existir, na minha vida.

Aos meus filhos, pelas inúmeras ajudas, pela confiança, pela alegria, pelo humor, pela cor e pelo amor incondicional.

À minha mana pela admiração e orgulho, pelo interesse e apoio e pelo amor incondicional.

Ao meu orientador, o Professor Daniel Seabra Lopes pela sua sabedoria, pelo empenho, generosidade e disponibilidade.

A todos os professores que tive o privilégio de conhecer neste programa de Mestrado e que tanto me enriqueceram, com o seu conhecimento, profissionalismo e humanismo.

Às minhas companheiras nesta viagem e amigas: Filipa, Joana, Célia, Natacha e Margarida, pela partilha, pela generosidade e pela força e união.

A todos os que nos SMAS de Almada tornaram este projeto possível, em especial ao Vereador Miguel Salvado, à Dra. Ana Curto e ao Dr. José Costa por terem acolhido, desde o início, esta ideia e por todo o apoio que lhe dedicaram.

A todos agradeço de alma e coração!

Índice

Agradecimentos	i
Índice	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	1
O imperativo da adaptação e a necessidade da Formação	4
A formação e desenvolvimento e os ativos intangíveis.....	7
O Ciclo Formativo – contributos teóricos.....	9
Os SMAS de Almada.....	21
O Gabinete de Formação e a Atividade Formativa	24
O Projeto de Certificação da Atividade Formativa	27
Discussão de resultados	29
Conclusões	32
Limitações e sugestões para o futuro	33
Bibliografia	34
Anexo I	42

Resumo

Este projeto teve como objetivo a revisão do processo formativo dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento (SMAS) de Almada, com vista à preparação da sua certificação.

Esta certificação implica a implementação de um sistema de gestão garante de melhoria contínua desta importante vertente da gestão de recursos humanos, com vista à obtenção do máximo benefício para a organização e para os trabalhadores e, por inerência, para o serviço público e sociedade.

Metodologicamente o projeto passou por uma revisão bibliográfica relacionada com o tema da formação e desenvolvimento profissional, enquanto ferramenta de gestão estratégica de pessoas, com impacto positivo nos ativos intangíveis e no desempenho das organizações e na sociedade, com o intuito de sublinhar a importância do seu investimento, para a generalidade das organizações, onde se incluem as que compõem a função pública, que consideramos terem, nesta como em outras matérias, responsabilidade social acrescida. Foi realizado um estudo documental acerca do processo existente na organização com vista à identificação dos aspetos que cumprem as exigências do referencial de certificação e propondo alterações relativamente àqueles que estavam em incumprimento.

Paralelamente, esperamos que a realização deste trabalho possa contribuir para o reforço da credibilidade e valorização da atividade formativa nos SMAS de Almada.

Palavras-chave: Certificação de sistema de gestão da formação, administração pública, ativos intangíveis, gestão de recursos humanos.

Abstract

This project aimed a review of the formative process of the *Serviços Municipalizados de Água e Saneamento* (SMAS) in Almada, in order to prepare it's certification.

This certification implies the implementation of a management system that guarantees the continuous improvement of this important aspect of human resources management, in order to obtain the maximum benefit for the organization and it's workers and, inherently, for the public service and society.

Methodologically, the project underwent a bibliographic review related to the topic of professional training and development, as a tool for strategic people management, with a positive impact on intangible assets and the performance of organizations and society, in order to underline the importance of their investment, for most organizations, including those that make up the civil service, which we consider to have, in this as in other matters, increased social responsibility. A documentary study was carried about the existing process in the organization, with the goal of identifying the aspects that meet the requirements of the certification framework and proposing changes regarding those that don't.

At the same time, we hope that this work can contribute to reinforcing the credibility and valorization of the training activity at SMAS Almada.

Keywords: Training management system certification, public administration, intangible assets, human resources management.

Introdução

Chegado o momento de escolher a modalidade de Trabalho Final de Mestrado (TFM), pareceu-me que a opção de elaboração de um projeto com aplicação prática e interesse na organização que integro seria, de longe, a mais apelativa. Assim, estando, à data, integrada no Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal, da Divisão de Pessoal dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento (SMAS) de Almada, e tendo conhecimento de que a Certificação da atividade formativa era um objetivo daqueles serviços, decidi abraçar este duplo desafio de instrução do processo de certificação da formação e, paralelamente, da elaboração deste TFM.

Pude constatar com imenso agrado que a minha proposta além de ter colhido a aceitação do meu orientador no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), o Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, também foi bem recebida nos SMAS de Almada pela chefia da Divisão de Recursos Humanos, a Dr.^a Ana Curto, pelo Diretor Delegado, Dr. José Costa, pela Administração, na pessoa do senhor Vereador Administrador Executivo, e Vogal do Conselho de Administração, Eng.^o Miguel Salvado, e mais tarde pelos restantes elementos do Conselho de Administração, Dra. Inês de Medeiros e Dra. Teodolinda Silveira, respetivamente, Presidente e Vogal do Conselho de Administração.

Detendo, os SMAS de Almada, um histórico de formação de várias décadas, com volumes de formação anuais bastante expressivos, e tendo sido sucessivamente acreditados pela entidade competente, – Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (CEFA) –, em onze áreas de formação, tornava-se agora importante e necessário evoluir para a Certificação. Tal implica a implementação de um sistema garante de melhoria contínua desta vertente da gestão das pessoas, cada vez mais determinante para o seu sucesso – das pessoas, assim como das organizações, regiões e países que integram.

Assim, este projeto tem um duplo objetivo: se, por um lado, pretende a obtenção da certificação da atividade formativa dos SMAS de Almada, por parte da entidade competente, o que já constitui um selo de qualidade do trabalho

desenvolvido, por outro lado, o projeto visa também contribuir para o relançamento e reforço da valorização e credibilidade internas e externas desta importante ferramenta de gestão estratégica dos recursos humanos.

O projeto consistirá em proceder à revisão do processo formativo dos SMAS de Almada, com vista à preparação da sua certificação, contribuindo para a sua melhoria contínua e obtenção do máximo benefício para a organização e para os trabalhadores e, por inerência, para o serviço público e sociedade.

Pelo facto de integrar a organização e ter contacto direto com o processo formativo, considerámos como mais adequada a opção pela observação direta, participante e não participante, no que concerne à recolha de dados, assim como a realização de conversas informais com elementos da organização, nos moldes da auto etnografia, além de consultas à entidade certificadora,

Complementarmente, considerou-se o recurso à pesquisa e análise documental interna, como normativos, procedimentos, formulários e registos vários, e ainda a pesquisa e análise de documentos externos, como legislação e documentos de outras organizações e fontes, relacionados com o tema.

Neste sentido, apresentaremos uma súpula da revisão de literatura relacionada com o tema da formação e desenvolvimento profissional, enquanto ferramenta de gestão estratégica de pessoas, com impacto positivo nos ativos intangíveis e no desempenho das organizações e na sociedade, onde se incluem as que compõem a função pública, que consideramos terem, nesta como em outras matérias, responsabilidade social acrescida.

Posteriormente, procederemos à apresentação do essencial no que respeita aos métodos, fases e sequência que o processo formativo deve observar, à luz da pesquisa efetuada, para alcance da maior eficácia, assim como para garantir a sua melhoria contínua ao longo do desenvolvimento dos sucessivos ciclos de formação, por nos parecer sobreponível à metodologia preconizada pelas entidades certificadoras de formação em Portugal.

Será então apresentada uma caracterização dos SMAS de Almada – com base na informação disponibilizada no seu sítio institucional, relativamente à sua missão, visão, valores, história, estrutura, atividade e população, para melhor compreensão da descrição e atividade do Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal, que se lhe seguirá.

Finalmente, será apresentado o resultado do projeto que consistiu na realização de uma aferição da medida em que os requisitos de certificação estão a ser cumpridos pelos serviços, seguida da identificação dos aspetos a alterar e apresentação de algumas propostas de melhoria com vista à gestão da sua eficácia à luz da literatura estudada.

O imperativo da adaptação e a necessidade da Formação

No atual mundo, denominado por VUCA, volátil, incerto, complexo e ambíguo, marcado por mudanças contínuas e imprevisíveis, que acontecem a um ritmo sem memória e, ainda assim, crescente, a capacidade de adaptação dita o sucesso e, mesmo, a sobrevivência das organizações. As organizações sociais, económicas e políticas, em que se incluem empresas, instituições e mesmo regiões e nações, são entes vivos, compostos por pessoas, que lhes conferem capacidades adaptativas a um ambiente em constante mutação, que as influencia, molda e pressiona exigindo respostas simultaneamente conhecedoras e inovadoras.

O contexto de constante mutação, decorrente da globalização e vertiginosa evolução tecnológica, obriga as organizações a mudanças constantes com vista a uma melhor adaptação (Turulja & Bajgorić, 2018), e a gestão de recursos humanos deve ter como foco a obtenção de vantagens competitivas mediante a superação das barreiras inerentes a este ambiente (Hamid, 2019).

As vantagens competitivas sustentadas das organizações derivam da utilização dos seus recursos mais valiosos – no sentido de permitirem o aproveitamento de oportunidades e/ou neutralização de ameaças –, raros, inimitáveis pela concorrência, e insubstituíveis porquanto impossíveis de aquisição em mercado (Grant, 1996; Liao & Wu, 2009).

O conhecimento quando valioso, raro, dificilmente imitável e insubstituível é considerado, em inúmeros estudos, como o mais crítico dos recursos estratégicos no que concerne à sobrevivência a longo prazo e à competitividade empresarial (Donate *et al.*, 2011, citado por Turulja & Bajgorić, 2018, pág. 2), pelo que a aprendizagem, individual ou enquanto processo de aprendizagem organizacional, se tornou, conseqüentemente, uma questão chave para as organizações (Turulja & Bajgorić, 2018). Por outro lado a aprendizagem organizacional há muito que é considerada, não apenas, antecedente mas inclusivamente medida do desempenho organizacional (Noe, 2010; Qi & Chau, 2018).

As capacidades de gestão do conhecimento fazem parte do *modus operandi* das organizações e derivam da sua cultura (Grant, 1996), e as empresas com melhores capacidades de gestão do conhecimento adquirem e utilizam o conhecimento de forma mais eficaz e eficiente, o que resulta num desempenho superior (Liao & Wu, 2009).

A gestão do conhecimento organizacional é considerada um importante antecedente do desempenho e inovação organizacional (Darroch, 2005), sendo o conhecimento o principal recurso estratégico e a aprendizagem organizacional o principal meio estratégico (Liao & Wu, 2009).

A aprendizagem cria conhecimento e a formação promove a aprendizagem (Curado & Teixeira, 2014).

A formação e desenvolvimento promovidos, de forma eficaz, aumentam os conhecimentos explícito e tácito¹ dos colaboradores com impactos positivos no seu desempenho, além de melhorarem a sua capacidade de comunicação, planeamento, coordenação e trabalho em equipa (Aguinis & Kraiger, 2009; War *et al.*, 2020). Por esta via o desempenho das organizações melhora em eficácia e produtividade (Aguinis & Kraiger, 2009; Ferreira, 2016; Rego *et al.*, 2015; Shah & Gupta, 2018).

O absentismo, os conflitos interpessoais, o *turn-over* e as necessidades de recursos humanos também são problemas que podem beneficiar com o desenvolvimento de programas de formação (Ferreira, 2016; Rego *et al.*, 2015; Shah & Gupta, 2018).

A formação e desenvolvimento dota os colaboradores de competências que lhes conferem autoconfiança e satisfação com o trabalho, além de sentirem que a organização está a investir nas suas carreiras, aumentando a sua empregabilidade e valor no mercado de trabalho (Ferreira, 2016; Jehanzeb & Bashir, 2013; Rego *et al.*, 2015).

De facto, o investimento em formação é dos métodos mais utilizados para melhorar a produtividade e o desempenho organizacionais (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

¹ Segundo Nonaka e Konno (1998), ao passo que o conhecimento explícito pode ser formalizado e documentado, tornando mais fácil a sua transmissão e partilha, o conhecimento tácito que se refere ao *know-how*, é de difícil formalização e a sua transmissão exige socialização.

