

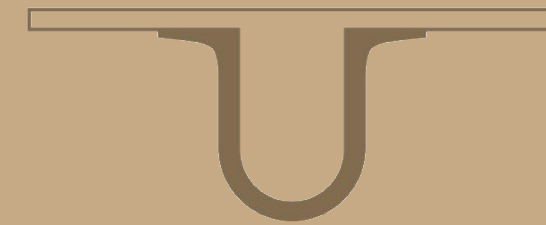
AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Sandrina de Jesus Cardoso



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Sandrina de Jesus Cardoso

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado
pela Professora Doutora Maria Madalena Santos Duarte e apresentado
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro de 2018

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sandrina de Jesus Cardoso

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pela Professora Doutora Maria Madalena Santos Duarte e apresentado Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Setembro de 2018



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



AGRADECIMENTOS

Finalizada mais uma etapa da minha vida académica não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste percurso.

À minha mãe, Idalina Loureiro, fica o meu enorme agradecimento e gratidão pela amizade incondicional, confiança e por todo o esforço que fez para investir no meu futuro.

À minha irmã, Luciana Cardoso, pela coragem, força e partilha. Se não fosse ela não chegaria aqui.

Ao meu namorado, pelas inúmeras vezes que me disse para acompanhar as aulas todas, pelo companheirismo, paciência e por estar ao meu lado desde sempre.

Aos meus amigos e amigas, pela amizade e por todos os momentos vividos.

À Prof.^a Doutora Madalena Duarte, pela constante disponibilidade e apoio, cujo contributo foi crucial para o enriquecimento deste relatório.

Ao meu orientador da entidade de acolhimento, Dr. André Aleixo, pelo constante acompanhamento no decorrer do estágio e após o término do mesmo, pela dedicação e confiança depositada na concretização deste estágio.

Quero também agradecer à equipa da Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho da Câmara Municipal do Porto, pela forma acolhedora com que fui recebida, pela atenção e disponibilidade desde o primeiro momento, que sem dúvida facilitaram as atividades desenvolvidas na Divisão.

Obrigada a todos e todas!

RESUMO

Este relatório resulta do estágio curricular realizado na Câmara Municipal do Porto no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio foi desenvolvido na área da avaliação da formação.

Esta investigação teve como objetivo a análise e revisão críticas das metodologias, técnicas e ferramentas de Avaliação de Resultados da Formação ministrada na Câmara Municipal do Porto, contribuindo, por via da auscultação de partes interessadas no processo (Dinamizadores de Formação das diferentes Unidades Orgânicas da Autarquia), para o desenvolvimento de estratégias de (re)configuração e customização das mesmas, tendentes à resolução sustentada das lacunas identificadas nesta dimensão do trabalho da Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho (mormente, a baixa taxa de respostas no âmbito de uma avaliação de resultados standard).

A componente prática desta investigação assentou na auscultação à equipa da Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho na recolha de dados qualitativos, para uma lógica de partilha das necessidades de intervenção. A priorização das necessidades sentidas foi realizada através da matriz *GUT*. No tratamento dos dados qualitativos, obtidos através da técnica da entrevista aos Dinamizadores de Formação, das diferentes Unidades Orgânicas da Autarquia, foi aplicada a análise categorial temática.

Da análise de dados recolhidos pode-se concluir que, todas as partes interessadas no processo, isto é, todos os Dinamizadores de Formação das diferentes Unidades Orgânicas da Autarquia do Porto, dizem conhecer todos os processos, metodologias e todas as técnicas a nível da avaliação de resultados da formação; no entanto, a grande maioria admite que está insatisfeita com o mesmo, no que diz respeito à ilustração e compreensão dos resultados que o mesmo transmite, uma vez que este padece de uma excessiva dependência face ao dispositivo universal e standardizado das Matrizes de Competências. Quando confrontados com a possibilidade da implementação de uma metodologia customizada (específica) a cada formação, todos os Dinamizadores de Formação admitem ser uma mais-valia, embora nunca tenham pensado em tal possibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de recursos humanos; Administração Pública; Competências; Avaliação da formação.

ABSTRACT

This report is the result of a curricular Internship held in the Municipal Council of Porto within the Master's degree in Sociology at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. The internship was developed in the area of training assessment.

The aim of this research was to critically analyze and review the methodologies, techniques and tools of Evaluation of the Results of the Training given at the Porto City Council, contributing, through the auscultation of interested parties in the process (Trained Facilitators of the different Organic Units of Autarchy), to the development of (re) configuration and customization strategies, working towards a settlement of the gaps identified at the Municipal Division of Training (in particular, the low rate of responses in an evaluation of standard results).

The practical component of this investigation was based on the consultation of the Municipal Division of Training and Performance Assessment during the collection of qualitative data, for a logic of sharing of intervention needs. The prioritization of these felt needs was performed through the GUT matrix. During the processing of the qualitative data, obtained through the interviewing the Trained Facilitators, of the different Organic Units of the Autarchy, the thematic categorical analysis was applied.

Based on the the analysis of the collected data, one can conclude, it can be concluded that all the stakeholders in the process, i.e. all the Training Dynamizers of the different Organic Units of the Port Autarchy, say they know all the processes, methodologies and all the techniques in the evaluation. However, the vast majority admit that they are unhappy these, in regard to the illustration and understanding of the results that they convey since it suffers from an excessive dependence on the universal and standardized Matrices of Competencies.

When confronted with the possibility of implementing a customized (specific) methodology for each trainings, all trainees acknowledge this would be an added value, although they never thought of this possibility.

KEYWORDS : *Human resource management; Public administration; Skills; Evaluation of training.*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
LISTA DE ACRÓNIMOS	xii
INTRODUÇÃO.....	1
1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	3
1.1. O fim do paradigma industrialista	3
1.2. Modelo burocrático.....	5
1.3. A evolução da gestão de recursos humanos.....	6
2. CICLO DE GESTÃO DE FORMAÇÃO	9
2.1. Avaliação da formação	10
2.2. Modalidades de avaliação.....	12
2.2.1. Avaliação do impacto	13
2.3. Critérios para a avaliação da formação.....	15
2.4. Modelos de avaliação da formação.....	15
3. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	19
3.1. Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho	22
3.1.1. Avaliação do processo de formação	24
3.1.2. Matriz de competências e funções.....	24
4. OBJETIVOS.....	27
5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	31

5.1.	Técnicas de recolha e organização de dados.....	31
5.1.1.	Revisão da literatura e análise documental.....	31
5.1.2.	Auscultação	32
5.1.3.	Matriz de GUT	33
5.1.4.	Entrevistas semiestruturadas.....	34
5.1.4.1.	Amostra.....	35
5.2.	Técnica de análise de dados.....	37
5.2.1.	Análise de conteúdo.....	37
5.2.2.	Tratamento das entrevistas	38
6.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
6.1.	Contributos para a Entidade de Acolhimento	44
	CONCLUSÃO E ANÁLISE CRÍTICA	53
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Condições que permitem desenvolver o capital intelectual de uma Organização. Fonte: Adaptado de Gestão de recursos humanos: teorias e práticas; Santos (2004).....	8
Figura 2. Ciclo de gestão da formação. Fonte: Adaptado de INA (2016: 7).....	9
Figura 3. Processo da avaliação da formação. Adaptado INA (2016: 8)	12
Figura 4. Estruturação do processo de avaliação da CMP. Fonte: Câmara Municipal do Porto	18
Figura 5. Evolução da estrutura de habilitações.Fonte: Balanços Sociais.....	20
Figura 6. Organograma da estrutura Orgânica interna da Câmara Municipal do Porto. Fonte: Câmara Municipal do Porto - Manual de Gestão de 2017	21
Figura 7. Articulação das fases da Matriz e Competências e Funções com as fases do Ciclo Formativo. Fonte: Câmara Municipal do Porto	24
Figura 8. Subetapa da Etapa II – Manutenção e Retroalimentação da Matriz de Competências e Funções (Processo On-Going). Fonte: Câmara Municipal do Porto....	25
Figura 9. Subetapa da Etapa III – Apuramento das matrizes ex-post e análise de diferenciais (MCF saída). Fonte: Câmara Municipal do Porto	26
Figura 10. Matriz de GUT dos problemas identificados pela equipa técnica da DMFAD. Fonte: Elaboração própria.	28
Figura 11. Objetivos específicos. Fonte: Elaboração própria.....	30
Figura 12. Distribuição dos indivíduos por idade.....	36
Figura 13. Matriz de Planificação da Avaliação.....	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. N.º de Trabalhadores e trabalhadoras por cargo e segundo o sexo, em 2017.	19
Tabela 2. N.º Participações por tipo de formação, em 2017.....	22
Tabela 3. N.º Participações em ações de formação por grupo profissional, em 2017....	23

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma do Estágio	61
Anexo 2. Guião de entrevista aplicada aos Dinamizadores de Formação.....	62
Anexo 3. Plano de Avaliação 2018-2019 da Polícia Municipal.....	63
Anexo 4. Aplicação do MARIACHI.....	66
Anexo 5. Matriz da análise das entrevistas.....	80

LISTA DE ACRÓNIMOS

BSC - *Balanced ScoreCard*

CMP - Câmara Municipal do Porto

DMFAD - Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho

DMRH - Direção Municipal de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IQF – Instituto para a Qualidade da Formação

INA – Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

M.A.R.I.A.C.H.I. - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis

MCF – Matriz de Competências e Funções

P.E.R.I.P.L.O. - Prazo Estimado para o Retorno do Investimento em Progressão Linear de Outputs

ROI – *Return On Investment*

UO - Unidade Orgânica

INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado, caracterizado por um desenvolvimento tecnológico e científico cada vez mais veloz, onde os postos de trabalho se encontram em constante mudança, o conhecimento é uma das competências mais valorizadas no ser humano.

A formação profissional assume assim uma crescente importância, na medida em que se projeta na prestação do trabalhador, aumentando o seu valor, a sua produtividade e empregabilidade. Na verdade, trabalho e formação profissional andam, hoje em dia, lado a lado.

Neste sentido, a formação profissional é considerada como um fator chave em termos de gestão organizacional e de recursos humanos. No entanto, verifica-se que o processo formativo encontra-se pouco desenvolvido, nomeadamente na fase da avaliação da formação. Esta consiste na última fase do ciclo formativo, sendo neste momento que se apuram os resultados alcançados em termos de aprendizagem por parte dos formandos, se, e em que medida a formação impulsionou uma melhoria no desempenho das funções, e de que forma a formação influenciou, ou não, o funcionamento da organização.

Deste modo, a avaliação da formação e do seu impacto é uma estratégia necessária para garantir a qualidade das ações formativas e para impulsionar o processo de aprendizagem constante, exigido atualmente, pois só através desta é possível compreender o papel que a formação desempenha enquanto instrumento de desenvolvimento de pessoas, profissionais e organizações.

O objetivo deste relatório, é, pois, a análise e a revisão críticas das metodologias, técnicas e ferramentas de Avaliação de Resultados da Formação ministrada na Câmara Municipal do Porto, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias (re)configuração e customização das mesmas, tendentes à resolução sustentada das lacunas identificadas nesta dimensão do trabalho da Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho (mormente, a baixa taxa de respostas no âmbito de uma avaliação de resultados standard).

Para a concretização deste objetivo, foi necessário, numa primeira fase, refletir sobre todo o processo avaliativo através da pesquisa de documentos que relatam como deve proceder a avaliação da formação e, posteriormente, analisar os dispositivos de avaliação que a organização dispõe (matriz de competências e funções, questionário de avaliação de

satisfação da ação formativa, questionário de avaliação da qualidade do serviço e da formação e questionário de avaliação de resultados da ação ao formando e ao Dirigente).

Relativamente à estrutura, este trabalho está organizado em sete capítulos.

O primeiro e o segundo capítulos são reservados ao enquadramento teórico. Em primeiro lugar, analiso a mudança dos modelos de gestão das organizações, onde, com o início da era do conhecimento e da informação, a educação e a formação passam a ter maior relevância a nível organizacional. Posteriormente em segundo lugar, apresento algumas noções de avaliação da formação, bem como às suas funções relativamente à formação profissional.

O terceiro capítulo será inteiramente dedicado à entidade de acolhimento, a Câmara Municipal do Porto e à Divisão de Formação e Avaliação do Desempenho, caracterizando-a e apresentando a sua vertente de atuação.

O quarto capítulo diz respeito aos objetivos e às finalidades que orientaram a minha investigação e todo o decorrer do estágio .

O quinto capítulo é destinado à apresentação do enquadramento metodológico utilizado para recolha e análise de dados.

Os resultados obtidos com a investigação são apresentados no sexto capítulo.

Finalmente seguem-se as conclusões e a análise crítica ao estágio e ao modelo de avaliação vigente na Câmara Municipal do Porto.

I. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

I.1. O fim do paradigma industrialista

A evolução histórica e a necessidade do ser humano se organizar em grupos e em comunidades traduz-se em múltiplas relações interpessoais quer na esfera do público quer do privado. De acordo com Pertuzatti (2015) a formação das relações humanas coincide com o princípio das relações de trabalho, uma vez que “a partir da organização do ser humano em sociedade, houve a necessidade da utilização de mão de obra para a sua manutenção” (*idem*: 5). No entanto, as relações humanas nem sempre trouxeram harmonia. Desde a escravidão, à servidão, até às corporações, percebe-se a dominação, a má distribuição das rendas, o desequilíbrio nas relações entre empregados e empregadores, o que se traduz nas diferenças sociais e estas diferenças causam as lutas de classes. Estas lutas de classes foram acompanhadas por um acontecimento histórico que mudou as relações de trabalho, bem como outros setores da sociedade, a Revolução Industrial. Este período, no final do século XVIII, caracterizou-se por um novo sistema de produção, o sistema fabril, sucedendo ao sistema das corporações e ao sistema doméstico, precisava de se legitimar quer a nível ideológico quer a nível técnico (Almeida, 2004).

A nível ideológico, a sua legitimação ocorreu por prever a liberdade da mão de obra, na medida em que as relações estabelecidas entre os trabalhadores e as chefias eram relações de trabalho.

A nível técnico tal legitimação diz respeito à introdução da organização científica do trabalho que teve como impulsionador Frederick Taylor por estabelecer as bases metodológicas para uniformização de tarefas e para a divisão do trabalho. O facto de os trabalhadores terem conhecimentos especializados, permitia-lhes elaborar uma análise completa e sistemática do trabalho. Esta nova visão da organização e dos processos produtivos articulada com a visão de Henri Fayol, sobre a importância da função administrativa, que defendia que o bom funcionamento da organização dependeria da

hierarquização dos papéis sociais no interior da fábrica, desenvolvem as bases para a gestão de recursos humanos (Almeida, 2004).

Em meados do século XX, o culminar do desenvolvimento industrial, traduziu-se na “internacionalização económica, na inovação tecnológica, na mudança cultural” (Almeida, 1992: 94). Assistindo-se à “emergência de um novo paradigma que coloca claramente em causa os princípios “industrialistas” desenvolvidos pelo taylorismo” (*idem*: 94).

A nova sociedade em emergência, “pós-moderna para uns (Lyotard), pós-industrial para outros (Touraine) ou ainda sociedade de massas (Bell) e sociedade de consumo (Baudrillard)” (Almeida, 1992: 94), traduz-se numa mudança no plano económico, social e cultural.

No plano económico, a internacionalização económica foi dos fenómenos mais relevantes, na medida em que desencadeou a concorrência dos mercados, descentralizou os processos produtivos e criaram-se novos fatores de competitividade (*idem*, 1992) dependentes de um modelo assente na capacidade de inovação, quer a nível dos processos produtivos, como do acesso a certos recursos estratégicos: como as competências humanas, as sinergias de mudança e o acesso à informação. Simultaneamente o aumento dos serviços públicos e privados traduziu-se na terciarização da economia.

No plano social, observa-se a expansão da classe média em detrimento do operariado, o que acarreta o conflito social do espaço fabril para o “espaço” de consumo, material e simbólico (*idem*, 2011).

No plano cultural, é a “desmassificação da cultura, a diferenciação dos consumos, o aumento da informação disponível, a rápida circulação dos indivíduos e das ideias, o aumento dos níveis de escolaridade” (*idem*, 1992: 95).

Também ao nível dos sistemas produtivos, assistiu-se à passagem do modelo tecnológico mecânico para o modelo tecnológico eletrónico, introduzindo a automação da informática nos processos produtivos (*idem*, 2011). Esta mudança nos sistemas de produção exigiu a reaprendizagem dos processos de trabalho, reaprendizagem que foi feita através de mecanismos de educação e formação.

Foi nesta lógica de mudança, de globalização, de aumento da competitividade e da mudança tecnológica, que as organizações tiveram de se reestruturar e alterar as suas formas de organização produtiva e de desenvolver novos modelos de gestão interna.

1.2. Modelo burocrático

Max Weber, juntamente com Taylor e Fayol, está entre os principais pensadores da teoria administrativa. Durante muitos anos, toda a esfera administrativa, principalmente o serviço público, baseavam-se no modelo de organização burocrático onde o trabalho se encontrava organizado por departamentos, a coordenação era hierárquica e assente numa linha de autoridade formal que tinha por base uma supervisão direta do trabalho. As normas e os regulamentos encontravam-se escritos e eram de conhecimento obrigatório por parte de todos os membros da organização.

O modelo weberiano de burocracia “baseia-se antes no estudo de um sistema de organização administrativa, tomado como modelo, próprio da moderna sociedade racional-legal e superior às sociedades anteriores, de tipo tradicional ou carismático, a que tinham correspondido outras formas de organização da administração pública” (Sá, 2000: 90). Ao consideramos o conceito de burocracia de Weber e a sua aplicação à administração verificamos que este nos conduz à “fixação de áreas de competências por regras explícitas, distribuição de tarefas segundo uma hierarquia assente numa autoridade centralizada, administração baseada em documentos escritos e procedimentos cujo domínio pressupõe aprendizagem, rotinização de tarefas, pessoal qualificado, ausência de apropriação dos meios de trabalho pelo pessoal, disciplina, retribuição e carreira segundo a idade e o mérito” (*idem*: 83). Isto é, para Weber a burocracia era o modelo ideal de organização, uma vez que neste modelo, a administração era racionalizada e pré-determinada a todos os níveis da organização tornando possível formular um sistema de regras e papéis para serem realizados pelos indivíduos após a definição dos objetivos e atividades. Weber considerava assim que a burocracia era a resposta mais eficaz e inevitável aos problemas criados pelo sistema e também a mais eficiente.

Em termos específicos, a burocracia baseia-se em sete práticas que configuram mais eficiência às organizações: a hierarquia, as regras, a propriedade, a formação, a remuneração, a avaliação e a seleção, sendo os últimos quatro considerados como atributos acessórios (Cardoso, 2012). Nunes (2002) acrescenta ainda: o recrutamento e seleção baseada na impessoalidade, a avaliação de desempenho, vista como uma prestação de resultados, a formação profissional, o sistema remuneratório e de carreira assentes no mérito.

Podemos assim perceber a burocracia como um modelo de organização social na medida em que assenta na autoridade legal e racional, onde se dá maior importância às normas, às leis, à eficiência e tudo isto advém do domínio do conhecimento especializado.

1.3. A evolução da gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos nasce com o advento do processo de industrialização e a sua evolução está intimamente ligada à evolução das relações de trabalho nas organizações, na medida em que das diversas funções existentes dentro de uma organização, a de recursos humanos é aquela que mais transformações sofreu. A gestão de recursos humanos tem nos seus princípios a tentativa de assegurar a qualidade, a quantidade e a uniformização do trabalho.

As mudanças ocorridas com a Revolução Industrial no mercado de trabalho colocaram diversos desafios à gestão de recursos humanos.

Antes a gestão de recursos humanos era feita pelos proprietários ou pelos funcionários e baseava-se sobretudo na experiência, assente numa lógica de controlo. No início do século XX, com a adoção dos princípios tayloristas e fordistas, a função de gestão de recursos humanos implementa-se nas organizações devido à organização científica do trabalho.

No entanto, até à década de 60, a função de recursos humanos apenas servia para administrar os trabalhadores na procura do aumento da produtividade. “E com base nestas resoluções surgem serviços especializados com preocupações como a motivação e a satisfação no trabalho” (Cardoso, 2012: 43).

A partir da década de 70, com a crise petrolífera, a função dos recursos humanos desestabiliza, os mercados ficam desregulados e a vida social também se altera. Deste modo, as organizações tem a necessidade de se voltarem a adaptar a uma nova realidade e a novos processos de trabalho. Da função de recursos humanos esperava-se uma estratégia para reforçar o poder competitivo das organizações, motivando os trabalhadores, visto que estes passam a ser considerados como um recurso fundamental para o aumento da competitividade (Almeida, 2011).

Na década de 80, verifica-se uma evolução significativa na função de recursos humanos, passando a ter um carácter mais estratégico e menos administrativo. Neste sentido, procuravam-se para as organizações pessoas com elevado potencial e também começa a existir uma preocupação com a formação e a requalificação dos recursos humanos.

A partir da década de 90, há uma preocupação com a integração das políticas de gestão de recursos humanos nos objetivos da organização, com a importância de desenvolver as competências como uma forma de satisfação dos trabalhadores e de aumentar o sucesso da organização.

Atualmente, as organizações seguem uma multiplicidade de estratégias que incorporam orientações de acordo com a natureza e tipologia das atividades internas: “criam um núcleo central que integra as pessoas relacionadas com as actividade *core* da empresa” (Santos, 2004: 153). A atual gestão de recursos humanos é vista como um conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes *apud* Cardoso, 2012: 45).

É nesta lógica de competitividade que as organizações começam a incorporar o conhecimento e a formação como forma de desenvolver o êxito das estratégias de inovação e criatividade exigido.

Para uma organização gerir o conhecimento deve centralizar-se nos processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimento (Choo, 1993). Isto é, deve criar condições que permitam desenvolver o capital intelectual da organização. De acordo com Santos (2004), para tal desenvolvimento ocorrer é necessário desenvolver o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

Desenvolver o capital humano, pressupõe o desenvolvimento das competências individuais que permitam criar e inovar, através de um acréscimo de formação, e uma mudança de atitude orientada para o cumprimento de objetivos, préviamente definidos, e para uma crescente autonomia e liberdade de ação individual, na medida em que é a liberdade da ação que provoca o desenvolvimento dos atos criativos (Santos 2004).

“Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe seleccionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em acções concretas” (HBR *apud* Santos, 2004: 145).

Desenvolver o capital estrutural, implica a criação de estruturas de modo a que estas estimulem a aprendizagem interna a nível de toda a organização. Reforçando-se, assim,

não apenas a iniciativa e a criatividade individual, referida anteriormente, mas também as “redes pessoais, relacionais e informacionais” (Santos, 2004: 144) que promovem a “a difusão do conhecimento intra organizacional, contribuindo para a aprendizagem do todo” (*idem*: 144).

Desenvolver o capital relacional, implica desenvolver trocas de informação e de conhecimento com outras pessoas e outras organizações (*idem*), o que permite desenvolver estratégias competitivas através das trocas de informação e de conhecimento com o exterior.

Capital Intelectual		
Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Relacional
1) Promover recursos humanos qualificados 2) Criar ambientes que estimulem a auto-aprendizagem 3) Gerir adequadamente as pessoas 4) Estimular o desenvolvimento de comunidades intelectuais	1) Orientação para ações coletivamente enquadradas 2) Gerir conhecimento 3) Criar estruturas em rede	1) Capacidade das Organizações absorverem a complexidade externa 2) Estabelecimento de múltiplas interações

Figura 1. Condições que permitem desenvolver o capital intelectual de uma Organização. Fonte: Adaptado de Gestão de recursos humanos: teorias e práticas; Santos (2004).

A necessidade de formação passa assim pela necessidade de combater as necessidades criadas pelas técnicas da organização mas também pela necessidade de inovação organizacional, enquanto “espaço social autónomo produtor de relações identitárias específicas” (Sainsaulieu/Segrestin *apud* Almeida, 1992: 97). Neste sentido, organiza-se uma nova representação do espaço de trabalho e atribui-se à formação a responsabilidade dessa mudança, visto que permite gerar nos indivíduos capacidades e atitudes para provocarem tal mudança, dado o “seu forte papel socializante e integrador” (Martins *apud* Almeida, 1992: 98).

A formação é desafiada a tornar-se mais central, quer em termos específicos da formação em tecnologias especializadas, quer mesmo em aspectos mais genéricos, próprios da cultura organizacional, potencializando os indivíduos do ponto de vista pessoal, profissional e cultural.

2. CICLO DE GESTÃO DE FORMAÇÃO

Como já apresentado, a sociedade atual é confrontada com um desenvolvimento constante do conhecimento em todas as áreas, motivado pela rapidez das mudanças que caracteriza o funcionamento atual das organizações e isto provoca uma desatualização dos conhecimentos que possuímos.

Neste sentido, é inevitável que as organizações proporcionem formação aos seus trabalhadores para que estes se mantenham atualizados, e assim contribuam para uma organização mais competitiva.

O desenvolvimento e implementação de uma ação de formação é um processo faseado, isto é, organizado e executado através de diferentes etapas, ligadas entre si.

De um modo geral, através do ciclo de gestão de formação apresentado pela Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), são resumidas as principais fases do ciclo formativo.

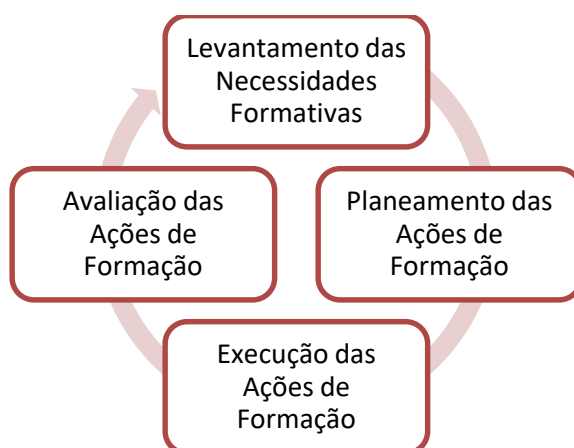


Figura 2. Ciclo de gestão da formação. Fonte: Adaptado de INA (2016: 7)

O levantamento e diagnóstico das necessidades formativas é a primeira fase do processo formativo, onde são desenvolvidos instrumentos e metodologias com o objetivo de diagnosticar as necessidades de formação na organização e de identificar competências necessárias à resolução de problemas organizacionais. Estas necessidades podem resultar de diversos fatores, quer em termos individuais, como a falta de competências necessárias ao desempenho da função, quer em termos organizacionais, como a introdução de novos métodos de trabalho, por exemplo. É esta fase que fornece informações críticas para o desenvolvimento e para a avaliação das ações de formação.

Durante a planificação das ações de formação são recolhidas informações de modo a maximizar os benefícios da formação. Deste modo, é nesta fase que são analisados os objetivos da ação de formação, quem vai participar na ação de formação, os processos de aprendizagem e os métodos de formação mais adequados, para permitir uma maior transferência de conhecimentos e a sua aplicação no retorno ao posto de trabalho.

A terceira fase do ciclo de gestão da formação, a execução das ações de formação, é a fase que irá refletir a qualidade das fases anteriores e a realização da fase seguinte.

Na fase final deste ciclo, a avaliação, pretende-se determinar a eficácia e a eficiência das ações de formação. Isto é, com a avaliação pretende-se verificar se as ações produziram os efeitos pretendidos, se as aprendizagens adquiridas justificaram o investimento realizado, identificar meios para a melhoria das ações de formação futuras e de que forma a formação influenciou no funcionamento da organização.

Todas estas atividades de levantamento, planeamento, organização e execução, acompanhamento e avaliação são da responsabilidade do gestor da formação, a quem compete a coordenação do ciclo formativo (IQF, 2006).

2.1. Avaliação da formação

A avaliação da formação consiste na última fase do ciclo formativo, sendo neste momento que se apuram os resultados alcançados em termos de aprendizagem por parte dos formandos, a medida em que formação impulsionou uma melhoria no desempenho das suas funções e de que forma a formação influenciou o funcionamento da organização.

Encontrar um consenso em relação a este conceito não tem sido tarefa fácil para os diferentes autores. Ao fazer uma revisão da literatura sobre a questão da avaliação confrontei-me com várias perspetivas que por si explicam a diversidade de conceitos de avaliação existentes.

Se referir o conceito de Weiss (1972) avaliar implica uma tomada de decisão pelos responsáveis da formação que resulte em melhorias das ações de formação futuras; por sua vez, para Patton (1978), Brinkerhoff (1983) e Barbier (1985) a avaliação trata-se de um processo de recolha e tratamento de informação e implica a emissão de juízos de

valor; para Jack Phillips (1991) a avaliação é uma ação para avaliar “o mérito e o valor” de uma ação de formação (IQF, 2006: 30). De uma forma geral, nestes autores, existe a preocupação para estabelecer os benefícios ou a falta de valor das ações de formação. Por outro lado, Kirkpatrick (1959) define a avaliação da formação centrando-se na definição e determinação dos resultados da formação, na sua eficácia e eficiência da formação (IQF, 2006: 30). Isto significa que a avaliação da formação preocupa-se em determinar o grau em que a formação deu resposta às necessidades da organização e na sua tradução em termos quantitativos ou qualitativos.

De um modo geral, é através da avaliação da formação e do seu impacto que se torna possível compreender o papel que a formação desempenha enquanto instrumento de desenvolvimento de pessoas, profissionais e organizações, uma vez que são identificados e analisados resultados concretos, permitindo:

- Regular o desenvolvimento das atividades no sentido da obtenção de objetivos;
- Verificar a concretização de atividades e de objetivos;
- Analisar o impacto/efeito dos resultados no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e no desenvolvimento das organizações;
- Analisar a eficácia da intervenção, nomeadamente saber em que medida os resultados obtidos justificam o investimento realizado;
- Validar a própria intervenção;
- Organizar linhas de ação, na perspetiva de uma melhoria das intervenções futuras (Kirkpatrick, 1994).

Desta forma, a avaliação da formação impulsiona a reflexão sobre todos os momentos e fatores que afetam o ciclo formativo, com o objetivo de determinar a sua eficácia, as vantagens e consequências produzidas para os indivíduos e para as organizações.

Para que a avaliação da formação seja bem sucedida, tem de se ter em atenção, por um lado, todas as fases que constituem o processo de formação, desde a sua preparação, à execução e posterior avaliação, bem como os diferentes níveis de avaliação que podem ser aplicados. Por outro lado, deve existir um envolvimento e uma participação por parte de todos os indivíduos da organização, na conceção e na implementação do processo de avaliação (INA, 2016).