Alyahya & Norshian (2013) defendem que formação e desenvolvimento são essenciais para uma organização construir e sustentar vantagem competitiva nas suas competências centrais. A formação não é um luxo, mas antes uma necessidade (Noe, 2010), sem formação contínua emerge a estagnação e a obsolescência (Rego *et al.*, 2015).

Os benefícios da formação eficaz extravasam o nível individual, beneficiando também organizações e sociedade (Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir, 2013).

Também as nações dependem da formação e desenvolvimento, na medida em que os governos precisam de trabalhadores com capacidade de aprendizagem, adaptação e domínio da competitividade inerente à economia globalizada (Ferreira, 2016) em que vivemos.

Trabalhadores competentes, conhecedores, motivados e comprometidos com o trabalho terão desempenhos superiores, o que no caso dos trabalhadores públicos promoverá melhores serviços públicos e melhor sociedade.

A formação e desenvolvimento e os ativos intangíveis

O investimento das organizações em formação e desenvolvimento influencia diretamente o seu capital humano e social ao afetar a educação, o conhecimento relacionado com o trabalho e competências e, ainda, as relações entre as pessoas. Também o capital de cliente e o capital intelectual são influenciados indiretamente, na medida em que os trabalhadores tendem a melhor servir os clientes e obtêm conhecimento necessário para inovar e criar propriedade intelectual (Noe, 2010).

O capital humano, constituído pelo conhecimento tácito, educação, experiência, criatividade, energia e entusiasmo das pessoas (Noe, 2010), embora não seja propriedade das organizações é a chave para a sua excelência e sucesso, porque são os colaboradores que detêm as competências (Anvari *et al.*, 2016; Brito, 2010) e porque constitui um vetor para a mudança, para a adaptação e para a inovação (Brito, 2010).

O capital humano engloba a cultura organizacional e encontra-se distribuído pelos vários níveis, individual, grupal e organizacional (Brito, 2010).

A formação tem impacto positivo na empregabilidade, na retenção e ainda na socialização dos colaboradores (Noe, 2010).

Para Gulati & Kletter (2005), o capital relacional deriva da rede de relacionamentos da organização com as suas partes interessadas, clientes, fornecedores, parceiros de alianças e entre unidades intraorganizacionais.

Estes ativos, ditos intangíveis onde se inclui o capital humano, constituem-se como vantagem competitiva das organizações na medida em que são difíceis de duplicar e imitar (Noe, 2010), além de, ao contrário dos tangíveis, não sofrerem depleção com a sua utilização.

Definindo *engagement* como o envolvimento com o trabalho e o compromisso com a organização (Macey & Schneider, 2008; Noe, 2010), que influenciam diretamente a produtividade e a qualidade do atendimento, este é um aspeto que a gestão não pode descuar, sendo precisamente a formação e desenvolvimento uma das práticas de gestão de recursos humanos que influencia o *engagement* (*American Society for Training and Development* citado por Noe (2010, pág. 16); Bakker, 2017).

Esta aceção conduz a uma filosofia de gestão das pessoas que tem por objetivo desenvolver estes ativos intangíveis, preparando a resposta adaptativa à mudança pela inovação apoiada na aprendizagem contínua e na cultura de aprendizagem ao longo da vida. Os trabalhadores são incentivados pelos gestores a adquirir e partilhar ativamente conhecimento, assim como a aplicar estes conhecimentos no desenvolvimento do seu trabalho, na resolução de problemas, na identificação de oportunidades, na tomada de decisões, construindo e reforçando uma cultura de experimentação e melhoria contínua (Noe, 2010).

Naturalmente, tal será apenas viável num clima de confiança recíproca e de tolerância ao erro. A formação e desenvolvimento dos gestores e chefias revela-se determinante, inclusivamente para a valorização da própria formação enquanto ferramenta de gestão (Rego *et al.*, 2015; Stacho *et al.*, 2019).

Decorrente da crescente importância atribuída aos ativos intangíveis, a formação e desenvolvimento constitui-se, assim, como uma dimensão importante da gestão estratégica de negócio, e da gestão estratégica de recursos humanos. Trata-se, pois, de ir ao encontro das necessidades e expectativas das várias partes interessadas, onde se incluem acionistas, clientes, comunidade, trabalhadores e todos aqueles que têm interesse no sucesso da organização. A formação desempenha um importante papel nos planos que visam atingir grandes objetivos organizacionais como a qualidade de produto e serviço (Noe, 2010).

O Ciclo Formativo – contributos teóricos

A formação pode ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”, (Cabrera, 2006, citado por Rego *et al.* (2015), pág. 379), também pode ser considerada a aplicação sistemática de processos formais de transmissão de conhecimento e facilitação da aquisição de habilidades necessárias à realização do trabalho (Armstrong & Taylor, 2014) com o objetivo de melhorar o desempenho dos trabalhadores (Hartoyo *et al.*, 2017), ou uma abordagem organizada para impactar positivamente o conhecimento, as habilidades e atitudes dos indivíduos para melhorar a eficácia individual, de equipas e organizacional, dotando as organizações de recursos que lhes permitirão competir com sucesso num ambiente de mudança e para planear e cumprir os objetivos definidos (Shenge, 2014).

Os gestores que sabem que o futuro das organizações depende do desenvolvimento dos seus membros, investem na facilitação da aprendizagem mediante a realização de um conjunto de ações com vista à aquisição, por parte dos colaboradores, de competências essenciais ao desempenho das suas funções (Ferreira, 2016; Noe, 2010; Salas *et al.*, 2012). Trata-se, pois, de um instrumento de gestão que tem por objetivo contribuir para o alcance das metas organizacionais através dos resultados individuais (Rego *et al.*, 2015; Mathis & Jackson, 2010).

Rego *et al.* (2015), apresenta-nos ainda uma noção mais ampla da formação enquanto processo formal ou informal, planeado ou não pela organização, que permite a aprendizagem de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos importantes para o alcance de objetivos relacionados com o trabalho. Esta noção distingue-se da de desenvolvimento que apresenta um horizonte temporal e escopo mais alargados, consistindo na elaboração de planos de desenvolvimento profissionais e pessoais que promovam o crescimento das capacidades ou a realização do potencial das pessoas mediante a oferta de experiências de aprendizagem e educação (Armstrong & Taylor, 2014; Rego *et al.*, 2015).

Enquanto a formação se refere às necessidades atuais dos trabalhadores no desempenho das suas funções, o desenvolvimento envolve uma aprendizagem que vai além da colmatação destas lacunas, visando a preparação das pessoas para o crescimento e as transformações que as organizações venham a sofrer ou as mudanças que venham a implementar, estando frequentemente relacionadas com o desenvolvimento de carreiras e objetivos organizacionais estratégicos (Ferreira, 2016; Mondy & Martocchio, 2016).

A atividade formativa não se resume à realização das ações de formação, mas corresponde a um ciclo que inclui o trabalho de preparação, a montante, e de avaliação, a jusante. O ciclo formativo é composto pelas fases de análise, desenho, implementação e avaliação (Noe, 2010) ou diagnóstico, programação, execução e avaliação (Armstrong & Taylor, 2014; Bell & Moore, 2018; Rego *et al.*, 2015; Salas *et al.*, 2012). Trata-se de uma sequência de quatro etapas que na prática poderá não ser rígida e admitir alguma simultaneidade e flexibilidade de modo a respeitar as particularidades de cada organização (Noe, 2010).

A análise ou diagnóstico das necessidades de formação consiste em identificar as lacunas formativas a colmatar e deverá acontecer a três níveis diferentes: organizacional, funcional e individual (Cekada, 2010; Goldstein & Ford, 2002 In Coultas *et al.*, 2012; Hartoyo *et al.*, 2017; Lacerenza *et al.*, 2017; Mathis & Jackson, 2010; Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015; Salas *et al.*, 2012; Winfred *et al.*, 2003). Esta fase originalmente da responsabilidade dos formadores, passou progressivamente a envolver os gestores intermédios e até a gestão de topo, à medida que a formação foi sendo usada para atingir objetivos estratégicos. Atualmente, participam na análise e diagnóstico de necessidades formativas, os formadores, os colaboradores e os gestores intermédios e de topo, de modo a melhor identificar se existe necessidade de realizar formação, para quem e para que atividades (Noe, 2010). O que se espera obter com esta análise são os resultados de aprendizagem esperados, linhas orientadoras para as fases seguintes, o desenho, a realização e a avaliação e, ainda, informação acerca dos fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a eficácia da formação, onde se inclui naturalmente a cultura organizacional. Adicionalmente

uma análise bem conduzida pode mostrar que a melhor solução não é formativa (Salas *et al.*, 2012).

Ao nível organizacional avalia-se a congruência com a estratégia da organização e as suas prioridades, o apoio da gestão intermédia e de topo, se a cultura e as normas organizacionais são facilitadoras da aprendizagem (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015), e se existem recursos disponíveis para a formação (Hartoyo *et al.*, 2017; Salas *et al.*, 2012).

Ao nível funcional ou operacional, considera-se o tipo de trabalho a desenvolver, as tarefas que o compõem, as condições e os requisitos das funções em termos de conhecimentos, capacidades e habilidades, para que os colaboradores sejam bem sucedidos no seu trabalho (Cekada, 2010; Mathis & Jackson, 2010), por exemplo, mediante a construção de um modelo de competências, de modo a identificar os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e características pessoais, necessárias a um bom desempenho, que devem ser alvo das ações formativas (Hartoyo *et al.*, 2017; Noe, 2010). As descrições e especificações funcionais também são um recurso importante, na medida em que fornecem informação relativa ao que fazer, como fazer e em que condições, bem como aos conhecimentos, comportamentos e habilidades necessários para a realização do trabalho de forma adequada, (Cekada, 2010; Hartoyo *et al.*, 2017; Mondy & Martocchio, 2016; Rego *et al.*, 2015).

A nível individual, identificam-se as lacunas de desempenho dos trabalhadores, suscetíveis de colmatar por esta via (Hartoyo *et al.*, 2017; Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015), devendo despistar-se problemas relacionados com a organização e condições do trabalho e, ainda, questões motivacionais ou de relacionamento interpessoal (Rego *et al.*, 2015).

Os métodos utilizados nestas análises vão desde a observação direta (Cekada, 2010) aos *focus groups* (Noe, 2010), passando pelas entrevistas e questionários (Mathis & Jackson, 2010; Rego *et al.*, 2015), sistemas de avaliação de desempenho (Mathis & Jackson, 2010; Rego *et al.*, 2015), além da análise de documental (Noe, 2010). O diagnóstico das necessidades formativas, adequadamente realizado, tem impacto na motivação e envolvimento dos trabalhadores e na otimização da aplicação dos recursos maximizando os resultados da atividade formativa (Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir,

2013). Nesta fase inicial, há lugar à definição de objetivos de formação, que devem ser claros, concretos e mensuráveis, de modo a permitir estabelecer os métodos de avaliação da sua consecução. São, ainda, os objetivos que constituem o ponto de partida para a fase seguinte, a programação ou desenho da formação (Rego *et al.*, 2015).

A fase de conceção ou desenho do programa de formação trata da organização de todos os aspetos referentes à execução da formação (Noe, 2010) e tenta garantir que os resultados do processo vão ao encontro das necessidades diagnosticadas, sendo, para tal, necessária a definição clara e mensurável dos objetivos a atingir (Rücker, 2017).

Desta fase, também denominada por desenvolvimento e planeamento, deverá resultar a resposta a questões relativas aos conteúdos a considerar, assim como ao contexto de realização da formação, ambos extremamente dependentes dos objetivos definidos e dos recursos disponíveis (Rego *et al.*, 2015).

As questões a considerar são: Para quê formar? Quem formar? Quem será o formador? Em que formar? Onde? Como? Que recursos? Quando formar? Quanto irá custar? (Rego *et al.*, 2015).

A resposta à primeira questão permitirá especificar os objetivos de aprendizagem ou resultados esperados para cada ação de formação, que além de rigorosos, devem ser mensuráveis e conter uma dimensão de ação e outra de conteúdo, por exemplo, “Elaborar um plano de formação” (Rego *et al.*, 2015). Intimamente relacionada com esta questão surge a de saber em que formar ou qual o conteúdo e a mensagem a transmitir (Rego *et al.*, 2015).