Segundo Kirkpatrick (1994), existem várias razões para proceder à avaliação de programas de formação, nomeadamente: determinar a eficácia de um programa de

formação; melhorar os programas de formação; assegurar o cumprimento da aprendizagem; maximizar o valor da formação; alinhar a formação com a estratégia da organização; e demonstrar o valor da formação (IQF, 2006).

2.2. Modalidades de avaliação

De acordo com o IQF - Instituto para a Qualidade da Formação (2006), surgem diversos modelos que se podem enquadrar em três grupos distintos de abordagens da avaliação da formação, nomeadamente: 1) as abordagens centradas na verificação do cumprimento dos objetivos de aprendizagem pré-definidos, realizada no momento final das ações de formação; 2) as abordagens centradas no processo formativo, que procuram monitorizar o funcionamento do dispositivo da formação, assumindo a avaliação o papel de regulador da formação; 3) as abordagens centradas nos resultados da formação, abordagem centrada nos impactos da formação no desempenho dos formandos (*idem*: 23).

A existência de diferentes abordagens na avaliação da formação, de acordo com Eseryel (Eseryel *apud* Nunes, 2006: 13), pode estar associada à complexidade do processo da avaliação da formação (fig.3).

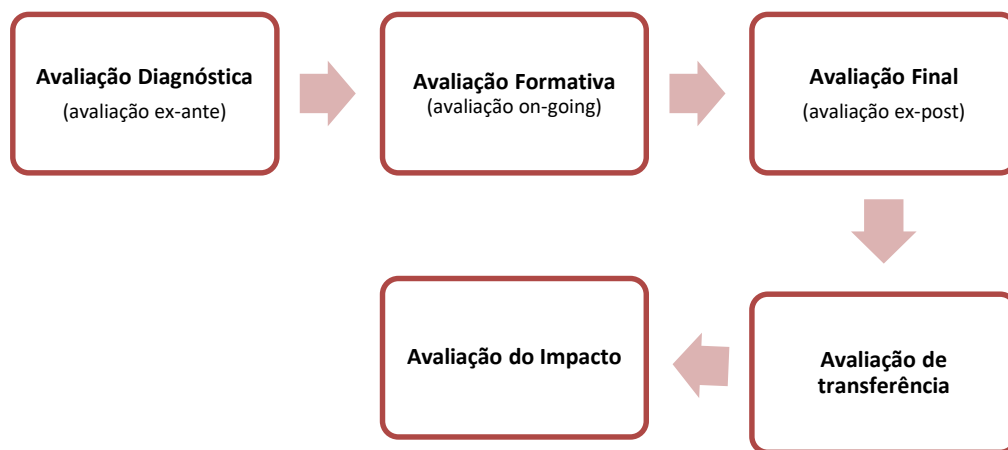


Figura 3. Processo da avaliação da formação. Adaptado INA (2016: 8)

Como podemos verificar, existem diferentes tipos de avaliação que tendem a responder a diferentes questões segundo o momento em que se pretende avaliar.

A avaliação diagnóstica ou inicial (avaliação *ex-ante*), ocorre no início da ação de formação e é centrada nas análises de coerência pedagógica da formação e na adequação às necessidades formativas identificadas nos formandos e na organização. Corresponde à fase de levantamento das necessidades formativas, sendo utilizada como fonte de informação, pelos responsáveis da ação, para o desenvolvimento e avaliação das ações de formação.

A avaliação formativa ou contínua (avaliação *on-going*), corre ao longo da formação e é realizada para aferir os conhecimentos adquiridos e identificar as dificuldades na aprendizagem.

A avaliação sumativa ou final (avaliação *ex-post*), é centrada nos resultados finais obtidos pelos formandos, a nível das competências adquiridas no final da ação de formação, bem como em apurar a qualidade da relação pedagógica.

Na avaliação de transferências, pretende-se determinar o grau em que os formandos aplicaram as aprendizagens adquiridas na ação de formação para o seu posto de trabalho. Por fim, o último momento avaliativo corresponde à avaliação de impacto que pode ser realizada em qualquer momento da ação de formação. É o tipo de avaliação que se caracteriza por centrar a sua análise nos efeitos possíveis, em termos qualitativos ou monetários.

2.2.1. Avaliação do impacto

Como se pode constatar anteriormente, a avaliação do impacto é o último momento avaliativo remetendo essencialmente para os resultados da ação de formação relacionando os *inputs* da ação de formação com os seus resultados de médio e longo prazo.

Por impacto da formação entende-se as consequências que a realização das ações de formação têm para a organização, em termos de resposta às necessidades formativas, de resolução de problemas e do contributo para se alcançar os objetivos estratégicos da organização (Herrero, 2000). Avaliar o impacto de uma determinada ação de formação significa verificar o que aconteceu e porque é que aconteceu.

A avaliação do impacto remete para a avaliação em dois aspectos, nomeadamente o desempenho no posto de trabalho, em termos qualitativos e o retorno do investimento (ROI), em termos monetários.

O desempenho no posto de trabalho mede-se através dos efeitos gerados no posto de trabalho do formando através da aplicação das aprendizagens adquiridas pela participação na ação de formação. O retorno do investimento, pode ser avaliado através da produtividade global, a quantidade de produção, a redução de custos, os acidentes de trabalho e o absentismo, entre outros.

Podemos concluir que avaliação do impacto foca-se sobretudo na avaliação de resultados, isto é, na avaliação das competências adquiridas e desenvolvidas durante a participação na ação de formação; na avaliação da transferência das competências adquiridas para o posto de trabalho; e na avaliação das perceções que se constroem acerca das competências adquiridas e dos seus efeitos para o desempenho das funções.

No que diz respeito ao *timing* em que deve ser realizada a avaliação do impacto, esta deve ser realizada alguns meses após a conclusão da formação, na medida em que logo após o término da ação de formação ainda não houve tempo nem para consolidar o conhecimento e desenvolver as competências adquiridas, nem para transferir as mesmas para o local de trabalho (INA, 2016). No entanto, não é determinado um intervalo de tempo ideal. Assim, deverá deixar-se passar o tempo suficiente para que a formação comece a produzir efeitos, “mas sem deixar passar demasiado tempo, ao ponto desses efeitos se diluírem e se confundirem com os efeitos de outros factores ou outras intervenções” (Santos & Neves, 2004: 13).

A avaliação do impacto apresenta-se como um método que facilita a avaliação dos efeitos e dos resultados da formação profissional e a sua execução apresenta uma grande utilidade para a organização, uma vez que permite a definição de estratégias de intervenção, de forma adaptada, fornecendo informações que permitem melhorar ações de formação futuras.

2.3. Critérios para a avaliação da formação

Entende-se por critério de formação “uma medida que permite a avaliação de programas e objectivos de formação” (Cruz, 1998: 63). Isto é, estes critérios medem o processo e os resultados da avaliação e podem ser qualitativos ou quantitativos.

Os critérios devem refletir os requisitos identificados durante o levantamento das necessidades formativas. Por exemplo, “se um requisito for a condução de um equipamento, um critério poderá ser o número de incidentes e de acidentes registados num período determinado” (*idem*: 63).

Para os diferentes momentos de avaliação, já referidos anteriormente, recorre-se, de um modo geral, a diferentes critérios que nos disponibilizam um conjunto de informações diversas. Cruz (1998) refere a existência de dois tipos de critérios, os internos e os externos. Um critério interno mede “o desempenho do formando no contexto da formação. São exemplos de critérios internos as escalas de atitudes e os testes” (*idem*: 64). Um critério externo mede “as mudanças de comportamento no desempenho da função. As avaliações de desempenho conduzidas pela chefia, por subordinados ou por colegas do formando depois do seu regresso ao posto de trabalho constituem exemplos de critérios externos” (*idem*: 64).

2.4. Modelos de avaliação da formação

De acordo com Cruz (1998), a tipologia de critérios de formação de Kirkpatrick é a mais difundida e popular tipologia de formação. Esta tipologia, teorizada em 1959, apresenta “quatro níveis de critérios para avaliação da eficácia de um programa de formação: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados” (*idem*: 66).

Kirkpatrick procurou dar uma sequência lógica às intervenções de avaliação através da abordagem dos quatro níveis, organizados numa relação causa-efeito, constituindo-se, deste modo num contributo importante no sentido da gestão do processo avaliativo. Assim, a sua abordagem multinível assenta em quatro níveis de critérios de avaliação:

- Nível 1: Avaliação da Reação / Satisfação
- Nível 2: Avaliação da Aprendizagem
- Nível 3: Avaliação do Comportamento
- Nível 4: Avaliação dos Resultados

O nível 1 corresponde à avaliação das reações dos participantes à formação, ou seja “[a medida em que] os participantes gostaram de um determinado programa” (Kirkpatrick *apud* Cruz, 1998: 66).

O instrumento de avaliação mais utilizado para medir este nível é o questionário de satisfação do formando, preenchido imediatamente no término da ação. Trata-se mais de uma medida de opinião do que comportamental, na medida em que considera a opinião e a satisfação dos formandos relativamente a diversos aspetos da formação, como as expectativas dos participantes, a adequação dos métodos usados, a atuação do formador, entre outros. Neste sentido, este nível de avaliação não permite obter informação suficiente para avaliar o impacto da ação de formação.

O nível 2 corresponde à avaliação das aprendizagens, procura responder à questão: “Os formandos mudaram a sua atitude, aumentaram os seus conhecimentos e desenvolveram competências em decorrência da formação frequentada?” (INA, 2016: 9). Trata-se, neste nível de avaliar as mudanças ao nível dos conhecimentos, dos comportamentos e das atitudes, após o término da formação através de indicadores quantificáveis, ou seja, observáveis e mensuráveis.

Os instrumentos utilizados para medir as mudanças nas aprendizagens adquiridas por parte dos formandos são, por exemplo, os testes escritos ou orais e a realização de exercícios práticos que demonstrem os comportamentos efetivamente apreendidos.

No nível 3, pretende-se avaliar “[a medida] da mudança do comportamento no desempenho da função” (Kirkpatrick *apud* Cruz, 1998: 70), ou seja, verificar os resultados das aprendizagens adquiridas na ação da formação, através da transferência de aprendizagens para o posto de trabalho.

Os instrumentos mais comuns para determinar a transferências de aprendizagens consistem em questionários pós-formação, guiões de entrevista, grelhas de observação de comportamento ou a combinação entre diversos instrumentos. Estes instrumentos devem ser aplicados um a seis meses após a conclusão da ação de formação, de forma parcelar, durante os períodos de estudo intercalar / individual, se a ação de formação os contemplar.

Por fim, o quarto nível avalia o impacto organizacional da formação e procura responder a questão: “que resultados foram atingidos devido ao programa de formação?” (INA, 2016: 9). Trata-se de verificar as melhorias no desempenho dos trabalhadores resultantes do uso regular dos novos conhecimentos e competências adquiridas na ação de formação. A avaliação dos impactos e dos resultados é obtida através da análise das melhorias atingidas com a execução da ação de formação, comparando-as com os dados recolhidos antes da formação, identificando quais as variáveis responsáveis por ter originado tais melhorias. Trata-se de um método de avaliação indireto, uma vez que incide sobre dados estatísticos da organização, que dizem respeito a setores, atividades e comportamentos sobre os quais incidiu a intervenção formativa.

Os instrumentos de medida utilizados neste nível são os indicadores de negócio, como a produtividade, o aumento de proveitos, a redução de falhas, entre outros.

No entanto, este nível é bastante difícil de aplicar, por um lado, pela dificuldade em estabelecer relações causais diretas entre formação e resultados efetivamente alcançados pela organização e por outro lado, pela dificuldade em isolar fatores de influência externa nos resultados, que podem ter atuado em simultâneo para a obtenção desses resultados, não sendo possível afirmar que, uma dada ação de formação originou um dado aumento percentual nos resultados da organização.

De acordo com Kirkpatrick, os quatro níveis de avaliação da formação relacionam-se entre si de uma forma hierárquica e sequencial.

Atualmente tem-se vindo a assistir à emergência de um novo nível de avaliação, que procura ir um pouco mais além do nível 4. O quinto nível foi introduzido em 1996 por Jack Phillips e pretende avaliar o retorno do investimento (ROI). Pretende-se quantificar o retorno do investimento através da comparação dos benefícios monetários gerados pelos resultados da formação com os seus custos (INA, 2016), através da seguinte equação:

$$ROI = \frac{\text{Benefícios Líquidos da Formação}}{\text{Custos do Programa}} \times 100$$

Kaufam (2000) considera que o ROI é limitado à realidade interna da organização e que para se realizar uma avaliação de nível 5 seria necessário ponderar o impacto da própria organização sobre a sociedade. Neste nível um dos grande desafios consiste em isolar os

efeitos da ação de formação relativamente a outras variáveis que influenciem o desempenho dos trabalhadores.

Na literatura, podemos encontrar uma série de outros modelos de avaliação, tais como, o Modelo CIRO, o Modelo Brinkeroff, o Modelo CIPP (IQF, 2006).

Neste relatório, apenas descrevo o modelo de Kirkpatrick e Jack Phillips por serem os modelos utilizados pela Câmara Municipal do Porto (CMP). As atividades de acompanhamento e avaliação da CMP estruturam-se ao longo de todo o ciclo formativo e rege-se pelo seguinte esquema apresentado na figura 4.

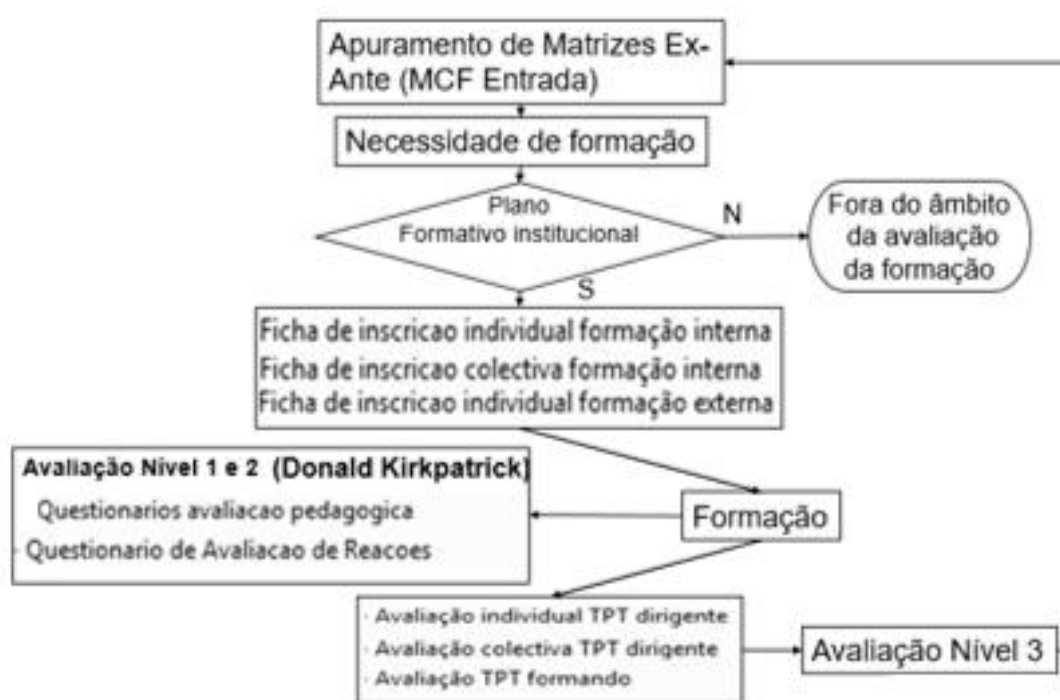


Figura 4. Estruturação do processo de avaliação da CMP. Fonte: Câmara Municipal do Porto

3. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

A Constituição da República Portuguesa organiza o Estado em termos administrativos em quatro categorias diferentes: administração direta, indireta, autónoma e independente. As autarquias locais encontram-se no grupo da administração autónoma. Desta administração autónoma fazem ainda parte as associações públicas e as regiões administrativas. Estas possuem uma determinada autonomia face à administração central, uma vez que administração central apenas possui a tutela de mera legalidade (avaliar e fiscalizar a legalidade dos atos) perante a administração autónoma.

As autarquias locais apresentam os seguintes órgãos representativos da população: a freguesia composta pela assembleia de freguesia e a junta de freguesia; o município composto por assembleia municipal, câmara municipal e conselho municipal e a região administrativa, composta por assembleia regional, junta regional e conselho regional.

A Câmara Municipal do Porto (CMP) tem por missão promover o bem-estar dos cidadãos, o desenvolvimento económico e cultural fomentando a sustentabilidade da cidade, através da prática da melhoria contínua, monitorização do cumprimento dos planos e dos objetivos estratégicos e operacionais (Câmara Municipal do Porto, 2017).

Para a prossecução das suas atribuições, a CMP integra um conjunto de 2994 trabalhadores e trabalhadoras, sendo 1250 do sexo feminino e 1744 do sexo masculino (Balanço social de 2017), distribuídos numa estrutura constituída por 17 Unidades Orgânicas (UO) diretamente dependentes do Executivo, como se pode verificar na figura 6.

Tabela 1. *Nº de Trabalhadores e trabalhadoras por cargo e segundo o sexo, em 2017.*

Cargo/Carreira	Mulher	Homem
Dirigente Superior	2	5
Dirigente Intermédio	51	20
Técnico Superior	472	290
Assistente técnico	387	142
Assistente Operacional	260	766
Bombeiros	0	228
Informática	26	46
Polícia Municipal	0	0
Outros	52	247
Total	1250	1744

NOTA: A categoria *Outros* inclui as carreiras não revistas (Fiscal de Obras, Fiscal de Serviços de Higiene e Limpeza, Fiscal Municipal, a Polícia de Segurança Pública, Educadores de Infância, Enfermagem, os GAP, o Comandante e o Segundo Comandante dos BSB).

Como se pode verificar na tabela 1, a maioria dos trabalhadores com o cargo de *dirigente superior* (5), *assistente operacional* (766), *informática* (46) e *Outros* (257) são do sexo masculino, estando as mulheres em maior número no cargo de *dirigente intermédio* (51), *técnico superior* (472) e de *assistente técnico* (387).

No que concerne às habilitações literárias dos colaboradores e colaboradoras da CMP, de 2015 para 2016 assiste-se a uma diminuição nos indivíduos com o 9º de escolaridade e um aumento significativo nos indivíduos que possuem o 12º ano de escolaridade e mestrado, havendo assim um acréscimo nos níveis de escolaridade mais altos.

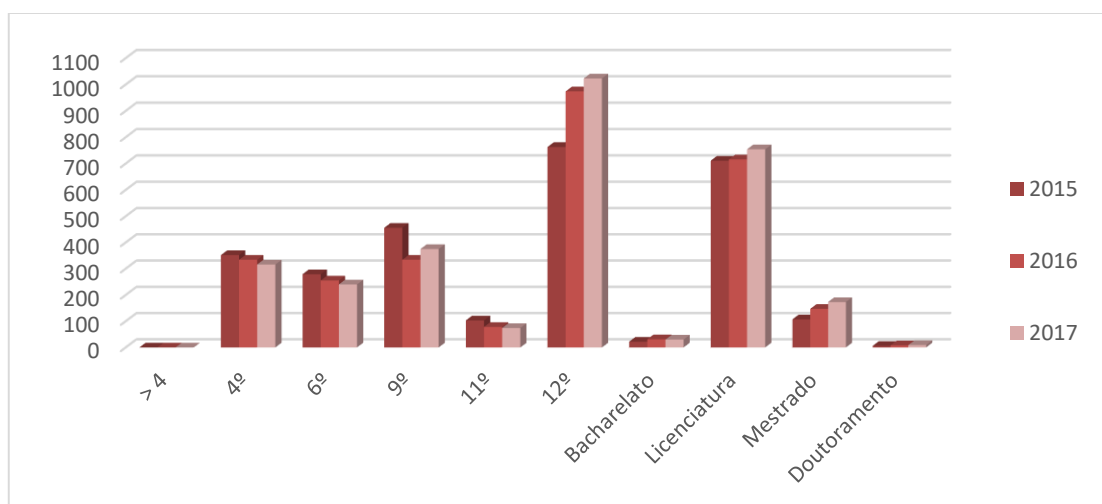


Figura 5. Evolução da estrutura de habilitações. Fonte: Balanços Sociais

Considerando os dados relativos a 2017, a taxa de baixa escolaridade (os indivíduos que não concluíram a escolaridade obrigatória de 9 anos) da população não supera os 18,57% enquanto que a taxa de recursos humanos avançados (indivíduos com formação ao nível do ensino superior) atinge 32,26% da população.

Em síntese, podemos afirmar que a estrutura de recursos humanos da Câmara Municipal do Porto apresenta um perfil de média – alta qualificação.

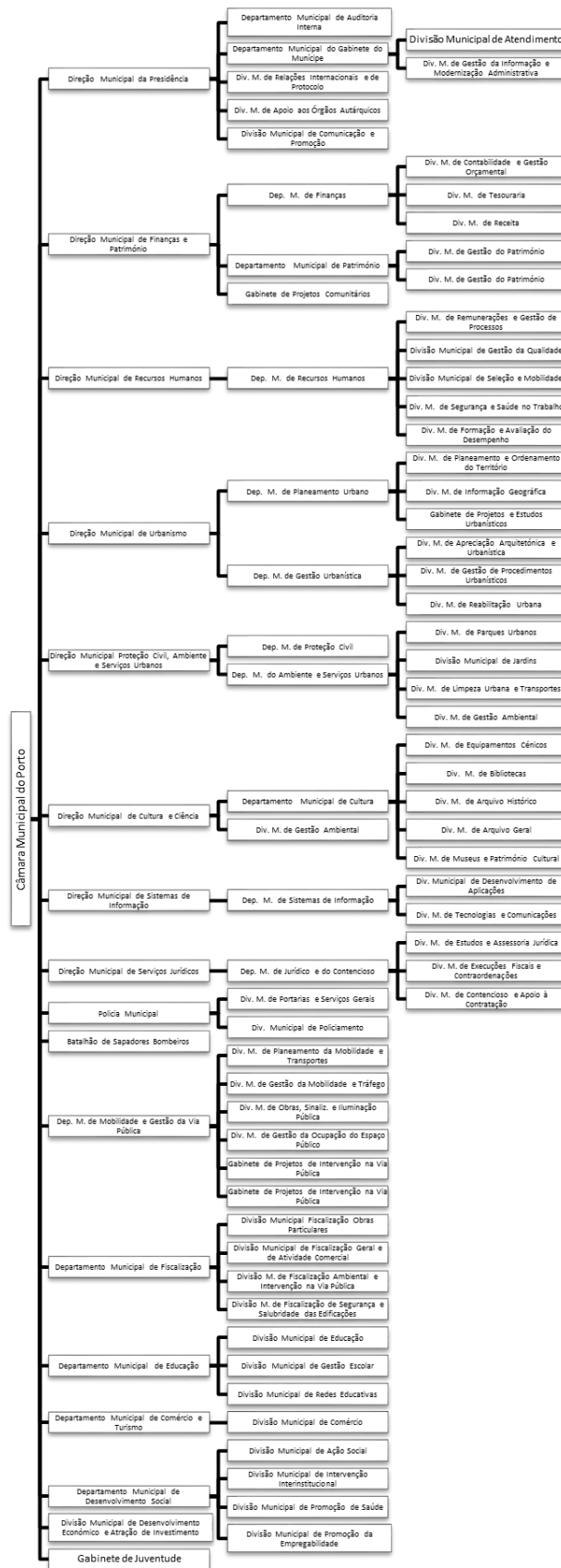


Figura 6. Organograma da estrutura Orgânica interna da Câmara Municipal do Porto. Fonte: Câmara Municipal do Porto - Manual de Gestão de 2017

3.1. Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho

Após uma breve caracterização da Câmara Municipal do Porto importa descrever a área de investigação do meu estágio. Este decorreu na Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho (DMFAD) pertencente à Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH).

À DMFAD, segundo o Diário da República, 2.^a série - n.º 86 de 4 de maio de 2016, despacho n.º 5986/2016, compete-lhe as seguintes funções:

- Diagnosticar as necessidades de formação;
- Planear, desenvolver e avaliar ações de formação;
- Garantir a execução do processo de avaliação de desempenho (SIADAP);
- Controlar os processos de acumulação de funções;
- Organizar e controlar os processos de mobilidade internacional de recursos humanos.

Segundo o balanço social de 2017, a DMFAD, dispôs de um total de 480 formações, sendo 330 formações internas e 150 formações externas. Como podemos verificar na tabela 2, a formação interna é o tipo de formação que conta com mais participações (91,22%), no ano de 2017. A DMFAD, ao privilegiar a formação interna em relação à formação externa, pretende que as práticas de formação sejam mais próximas do trabalho em concreto, “permitindo uma articulação virtuosa entre a formação e trabalho e a valorização do potencial formativo dos contextos de trabalho” (Canário *apud* Almeida, 2011: 717).

Tabela 2. N.º Participações por tipo de formação, em 2017

Tipo Formação	Nº Participações
Internas	4186
Externas	403
Total	4589

Fazendo ainda referência ao número de participações, mas agora relativamente às participações em ações de formação por grupo profissional, podemos verificar na tabela 3, que o maior número de participações é referente a técnicos superiores, com 39,09%

das participações, seguido pelos assistentes técnicos com 18,26% de participações e 15,97% são as participações relativas aos assistentes operacionais. O grupo profissional designado por Outros conta com 13,73% de participações. Abaixo dos 5% de participações estão os grupos profissionais: bombeiros, dirigentes intermédios, informática e os dirigentes superiores.

É de destacar que os técnicos superiores e os bombeiros são os grupo profissional que mais frequentam formações externas.

Tabela 3. *N.º Participações em ações de formação por grupo profissional, em 2017*

Grupo Profissional	Tipo de Formação	
	Internas	Externas
Técnico Superior	1555	239
Assistente Técnico	820	18
Assistente Operacional	725	8
Outros	619	11
Bombeiros	129	96
Dirigente Intermédio	159	23
Informática	162	4
Dirigente Superior	17	4
Total	4186	403

É de salientar que a CMP é acreditada como Entidade Formadora, pela DGAL- Direção-Geral das Autarquias Locais, para formação de trabalhadores ao seu serviço em áreas decorrentes das suas atribuições e pela DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, para a realização ou promoção de formação externa na área de Proteção de Pessoas e Bens, através dos seus formadores internos, devidamente certificados do Corpo de Bombeiros Profissionais.

Como já advertido, foi a problemática da avaliação do impacto da formação o foco específico da minha investigação. Sendo a avaliação do impacto uma avaliação dependente de todas as fases anteriores, passo a descrever a avaliação do processo formativo na DMFAD até obtermos a avaliação do impacto.

3.1.1. Avaliação do processo de formação

A avaliação do processo formativo na CMP tem uma articulação permanente com as fases do ciclo formativo, como ilustra a figura 7, e é realizada através da operacionalização da matriz de competências e funções (MCF), num modelo trifaseado.



Figura 7. Articulação das fases da Matriz e Competências e Funções com as fases do Ciclo Formativo. Fonte: Câmara Municipal do Porto

3.1.2. Matriz de competências e funções

A matriz de competências e funções é uma ferramenta delineada no sentido de servir de suporte ao planeamento formativo, no que diz respeito às fases de levantamento e diagnóstico de necessidades formativas e de avaliação da eficácia e de resultados da formação. A correta operacionalização da MCF exige, em cada uma das suas etapas, uma colaboração permanente entre a DMFAD e as demais UO.

A especificidade da MCF é que visa conjugar procedimentos de análise e ponderação de competências predefinidas (competências pessoais, teórico-académicas e genéricas do posto de trabalho) e procedimentos de análise e ponderação de grupos de competências mais focalizadas (por setores e subsetores de intervenção, por competências técnicas e requisitos específicos de certas funções). Por outro lado, a MCF tem articulação com o mapa de pessoal permitindo um alinhamento dinâmico face aos perfis profissionais nele constantes.

À etapa 1 – apuramento das matrizes *ex-ante* (MCF entrada ou diagnóstica) das UO, estão associadas as fases do levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, de desenho e planeamento (iniciais) dos cursos, bem como da definição das metodologias de avaliação de resultados a implementar em cada caso. Nesta fase, ficam definidos os níveis de competências atuais e as prioridades de desenvolvimento, por parte dos seus trabalhadores, face ao conjunto de competências *standard* (mapa de pessoal) e competências específicas (área e subárea de intervenção, conhecimentos, técnicas e requisitos da função).

Relativamente à etapa 2 – manutenção e retroalimentação das MCF das UO-, esta surge em articulação com diversas fases do ciclo formativo (desenho e planeamento, execução formativa e gestão operacional, avaliação da formação) e apresenta-se como um processo de acompanhamento (*on-going*), isto é, reimplementado a cada nova iniciativa formativa executada no âmbito de um ciclo formativo, que consiste na incorporação de registos dos níveis competênciais adquiridos por via da participação formativa.

Na manutenção da MCF, todas as alterações que ocorram na UO, sejam elas mudanças de posto de trabalho, mobilidade entre serviços, saídas ou entradas de trabalhadores deverão ser comunicadas à DMFAD, para que esta insira as novas informações nas MCF de cada UO, para que se possa realizar uma validação das competências *standard* para o posto de trabalho ocupado por esse trabalhador, pela definição de competências específicas para o mesmo, bem como o nível de competências atual e as prioridades de desenvolvimento expostas por esse trabalhador.

No que diz respeito à retroalimentação da MCF, a DMFAD após administrar junto das UO, as ferramentas de avaliação pós-formativa, fica responsável pelas eventuais alterações daí decorrentes nas respetivas MCF. Como podemos verificar na figura 8, todo este processo de operacionalização é realizado em permanente interação entre a DMFAD e as diferentes UO.

Subetapa	Serviço Executor	Serviço Validador
Seleção de participantes / definição de perfis de entrada nas iniciativas formativas / preparação de avaliação	Trabalho Conjunto	
Manutenção da Matriz (no decurso do ciclo formativo; alterações localizadas)	Trabalho Conjunto	
Retroalimentação da Matriz (Avaliação de Transferências para o Posto de Trabalho)	UOs CMP	DMRH

Figura 8. Subetapa da Etapa II – Manutenção e Retroalimentação da Matriz de Competências e Funções (Processo On-Going). Fonte: Câmara Municipal do Porto

A etapa 3 – o apuramento das matrizes *ex-post* e análise de diferenciais (MCF saída ou resultados) das UO - é o processo que incorpora os registos de evolução dos níveis competenciais adquiridos através da participação formativa. Nesta etapa, realiza-se uma análise de diferenciais competenciais, pré e pós-formação de cada formando, ou seja, uma comparação estabelecida entre os perfis competenciais *ex-ante* e *ex-post* (antes e depois do apetrechamento formativo).