Seguidamente há que definir a população-alvo, a sua distribuição por turmas, horários e calendário, atendendo às disponibilidades, características pessoais, nível de escolaridade (Rego *et al.*, 2015) e funções desempenhadas. É crucial transmitir aos formandos os objetivos e motivos da formação, assim como garantir que detêm os requisitos exigíveis para beneficiar da formação.

A escolha do formador é outro dos aspetos cruciais para o sucesso da formação na medida em que deve ser formador experiente e ser especialista na matéria em apreço. Assim, a escolha pode recair sobre um elemento interno ou pelo recurso a prestação de serviço externo à organização (Rego *et al.*, 2015).

A opção por um formador interno, permite, regra geral, uma redução de custos e maior aplicabilidade dos conteúdos ao local de trabalho e adequabilidade aos objetivos definidos assim como à estratégia organizacional (Mathis & Jackson, 2010). Por outro lado, o recurso a um formador externo permite, frequentemente, que a organização, através dos seus colaboradores, adquira conhecimento novo de que não dispunha até então (Mathis & Jackson, 2010).

A definição dos recursos pedagógicos, que incluem alocação de equipamento e escolha e conceção de materiais de instrução, tal como a escolha dos métodos de formação, devem obedecer às teorias da aprendizagem (Rego *et al.*, 2015) e ter em conta o tipo de conteúdos e objetivos da formação, os recursos disponíveis e caracterização dos formandos.

Método de formação corresponde ao conjunto de procedimentos sistemáticos, atividades ou técnicas que são projetados para transmitir conhecimentos, habilidades ou atitudes aos participantes e que têm utilidade na melhoria de seu desempenho no trabalho (Martin *et al.*, 2014).

Uma classificação possível dos métodos de formação refere-se aos objetivos para os quais são orientados: 1) métodos orientados ao conteúdo que privilegiam a transmissão de conhecimentos e informações, através de técnicas expositivas e diretivas como a transmissão oral, leituras, conferências, filmes ou observação sistemática; 2) métodos orientados ao processo, que pretendem uma mudança de atitudes e o desenvolvimento de capacidades interpessoais, através da utilização de técnicas como o role-play, estudos de caso ou jogos de gestão; e 3) método misto que persegue os dois tipos de objetivos recorrendo a técnicas como a formação no posto de trabalho ou a rotação de funções (Rego *et al.*, 2015).

Os métodos de formação podem classificar-se, também, em métodos tradicionais e métodos apoiados nas novas tecnologias. Entre os primeiros que implicam partilha de espaço e tempo entre os participantes, encontram-se, os métodos de apresentação baseados em técnicas expositivas, como as aulas em sala e os métodos participativos que implicam a participação ativa dos formandos. Entre estes últimos inclui-se a formação no posto de trabalho que implica o desempenho de tarefas reais, sob orientação mais ou menos

estruturada (Ahadi & Jacobs, 2017) de alguém mais experiente (Hartoyo *et al.*, 2017), eficiente e conceituado na organização (Mondy & Martocchio, 2016); os estudos de caso que promovem o pensamento crítico e a tomada de decisão com base em informações acerca da situação em estudo (Mondy & Martocchio, 2016); a modelação comportamental que assenta na replicação de comportamentos observados com base na teoria da aprendizagem social de Bandura (1971); os jogos de gestão que encorajam os formandos a assumir vários papéis ao nível da gestão organizacional e tomar decisões cujos impactos têm oportunidade de compreender (Mondy & Martocchio, 2016), sendo usados para desenvolvimento de competências de gestão como a liderança (Henriksen & Borgesen, 2016); a aprendizagem pela aventura em equipa que consiste na realização de atividades, geralmente ao ar livre, estruturadas de modo a alcançar a melhoria das capacidades de funcionamento em equipa e de liderança (Sibthorp & Jostad, 2014); e o *role-play* que tem por objetivo a resolução de situações problemáticas encenadas pelos participantes e que podem ocorrer no posto de trabalho (Stokoe, 2013).

A opção por métodos tradicionais implica uma boa gestão dos horários e calendarização e, ainda, a disponibilização de um local, tranquilo, confortável (Noe, 2010) e adequado aos métodos escolhidos (Rego *et al.*, 2015).

De entre os métodos de formação apoiados nas tecnologias digitais destaca-se o *e-learning* que permite responder às necessidades de organizações com trabalhadores dispersos geograficamente, pois permite a sua participação em formação, inclusivamente em diferido (Gnezdova *et al.*, 2019; Mondy & Martocchio, 2016); o *blended-learning* que combina o e-learning com os tradicionais métodos cara-a-cara (Kintu *et al.*, 2017) tirando partido das vantagens proporcionadas por ambos os métodos; as simulações por recurso à realidade virtual recriam a situação do posto de trabalho para efeitos de formação potenciando a transferência (Noe, 2010); e a *gamification* que visa aumentar a adesão à formação e o *engagement* dos formandos ao tentar melhorar a sua experiência mediante a inclusão de elementos característicos dos jogos eletrónicos no processo formativo (Deterding *et al.*, 2011; Landers & Armstrong, 2017). Frequentemente estes métodos incluem apoio aos formandos *on demand*

e à medida do seu próprio ritmo e integram sistemas de gestão e entrega da formação (Noe, 2010).

A terceira fase do ciclo formativo consiste na implementação e monitorização da formação, e é também designada por execução ou entrega da formação. Esta etapa da formação pode ser uma responsabilidade de uma área dedicada da organização ou poderá ser externalizada, dependendo da política de formação, dos seus objetivos e da existência de conhecimento e condições internas para a sua realização. Independentemente de a implementação ser interna ou externa, há que garantir: que todas as condições de sucesso estão acauteladas, como o ambiente em que decorre e o próprio clima e cultura organizacionais, na medida em que condicionam a aprendizagem e, posteriormente, a sua transferência ou aplicação no trabalho (Chiaburu et al., 2010; Noe, 2010; Rego et al., 2015; Salas et al., 2012; Velada et al., 2007); que os programas formativos são adequados às necessidades diagnosticadas; que são utilizados materiais de qualidade e conteúdos relacionados com o trabalho (Baldwin & Ford, 1988) e relevantes para os objetivos e, ainda, que conta com bons formadores e com formandos motivados (Noe, 2010; Rego et al., 2015; Salas et al., 2012; Velada et al., 2007).

A motivação para a aprendizagem é determinante para o seu sucesso e o apoio e empenho da gestão influenciam a motivação (Noe, 2010; Salas et al., 2012), assim como o modo como se divulga e convoca ou convida as pessoas para a participação, ou se se autopropõem e, ainda, como se transmitem os objetivos, benefícios e oportunidades da formação, pelo que estes aspetos também merecem a máxima atenção e investimento (Noe, 2010; Rego et al., 2015; Salas et al., 2012).

A autoeficácia, ou seja, a crença nas próprias capacidades para aprender, também condiciona a aprendizagem pelo que os formadores deverão fazer uma gestão adequada destes aspetos ao longo da formação com vista à promoção da autoeficácia dos formandos, apresentando-se o feedback apropriado como uma poderosa ferramenta (Noe, 2010; Salas et al., 2012).

A monitorização da realização da formação, assim como a avaliação formativa, e eventual correção de desvios, permite garantir as aquisições visadas

e a satisfação dos formandos, de modo a não comprometer a eficácia de todo o processo (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015).

É, ainda, nesta fase que se prepara a transferência da aprendizagem para o trabalho, de modo a garantir que o ambiente de trabalho é propício à aplicação posterior das aprendizagens. Assim, revela-se de extrema importância o envolvimento das chefias para que existam oportunidades de aplicação dos conhecimentos, tal como a existência de uma cultura organizacional de aprendizagem para a qual o empenhamento da gestão de topo é essencial (Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015).

Finalmente, a última fase do ciclo formativo trata da avaliação da formação.

A avaliação que teve lugar aquando da conceção e desenvolvimento do programa formativo com vista à sua melhoria é denominada de avaliação formativa (Bath & Bath, 2019; Brown & Gerhardt, 2002; Wang & Wilcox, 2006), ao passo que a avaliação que ocorre após a entrega ou realização da formação e que se concentra na eficácia do programa como um todo (Ritzmann *et al.*, 2014; Wang & Wilcox, 2006) é denominada de sumativa (Bath & Bath, 2019) e tem por finalidade determinar as aprendizagens e alteração de comportamento dos participantes, assim como a consecução dos objetivos propostos (Noe, 2010; Rego *et al.* 2015).

Pilar Pineda (2010) defende que a avaliação consiste na análise do valor total do sistema ou ação formativa em termos sociais e financeiros, de forma a obter informação sobre o cumprimento dos seus objetivos e a relação custo-benefício que orientará a tomada de decisões. Para alguns autores, esta fase trata da avaliação do valor ou mérito da formação para as várias partes interessadas (Kirkpatrick, 2007; Prasad *et al.*, 2016; Soltero *et al.*, 2019). Revela-se, pois, de grande importância definir qual o motivo para avaliar e que respostas se pretende, uma vez que existem diversos tipos de avaliação para cada caso, embora não conheçamos, um modelo integrativo de avaliação da formação (Soltero *et al.*, 2019). Soltero *et al.* (2019), afirmam pretender vir a desenvolver um modelo integrativo que permita caracterizar o formando ideal, avaliar a aprendizagem e habilidades, impacto, transferência de conhecimento, cumprimento de metas associadas à formação, resultados, retorno sobre as expectativas e meta-avaliação para melhorar o design, métodos e conteúdo.

A avaliação envolve a recolha e análise de informações sobre os resultados obtidos a fim de facilitar a otimização da formação no futuro, sendo que esta função de otimização vincula a avaliação à filosofia de gestão da qualidade (Pineda, 2010) e da melhoria contínua (Curado & Teixeira, 2014) assente na implementação de um ciclo PDCA² (Moldovan, 2016). Assim, a avaliação concentra-se em determinar até que ponto a formação respondeu às necessidades da organização e qual a sua tradução em termos de desempenho organizacional e retorno do investimento (ROI) realizado (Holton, 1996; Kirkpatrick, 1998 citado por Pineda, 2010, pág. 674), ou ainda o retorno das expectativas (ROE) das partes interessadas (Kirkpatrick, 2007).

As razões para se investir na avaliação da eficácia da formação, são, segundo Kirkpatrick (2007), as seguintes: decidir sobre investimentos futuros com base nos resultados alcançados; melhorar os programas de formação, no futuro; garantir que a aprendizagem ocorre e que o conhecimento e as habilidades são melhorados; maximizar a transferência das aprendizagens para o comportamento em contexto laboral e os resultados organizacionais que daí resultam e que mostram o valor da formação; garantir o alinhamento das políticas de formação com a estratégia e agenda organizacionais; provar a relevância da função de formação, demonstrando o seu valor para toda a organização.

O modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005) é um dos modelos mais conhecidos e utilizados (Drozdova & Guseva, 2017; Sitzman & Weinhardt, 2017) que oferece uma abordagem sistemática da avaliação da formação, passível de utilização por não especialistas, pela sua simplicidade, embora oneroso, pelo facto de consumir bastante tempo (Drozdova & Guseva, 2017).

O modelo integra quatro níveis de avaliação (Kirkpatrick, 1998, citado por Alyahya & Norshian, 2013, pág. 16; Kirkpatrick, 1979; Lacerenza *et al.*, 2017; Noe, 2010; Rego *et al.*, 2015; Smidt *et al.*, 2009) de impacto para colaboradores e organização (Rego *et al.*, 2015; Smidt *et al.*, 2009): reação, ou satisfação dos formandos; aprendizagem; alteração de comportamento, ou transferência ou utilização das aprendizagens no trabalho; e os resultados organizacionais.

² Ciclo da Qualidade – PDCA (Plan, Do, Check and Act), Ciclo de Shewhart, Ciclo de Deming ou, ou ainda, ciclo PDSA, dando a fase Check lugar à fase Study (Mooney, 1996).