Este processo, surge associado à execução da avaliação de eficácia e de resultados dos cursos formativos, à reavaliação das prioridades de desenvolvimento previamente estabelecidas para os indivíduos e serviços na MCF de entrada e simultaneamente, à validação de uma nova MCF de entrada para o ciclo formativo subsequente. Por este motivo é que esta etapa surge também associada à fase de levantamento e diagnóstico do ciclo formativo.

Subetapa	Serviço Executor	Serviço Validador
Avaliação de Resultados (análise do impacto das transferências e novas competências em indicadores e resultados dos serviços.	DMRH	UOs CMP
(Re)Leitura dos impactos da aposta formativa em termos do estabelecimento de Prioridades de Desenvolvimento para ciclos formativos subsequentes.	UOs CMP	DMRH
Incorporação da análise de impactos (níveis competenciais / prioridades de desenvolvimento) na MCF da UO – reconversão da MCF de Saída em MCF de Entrada no novo ciclo formativo	Trabalho Conjunto	

Figura 9. Subetapa da Etapa III – Apuramento das matrizes *ex-post* e análise de diferenciais (MCF saída). Fonte: Câmara Municipal do Porto

No que respeita aos procedimentos de avaliação, relativamente à dimensão da eficácia, esta avaliação é formalizada, num momento posterior ao término da formação (em regra, 3 a 6 meses após a finalização de cada iniciativa formativa), pelo dirigente da UO à qual está afeto cada participante na ação de formação. Para tal, é aplicado o questionário de avaliação de resultados da formação. Esta avaliação de resultados reflete, muito sumariamente, uma ponderação do perfil competencial de entrada dos formandos (tal como consta da MCF da sua respetiva UO) e o perfil competencial *ex-post* manifestado pelos mesmos.

No que diz respeito à dimensão do impacto, tal avaliação, sendo, em regra, aferida a partir dos mesmos instrumentos utilizados para a avaliação da eficácia, é feita por via da consideração dos impactos globais nos resultados das MCF de cada UO, uma vez aferida a eficácia relativa de todas as participações individuais.

4. OBJETIVOS

Inicialmente o meu objetivo passava pela avaliação do desempenho dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto. Queria compreender quais os principais fatores do (in)sucesso do seu desempenho, em particular conhecer a influência das estratégias de comunicação, da compensação pelo desempenho e perceber qual o peso do processo de acompanhamento e formação, disponível pela DMFAD, no desenvolvimento individual. No terreno, a existência do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) alterou esse objetivo inicial. O SIADAP é composto por três subsistemas distintos, articulados com as diferentes fases do ciclo de gestão da CMP: articulados com as diferentes fases do ciclo de gestão da CMP - Serviços, Dirigentes e Trabalhadores -, é sustentado por legislação e a avaliação é realizada através da atribuição de quotas ao desempenho individual considerando-se para o efeito apenas as habilitações académicas e profissionais, a experiência profissional, a valorização curricular e o exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social. Não existe, pois, qualquer relação com as avaliações feitas pelas ações de formações internas ou externas realizadas pela DMFAD. Realizado este balanço, com o meu supervisor de estágio e com as técnicas superiores responsáveis pelo SIADAP, e querendo contribuir com uma mais valia para a Instituição, chegamos à conclusão que era mais vantajoso, para a minha investigação e para a Instituição, definir novos objetivos para o meu trabalho de campo.

Neste sentido, reuni toda a equipa técnica e administrativa da DMFAD, e após um levantamento dos vários problemas sentidos, quer a nível procedimental como metodológico, ao nível da avaliação da formação, defini os objetivos da minha investigação. Nessa esteira, solicitei à chefe da DMFAD que avaliasse os problemas identificados, tornando possível a priorização das ações sobre os mesmos. Esta avaliação foi realizada através da utilização da matriz *GUT*.

Esta avaliação foi realizada de acordo com as prioridades de intervenção sentidas pela DMFAD.

Problemas	FONTE	G	U	T	Score GUT	G	U	T
Baixa Taxa de Resposta - Avaliação de Resultados (Standard)	SA	5	5	5	125	G	U	T
Ausência de um Plano de Avaliação (Delimitação Avaliação de Resultados Standard e Customizada)	ST	5	5	3	75	G	U	T
Indefinição / insuficiência na especificação de objetivos da formação	ST	5	4	3	60	G	U	T
Necessidade de Recolha de Bateria de Indicadores / KPI tendentes a uma potencial Avaliação Customizada (ex. - BSC)	ST	4	5	3	60	G	U	T
Necessidade de Revisão Crítica da estrutura de reporting da DMFAD aos Dirigentes da UO	ST	4	3	3	36	G	U	T
Necessidade de Auscultação de Dinamizadores de Formação relativamente aos atuais processos / métodos / instrumentos de Avaliação	ST	4	3	3	36	G	U	T
Necessidade de Auscultação de Chefias / Dirigentes relativamente aos atuais processos / métodos / instrumentos de Avaliação	ST	4	3	3	36	G	U	T
Necessidade de Revisão Crítica do âmbito da Formação Avaliável (critérios de escolha)	ST	3	3	3	27	G	U	T
Necessidade de Planeamento (Conceção e Implementação) de uma metodologia / estratégia de avaliação de impacto de potenciais mudanças a introduzir	ST	3	3	3	27	G	U	T
Défice de aproveitamento dos encerramentos das formações para recolha mais aprofundada de <i>inputs</i> (formandos)	SA	3	2	3	18	G	U	T
Necessidade de Diversificação dos canais de comunicação tendentes à concretização da Avaliação de Resultados	SA	2	2	3	12	G	U	T
Défice de Envolvimento dos formandos / participantes no processo de Levantamento e Diagnóstico de Necessidades	SA	1	1	3	3	G	U	T
Défice de Envolvimento dos formandos / participantes no processo de Avaliação (conceção e desenho)	SA	1	1	3	3	G	U	T

Legenda:

Gravidade	1	Nada Grave / Despiciente
	2	Pouco Grave
	3	Relativamente Grave
	4	Grave
	5	Muito Grave / Crítico
Urgência	1	Nada Urgente [Implementação a Longo Prazo]
	2	Pouco Urgente [Implementação a Médio-Longo Prazo]
	3	Relativamente Urgente [Implementação a Médio Prazo]
	4	Urgente [Implementação no Curto Prazo]
	5	Muito Urgente / Emergente [Implementação Imediata]
Tendência	1	Tende a Desaparecer Totalmente
	2	Tende a Diminuir
	3	Tende a Manter-se
	4	Tende a Aumentar
	5	Tende a Aumentar Exponencialmente

Figura 10. Matriz de GUT dos problemas identificados pela equipa técnica da DMFAD. Fonte: Elaboração própria.

Após a análise da matriz (figura 10), a minha intervenção focou-se nos problemas identificados com maior classificação, sendo eles:

- A baixa taxa de resposta na avaliação de resultados standard, sendo o problema identificado com maior prioridade de intervenção, com o *score* máximo igual a 125;
- A ausência de um plano de avaliação (delimitação avaliação de resultados standard e customizada), com *score* igual a 75;
- A indefinição e insuficiência na especificação de objetivos da formação, com *score* igual a 60;
- A necessidade de recolha de baterias de indicadores / KPI tendentes a uma potencial avaliação customizada (ex. - BSC), com *score* igual a 60;
- A necessidade de Revisão Crítica da estrutura de reporting da DMFAD aos Dirigentes da UO, com *score* igual a 36;
- A necessidade de auscultação de Dinamizadores de Formação relativamente aos atuais processos / métodos / instrumentos de avaliação, com *score* igual a 36.

Deste modo redefini o objetivo geral da minha investigação sendo ele: participar ativamente no processo de análise e revisão críticas das metodologias, técnicas e ferramentas de Avaliação de Resultados da Formação ministrada na Câmara Municipal do Porto, contribuindo, por via da auscultação de partes interessadas no processo (Dinamizadores de Formação das diferentes Unidades Orgânicas da Autarquia), para o desenvolvimento de estratégias, (re)configuração e customização das mesmas, tendentes à resolução sustentada das lacunas identificadas nesta dimensão do trabalho da Divisão Municipal de Formação e Avaliação do Desempenho (mormente, a baixa taxa de respostas no âmbito de uma avaliação de resultados standard).

Para tal, considereei pertinente refletir sobre a problemática da avaliação de resultados da formação, efectuando leituras, analisando documentos, metodologias e técnicas de avaliação.

A concretização do meu objetivo geral teve por base a realização de diversos objetivos específicos, que apresento na figura 11.

Objetivos específicos	Justificação
Conhecer os dispositivos atuais de avaliação da formação ministrada na CMP	Os dois primeiros objetivos específicos debruçam-se sobre a reflexão feita em torno do processo de avaliação da formação. Os restantes objetivos têm um cariz mais prático, estando correlacionados com a construção das entrevistas semiestruturadas, sobre a avaliação de resultados da formação e com todo o processo de intervenção da investigação, para a construção de estratégias para colmatar as lacunas identificadas na Instituição.
Analisar as atuais metodologias, técnicas e ferramentas de Avaliação de Resultados da Formação.	
Recolher no terreno, por via da entrevista aos Dinamizadores de Formação, <i>inputs</i> de aperfeiçoamento das estratégias e processos avaliativos utilizados ou a utilizar.	
Incorporar elementos de customização das estratégias e processos avaliativos resultantes da articulação entre o trabalho de revisão crítica inicial e a incorporação dos <i>inputs</i> recolhidos no trabalho de terreno.	
Incorporar elementos de (re)configuração das estratégias e processos avaliativos.	

Figura 11. Objetivos específicos. Fonte: Elaboração própria.

5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

Visto que faz parte dos objetivos desta investigação obter um conhecimento aprofundado das perceções dos entrevistados sobre as metodologias, as técnicas e as ferramentas de avaliação de resultados da formação ministrada na Câmara Municipal do Porto, importou seguir por um paradigma qualitativo. Deste modo, foram recolhidas narrativas, baseadas nas experiências profissionais, através de entrevistas semiestruturadas. O guião de entrevista foi estruturado tendo por base um conjunto de perguntas de resposta aberta, de forma a poder obter informação detalhada sobre os processos e as perceções, bem como dar espaço às pessoas entrevistadas para fornecerem informação que entendessem relevante, ainda que não solicitada diretamente. Para a análise dos dados recolhidos, recorreu-se à análise de conteúdo.

5.1. Técnicas de recolha e organização de dados

Quanto às técnicas de recolha de dados, a revisão da literatura e a análise documental foram as técnicas transversais e indispensáveis em todo o processo da investigação.

Numa fase de diagnóstico e preparação para a intervenção realizei uma auscultação e a matriz de *GUT*. Para completar a minha investigação utilizei a entrevista semiestruturada.

5.1.1. Revisão da literatura e análise documental

A revisão da literatura e a análise documental foram duas técnicas essenciais para o desenvolvimento da minha investigação.

A análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação” (Chaumier *apud* Bardin, 1977: 45).

Para Bardin (1977), a análise documental faz-se por classificação-indexação e por intermédio de procedimentos de transformação, visando analisar e representar de forma condensada as informações acumuladas provenientes de pesquisas realizadas, permitindo desenvolver um documento secundário com o máximo de informação pertinente sobre o foco de investigação.

Neste sentido, a análise documental foi realizada numa fase inicial e de execução do trabalho no terreno a partir de um conjunto diversificado de fontes documentais, desde documentos informativos do município alvo de estudo, organograma, boletins municipais, documentos específicos da DMFAD, nomeadamente, documentos internos de regulamentação e legislação, referenciais de formação e manuais de trabalho.

Esta fase revelou-se essencial para melhor compreender o enquadramento organizacional e funcional da DMFAD e para posteriormente conseguir integrar a equipa nas funções e dinâmicas quotidianas mais pertinentes, de acordo com as necessidades institucionais e o meu plano de estágio.

A revisão da literatura foi efetuada a partir de bibliografia sobre o que já tinha sido produzido sobre o meu tema de estudo. Como menciona Flick (2009), é “ingênuo pensar-se que ainda existam novos campos a serem explorados e sobre os quais nada tenha sido publicado anteriormente” (Flick, 2009: 61), pelo que o conhecimento já produzido sobre determinado tema deve ser tido em consideração em novas investigações.

Estudar a literatura existente sobre o meu tema de estudo permitiu-me aprofundar o meu conhecimento sobre esta área, perceber o que já tinha sido descoberto sobre o tema, em geral e quais as teorias mais discutidas e utilizadas. Permitiu-me também confrontar os diversos conceitos utilizados bem como as diversas discussões teóricas e metodológicas existentes.

A revisão da literatura revestiu um papel de crucial importância no aprofundamento dos conhecimentos que sustentaram a realização da pesquisa.

5.1.2. Auscultação

Como referido anteriormente, a minha necessidade em escolher um novo objetivo de estudo fez com que tivesse de recorrer aos sete elementos da equipa da DMFAD (equipa técnica e administrativa), para perceber sobre quais os caminhos pelos quais poderia

trilhar a minha investigação, podendo acrescentar ou contribuir com uma mais-valia para a Instituição.

Estas entrevistas informais com atores privilegiados, assumiram o papel de entrevistas exploratórias através das quais pude colocar algumas questões e obter um levantamento específico dos problemas procedimentais (operacionais ou metodológicos) sentidos pela equipa.

5.1.3. Matriz de GUT

Utilizei esta técnica para definir os meus objetivos de intervenção.

A matriz de *GUT* (Gravidade, Urgência e Tendência), segundo Bastos (2014) é uma ferramenta similar à matriz *SWOT* e á sua ideia de avaliar os ambientes internos e externos da organização. É utilizada para priorizar a resolução dos problemas, internos ou externos da organização, tendo em consideração a gravidade do problema, ou seja, o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer; a urgência de atuação, isto é, o tempo disponível para resolver o problema; e a tendência do problema se agravar ou resolver.

A primeira etapa do processo de construção da matriz de *GUT* diz respeito à listagem dos problemas que se pretendem analisar e foi neste sentido que listei todos os problemas diagnosticados, pela equipa técnica e administrativa da DMFAD, através da auscultação realizada.

Para a pontuação dos problemas, que diz respeito a segunda etapa, consultei a chefe da DMFAD para os avaliar, na medida em que, como órgão superior, valida quais as prioridades de atuação. Foi, assim, atribuída uma pontuação a cada um dos problemas diagnosticados. A pontuação atribuída varia entre 5 (para os problemas maiores) e 1 (para os problemas menos prioritários).

No final da pontuação, e para obter o grau de prioridade de resolução dos problemas foi necessário multiplicar os quocientes gravidade x urgência x tendência, sendo o problema com maior resultado, a principal prioridade de atuação.

Após as etapas anteriores concluídas, classifiquei os problemas e desenhei o plano de ação em relação aos mesmo, tendo em conta a classificação final dos problemas, não deixando de olhar para cada um de forma isolada.

A vantagem desta ferramenta é o fato desta avaliação ser realizada de forma quantitativa tornando possível quantificar os problemas e pontua-los de acordo com o seu grau de priorização de atuação.

5.1.4. Entrevistas semiestruturadas

Para que o estudo tivesse sustentabilidade, numa fase posterior da investigação, considerei que era essencial recorrer à técnica da entrevista.

A aplicação das entrevistas foi procedida pela elaboração de um guião de entrevista (anexo 2), contituído por perguntas abertas. Tendo como objetivo principal obter informações sobre o conhecimento dos Dinamizadores de Formação (de cada Unidade Orgânica) acerca do modelo de avaliação vigente na Câmara Municipal do Porto e sobre a possibilidade de implementação de um modelo de avaliação customizado (específico), com vista a colmatar lacunas institucionais identificadas nesta dimensão do trabalho da DMFAD.