O primeiro nível avalia as reações dos formandos ao programa de formação (Kirkpatrick, 2005) e passa por, no final da formação, auscultar a perceção dos formandos acerca da mesma, frequentemente mediante a aplicação de um questionário (Rajeev et al., 2009) que contempla aspetos como o formador, conteúdo, materiais utilizados e instalações (Noe, 2010). Há uma correlação importante entre o quanto os formandos gostaram e consideram a formação valiosa e a retenção dos conhecimentos (La Duke, 2017).

O segundo nível de avaliação refere-se à aprendizagem visa a aferição da alteração em termos de conhecimentos, capacidades ou perspetivas adquiridas pelos formandos durante a formação (Gunderman & Chan, 2015; Kirkpatrick, 2005) geralmente mediante a realização de testes (Rajeev et al., 2009, La Duke, 2017) e role-play (Kirkpatrick, 1979).

O terceiro nível de avaliação visa verificar a transferência dos conhecimentos e competências apreendidos na formação para o contexto laboral do formando, melhorando o seu desempenho (Kirkpatrick, 2005). A operacionalização desta avaliação pode acontecer por recurso a testes, observação no posto de trabalho (Rajeev et al., 2009) ou questionários e entrevistas a supervisores, subordinados ou outros que observem o comportamento, somente aquando do regresso ao contexto laboral (Gunderman & Chan, 2015) e entre três a doze meses após o final da formação (Velada, 2007).

O quarto nível trata da avaliação de resultados e é referente ao impacto da formação no desempenho organizacional e pode passar pela comparação dos resultados organizacionais após a formação face aos que se obtinham antes (Curado & Bernardino, 2018; Curado & Teixeira, 2014; Noe, 2010; Phillips & Phillips, 2009; Kirkpatrick, 2005), no que concerne a produtividade, vendas, diminuição dos acidentes de trabalho, retenção de colaboradores, qualidade de produtos e de serviço prestado ao cliente, ou contribuição para o aumento do valor da organização, por via do aumento do seu capital financeiro e não financeiro (Noe, 2010). A satisfação dos clientes a qualidade e o *engagement* dos colaboradores também são resultados a considerar (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2015).

Os resultados permitem compreender qual foi o impacto que o programa formativo teve sobre os objetivos organizacionais (Kirkpatrick, 2005). Este nível apresenta uma dificuldade acrescida de recolha de dados, tanto do ponto de vista temporal como financeiro, porém, quando realizada, permite a observação do valor resultante do programa para a organização (Rajeev *et al.*, 2009).

Adicionalmente, Phillips (2002, cit. in Passmore & Velez, 2012) acrescenta um quinto nível de resultados a avaliar, o retorno do investimento ou ROI, *return-on-investment*, que compara os benefícios económicos do programa formativo com os custos, diretos e indiretos do mesmo.

Moldovan (2016) sustenta que o modelo de Kirkpatrick é de difícil aplicação nos seus quatro níveis, pois apresenta uma complexidade crescente que é acompanhada pela complexidade da avaliação à medida que subimos na hierarquia, consumindo mais tempo e tornando-se mais difícil. Nos primeiros dois níveis, a avaliação do formando é a mais relevante, enquanto nos dois últimos níveis é a avaliação do empregador que ganha relevância, ao que acresce o facto de as restrições organizacionais limitarem substancialmente as oportunidades de coleta de dados de resultados (Moldovan, 2016). Raymond Noe (2010) aponta como métricas que mostram o valor da formação e desenvolvimento: a aprendizagem em si, a melhoria do desempenho, a redução das reclamações dos clientes, a retenção e para Câmara *et al.* (2001), os resultados de processos de certificação e de auditorias.

Os resultados organizacionais a considerar devem estar alinhados com a estratégia e missão organizacionais (Alyahya & Norshian; 2013).

Os objetivos das ações de formação podem, numa maneira geral, ser estabelecidos em termos de resultados, no entanto devido a inúmeros fatores onde se incluem a complexidade organizacional e a sua interação com o meio ambiente torna-se muito difícil avaliar certo tipo de programas em termos de resultados e impacto organizacional (Kirkpatrick, 1979; Noe, 2010).

A satisfação dos formandos e a avaliação das aprendizagens são realizadas durante e no final da formação e referem-se à avaliação da formação, já a avaliação da transferência das aprendizagens para o posto de trabalho e o impacto no desempenho individual e organizacional constituem a validação da formação (Rego *et al.*, 2015), e é aqui, na fase de validação, que, segundo estes

autores, surgem dificuldades no estabelecimento da relação de causa-efeito entre formação e desempenho, o que se agrava no caso de formações comportamentais uma vez que é extremamente difícil operacionalizar e medir comportamentos e atitudes. Por outro lado, as medições efetuadas são estáticas, na medida em que ocorrem num determinado momento, e os efeitos da formação tendem a ser prolongados no tempo, além de, frequentemente, não serem imediatos. Estas dificuldades levam a que a atividade formativa, assim como a sua avaliação sejam subvalorizadas em algumas organizações

Shenge (2014) defende que a avaliação eficaz é necessária para uma gestão bem-sucedida da formação e do crescimento e desenvolvimento organizacionais. No entanto, avaliar adequadamente a formação exige que os gestores pensem no propósito da formação, da avaliação, dos públicos dos resultados da avaliação, nos pontos de medição, na perspetiva temporal a considerar e na estrutura a utilizar.

Curado & Teixeira (2014) citando Ward *et al.* (2006), referem que 74% das organizações avaliam a satisfação dos formandos, enquanto Noe (2010), segundo dados da American Society of Training and Development, apresenta um valor de 91% e Phillips e Phillips (2009) consideram que este tipo de avaliação deveria atingir 100% das formações. No que se refere à avaliação das aprendizagens, Noe (2010) refere que 54% das empresas a realizariam, defendendo Phillips e Phillips (2009) 60% de cobertura. Quanto à avaliação de alteração de comportamentos, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) referem que 14% das organizações a realizam, enquanto para Noe (2010) este valor se fica pelos 23%, recomendando Phillips e Phillips (2009) a avaliação de 30% dos programas de formação. Em relação à avaliação de resultados Phillips e Phillips (2009) defende 10% de realização, enquanto Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) e Noe (2010) referem 8% de realização. A avaliação do retorno do investimento segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) é realizada em 5% das ações, de acordo com a prescrição de Phillips e Phillips (2009), ficando-se pelos 3% segundo Noe (2010).

Os SMAS de Almada

Os SMAS de Almada são a entidade gestora pública municipalizada que assume como missão a gestão integral do ciclo urbano da água, num território com 71kms² e cerca de 173 mil habitantes, situado na margem esquerda do Tejo, entre a frente ribeirinha e a costa atlântica de praias, que corresponde ao município de Almada.

Dotado de autonomia técnica, organizativa, administrativa e financeira, ainda que juridicamente dependente da Câmara Municipal de Almada, este organismo com 69 anos de história, assegura a captação e abastecimento de água potável, a drenagem de águas pluviais e a recolha e tratamento de águas residuais, assim como a sua devolução ao meio ambiente em condições de segurança.

Este serviço municipal define a sua visão como “Ser reconhecido como serviço público municipal de excelência no setor das águas”, pautando a sua atuação pelos seguintes valores: “A Satisfação dos utentes; Sustentabilidade da organização; Sustentabilidade; Inovação; Compromisso social; Excelência; Ética.”³

Em conformidade com o estipulado no nº 5 do artigo 8.º do Decreto-Lei nº 194/2009, de 20 de agosto, os SMAS de Almada implementaram os sistemas de gestão de: qualidade, patrimonial e de infraestruturas, ambiental, segurança e saúde no trabalho, aos quais se adicionou o sistema de gestão de compromisso social e organizacional.

As normas relativas aos vários sistemas de gestão implementados estão integradas numa estrutura de base comum, assente no princípio da melhoria contínua, o Sistema de Gestão Integrado, que permite a integração progressiva de outras normas que a organização pretenda vir a implementar. O SGI abrange todas as atividades e instalações dos Serviços.

Os SMAS de Almada são certificados nos sistemas de gestão da qualidade, ambiental, segurança e saúde do trabalho, segurança alimentar/água e ainda de energia.

³ Fonte sítio institucional dos SMAS de Almada <https://www.smasalmada.pt>

O conhecimento detido, aos vários níveis organizacionais, tem merecido reconhecimento continuado por parte do regulador (ERSAR – Entidade Reguladora dos Serviços de Água e Resíduos), dos utentes (ECSI Portugal – Índice Nacional de Satisfação do Cliente) e ainda por parte dos inúmeros parceiros dos projetos de inovação no setor em que os SMAS participam.⁴

Em 31 de dezembro de 2019 os SMAS de Almada tinham 467 trabalhadores.

Figura 1. Distribuição de Trabalhadores por Sexo e Carreira

Carreira	Sexo		Total
	Homens	Mulheres	
Dirigentes	14	12	26
Técnicos Superiores	27	25	52
Informática	12	6	18
Assistente Técnico	43	48	91
Assistente Operacional	274	6	280
Total	370	97	467

Fonte: sítio institucional dos SMAS de Almada⁵

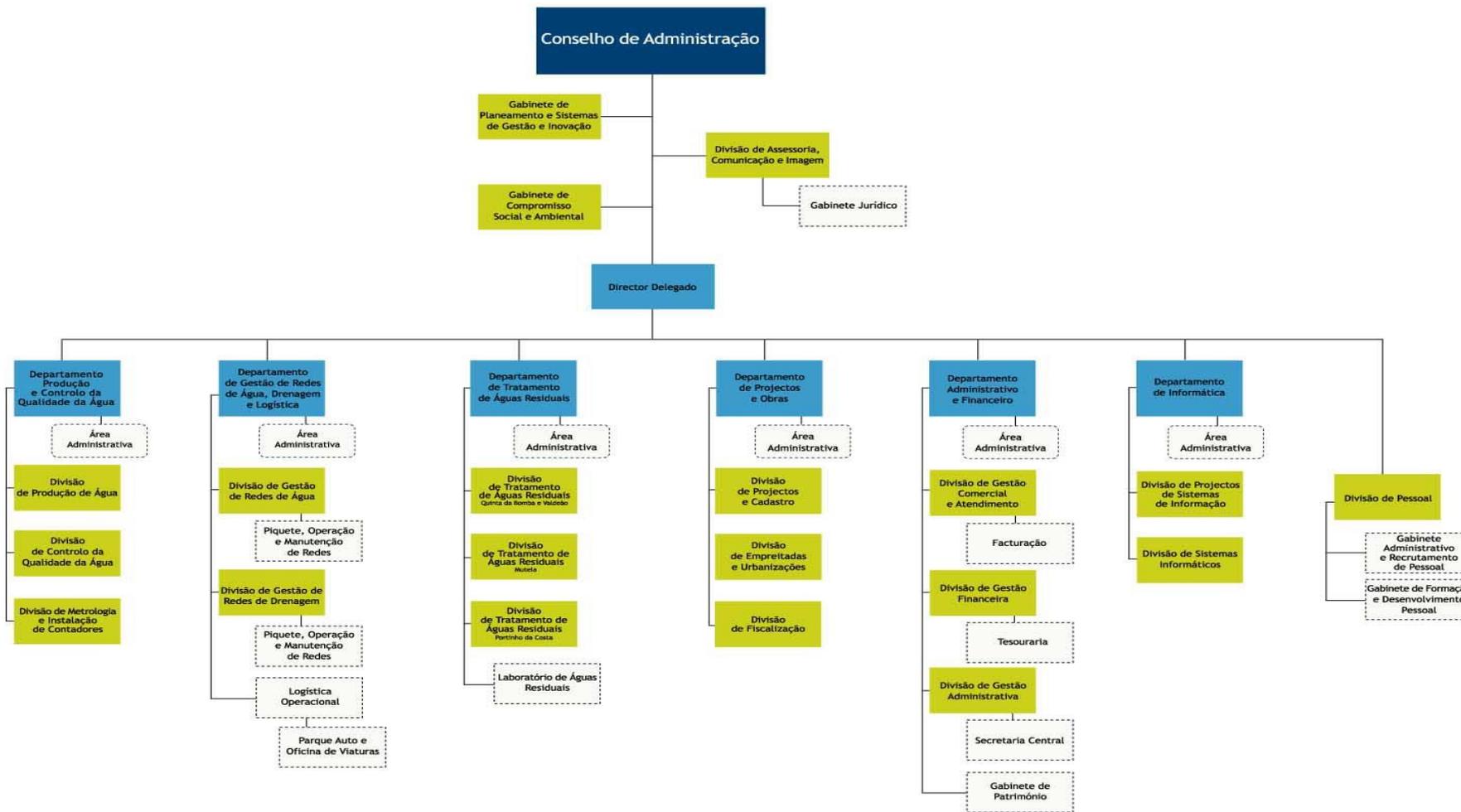
Conforme se pode ver pela Figura 1, a carreira de Assistente Operacional corresponde a 60% dos trabalhadores, enquanto a carreira de Assistente Técnico corresponde a cerca de 20%, tal como o conjunto das carreiras de Dirigente, Técnico Superior e Informática que integram os restantes 20%.

A Figura 2 corresponde ao organograma funcional dos SMAS a 31 de dezembro de 2019.

⁴ aWARE, AVALER+, iAFLUI, iEQTA, iPerdas, PAST21 e Proteus Para mais informação acerca destes projetos consultar <https://wwwsmasalmada.pt>

⁵ <https://www.smasalmada.pt>

Figura 2. Organograma dos SMAS de Almada



Fonte: sítio institucional dos SMAS de Almada – <https://www.smasalmada.pt/>

O Gabinete de Formação e a Atividade Formativa

O presente trabalho desenvolveu-se no Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal dos SMAS de Almada. Trata-se de uma unidade orgânica inserida na Divisão de Pessoal desta organização, responsável, desde 2012, pela gestão da formação profissional dos seus trabalhadores.

O Gabinete é composto por dois Técnicos Superiores e um Assistente Técnico que asseguram a gestão das ações de formação realizadas quer internamente, quer externamente, relativamente ao registo de necessidades ou pedidos de inscrições, articulação com as várias partes interessadas com vista à definição dos objetivos e percurso formativo, assim como à elaboração dos dossiês técnico-pedagógicos, que incluem lista de presenças, planos de sessão, relatórios e fichas de avaliação da ação, em articulação com formandos, formadores e chefias.

Está ainda a cargo destes funcionários a constituição de turmas, a gestão da ocupação de salas do Centro de Formação, o registo do histórico de formação individual em suporte informático e produção e reporte de indicadores de atividade.

Em linha com a sua missão e visão e como enunciado nos seus valores, nomeadamente, no que concerne à Sustentabilidade Organizacional, com destaque para a valorização dos seus trabalhadores, os SMAS de Almada, têm no âmbito da formação profissional proporcionada aos seus trabalhadores, um histórico superior a duas décadas revelador deste seu desígnio, dispondo de um centro de formação próprio, apetrechado com os meios técnico-pedagógicos e capacidade para realizar em paralelo até 4 sessões formativas.

O facto de o centro de formação estar localizado no parque de instalações oficiais dos SMAS de Almada, contribui para aproximar da atividade formativa os trabalhadores que integram a carreira de Assistente Operacional, que historicamente eram menos abrangidos pela formação também nos SMAS de Almada (Almeida, 2011). A criação de uma bolsa de formadores internos eventuais (80), habilitados com Certificado de Aptidão Pedagógica, tem vindo a permitir o aumento e alargamento da abrangência da formação, fomentando a

criação, partilha e utilização de conhecimento detido aos vários níveis e nas várias áreas funcionais da organização - veja-se figuras 3 e 4.

Além desta política contribuir para a aproximação e estreitamento das relações entre os trabalhadores, também permite criar "... condições para tornar mais efetivos o direito e o dever de formação profissional dos trabalhadores em funções públicas" (Decreto-Lei n.º 86-A/2016, 2016).

Figura 3. Volumes da formação interna e externa no período 2014 -2019

2014							2015						
Volume de formação (horas)	Dirigentes	Técnicos Superiores	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Informática	Total	Volume de formação (horas)	Dirigentes	Técnicos Superiores	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Informática	Total
INTERNA	50	420	1087	2059	53	3669	INTERNA	748	876	761	3879	54	6318
EXTERNA	516	788	526	569	0	2399	EXTERNA	841	602	120	626	39	2228
TOTAIS	566	1208	1613	2628	53	6068	TOTAIS	1589	1478	881	4505	93	8546

2016							2017						
Volume de formação (horas)	Dirigentes	Técnicos Superiores	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Informática	Total	Volume de formação (horas)	Dirigentes	Técnicos Superiores	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Informática	Total
INTERNA	570	149	189	893	53	1801	INTERNA	147	268	422	63	6	906
EXTERNA	489	1587	292	1184	0	3560	EXTERNA	2215	1708	837	2409	149	7318
TOTAIS	1059	1736	481	2077	53	5361	TOTAIS	2362	1976	1259	2472	155	8224

2018							2019						
Volume de formação (horas)	Dirigentes	Técnicos Superiores	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Informática	Total	Volume de formação (horas)	Dirigentes	Técnicos Superiores	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Informática	Total
INTERNA	163	239	380	1019	63	1862	INTERNA	0	210	0	326	0	536
EXTERNA	1364	1147	471	753	228	3962	EXTERNA	2453	737	884	349	118	4539
TOTAIS	1527	1385	850	1772	291	5824	TOTAIS	2453	947	884	675	118	5075

Figura 4. Formação realizada por carreira profissional no período 2014 -2019

2014						2015					
	Ações	Horas Ministradas	Formandos	Volume (horas assistidas)	%		Ações	Horas Ministradas	Formandos	Volume (horas assistidas)	%
INTERNA	35	507	251	3669	60,46%	INTERNA	36	391	667	6318	73,93%
EXTERNA	53	577	321	2399	39,54%	EXTERNA	35	415	166	2228	26,07%
TOTAIS	88	1084	572	6068	100,00%	TOTAIS	71	806	833	8546	100,00%
Média horas / trabalhador	13,2					Média horas / trabalhador	19,0				

2016						2017					
	Ações	Horas Ministradas	Formandos	Volume (horas assistidas)	%		Ações	Horas Ministradas	Formandos	Volume (horas assistidas)	%
INTERNA	15	154,5	473	1800,5	33,59%	INTERNA	8	77	124	906	11,02%
EXTERNA	68	1009	266	3560	66,41%	EXTERNA	138	1013,5	1434	7318	88,98%
TOTAIS	83	1163,5	739	5360,5	100,00%	TOTAIS	146	1090,5	1558	8224	100,00%
Média horas / trabalhador	11,2					Média horas / trabalhador	17,2				

2018						2019					
	Ações	Horas Ministradas	Formandos	Volume (horas assistidas)	%		Ações	Horas Ministradas	Formandos	Volume (horas assistidas)	%
INTERNA	32	94,5	646	1862	31,97%	INTERNA	6	69	53	536	10,56%
EXTERNA	73	848	383	3961,5	68,03%	EXTERNA	68	1291,5	338	4539	89,44%
TOTAIS	105	942,5	1029	5823,5	100,00%	TOTAIS	74	1360,5	391	5075	100,00%
Média horas / trabalhador	12,2					Média horas / trabalhador	10,6				

As ações de formação interna eram maioritariamente, ministradas por formadores internos, respondiam à maior parte das necessidades identificadas em na fase de diagnóstico e que eram incluídas no plano de formação, sendo as mais expressivas e mais transversais, relacionadas com temáticas como o

trabalho em equipa, gestão de conflitos, comunicação interpessoal e atendimento ao munícipe. Adicionalmente, eram realizadas ações de carácter operacional contando-se as referentes ao tema da segurança entre as mais abrangentes. A formação externa dá, na maior parte dos casos, resposta a necessidades de grande especificidade técnica geralmente da parte de Dirigentes, Técnicos superiores e Informáticos.

Por contingências várias, a formação realizada internamente deixou de ser proporcionalmente mais significativa do que a ministrada externamente, em grande medida, pela impossibilidade de realização de diagnósticos de necessidades formativas sistemáticos, tendo a atividade formativa passado a acontecer de modo avulso, como resposta a pedidos pontuais das áreas funcionais ou a necessidades e inconformidades decorrentes dos sistemas de gestão em fase de implementação ou certificação.

No entanto, a visão da Administração e da Divisão de Pessoal, passa por valorizar a formação interna, tirando o máximo partido do conhecimento que a organização detém, evoluindo para um melhor planeamento, com propósitos explícitos e objetivos operacionalizados que permitam a monitorização da implementação, a avaliação no final de cada ciclo formativo e a introdução de melhorias nos ciclos subsequentes, o que é está alinhado com os requisitos do referencial de certificação que se os SMAS se propõem obter e que consta da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho, que regula o novo Sistema de Certificação de Entidades Formadoras.

O Projeto de Certificação da Atividade Formativa

Constituiu objetivo deste projeto, a realização da primeira fase do trabalho de preparação das condições necessárias ao requerimento da certificação dos SMAS de Almada enquanto entidade formadora. A instrução deste processo consistiu na identificação das fontes de verificação do cumprimento, dos requisitos de certificação e dos deveres enquanto entidade formadora, referidas naquela portaria, sistematizando e referenciando as respetivas evidências. A identificação dos aspetos em incumprimento revelou-se da máxima importância, na medida em que permitiu desencadear os mecanismos tendentes à implementação dos procedimentos internos para cumprimento dos requisitos em falta.

Relativamente à metodologia utilizada considerou-se o recurso à observação direta participante e não participante dos processos referentes à atividade formativa nos serviços. Esta observação decorreu nos moldes da autoetnografia, uma vez que a autora trabalha há vários anos nos SMAS de Almada e, mais concretamente, durante alguns desses anos, no Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal. A abordagem autoetnográfica, segundo James *et al.* (2016), permite ao investigador libertar-se da alienação e distanciamento forçados a que a objetividade obriga, permitindo-lhe, tirar partido e partilhar a sua experiência pessoal e conhecimento obtidos em imersão e relação estreita com o contexto e cultura organizacionais, acedendo a uma dimensão interna do conhecimento. Permite valorizar das perceções intelectuais as vivências emocionais, morais e espirituais, aspetos subjetivos e particulares do conhecimento habitualmente negligenciados. Adicionalmente esta abordagem metodológica tende a privilegiar conceções mutáveis assentes em processos relacionais, em oposição a conclusões herméticas, facilitando a mudança pelo questionamento social e cultural que encerra.

Assim, foi realizada pesquisa documental, procedendo ao levantamento e leitura detalhada e crítica de documentos internos e externos – documentos e registos dos SMAS de Almada, relativos ao processo formativo e respetivos fluxos de trabalho, legislação relacionada com o tema da formação profissional na função pública e da sua certificação, documentos publicados e facultados,

sob pedido pelas entidades certificadoras e documentos publicados por outras entidades (*benchmarking*).

Com vista ao acesso aos dados e documentos de suporte, assim como ao esclarecimento de dúvidas ou questões relativas ao processo formativo, houve lugar a conversas informais com agentes internos e externos, tendo a amostragem sido casuística, de acordo com as respetivas disponibilidades.

A súmula da informação recolhida encontra-se registada na Lista de verificação de requisitos constante do Anexo I deste documento, onde, para cada requisito constante do referencial de certificação, se dá conta da avaliação efetuada relativamente ao seu cumprimento por parte dos SMAS de Almada, bem como das medidas a implementar em caso de incumprimento.

Discussão de resultados

Seguidamente, passamos a referir, os aspetos cuja alteração sugerimos por forma a que, à luz da bibliografia estudada, possam contribuir para uma gestão progressivamente, mais eficaz da atividade formativa nos SMAS de Almada, e que correspondem a requisitos de certificação a considerar.

Assim, para efeitos de certificação, na parte II - Requisitos de processos no desenvolvimento da formação — Planificação e gestão da atividade formativa⁶ — há que proceder à elaboração anual de um plano de atividades que, além da caracterização dos SMAS de Almada e da sua atividade, deverá especificar os projetos formativos a desenvolver, de acordo com a sua estratégia e contexto de atuação, em resposta a necessidades territoriais e setoriais. Neste plano, além dos recursos humanos e materiais a afetar aos projetos, deverão constar os objetivos e resultados a alcançar, com os respetivos indicadores de acompanhamento.