A opção pela entrevista semiestruturada, como um dos procedimentos de recolha de dados deveu-se ao fato de acreditar, assim como Flick (2009), que os entrevistados possuem “uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo” (*idem*: 149) e que este conhecimento “inclui suposições que são explícitas e imediatas, que podem ser expressas pelos entrevistados de forma espontânea ao responderem a uma pergunta aberta” (*idem*: 149). Isto é, as pessoas entrevistadas ao responderem a questões abertas não são obrigadas a selecionar um conjunto de opções que podem ser consideradas pouco adequadas e antes exprimir livremente as suas opiniões.

O pedido para a realização da entrevista foi sempre precedido da apresentação pessoal da entrevistadora, do respetivo enquadramento institucional e da explicação das principais premissas da presente investigação.

Nesse sentido, as pessoas entrevistadas foram informadas de que se tratava de uma entrevista realizada mediante aplicação de guião de entrevista, com uma duração variável, estimada em vinte minutos. Foi também realçada a necessidade das entrevistas serem gravadas, em formato áudio, devido à dimensão do universo de pessoas entrevistadas e também pelo rigor científico e metodológico no tratamento, análise e interpretação dos dados.

O período em que as entrevistas foram gravadas, entre o mês de janeiro e fevereiro, correspondeu ao período em que a Divisão de Formação iria dar início aos processos de avaliação do ano de 2017 e início ao novo ciclo formativo.

Durante as entrevistas procurei assumir um papel relativamente informal para que as pessoas entrevistadas se sentissem mais à vontade no que toca a assuntos mais institucionais. Deste modo, estabeleceu-se um ambiente de confiança ao mesmo tempo que fui acenando de forma a mostrar que estava a entender. Tentei ao longo de todas as entrevistas, mesmo aquelas em que os entrevistados se demonstravam menos disponíveis para falar, não enviesar as informações dadas ao tentar sempre encaminhar o discurso dos entrevistados para os objetivos da minha investigação, acrescentando, por vezes e sempre que achei necessário, outras questões para além das que estavam no guião.

O guião foi organizado por temáticas de forma a ser mais fácil a posterior categorização da informação que pretende dar resposta aos objetivos desta investigação.

5.1.4.1. Amostra

Esta investigação orientou-se para um público-alvo pertencente à Câmara Municipal do Porto, os/as Dinamizadores/as de Formação. Esta escolha foi feita devido ao perfil-tipo que pretendia estudar.

Nesta investigação fiz uso de uma amostra não-probabilística intencional, no que diz respeito aos Dinamizadores de Formação da Câmara Municipal do Porto. Esta amostra permitiu-me obter um conhecimento aprofundado sobre as principais dificuldades sentidas face ao modelo de avaliação vigente na CMP, bem como a disponibilidade e possibilidade, de cada Unidade Orgânica, na implementação de um modelo de avaliação específico.

A seleção da amostra respondeu aos seguintes critérios:

- 1- Ocupar o cargo de Dinamizador de Formação;
- 2- Exercer este cargo no mínimo há 1 ano;
- 3- A Unidade orgânica solicitar formação profissional.

Quanto ao primeiro critério, referente ao cargo profissional, a necessidade de ocupar o cargo de Dinamizador de Formação diz respeito ao seu crucial papel de facilitar aos trabalhadores e dirigentes a agilização dos procedimentos inerentes a todo o processo

formativo, como o preenchimento e atualização periódica da matriz de competências, o levantamento e diagnóstico de necessidades, a gestão interna de inscrições na formação e a avaliação da formação.

Os Dinamizadores de Formação são os “elementos que assumem o papel de facilitadores da formação e estabelecem uma comunicação efetiva e eficaz entre a DMRH, as diferentes Unidades Orgânicas e os seus trabalhadores” (Referencial de Formação, 2004-20017). Ou seja, são as pessoas responsáveis, de cada UO, em articular com a DMFAD as propostas de iniciativas formativas, nomeadamente em temáticas e modalidades de formação específicas, tais como a formação externa e a formação no próprio contexto de trabalho.

No que respeita o segundo critério, referente à experiência profissional, prende-se com o fato dos entrevistados já terem alguma experiência neste cargo. Isto porque era necessário os entrevistados já terem trabalhado com os modelos de avaliação vigentes. Um critério fundamental desta investigação visto que é através das suas experiências que os entrevistados poderão explicar detalhadamente os processos e os seus pontos de vista em relação aos processos e ao métodos de avaliação de resultados da formação.

Por último, o terceiro critério alude à necessidade da Unidade Orgânica solicitar formação. Uma vez que se a UO não pedir formação profissional também não tem contato com os processos e os métodos de avaliação.

A amostra baseou-se em nove entrevistas, o que configura uma representatividade da amostra de cerca de 50%. Sendo constituída por seis elementos do sexo feminino e três do sexo masculino.

Relativamente à variável da idade, os dados das entrevistas situam uma amostra predominante de indivíduos na faixa etária dos 35-44.

IDADE	FREQUÊNCIA
20 – 24	0
25 – 34	1
35 - 44	4
45 - 54	2
+ 55	2

Figura 12. Distribuição dos indivíduos por idade

As pessoas entrevistadas ocupavam o cargo de Dinamizador de Formação entre 1 ano e 6 anos.

5.2. Técnica de análise de dados

Como esta é uma investigação qualitativa, o método utilizado para analisar as entrevistas foi a análise de conteúdo.

5.2.1. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um processo que procura analisar qualquer tipo de comunicação focada na procura dos conteúdos não manifestos e associadas às inferências sobre o material estudado, numa perspectiva qualitativa de pesquisa.

Berelson, um dos primeiros a definir a análise de conteúdo como técnica de estudo, na década de 40, classifica a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações” (Berelson *apud* Bardin, 1977: 36). Ou seja, é uma técnica que permite organizar a informação de forma a atribuir-lhe um sentido e reduzir-lo o mais possível. No entanto, esta definição foi alvo de diversas críticas devido ao uso restrito que Berelson utilizava, principalmente no que dizia respeito à negação dos conteúdos ocultos da comunicação.

Desta forma Bardin (1977), configura a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise de todas as formas de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (*idem*: 38).

Quivy e Champenhoudt (2005), consideram que a análise de conteúdo “incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões, ou relatórios de entrevistas pouco diretivas” (*idem*: 28).

No entanto Bardin (1977), refere que esta definição também não é suficiente para definir a especificidade da técnica, defendendo ser necessário evidenciar que a finalidade é “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (*idem*: 38).

No que diz respeito a este trabalho, a técnica de análise utilizada foi a análise categorial temática. Bardin (1977), refere que este tipo de análise “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos

analógicos” (*idem*: 153), refere ainda que “é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos directos (significações manifestas) e simples” (*idem*: 153).

A categorização comporta duas etapas: o inventário, onde se processe à isolamento dos elementos; e a classificação, onde se repartem os elementos, e se organiza as mensagens. As mensagens procedentes das entrevistas podem ser agrupadas tendo em conta diferentes categorias, assim, “na análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise” (*idem*: 118).

Procurando manter fiel o discurso das pessoas entrevistadas, esta técnica permitiu-me condensar os dados, categorizando e uniformizando-os de forma a tornar mais acessível a análise das respostas e as suas interpretações, conferindo, assim, mais objetividade à análise das entrevistas.

5.2.2. Tratamento das entrevistas

Como referido anteriormente, a recolha de dados foi feita através das entrevistas, sendo que o guião foi organizado por temáticas de forma a ser mais fácil a posterior categorização de informação. Neste sentido, os blocos de questões foram organizados segundo os seguintes tópicos:

- Identificação – Aqui o objetivo era fazer um levantamento sobre as variáveis sócio-demográficas das pessoas entrevistadas, como a idade; o sexo; a antiguidade na Câmara Municipal do Porto; a Unidade Orgânica, a antiguidade na Unidade Orgânica e o serviço a que pertenciam; a categoria ou função profissional que exerciam e perceber à quanto tempo ocupavam o cargo de Dinamizador de Formação.
- Avaliação da Formação - Este tópico consistiu em perceber de que forma as pessoas entrevistadas viam a avaliação de formação. Exigindo também a reflexão de análise sobre as metodologias, as técnicas e os instrumentos de avaliação, bem como a importância dos seus resultados.
- Previsão Futura - Neste bloco de questões interessava perceber a possibilidade relativamente à implementação de uma avaliação customizada (específica) nas Unidades Orgânicas.

A análise obedeceu às fases sugeridas por Bardim (1977):

- a) Transcrição - Através da audição das entrevistas foi realizada a transcrição das entrevistas.
- b) Leitura inicial - Na leitura inicial comecei a estabelecer pequenas categorias de discurso.
- c) Categorização e sub-categorização - Nesta fase, procedi à análise do discurso dos entrevistados e à criação de categorias e subcategorias de forma a classificar os discursos e organizando-os para posterior análise.
- d) Formulação dos eixos de análise - Estes foram construídos com base nos tópicos de discussão da entrevista, bem como nas categorias de discurso dos entrevistados. Neste sentido os eixos analíticos foram os seguintes:

1. Perceções sobre o conhecimento dos modelos de avaliação vigentes.

Neste eixo os Dinamizadores de Formação descrevem o processo de avaliação vigente na Câmara Municipal do Porto, de acordo com o seu nível de familiaridade com o modelo.

2. Análise do grau de satisfação relativamente ao modelo de avaliação atual.

Neste eixo os Dinamizadores de Formação refletem sobre o modelo de avaliação vigente na Câmara Municipal do Porto.

3. Análise dos aspetos (mais positivos ou mais negativos) do modelo de avaliação atual.

Neste eixo os Dinamizadores de Formação analisam o modelo e o processo de formação, realçando os aspetos mais positivos e mais negativos, sobre o mesmo.

4. Perceções das principais dificuldades sentidas face ao modelo de avaliação atual.

Este eixo é referente às dificuldades sentidas face ao modelo de avaliação atual na sua totalidade. Aqui interessará perceber quais as principais dificuldades sentidas a nível conceptual e operacional de avaliação.

5. Estratégias de melhoria possíveis relativamente ao modelo de avaliação atual.

Este eixo pressupõe um levantamento de sugestões de melhoria relativamente ao modelo de avaliação vigente. O que implica uma reflexão, pelos Dinamizadores de Formação, sobre aspetos operacionais e conceptuais suscetíveis de melhoria.

6. Percepções sobre a adequação do modelo de avaliação atual no que diz respeito à ilustração e compreensão da eficácia real nas Unidades Orgânicas.

O que se pretende é uma reflexão por parte das pessoas entrevistadas, na medida em que procura uma explicação permonorizada sobre os resultados formativos ilustrados ou não, no modelo de avaliação vigente.

7. Percepções sobre a possibilidade de implementação na Unidade Orgânica de uma Avaliação Customizada.

Neste eixo interessava perceber a disponibilidade de cada UO na implementação de novas ferramentas de avaliação, para uma tendencial avaliação específica.

- e) Descrição dos eixos - Nesta fase, foi feita a descrição de cada eixo e que categorias de discurso pretendia analisar.
- f) Análise dos eixos - Após a categorização e organização dos discursos procedi à sua análise, verificando fatos que se poderão mostrar importantes.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No sentido de contribuir para o desenvolvimento de estratégias de customização e (re)configuração das metodologias e ferramentas de avaliação, tendentes à resolução sustentada das lacunas identificadas nesta dimensão do trabalho da DMFAD, seguir-se-á uma análise das respostas obtidas, através das entrevistas semiestruturadas, analisando as perceções dos Dinamizadores de Formação, relativamente às mesmas, bem como a uma tendencial mudança.

Perceções sobre o conhecimento dos modelos de avaliação vigentes:

Apesar da baixa taxa de respostas no âmbito de uma avaliação de resultados standard - em 2017, o preenchimento integral da matriz de competências encontrava-se nos 23% enquanto que o preenchimento parcial e o não preenchimento nos 77% -, 100% dos Dinamizadores de Formação entrevistados admitem conhecer os procedimentos e o modelo de avaliação vigente na Câmara Municipal do Porto: “Eu acho que conheço relativamente bem, até porque nós fazemos a avaliação” (E1); “É um nível médio. Conheço todos os procedimentos” (E2); “Conheço-os bem” (E3); “Eu sei que há uma matriz de avaliação de competências e depois é visto posteriormente à formação, a variação das competências da matriz” (E4); “O modelo de avaliação utilizado é um modelo standard, é o nível competencial, ou seja, desde a entrada, o nível da competência à entrada e depois ver o nível de competência à posteriori” (E5); “Estou completamente familiarizado com todos os procedimentos, metodologias e instrumentos” (E6); “É regular.” (E7); “Estou familiarizada, conheço o que é utilizado” (E8); “O meu nível de conhecimento não depende só deste cargo como Dinamizadora de Formação, mas também porque já trabalhei nos Recursos Humanos muitos anos”(E9).

Análise do grau de satisfação relativamente ao modelo de avaliação atual:

Quando questionados sobre a satisfação com o modelo de avaliação vigente, 44% das pessoas entrevistadas diz estar satisfeita, embora lembrando que: “há margem de melhoria” (E4). Já na entrevista 6, a pessoa entrevistada menciona que embora satisfeita o modelo, “está muito centrado na matriz de competências, e por vezes isso é redutor a nível da avaliação dos resultados”. Para as outras pessoas entrevistadas, o modelo de avaliação atual da Câmara Municipal do Porto “pouco ou nada traz” (E5) e “ há formações

que não conseguem ser avaliadas por este modelo” (E3), uma vez que fica reduzido a uma quantificação de competências *standard*, por exemplo: “situações em que são muito operacionais, quem está acima não consegue validar ou avaliar na íntegra a formação, se tem impacto positivo ou não, ou seja, é só basicamente com a pressão do trabalho de rotina do colaborador ou do operacional, mais não seja”(E8). Neste sentido, na entrevista 2, a pessoa entrevistada menciona a necessidade de se melhorar nitidamente todo o processo e o modelo de avaliação. “Eu acho que temos que fazer um upgrade. (...) devemos especificar mais as metodologias de avaliação”.

Análise dos aspetos (mais positivos ou mais negativos) do modelo de avaliação atual:

No que diz respeito aos aspetos mais relacionados com o modelo atual de avaliação quase todas as pessoas entrevistadas mencionam aspetos positivos, negativos e ainda aspetos relacionados com o *timing* da avaliação. Um dos aspetos negativos mais destacados pelas pessoas entrevistadas é o fato da ferramenta de avaliação utilizada ser *standard* a todas as formações e isso faz com que nem sempre seja aplicável.

Perceções das principais dificuldades sentidas face ao modelo de avaliação atual:

Quando interrogados sobre as dificuldades sentidas face ao modelo atual de avaliação, a maioria das pessoas entrevistadas refere a complexidade e o excesso de informação disponível na matriz o que leva por vezes ao preenchimento da matriz pré inconscientemente: “o modelo de avaliação é um pouco complexo” (E1); “o avaliar números, ou seja, o resultado em 1, 2, 3, 4 ou 5, pode não ser tão mensurável” e “portanto, às vezes o timing, esta parte do número, de se traduzir para um número... é muito complicado” (E2); “excesso de informação no preenchimento da matriz” e as “avaliações iniciais que não correspondem à realidade” (E3); na entrevista cinco, a pessoa entrevistada reforça a ideia de que “a matriz de competências e funções é definida no início do biénio, depois há ali um desfazamento quando estás a ver na lista nominativa, a identificação, o nível competencial pré pode não ser aquele, pode já estar desfazado” e neste sentido “o core, a dificuldade está aqui em definir o nível competencial no pré-formação”; para o entrevistado 6 as dificuldades estão no “preenchimento da matriz e atualização da matriz” evidenciando que “quanto mais simples for o procedimento mais nós nos tornamos amigos da ferramenta” (E6); os entrevistados 4, 8 e 9 referem que não têm qualquer dificuldade face ao modelo de avaliação vigente.