Em ciclos anteriores o Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal procedeu ao diagnóstico de necessidades de formação mediante questionários aos trabalhadores e chefias, combinando os resultados apurados com informação proveniente de reclamações e sugestões das partes interessadas, avaliações de desempenho de ciclos anteriores e indicações estratégicas da administração. Embora, por limitações várias, esta prática tenha sido interrompida, deverá agora ser retomada e, adicionalmente contemplar a operacionalização dos objetivos, que devem ser negociados com os vários agentes, no início de todo o processo, ou seja, na fase de diagnóstico de necessidades, assim como estabelecer os métodos de avaliação dos resultados, os respetivos indicadores e metas. Neste âmbito, já foi iniciada a elaboração de catálogos de competências em áreas funcionais piloto, para apoiar entre outras funções, este diagnóstico de necessidades e planeamento da atividade formativa.

Nos SMAS de Almada, todas as ações de formação são alvo de avaliação de nível 1 e 2, reação e aprendizagens, respetivamente. Neste domínio, sugere-

⁶ Anexo I

se que a recolha, tratamento e divulgação dos dados e resultados possa ser apoiada por meios digitais, promovendo a sua automatização e maximizando a sua utilidade para os vários agentes que têm por missão conceber e entregar a formação. Tendo conhecimento de que está em fase de implementação um portal do trabalhador, sugerimos que se pondere a inclusão desta funcionalidade.

Sugere-se a realização de avaliação da transferência das aprendizagens para o contexto laboral, por meio de questionários às chefias e eventualmente alargada aos próprios, se apoiada por aquele portal ou outra ferramenta dedicada, nos moldes sugeridos acima e contemplando as formações consideradas mais relevantes à luz de critérios a ponderar.

O último grupo de requisitos de certificação, referente à análise de resultados e melhoria contínua, é o conjunto de procedimentos que representa o fecho do ciclo formativo, onde se apuram os resultados em termos de impactos, mais imediatos e tangíveis, no desempenho organizacional.

Aqui sugere-se a realização impreterível deste balanço por comparação dos resultados estabelecidos no início do processo, com o que se apurou aquando do seu término, com base nos indicadores e métodos então definidos. Sugere-se como indicadores possíveis para este processo o número de erros ou o tempo de execução de tarefas, o número de reclamações ou elogios, o resultado de auditorias, o número de horas de formação por trabalhador, entre inúmeras possibilidades. A avaliação do retorno monetário também é uma possibilidade a considerar criteriosamente pelo esforço que exige na determinação do valor económico dos vários elementos a considerar, custos diretos e indiretos e benefícios.

Adicionalmente deverão ser identificadas melhorias a implementar no ciclo seguinte.

Os critérios de decisão acerca dos níveis de avaliação a realizar para cada ação ou programa de formação deverão ser aprovados e constar do Manual de Atividade formativa dos SMAS de Almada, sugerindo-se os custos diretos, a duração, o número de participantes ou a relevância estratégica como critérios elegíveis para este efeito.

Conclusões

Da pesquisa realizada, revelou-se claro que os SMAS de Almada têm um processo de formação e desenvolvimento organizado que, em muitos aspetos, vai ao encontro das exigências do referencial de certificação bem como das disposições teóricas estudadas.

No entanto, para garantir a obtenção daquela certificação e a melhoria contínua da eficácia do processo, existem alguns procedimentos que deverão ser melhorados.

O Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal já tem bastante trabalho desenvolvido, em ciclos anteriores, cuja melhoria deverá ponderar com periodicidade anual, nomeadamente, o diagnóstico de necessidades formativas com definição dos resultados a atingir e respetivos indicadores, a definição dos níveis de avaliação a realizar por tipo de ação ou programa formativo, e a realização de balanço de fim de ciclo com medidas a tomar com vista à melhoria dos ciclos seguintes.

O Gabinete de Formação e Desenvolvimento de Pessoal deverá proceder à atualização do Normativo da atividade formativa bem como à revisão e finalização do Manual da atividade formativa, de modo a fazer refletir estas melhorias e definir os critérios de atuação.

Limitações e sugestões para o futuro

A principal limitação do presente trabalho residiu no facto de a entidade certificadora, a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais, ter sido criada recentemente e, por este motivo, estar ainda em fase de instalação, sem disponibilidade para responder às questões que fomos colocando, ao longo deste processo. Tendo em conta que o referencial de certificação é único e válido para todas as entidades formadoras, foram feitos vários contactos no sentido de obter esclarecimentos acerca do significado de alguns dos requisitos, ou mesmo, se todos seriam aplicáveis às entidades do setor público local, sem que tenhamos conseguido obter resposta. Este aspeto dificultou a interpretação dos requisitos de certificação e, conseqüentemente, atrasou a determinação das medidas a implementar para o seu cumprimento, por um lado, e a sua relação com as disposições teóricas estudadas.

Em termos teóricos, a principal limitação consistiu na dificuldade de encontrar literatura recente sobre o impacto e importância da formação e desenvolvimento para organizações da administração pública em Portugal e, mais ainda, da administração local.

Futuramente, consideramos importante que este tema possa merecer maior atenção por parte da comunidade científica.

Nos SMAS de Almada, consideramos essencial, proceder a ampla divulgação interna dos resultados da avaliação dos ciclos formativos, no futuro, de modo a valorizar e credibilizar a atividade formativa e o conhecimento detido internamente, com vista à obtenção do máximo benefício, apoio e adesão.

Bibliografia

- Almeida, A. J. de, & Alves, N. (2011). Políticas de formação profissional contínua em Portugal: convergências e divergências entre os sectores Público e Privado. In *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011 - Gestão para a cidadania*.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Ahadi, S. & Jacobs, R. L. (2017). A Review of the Literature on Structured On-the-job Training and Directions for Future Research. *Human Resource Development Review*, 16 (4), 323-249.
- AlYahya, S. M., & Norshian, B. M. (2013). Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 14–24.
<http://www.ajbms.org/articlepdf/2ajbms20132112743.pdf>
- Anvari, A. F., Soltani, I., & Rafiee, M. (2016). Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 190–197.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.024>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. Morristow: General Learning Press.

- Bath, B. A., & Bhat, G. J. (2019). Formative and Summative Evaluation Techniques for Improvement of Learning Process. *European Journal of Business & Social Sciences*, 7 (5), 776-785.
- Bell, B. S., & Moore, O. A. (2018). Learning, Training and Development in Organizations: Emerging Trends, Recent Advances and Future Directions. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (pp. 215-233). Thousand Oaks: Sage
- Brito, E. de J. O. (2010). *Gestão do conhecimento e qualidade como vectores de competitividade na administração pública local*. Universidade de Coimbra.
- Brown, K. G. and Gerhardt, M. W. (2002), Formative evaluation: an integrative practice model and case study, *Personnel Psychology*, 55, 951–83.
- Cekada, T. (2012). Multigenerational Workforce, Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 40-44.
- Chiaburu, D. S., Dam, K. V. & Hutchins, H. M. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A Longitudinal Analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18 (2), 187-200.
- Chmielewski, T., & Phillips, J. (2002). Measuring Return-on-Investment in Government: Issues and Procedures. *Personnel Management*, 31(2), 255-237.
- Coultas, C., Grossman, R. & Salas, E. (2012). Design, Delivery, Evaluation and Transfer of Training Systems. In: Salvendy, G. (Eds.) *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, 4th Ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 490 – 533.
- Curado, C., & Teixeira, S. M. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845–870.
- Curado, C. & Bernardino, G. (2018). Training Programs' Return on Investment in the Portuguese Railway Company: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative

- Analysis. *International Journal of Training and Development*, Vol. 22, Issue 4, pp. 239-255.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
<https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Deterding, S., Sicarte, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011, May). Gamification: Using game Design Elements in Non-gaming Contexts. In *Proceedings of the 2011 Annual Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*. Vancouver, BC, Canada.
- Drozdova, A. A., & Guseva, A. (2016). Modern technologies of e-learning and its evaluation of efficiency. *7th International Conference on Intercultural Education "Education, Health and ICT for a Transcultural World"* (pp. 1032-1038). Espanha: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Ferreira, A. P. V. G. (2016). Training and development in organizations: Start at the Beginning. In *MBA* (pp. 105-121). Cham: Springer.
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–139.
- Gnezdova, J., Lomachenko, T., Kokodey, T. & Mikhailov, M. (2019, August). Development of an E-learning Environment for Education Institutions. In *5th International Conference on Arts, Design and Contemporary Education (ICADCE 2019)*. Atlantis Press.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109–122.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gulati, R., & Kletter, D. (2005, April 1). Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations. *California Management Review*, 47(3), 77–104. <https://doi.org/10.2307/41166307>
- Gunderman, R. B., & Chan, S. (2015). Kirkpatrick's Evaluation of Educational Programs and its Relevance to Academic Radiology. *Academic Radiology*,

22, 1323-1325.

- Hamid, S. (2019). *The Strategic Position of Human Resource Management for Creating Sustainable Competitive Advantage in the VUCA World*. 7(2), 1–4. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v7n2a1>
- Hartoyo, R., Efendy, H. & Utama, T. M. (2017). Development of Training Needs Analysis in Organization. *Journal of Management Research*, 9 (4), 140-159.
- Henriksen, T. D. & Borgesen, K. (2016). Can Good Leadership be Learned Through Business Games?. *Human Resource Development International*, 19 (5), 388-405.
- Holton, E. (1996). The flawed four-level evaluation model, *Human Resources Development Quarterly*, 7, 5-21.
- Jehanzeb, K. & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5 (2), 243-252.
- Kintu, M. J., Zhu, C. & Kagambe, E. (2017). Blended Learning Effectiveness: The Relationship between Student Characteristics, design features and outcomes. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14 (7), 1-20.
- Kirkpatrick, D. (2005). The Four Levels in the 21st Century. In. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (Ed.), *Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance* (pp. 3-9). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for Evaluating Training Programs. *Training and Development Journal*, [78 - 92].
- Kirkpatrick, J. (2007), 'The hidden power of Kirkpatrick's four levels', *Training and Development*, 61, 8, 34–7.
- La Duke, P., (2017). How to Evaluate Training: Using the Kirkpatrick Model, *Professional Safety*. Aug2017, Vol. 62 Issue 8, p20-21. 2p.
- Lacerenza, C., Reyes, R., Marlow. S., Joseph, D. & Salas, E. (2017).

- Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 102 (12), 1686 – 1718.
- Liao, S., & Wu, C. (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n4p64>
- Landers, R. N., Auer, E. M., Helms, A. B., Marin, S. & Armstrong, M. B. (2019). Gamification of Adult Learning: Gamifying Employee Training and Development. In R. N. Landers (Ed.), *Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 271-295). New York: Cambridge University Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mansfield, R. S. (1996). ComDetency Models : *Human Resource Management*, 35(1), 7–18.
- Martin, B.O., Kolomitro, K. & Lam, T. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review* 13 (1), 11 – 35.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*, 13^o Ed. South-Western: Cengage Learning.
- Moldovan, L. (2016). Training Outcome Evaluation Model. 9th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. 22, pp. 1184-1190. Romania:Procedia Technology.
- Mondy, R. W. & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. London: Pearson Education.
- Mooney, M.. Deming's real legacy: an easier way to manage knowledge. *National Productivity Review*, p. 1, 1996
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.).
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for

- Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Passmore, J. & Velez, M. J. (2012). SOAP-M: A Training Evaluation Model for H.R. *Industrial & Commercial Training*, 44 (6), 315-325.
- Phillips, J. and Phillips, P. P. (2009), Using ROI to demonstrate performance value in the public sector, *Performance Improvement*, 48, 4, 22–8.
- Pineda, P. (2010), Evaluation of training in organizations: a proposal for an integrated model, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 No. 7, pp. 673-693
- Prasad, K. D. V., Vaidya, R. W., & Kumar, V. A. (2016). An empirical analysis of the training program characteristics on training program effectiveness: A case study with reference to International Agricultural Research Institute, Hyderabad. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 143-154.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31–57. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407081>
- Rajeev, P., Madan, M. S. & Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's Model – An Evaluation of an Academic Training Course. *Current Science*, 96 (2), 272-276.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (M. Robalo (Ed.); 3ª Edição). Edições Sílabo.
- Ritzmann, S., Hagemann, V. and Kluge, A. (2014), The training evaluation inventory (TEI) –evaluation of training design and measurement of training outcomes for predicting training success, *Vocations and Learning*, 7, 41–73.
- Rücker, M. S. (2017). How Can An Understanding of Learning Theories Be Used in the Design of Training? A Critical Evaluation. *Journal of Human Resource Management* 20 (2), 63 – 70.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest* (13) 2, 74-101.
- Shenge, N. A. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Psychologia*, 22 (1), 50-58.
- Sibthorp, J. & Jostad, J. (2014). The Social System in Outdoor Adventure Education Programs. *Journal of Experiential Education*, 37 (1), 60-74.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 44(2), 732–756.
<https://doi.org/10.1177/0149206315574596>
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Shah, C., & Gupta, A. (2018). Training and its Impact on Organization Effectiveness. *Journal of Management & Research*, (8) 1, 94-102.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafoos, J. & Reed, V.A. (2009). The Kirkpatrick Model: a Useful Tool for Evaluating Training Outcomes. *Journal of Intellectual & Development Disability* 34 (3), 266 – 274.
- Soltero, A. P., Bernal, C. A., Valenzuela, M. B., Schmitz, G. S., Cerdam, A.L. & Rivera, R. D. (2019). Knowledge Transfer in Training Processes: Towards an Integrative Evaluation Model. *The IUP Journal of Knowledge Management* 17 (1), 7 – 40.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (Lidel (Ed.)).
- Stacho, Z., Stachová, K., & Raišienė, A. G. (2019). Change in approach to employee development in organizations on a regional scale. *Journal of International Studies*, 12(2), 299–308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-2/19>

- Stokoe, E. (2013). The (in)authenticity of Simulated Talk: Comparing Role-played and Actual Interaction and the Implications for Communication Training. *Research on Language & Social Interaction*, 46 (2), 165-185.
- Turulja, L., & Bajgorić, N. (2018). Knowing Means Existing : Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability. *Business Systems Research*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0001>
- Velada, R., Caetano, A., Michael, J., Lyons, B. & Kavanagh, M. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development* 11 (4), 282 – 294.
- Wang, G. & Wilcox D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources* 8 (4), 528 – 539.
- Winfred, A., Winston B., Edens, P. & Bell, S. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology* 88 (2), 234 – 245.

Anexo I

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADE FORMADORA

Requisitos prévios da certificação (n.º 1 do artigo 5.º alínea a) da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

Sim Não N/A

Requisitos prévios da certificação			
1 — Apenas pode obter a certificação a entidade formadora que, prévia e cumulativamente, satisfaça o cumprimento dos seguintes requisitos:			
a) Encontrar-se regularmente constituída e devidamente registada; ⁷	X		
b) Não se encontrar em situação de suspensão ou interdição do exercício da sua atividade na sequência de decisão judicial ou administrativa; ⁸	X		
c) Ter as suas situações tributária e contributiva regularizadas, respetivamente, perante a administração fiscal e a segurança social; ⁹	X		
d) Inexistência de situações por regularizar respeitantes a dívidas ou restituições referentes a apoios financeiros comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza ou objetivos. ¹⁰	X		

⁷ Fontes de verificação: Pessoa coletiva - cartão da empresa, ou cartão de pessoa coletiva, ou cartão de identificação de pessoa coletiva; no caso de associação de empregadores ou associação sindical, registo dos estatutos pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Pessoa singular - bilhete de identidade ou cartão de cidadão.

⁸ Fontes de verificação: Declaração do requerente, certificado de registo criminal e registo individual dos sujeitos responsáveis pelas contraordenações laborais, da Autoridade para as Condições de Trabalho.

⁹ Fontes de verificação: Certidões comprovativas de situações tributária e contributiva regularizadas perante a administração tributária e a segurança social. São dispensadas as certidões se a entidade der consentimento para a consulta das suas situações tributária e contributiva nos sítios da Internet das declarações eletrónicas e do serviço segurança social direta.

¹⁰ Fontes de verificação: Declaração do requerente e registos das entidades financiadoras.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

Sim Não N/A Observações

I — Requisitos de estrutura e organização internas				
1 — Recursos humanos. — A entidade deve assegurar a existência de recursos humanos em número e com as competências adequadas às atividades formativas a desenvolver de acordo com as áreas de educação e formação requeridas para certificação, com os seguintes requisitos mínimos:				
a) Um gestor de formação com habilitação de nível superior e experiência profissional ou formação adequada ¹¹ , que seja responsável pela política de formação, pelo planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades, pela gestão dos recursos afetos à atividade formativa, pelas relações externas respeitantes à mesma, que exerça as funções a tempo completo ou assegure todo o período de funcionamento da entidade, ao abrigo de vínculo contratual;		X		
b) Um coordenador pedagógico com habilitação de nível superior e experiência profissional ou formação adequada ¹² , que assegure o apoio à gestão da formação, o acompanhamento pedagógico de ações de formação, a articulação com formadores e outros agentes envolvidos no processo formativo, que preste regularmente funções ao abrigo de vínculo contratual;		X		
c) Formadores com formação científica ou técnica e pedagógica adequadas para cada área de educação e formação para a qual solicite certificação. Pelo menos metade das horas anuais de formação deve ser assegurada por formadores com experiência profissional mínima de três anos adequada para a área em que a formação se desenvolve;	X			
d) Outros agentes envolvidos no processo formativo, nomeadamente tutores e mediadores , com qualificações adequadas às modalidades, formas de organização e destinatários da formação;			?	Não parece aplicar-se estas figuras.
e) Colaborador que assegure o atendimento diário, a tempo completo, em qualquer estabelecimento em que ocorra contacto direto com o público;	X			Há elementos do serviço disponíveis para atendimento no Centro de Formação e na Sede.
f) Colaborador qualificado ou recurso a prestação de serviço para assegurar a contabilidade organizada segundo o POC aplicável.	X			
Para a forma de organização de formação a distância , a entidade deverá ainda dispor de um colaborador com formação ou experiência profissional mínima de um ano, designadamente em organização ou gestão de um dispositivo de formação a distância, estratégias pedagógicas e programas de formação a distância e sua implementação ou métodos e técnicas de tutoria em contexto de formação a distância.			X	

¹¹ Considera-se experiência profissional adequada três anos de funções técnicas na área da gestão e organização da formação; Considera-se formação adequada a formação na área da gestão e organização da formação e, eventualmente, na área pedagógica, com duração mínima de 150 horas.

¹² Considera-se experiência profissional adequada três anos de funções no desenvolvimento de atividades pedagógicas; Considera-se formação adequada a profissionalização no ensino ou outra formação pedagógica com duração mínima de 150 horas. As funções de gestão de formação e de coordenação pedagógica podem ser exercidas em acumulação, desde que sejam respeitados os requisitos previstos para cada uma das funções e que não seja afetado o exercício das funções previstas. Fontes de verificação: curriculum vitae; certificado de habilitações e de formação profissional; contrato escrito constitutivo do vínculo contratual.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

Sim Não N/A Observações

2 — Espaços e equipamentos. — A entidade deve assegurar a existência de instalações específicas, coincidentes ou não com a sua sede social, e equipamentos adequados às intervenções a desenvolver, de acordo com a especificidade da área de educação e formação. As instalações e os equipamentos podem ser propriedade da entidade, locados ou cedidos, ou ainda pertencentes a empresa ou outra organização a que a entidade preste serviços de formação, e devem ter os seguintes requisitos mínimos: ¹³				
a) Espaços de atendimento ao público com as seguintes características: Identificação da entidade e horário de atendimento visíveis do exterior; Área e mobiliário adequados ao atendimento com comodidade e privacidade.	X			Há espaços de atendimento no Centro de formação e na Sede.
A entidade formadora cuja atividade se dirija apenas a outras empresas ou organizações deve assegurar a existência de um local de atendimento de clientes, devidamente identificado.			X	
b) Salas de formação teórica com as seguintes características: Área útil de 2 m2 por formando;	X			
b) Salas de formação teórica com as seguintes características: Condições ambientais adequadas (luminosidade, temperatura, ventilação e insonorização);	X			
b) Salas de formação teórica com as seguintes características: Condições de higiene e segurança;	X			Considerado aquando da conceção e manutenção.
b) Salas de formação teórica com as seguintes características: Salas equipadas de forma a permitir o uso de equipamentos de apoio, tais como: vídeo projetor, computador, retroprojetor, quadro, televisão, câmara de vídeo;	X			Considerado aquando da conceção.
b) Salas de formação teórica com as seguintes características: Mobiliário adequado , suficiente e em boas condições de conservação.	X			Considerado aquando da conceção.
c) Às salas de formação em informática aplica-se o previsto no ponto anterior com as seguintes especificidades: Área útil de 3 m2 por formando;	X			Considerado aquando da conceção.
c) Às salas de formação em informática aplica -se o previsto no ponto anterior com as seguintes especificidades: Salas equipadas de forma a permitir o uso de equipamentos de apoio tais como: painel de projeção, computadores (um computador por cada dois formandos e um computador para o formador), monitores policromáticos, impressoras;	X			Considerado aquando da conceção.
c) Às salas de formação em informática aplica-se o previsto no ponto anterior com as seguintes especificidades: Computadores equipados com software específico para as áreas a desenvolver;	X			
c) Às salas de formação em informática aplica-se o previsto no ponto anterior com as seguintes especificidades: Ligações em rede local e acesso à Internet.	X			

¹³ Fontes de verificação: verificação in loco de instalações e equipamentos; documentos comprovativos de que a entidade é proprietária, locatária ou está autorizada a usar esses bens; prova da data de início da construção do edifício em que a entidade formadora tenha instalações de formação, para determinar o regime de acessibilidade aplicável.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
d) Os espaços e equipamentos para a componente prática devem ter em conta os requisitos previstos na legislação específica existente. Em casos de especial relevância e na ausência de legislação, os requisitos dos espaços e equipamentos podem ser determinados pela entidade certificadora, nomeadamente, com base nas melhores práticas observadas tendo em conta os resultados da formação, ouvido o correspondente conselho sectorial para a qualificação.	X			Considerado aquando da conceção.
e) Instalações sanitárias com compartimentos proporcionais ao número de formandos e diferenciados por sexo, localizadas de modo a não perturbarem o funcionamento dos espaços de formação.	X			Considerado aquando da conceção.
Os acessos aos edifícios, os espaços de atendimento do público, as salas de formação teórica ou de formação em informática, os espaços para a componente prática e as instalações sanitárias para uso de formandos devem satisfazer os requisitos de acessibilidade a pessoas com necessidades especiais exigidos pelo Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de Agosto, a partir dos prazos estabelecidos neste diploma. O disposto na alínea e) é aplicável a entidades formadoras já existentes, decorrido o prazo de dois anos após a entrada em vigor da presente portaria. ¹⁴	X			Considerado aquando da conceção.
II — Requisitos de processos no desenvolvimento da formação				
1 — Planificação e gestão da atividade formativa. — A entidade deve elaborar o plano de atividades com regularidade anual, que demonstre competências de planeamento da sua atividade formativa, e que integre nomeadamente os seguintes elementos: ¹⁵				
a) Caracterização da entidade e da sua atividade;	?			Normativo da Formação (a rever)
b) Projetos a desenvolver em coerência com a estratégia e o contexto de atuação, respondendo a necessidades territoriais e sectoriais;		X		Em preparação.
c) Objetivos e resultados a alcançar, com os respetivos indicadores de acompanhamento;		X		Em preparação.
d) Recursos humanos e materiais a afetar aos projetos , tendo em conta as áreas de educação e formação;		X		Em preparação.
e) Parcerias e protocolos.		X		
2 — Conceção e desenvolvimento da atividade formativa. — A entidade deve demonstrar que as ações de formação que desenvolve são adequadas aos objetivos e destinatários da formação e se estruturam com base nas seguintes fases: ¹⁶				

¹⁴ Fontes de verificação: verificação in loco de instalações e equipamentos; documentos comprovativos de que a entidade é proprietária, locatária ou está autorizada a usar esses bens; prova da data de início da construção do edifício em que a entidade formadora tenha instalações de formação, para determinar o regime de acessibilidade aplicável.