Estratégias de melhoria possíveis relativamente ao modelo de avaliação atual:

Sobre as estratégias de melhoria relativa ao modelo atual de avaliação, a maior parte das pessoas entrevistadas mencionam a necessidade de uma maior sensibilização e envolvimento por parte dos seus Dirigentes no papel da formação, enquanto estratégia fundamental de evolução dos Recursos Humanos e para todo o processo formativo envolvente. Tal como é mencionado na entrevista 9: “Falta a tal sensibilização, dizer que aquilo é um instrumento de trabalho, um instrumento que serve para o próprio trabalhador, que serve para o Dirigente, que o Dirigente poderá aproveitar no SIADAP e saber se o trabalhador correspondeu ou não. Agora as pessoas têm é de de habituar a manusear, a intersectar todos os instrumentos de trabalho, porque eles não têm de estar isolados”. No entanto, noutras entrevistas verifica-se o fato de o processo não ser intuitivo e da necessidade que os Dinamizadores de Formação sentem por uma metodologia que teria de ser “mais *friendly*, tem de ser mais amigável. Não pode ter tanto conteúdo” (E3).

Perceções sobre a adequação do modelo de avaliação atual no que diz respeito à ilustração e compreensão da eficácia real nas Unidades Orgânicas:

A análise das respostas inseridas no eixo 6, sobre as perceções da adequação do modelo de avaliação atual no que diz respeito à ilustração e compreensão da eficácia real nas Unidades Orgânicas demonstram que das nove pessoas entrevistadas, três admitem que o modelo vigente na CMP apenas traduz um patamar de evolução competencial “não nos dá uma preceção de eficácia, não nos diz que melhoramos a nossa eficiência em 10%, eu isso não consigo ver com uma matriz de competências” (E1); “Eu acho que não é suficiente porque não conseguimos transmitir concretamente tudo aquilo que deveria ser mensurável” (E2); “Não tenho a certeza disso” (E7); quatro das pessoas entrevistadas dizem que a tradução da eficácia, no modelo vigente, depende das formações. “Acho que para as formações mais direcionadas, para as competências pessoais ou profissionais, acho que sim. Agora aquelas que são mais técnicas, eventualmente que estas poderiam ter uma avaliação mais quantitativa, mais específica” (E4); “é mesmo muito difícil avaliar a eficácia, por exemplo, uma formação em gestão de conflitos, até pode funcionar durante um tempo, mas a vida privada de cada um, juntamente com outros contextos organizacionais que entretanto mudem. (...) o que eu acho é que avaliação da eficácia deveria de ser feita sim, mas com diferentes ferramentas de acordo com a categoria a qual se destina e a diferente formação” (E8). Por outro lado, duas pessoas entrevistadas dizem

que o modelo é adequado, embora por diferentes razões: na entrevista 3 é mencionado o fato de ser adequado por não conhecer outro modelo, logo os resultados são-lhe satisfatórios. Na entrevista 9, a pessoa entrevistada, relaciona o fato de o modelo ser satisfatório na demonstração de resultados porque existe rigor no preenchimento da matriz desde o planeamento das iniciativas formativas, refletindo corretamente as necessidades e as lacunas a colmatar com as ações de formação.

Perceções sobre a possibilidade de implementação na Unidade Orgânica de uma Avaliação Customizada:

Já no fim da entrevista, foi perguntado a todos os entrevistados sobre a possibilidade de implementação na Unidade Orgânica de uma metodologia de avaliação customizada. Todos os entrevistados responderam afirmativamente, admitindo que seria, sem dúvida, uma mais-valia. Realço aqui a resposta em duas entrevistas: “Eu acho que seria o ideal para estas específicas. Eu acho que um modelo de avaliação customizada vai ser muito bom para nós e vai ajudar-nos, e às próprias chefias. Perceber os resultados, o impacto da formação de uma forma mais direcionada” (E2); “Seria uma mais-valia a nível das avaliações para as formações direcionadas, específicas da nossa UO” (E3).

6.1. Contributos para a Entidade de Acolhimento

No sentido de incorporar elementos de customização das estratégias e processos avaliativos resultantes da articulação entre o trabalho de revisão crítica inicial e a incorporação dos *inputs* recolhidos no trabalho de terreno e para apoio na fase de planeamento elaborei, juntamente com o meu orientador da instituição, uma matriz de planificação da avaliação de apoio às reuniões de levantamento das necessidades formativas.

A matriz distingue as dimensões possíveis de avaliação: dimensão (i)materialidade dos resultados; dimensão transversalidade ou direcionamento; dimensão (des)conexão com indicadores organizacionais; dimensão (im)possibilidade de análise roi.

Relativamente à dimensão transversalidade ou direcionamento, pretende-se saber se a iniciativa formativa está direcionada apenas para o serviço (Direção ou Departamento e respetivas Divisões) e se existe um número suficiente de formandos da UO para justificar a realização do referido iniciativa formativa ou, se pelo contrário, haverá necessidade de integrar elementos de outras UO (Direções ou Departamentos) da CMP para viabilizar a sua realização no âmbito do Plano de Formação.

No que diz respeito à dimensão materialidade ou imaterialidade dos resultados, o que se espera nesta dimensão é perceber se a iniciativa formativa tem tradução em resultados materiais (mensuráveis e monitorizáveis) ou se, contrariamente, os resultados da iniciativa formativa serão de natureza eminentemente imaterial ou intangível.

Na dimensão conexão ou desconexão com indicadores organizacionais, pretende-se perceber se existe alguma ligação da iniciativa formativa a resultados associados a indicadores organizacionalmente instituídos, por exemplo, *KPI* (Key Performance Indicator) dos *BSC* (Balanced ScoreCard) ou outros indicadores relevantes e mensuráveis de desempenho individual ou coletivo que estejam instituídos; se por outro lado, teremos possibilidade de apurar ou construir indicadores concretos e mensuráveis para avaliar a eficácia e os impactos da iniciativa formativa (ainda que estes possam não estar, no momento, organizacionalmente instituídos); ou se estamos, perante um cenário no qual não se torna possível uma avaliação centrada em indicadores específicos que possam vir a ser organizacionalmente instituídos.

Por último a dimensão possibilidade ou impossibilidade de análise *ROI*, pretende-se analisar se os indicadores de resultados desta iniciativa formativa têm uma tradução financeira; se podemos perceber potenciais impactos financeiros associados à intervenção formativa; ou por outro lado, se estamos perante uma iniciativa formativa cujos resultados muito dificilmente poderão ser perspetivados numa dimensão financeira.

Quando cruzadas estas variáveis obtém-se o tipo de avaliação a utilizar, bem como a técnica de utilização prioritária, a técnica de utilização preferencial (a ponderar), a técnica de utilização não preferencial (a ponderar) e a técnica de utilização inviável (incongruência lógica).

As técnicas apresentadas na matriz correspondem à matriz de competências (MC); a análise *ROI*; a questionários de avaliação de transferências (QAT) [Nível III - Kirkpatrick]; aos indicadores Balanced Scorecard (BSC); aos dados recolhidos numa auscultação final dos formandos (AFF); ou a outras técnicas customizadas (OTC), como

exemplos possíveis: entrevistas telefónicas às Chefias e/ou Dinamizadores da Formação; entrevistas presenciais com Chefias e/ou Dinamizadores da Formação; a observação direta; o focus groups; a análise documental; a metodologia Cliente Mistério; entre outras. A opção pelo QAT ou pela AFF dependerá da recolha de inputs específicos aquando da auscultação final dos formandos (caso os haja, serão esses a contemplar no formulário de avaliação de transferências; caso não os haja, serão os conteúdos basilares enunciados pelos formadores para o curso que figurarão nas tabelas dos questionários de avaliação de transferências a administrar aos formandos).

O objetivo desta matriz é afastar a utilização da matriz de competências e funções, utilizada pela CMP, como técnica de avaliação das iniciativas formativas.

No anexo 3 apresento o plano de avaliação 2018-2019 da Polícia Municipal, realizado pela DMFAD, como um exemplo da utilização desta matriz.

			TRANSVERSAIS		DIRECIONADAS	
MATERIAIS	IMATERIAIS		Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●
	MATERIAIS	Desconexão com Indicadores Organizacionais	Possibilidade de Análise ROI	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●
Impossibilidade de Análise ROI			Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●
Conexão com Indicadores Organizacionais		Possibilidade de Análise ROI	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●
		Impossibilidade de Análise ROI	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●	Técnica MC ● QAT [**] ● BSC ● AFF [**] ● OTC ● ROI ●	Margem Aplicação ● ● ● ● ● ●

Figura 13. Matriz de Planificação da Avaliação

A nível da operacionalização e com o objetivo de incorporar elementos de (re)configuração das estratégias e processos avaliativos, participei ativamente no desenvolvimento do Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis (M.A.R.I.A.C.H.I.) (ver anexo 4).

Este modelo apresenta-se, como um constructo teórico delineado no sentido de assegurar, nos casos formativos em que não existe ou está inviabilizada uma metodologia de avaliação ROI (Return On Investment) mais convencional, isto é, assente em indicadores ou metas de desempenho organizacional tangíveis ou especificamente selecionados para

o efeito, que possa ser elaborado – e universalmente aplicado aos referidos “cenários de intangíveis – um método de cálculo do retorno financeiro obtido a partir do investimento originalmente feito no apetrechamento formativo dos trabalhadores da CMP.

Para o efeito, e tal como sucede na generalidade dos cenários de exploração heurística (Kahneman et al.; 1982), isto é, em processos cognitivos empregados em decisões de racionalidade não maximizada, processos esses definíveis como estratégias que ignoram parte da informação com o objetivo de tornar a escolha mais fácil e rápido, o modelo demanda a assunção de um princípio ou pressuposto teórico que sustenta (onto)logicamente toda a informação produzida. No caso vertente, tal princípio ou pressuposto teórico surge associado ao seguinte axioma:

Num determinado contexto organizacional, a relação remuneratória estabelecida com os diferentes Recursos Humanos que compõem essa mesma organização ficará plena e justificada num cenário no qual cada um dos trabalhadores cumpra e operacionalize de modo igualmente integral as distintas competências e saberes associados ao desempenho das funções que lhe estão adstritas.

Aplicado ao cenário da CMP, e da oferta formativa disponibilizada aos seus trabalhadores, a operacionalização do MARIACHI - teoricamente inspirado nos modelos de Phillips (2003), Amaral & Pedro (2004) e Fitz-Enz (2000) - implica:

- Uma avaliação do estado de ativação competencial prévio à participação na formação (isto é, uma avaliação ex-ante do referido patamar competencial), mormente naquilo que concerne à competência ou conjunto de competências mais diretamente trabalhadas ou desenvolvidas no âmbito de um dado curso ou iniciativa formativa; esta avaliação ex-ante fornece a indicação teórica do diferencial entre a verba remuneratória real efetivamente recebida por um dado trabalhador e uma verba modelarmente projetada atinente ao seu stand competencial real (por exemplo, para um trabalhador que aufera 1500€ mensais e que, no respeitante a uma dada competência trabalhada num curso, se posicione num stand de 60%, o modelo fará sobressair a tal diferença entre os 1500€ recebidos e os 900€ (60%) que ficam justificados pelo grau relativo de desenvolvimento competencial evidenciado, indiciando um impacto financeiro de 600€ mensais para a organização.
- Uma avaliação do estado de ativação competencial posterior à participação na formação (isto é, uma avaliação ex-post do referido patamar competencial), que

poderá, por comparação com o stand competencial prévio a essa mesma participação, fazer evidenciar cenários de diminuição, manutenção ou aumento desse mesmo diferencial entre a verba remuneratória real e uma verba modelarmente associada ao seu stand competencial real pós-formativo (no mesmo exemplo, caso o trabalhador evidencie um nível de ativação competencial na ordem dos 80%, que representa um acréscimo de 20% face a um momento pré-formativo, o referido stand competencial faria com que, modelarmente, estivessem a ser justificados 1200€ da sua remuneração real, motivando que, a este nível, a organização esteja a diminuir em 300€ mensais a perda derivada do hiato em um máximo de desenvolvimento competencial potencial e o nível competencial real deste trabalhador).

Aceite este pressuposto teórico de operacionalização do modelo, o cálculo do ROI estabelece-se a partir da fórmula clássica:

$$ROI = \frac{\text{Lucro} - \text{Custo}}{\text{Custo}}$$

$$ROI = \left(\frac{\text{Lucro} - \text{Custo}}{\text{Custo}} \right) \times 100$$

A operacionalização do MARIACHI aos cenários concretos de apetrechamento formativo desdobra-se em quatro cenários distintos de aplicação, resultantes do cruzamento de duas variáveis relevantes.

Em primeiro lugar, a opção pela consideração apenas dos custos diretos da formação (isto é, daqueles conectados com a remuneração de formadores ou entidades formadoras) ou, alternativamente, da totalidade dos custos (envolvendo, para além dos diretos, os custos indiretos aferidos a partir da estimativa do n.º de horas despendidas pelo trabalhador na participação formativa, nas quais não estaria, hipoteticamente, a aplicar as suas competências no posto de trabalho);

Em segundo lugar, a opção pela consideração do impacto financeiro teórico apenas associado ao nível competencial ligado à competência escalonada para a participação formativa (cenário unicompetencial) ou pela consideração do peso ponderado que essa competência detém no seio da totalidade de competências que lhe estão funcionalmente adstritas em sede de Mapa de Pessoal (cenário multicompetencial) – no anterior exemplo, as consequências de cálculo seriam as seguintes: com o acréscimo competencial evidenciado, em cenário unicompetencial, a diminuição de perda cifrar-se-ia nos referidos

300€; em cenário multicompetencial, e mediante o n.º total de competências funcionalmente adstritas, essa diminuição de perdas seria de, por exemplo, de 150€ caso o trabalhador contasse com 2 competências em sede de Mapa de Pessoal, de 100€ caso contasse com 3,75€ num cenário de 4 competências, e assim sucessivamente.

Deste modo, a referida projeção do MARIACHI direciona-se para os previamente referidos quatro cenários:

- MARIACHI I – consideração de Custos Diretos em Cenário Unicompetencial;
- MARIACHI II – consideração de Custos Diretos em Cenário Multicompetencial;
- MARIACHI III – consideração de Custos Totais (Diretos + Indiretos) em Cenário Unicompetencial;
- MARIACHI IV – consideração de Custos Totais (Diretos + Indiretos) em Cenário Multicompetencial.

Para os casos de iniciativas formativas nos quais não se apresentem Custos Diretos relativamente aos quais se possa calcular o ROI, o MARIACHI é diretamente estimado, quer em cenário unicompetencial quer em cenário multicompetencial, com base na margem de diminuição, manutenção ou ampliação do diferencial - face ao cenário remuneratório de plena ativação ou desenvolvimento competencial - decorrente da participação formativa.