¹⁵ O plano de atividades é avaliado de acordo com os seguintes critérios: a) Fundamentação dos projetos a desenvolver e coerência dos mesmos; b) Adequação dos objetivos e respetivos indicadores de acompanhamento; c) Adequação dos recursos humanos e materiais a afetar aos projetos tendo em conta as áreas de educação e formação envolvidas; d) Definição clara das responsabilidades e tarefas estabelecidas no âmbito de parcerias ou protocolos celebrados com outras entidades. Fontes de verificação: plano de atividades; plano de formação; levantamento de necessidades; estudos; parcerias e protocolos.

¹⁶ Fontes de verificação: programas de formação; planos de sessão e outros instrumentos técnicos; recursos técnico-pedagógicos; dossier técnico-pedagógico; relatórios de seleção; relatórios de acompanhamento e avaliação; relatórios de estágio; dispositivo de formação, plataforma tecnológica, eventuais protocolos ou contratos no caso da formação a distância.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
a) Definição das competências a desenvolver pelos formandos;		X		Em preparação.
b) Definição dos objetivos de aprendizagem a atingir pelos formandos;		X		
c) Definição dos itinerários de aprendizagem com a identificação dos módulos e sua sequência pedagógica no programa de formação; ¹⁷		X		
d) Identificação e aplicação de estratégias de aprendizagem baseadas em métodos, atividades e recursos técnico-pedagógicos;		X		
e) Identificação e aplicação da metodologia e instrumentos de seleção de formandos e formadores (quando aplicável);		X		Normativo da Formação (a rever)
f) Identificação e aplicação da metodologia e instrumentos de acompanhamento a utilizar durante e após a formação nomeadamente de empregabilidade e inserção profissional;			X	
g) Identificação e aplicação das metodologias e instrumentos de avaliação da aprendizagem e de satisfação da formação ;	X			Prevista no Normativo (art.º 11.º).
h) Identificação e aplicação de critérios de seleção das entidades recetoras de formandos para o desenvolvimento da formação prática em contexto de trabalho (quando aplicável);				
i) Definição e aplicação de planos pedagógicos de formação prática em contexto de trabalho, que contemplem os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos estágios (quando aplicável).				
Para a forma de organização de formação a distância a entidade deve assegurar ainda: a) Conteúdos de aprendizagem estruturados segundo as normas internacionais específicas que evidenciem, nomeadamente, autonomia, interatividade e navegabilidade interna;				
Para a forma de organização de formação a distância a entidade deve assegurar ainda) Um sistema de tutoria ativa;				
Para a forma de organização de formação a distância a entidade deve assegurar ainda) Controlo da evolução da aprendizagem pelo formando através do retorno dos resultados da avaliação.			X	
A entidade deve demonstrar que concebe ou adequa recursos técnico-pedagógicos para ações de formação que desenvolve, que serão avaliados ao nível de: a) Organização da informação, tendo em conta a clareza da estrutura e a organização e homogeneidade dos conteúdos ;		X		A considerar aquando da revisão do Normativo da Formação.
A entidade deve demonstrar que concebe ou adequa recursos técnico-pedagógicos para ações de formação que desenvolve, que serão avaliados ao nível de: b) Apresentação, atratividade e legibilidade ;		X		A considerar aquando da revisão do Normativo da Formação.
A entidade deve demonstrar que concebe ou adequa recursos técnico-pedagógicos para ações de formação que desenvolve, que serão avaliados ao nível de: c) Facilidade de utilização ;		X		A considerar aquando da revisão do Normativo da Formação.

¹⁷ O disposto nas alíneas a), b) e c), quando se trate de formação inserida no Catálogo Nacional de Qualificações, terá por base os respetivos referenciais de formação.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
A entidade deve demonstrar que concebe ou adequa recursos técnico-pedagógicos para ações de formação que desenvolve, que serão avaliados ao nível de: d) Identificação das fontes utilizadas e aconselhadas.		X		A considerar aquando da revisão do Normativo da Formação.
3 — Regras de funcionamento aplicadas à atividade formativa. — A entidade deve elaborar e disponibilizar as regras de funcionamento aplicáveis à sua atividade formativa, que refiram com clareza os seguintes elementos: ¹⁸				
a) Requisitos de acesso e formas de inscrição;	?			A rever/especificar no Normativo da Formação.
b) CrITÉrios e métodos de seleção de formandos;	?			A rever/especificar no Normativo da Formação.
c) Condições de funcionamento da atividade formativa, nomeadamente definição e alteração de horários, locais e cronograma, interrupções e possibilidade de repetição de cursos, pagamentos e devoluções;			X	A rever/especificar no Normativo da Formação (considerando os casos dos trabalhadores com horários diferenciados e turnos com folgas durante a semana)
d) Deveres de assiduidade;	X			Normativo da Formação art.º 16 - a rever de acordo com questões da alínea anterior.
e) CritÉrios e métodos de avaliação da formação;		?		A rever art.ºs. 11 e 12 do Normativo da Formação.
f) Descrição genérica de funções e responsabilidades;		X		
g) Procedimento de tratamento de reclamações.		X		
No caso de formação a distância, o regulamento deve ainda regular os serviços pedagógicos e as atividades desempenhadas pelos tutores, bem como o trabalho individual e em equipa dos formandos, caso se aplique.			X	

¹⁸ Fontes de verificação: regulamento de funcionamento da formação; suportes de divulgação; sítio da Internet.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
A entidade deve assegurar a divulgação do regulamento de funcionamento a clientes, colaboradores e outros agentes. Quando a formação é dirigida ao público em geral, o regulamento deve estar acessível no local de atendimento, ou na plataforma tecnológica para intervenções de formação a distância.	X			Disponível no iPortal Normativo
4 — Dossier técnico-pedagógico. — A entidade deve elaborar um dossier técnico -pedagógico por cada ação de formação, que deve conter, nomeadamente, a seguinte informação: ¹⁹				
a) Programa de formação; que inclua informação sobre objetivos gerais e específicos, destinatários, modalidade e forma de organização da formação, metodologias de formação, critérios e metodologias de avaliação, conteúdos programáticos, carga horária, recursos pedagógicos e espaços;	X			
b) Cronograma;	X			
c) Regulamento de desenvolvimento da formação;	X			A rever/atualizar
d) Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados;	X	?		Nem sempre a documentação está disponível – a considerar no Normativo da Formação
e) Identificação do coordenador, dos formadores e outros agentes;	X	?		Responsável Técnico e Formadores (não especifica Coordenador)
f) Fichas de inscrição dos formandos, ou lista nominativa em caso de designação pelo empregador;	X			
g) Registos e resultados do processo de seleção, quando aplicável;			?	
h) Registos do processo de substituição, quando aplicável;			X	
i) Contratos de formação com os formandos e contratos com os formadores, quando aplicável;			X	
j) Planos de sessão;	X			
l) Sumários das sessões e registos de assiduidade;	X			
m) Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados, quando aplicável;	X			
n) Registos e resultados da avaliação da aprendizagem;	X			Quando efetuada – a considerar no Normativo da Formação
o) Registo da classificação final, quando aplicável;	X			Quando efetuada

¹⁹ Fontes de verificação: dossier técnico -pedagógico; bases de dados e outros suportes informáticos.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
p) Registos e resultados da avaliação de desempenho dos formadores, coordenadores e outros agentes;	X	?		Há fichas de avaliação de satisfação que contemplam os formadores e a organização, no entanto, não há referência a Coordenadores
q) Registos e resultados da avaliação de satisfação dos formandos;	X			
r) Registos de ocorrências;	X			
s) Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos;		X		
t) Relatório final de avaliação da ação;	X			Verificar/rever
u) Relatórios de acompanhamento e de avaliação de estágios, quando aplicável;				
v) Resultados do processo de seleção de entidades recetoras de estagiários, quando aplicável;				
x) Atividades de promoção da empregabilidade dos formandos, quando aplicável;				
z) Relatórios, atas de reunião ou outros documentos que evidenciem atividades de acompanhamento e coordenação pedagógica;		?		Rever a sistematização e inclusão desta informação nos dossiês técnico-pedagógicos
aa) Documentação relativa à divulgação da ação , quando aplicável.	X	X		A rever e definir no Normativo da Formação
5 — Contratos de formação. — A entidade formadora deve celebrar contrato de formação com os formandos, por escrito e assinado pelas partes, e contemplar, nomeadamente, a seguinte informação: (não aplicável?????)			X	
6 — Tratamento de reclamações. — A entidade deve ter livro de reclamações nas situações em que a lei o exige e proceder de acordo com a legislação aplicável, nomeadamente no que respeita a divulgar e facultar o acesso ao livro e ao tratamento das reclamações. Nos demais casos, deve possuir um procedimento próprio e divulgado de tratamento de reclamações, que deve conter nomeadamente, a seguinte informação: a) Forma de apresentação das reclamações; b) Prazo e forma de resposta; c) Registos do tratamento efetuado e de medidas tomadas. (não aplicável?????)				?

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
III — Requisitos de resultados e melhoria contínua				
1 — Análise de resultados. — A entidade deve proceder à análise e avaliação dos resultados da atividade formativa que desenvolve, traduzindo-os num balanço de atividades com regularidade anual, o qual deve ter por base o definido em plano de atividades e integrar nomeadamente os seguintes elementos: ²⁰				
a) Execução física dos projetos;		X		
b) Avaliação de cumprimento dos objetivos e resultados planeados;		X		
c) Resultados da avaliação do grau de satisfação de clientes e formandos, bem como de coordenadores, formadores e outros colaboradores;	X	X		Apenas de formandos e chefias – a definir e incluir no Normativo da Formação
d) Resultados do tratamento de reclamações ;		X		
e) Resultados relativos à participação e conclusão das ações de formação, desistências e aproveitamento dos formandos;		?		Existem dados que exigem tratamento conforme procedimento a definir e incluir no Normativo de Formação
f) Resultados da avaliação do desempenho de coordenadores, formadores e outros colaboradores;		?		Existe a avaliação de desempenho (SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública) e a avaliação da satisfação dos formandos e chefias com os vários aspetos do desenvolvimento da formação.

²⁰ Fontes de verificação: balanço de atividades; painel de indicadores de desempenho; registos de acompanhamento e avaliação da atividade.

Referencial de qualidade da certificação de entidade formadora (artigo 7.º da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho)

	Sim	Não	N/A	Observações
g) Análise crítica dos resultados a que se referem as alíneas anteriores;		?		Existe Relatório de avaliação de eficácia da Formação de 2016, cujo procedimento deverá constar do Normativo
h) Medidas de melhoria a implementar , decorrentes da análise efetuada.		X		
2 — Acompanhamento pós-formação. — A entidade deve proceder ao acompanhamento do percurso dos formandos posterior à formação, analisando os resultados ao nível de: ²¹				
Inserção profissional, quando aplicável;			X	
Satisfação com as competências adquiridas e oportunidade de aplicação em contexto profissional;		X		Realizado em 2016
Melhoria do desempenho profissional , quando aplicável.		X		Realizado em 2016
3 — Melhoria contínua. — A entidade deve proceder à avaliação regular do seu desempenho como entidade formadora e adotar medidas de melhoria, corretivas ou preventivas, tendo em vista: ²²				
O cumprimento rigoroso do referencial de qualidade ;		X		
A satisfação de formandos e clientes ;		X		
A melhoria da eficácia da sua atividade;		X		
A adequação da oferta formativa aos contextos e às prioridades sectoriais, regionais, locais e empresariais.		X		

²¹ Os resultados do processo de acompanhamento pós-formação devem ser considerados nos subseqüentes planos de atividades e programas de formação a desenvolver pela entidade. Fontes de verificação: resultados da auscultação a ex-formandos e entidades empregadoras; estudos de avaliação de impacto; dossier técnico-pedagógico.

²² A avaliação regular do desempenho pode decorrer de processos de autoavaliação e auditorias internas e externas, e os seus resultados devem ser considerados nos planos de atividades e programas de formação subseqüentes. Fontes de verificação: instrumentos de suporte ao acompanhamento e avaliação; relatórios de execução e avaliação dos projetos; balanço de atividades; plano de atividades.