Adicionalmente, a operacionalização de cada um destes MARIACHI preconiza a consideração da variável temporal como sendo de particular heurística para a plena compreensão e interpretação dos resultados obtidos em cada curso. Deste modo, com o estabelecimento desta expressão financeira ou pecuniária das variações dos níveis competenciais detidos pelos trabalhadores, torna-se viável a estimação prazo estimado para o retorno do investimento em progressão linear de outputs (PERIPLO), cifra que, como a própria designação sugere, estabelece uma relação temporal específica entre os potenciais ganhos ou diminuições de perdas ocorridas e observáveis na temporalidade considerada de um mês (refletida na relação remuneratória estabelecida com os trabalhadores) e um prazo provável para que, a nível da ativação dessa dada competência, a participação formativa de um trabalhador venha a retornar o investimento nela feito.

No exemplo dado: imaginando-se que a participação implicou um custo direto individual de 900€, a diminuição de perdas mensalmente aferível na ordem dos 300€ decorrente, em cenário competencial, da passagem de 60% para 80% de ativação competencial, faria com

que, teoricamente, e em progressão constante e linear de outputs, o investimento ficasse integralmente saldado num prazo de 3 meses; ainda no mesmo exemplo, imaginando que os custos totais individuais ascendessem aos 1500€, o PERIPLO cifrar-se-ia nos 5 meses. Para os casos de cálculo do PERIPLO em cursos sem Custos Diretos, este prazo, uma vez mais, fica vinculado à margem de diminuição, manutenção ou ampliação do diferencial - face ao cenário remuneratório de plena ativação ou desenvolvimento competencial - decorrente da participação formativa – neste mesmo exemplo, dado que se verificou um ganho ou diminuição de perda mensalmente cifrado nos 300€, o PERIPLO cifrar-se-ia em 2 meses em condições de progressão linear de outputs - de um hiato pré-formativo de 600€ (1500€ - 900€) passar-se-ia, ao fim do primeiro mês, para um diferencial de 300€ (1500€ - 1200€), ficando tal hiato plenamente suprido ao final do 2º mês (1500€ de salário real – 1500€ de salário potencialmente cumprido na ativação competencial = 0€), e constituindo esse o momento de equilíbrio.

CONCLUSÃO E ANÁLISE CRÍTICA

Tendo em atenção tudo o que foi sendo apresentado, penso ser oportuno trazer aqui algumas considerações finais sobre o que foi feito, quer durante o período de investigação, quer durante o período de estágio.

As atividades desenvolvidas ao longo dos quatro meses de estágio foram executadas com sucesso e alcancei muitos dos objetivos propostos. Entendo que apliquei diversos conhecimentos apreendidos, durante o mestrado e a licenciatura, apesar de algumas destas atividades estarem pouco relacionadas com a minha formação académica.

Considero que a minha inserção em contexto de trabalho foi o complemento ideal à formação académica e foi também uma mais-valia para a compreensão do objeto de estudo que elegi. Apesar da pouca experiência profissional posso afirmar que todo este processo de estágio teve vantagens significativas a nível pessoal, e a nível intelectual.

É notória a aplicação da sociologia mesmo em situações que, por vezes, não são tão visíveis, ou não são claramente áreas conhecidas da intervenção sociológica. Como os sociólogos conseguem reunir conhecimentos aprofundados sobre o modo de resposta às mudanças que se verificam nas organizações.

A diversidade de atividades desenvolvidas durante o período de estágio foi a uma das vantagens a reter. Foi possível adquirir e desenvolver conhecimentos e competências e assim obter uma visão mais alargada daquilo que se ia passando à minha volta. Este processo de aprendizagem contínua foi o que me possibilitou compreender muitas das dinâmicas inerentes a um sistema de avaliação.

O caminho percorrido permitiu-me chegar a algumas considerações finais, que se referem às entrevistas realizadas na organização e também àquilo que assumiu uma maior relevância durante o período de estágio.

Em primeiro lugar, a análise sugere a crescente necessidade de implementação de formação de modo contínuo nas organizações, de um acompanhamento mais individualizado a cada um dos colaboradores, detetando as suas necessidades específicas e procurando colmatar as suas necessidades formativas, coloca uma importância significativa nas iniciativas formativas que se desenvolvem e na verificação da eficácia das mesmas. Este desenvolvimento deve ser encarado como um investimento e uma atividade estratégica da organização.

Em segundo lugar, foi possível verificar que a implementação da formação só faz sentido se for realizado o seu planeamento e o seu respetivo acompanhamento ao longo de toda a implementação e no final do processo. Para tal é necessário preparar o contexto em que será aplicada, analisar os potenciais formandos que nela vão intervir, fazer o levantamento dos objetivos estratégicos a que a formação vai dar resposta e verificar se após o seu desenvolvimento são considerados indicadores e efetuadas medições. Estas medições deverão comparar o ponto de partida (*ex-ante*) com o ponto de chegada (*ex-post*) e estabelecer os diferenciais pós formação.

Neste sentido é necessário considerar a importância da avaliação da formação, na medida em que esta permite aos responsáveis verificar o processo de execução e os objetivos para a melhoria de ações de formação futuras; certificar a aquisição das aprendizagens por parte dos formandos; e pretende identificar os benefícios que a formação gera na organização.

Assim sendo, a avaliação deve incidir nas avaliações sobre as aquisições de conhecimento e competências por parte dos formandos, mas também sobre os restantes elementos de todo o ciclo formativo:

- No levantamento de necessidades de formação, no estudo das necessidades formativas do potencial público-alvo. A avaliação incide sobre a eficácia das várias metodologias e técnicas que podem ser utilizadas na identificação das necessidades de formação;
- No conteúdo programático e nos objetivos da formação. Os conteúdos programáticos dão resposta às necessidades detetadas e procuram atingir os objetivos inicialmente definidos. Cabe aos responsáveis pela avaliação a criação de formas de avaliar a eficácia destes fatores. A avaliação deve ser feita em consonância com os objetivos traçados no sentido da satisfação das necessidades formativas aferidas, aquando do levantamento de necessidades de formação.
- No desempenho de formadores. Ao formador cabe um dos papéis mais importantes do processo formativo. É ele quem proporciona a facilitação da aquisição de saberes e quem mantém um relacionamento mais próximo dos formandos. Avaliar os formadores passa fundamentalmente pela avaliação do seu desempenho.

- No sistema de avaliação da aprendizagem que visa determinar em que medida os objetivos pedagógicos traçados inicialmente, foram atingidos por cada um dos formandos.
- Nos resultados da formação.

Num universo tão abrangente, multifacetado e organizacionalmente complexo como é a CMP, é difícil garantir uma plena participação, por parte de todas as Unidades Orgânicas, na utilização corrente da matriz de competências e funções.

Sendo uma metodologia de carácter transversal manifesta problemas claros em duas fases do ciclo formativo:

- Levantamento e diagnóstico das necessidades, na medida em que reproduz uma crescente desconexão entre a identificação das necessidades e a utilização da MCF, pelo não-preenchimento integral das MCF e pela falta de especificação das competências.
- Avaliação de resultados da formação, uma vez que esta padece de uma excessiva dependência face à MCF, os problemas de um fraco *input* de avaliação *ex-ante*, ou seja, na definição dos perfis competenciais de entrada dos formandos, manifestam-se, posteriormente, na avaliação *ex-post*.

A ineficácia na utilização e aplicação da MCF deriva de fenómenos enquadráveis nas dimensões: de medição, relativamente ao não rigor no preenchimento dos valores competenciais de entrada nos cursos; dos equipamentos, no que se refere à carência de uma aplicação desenvolvida diretamente para o preenchimento das MCF, com um interface intuitivo; e dos métodos de trabalho relativos à inadequação na gestão quotidiana das MCF, ou seja, às lacunas no preenchimento de base das MCF.

Uma avaliação customizada, na CMP, é vista como uma mais-valia a nível global, no entanto ainda existem algumas resiliências na sua utilização por ser um modelo que exige a definição prévia de objetivos e de metas a atingir com a iniciativa formativa, e exigir a utilização de outras técnicas avaliativas.

De destacar também a necessidade da CMP promover a participação dos trabalhadores no diagnóstico, no levantamento de necessidades, em propostas de modelos alternativos de formação – por exemplo, na elaboração de um conjunto de recomendações que visem a transformação efetiva dos contextos de trabalho e a necessidade de envolver os dirigentes no processo de avaliação da formação.

REFERÊNCIAS

- Almeida, António José (1992). A formação profissional como instrumento de mudança. Revista: Organizações e Trabalho nº 7/8: 93-103. Oeiras: Celta Editora.
- Almeida, António José (2004). Portugal e a Sociedade do Conhecimento. Uma Reflexão Crítica sobre a Gestão de Recursos Humanos. Capítulo 10: 179-188. Oeiras: Celta Editora.
- Almeida, António José de Sousa (2011). A gestão de recursos humanos em Portugal: Análise sociológica da construção de um campo profissional. Tese de doutoramento em Sociologia. ISCTE: Instituto Universitário de Lisboa.
- Amaral, Paulo Cardoso e Pedro, José Maria (2004). O Capital Conhecimento: Modelos de Avaliação de Ativos Intangíveis. Lisboa: Universidade Católica.
- Barbier, J. M. (1985). A avaliação em Formação. Porto: Edições Afrontamento.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, Marcelo (2014). Matriz de GUT: do conceito à aplicação prática. Acedido a 6 outubro de 2017, em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>.
- Bravo, Ana Bela Santos (2000). Modernização na administração pública: Modelos de gestão e sua aplicação à administração local. In: Fórum 2000: Reforma do estado e Administração Pública Gestionária. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, Hugo Pena e Guimarães, Tomás de Aquino (2001). Gestão De Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2002.
- Burgess, Robert G., (1997). A pesquisa no terreno: uma interrogação. Oeiras: Celta editora.
- Cardoso, Cátia Sofia Miranda (2012). Avaliação de Desempenho: uma abordagem a uma autarquia. Relatório de estágio de mestrado em Sociologia. Faculdade De Letras Universidade Do Porto.
- Choo, Chun Wei (1953). A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac.

- Coutinho, Clara Pereira (2011). Metodologia em ciências sociais e humanas: teoria e prática. Capítulo 1, 6 e 10. Coimbra: Almedina.
- Cruz, Carlos Pereira (2006). Balance Scorecard: Concentrar uma Organização no que é Essencial. Porto: Vida Económica.
- Cruz, Jorge M. S. Valadas Preto (1998). Formação Profissional em Portugal. Do Levantamento de Necessidades à Avaliação. Lisboa: Edições Sílabo.
- Estêvão, C. V. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania – Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. Revista Educação & Sociedade n.º 77: 185-206. Acedido a 15 de maio de 2018, em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n77/7050.pdf>.
- Flick, UWE (2009). Uma introdução à pesquisa qualitativa (3ªed.), tradução de Joice Elias Costa. Capítulo 5, 13, 15 e 17.
- Fitz-Enz, Jac (2000). The ROI of Human Capital. New York: Amacom
- Foddy, William (1996) Como Perguntar? Teoria e Prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários. Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, Isabel Carvalho (2002). Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação – O planeamento em ciências sociais, Estoril: Príncípa Editora, Lda.
- Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (1992). “Como inquirir? As entrevistas”, O inquérito: teoria e prática. Oeiras: Celta Editora.
- Gouveia, J. (2005). Manual de Avaliação da Formação. Porto: AEP.
- Gouveia, J. (2010). Supervisão e avaliação da formação: metodologias para a avaliação de competências no processo formativo. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade de Salamanca. Acedida a 20 de novembro de 2017, em: http://repositorio.esepf.pt/handle/20.500.11796/1488?locale=pt_PT.
- Guimarães, T, (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, nº 3.
- Herrero, Pilar Pineda (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Revista Educar nº27.
- INA (2016). Formação Profissional na AP. Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública: Abordagem Metodológica 2016.
- Instituto para a Qualidade na Formação (2006). Guia para a Avaliação da Formação. Lisboa: IQF
- Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos (1982). Judgment under Uncertainty; Heuristic and Biases. Cambridge University Press

- Kirkpatrick, D. L, & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nunes, Elisabete dos Santos Costa Gonçalves (2006). *Avaliação do Impacto da Formação Profissional em Instituições de Saúde*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Neves, Arminda (2002) *Serviço Público: Para Uma Cultura De Gestão Na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho Acedido a 20 de junho de 2018, em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Junho%202001.pdf>
- Pertuzatti, Dirceu (2015). *Os Novos Paradigmas da Relação de Emprego – Uma Breve Síntese Histórica*. ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET – Caderno de produção do corpo Docente e Discente. Curitiba PR - Brasil. nº 13, jan-jun/2015. ISSN 2175-7119. Acedido a 7 de junho de 2018, em <http://www.anima-opet.com.br/pdf/anima13/8-Anima13-COPET-paradigmas-pertuzatti.pdf>
- Phillips, Jack J. (2003). *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*. 2ª edição, Burlington: Butterworth – Heinenamann
- Pronaci (2002). *Avaliação da Formação na Empresa*. Porto: AEP. Acedido a 12 de outubro de 2017, em: <https://formacaoambt.wikispaces.com/file/view/AEP.pdf>.
- Quivy, Raymond; Champenhoudt, Luc Van (2005) – *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- Ribeiro, R. (1991). *Impacto da Formação sobre os Resultados: Um Problema de Avaliação*. Revista Formar, n.º4.
- SÁ, Luís (2000). *Traição dos funcionários? Sobre a administração pública portuguesa*. Porto: Campo das Letras Editores.
- Santos, N. L. & Neves, S. P. (2004). *Avaliação do Impacto Organizacional de Estratégias de Consultadoria Formativa em PME: da Concepção de uma Metodologia à Reflexão sobre Boas Práticas*. Porto: Eurisko – Estudos, Projectos e Consultadoria, S.A.
- Santos, Maria João Nicolau, (2004). *Gestão de recursos humanos: teorias e práticas*. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12.

Silva, M. A. (2006) Confrontos Ideológicos e Teóricos Contemporâneos e a Educação. (Contributos para a (Des)Construção Sociológica do Campo da Formação). Braga, Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.

Legislação, Normas e Regulamentos

Diário da República, 1ª série -A – N.º 59 – 11 de março de 1998

Diário da República, 1ª série – N.º 249 – 29 de dezembro de 2016

Diário da República, 2.ª série - n.º 86 de 4 de maio de 2016, despacho n.º 5986/2016.

Referências Eletrónicas

<http://www.cm-porto.pt/>

<http://www.dre.pt/>

www.siadap.gov.pt

Documentos da Direção Municipal de Recursos Humanos

Direção Municipal de Recursos Humanos. Procedimento de Trabalho Formação (2016).

Direção Municipal de Recursos Humanos. Referencial de Formação (2014-2017)

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma do Estágio

Fases da Investigação	2017				2018					
	set.	out.	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.
Integração na equipa da DMFAD										
Observação e análise documental para melhor enquadramento institucional e funcional, na DMFAD										
Enquadramento Teórico <ul style="list-style-type: none"> • Escolha definitiva do tema • Pesquisa bibliográfica • Formulação da questão de partida 										
Exploração <ul style="list-style-type: none"> • Recolha e análise documental • Recolha e análise de dados estatísticos 										
Redação do Enquadramento Teórico <ul style="list-style-type: none"> • Preparação dos instrumentos de recolha de informação • Aplicação dos instrumentos de recolha de informação • Construção do modelo de análise 										
Recolha dos Dados <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação das entrevistas semiestruturadas • Organizar os dispositivos de pesquisa 										
Análise dos Dados <ul style="list-style-type: none"> • Tratamento dos dados recolhidos • Interpretação dos resultados 										
Redacção Conclusiva do Relatório de Estágio <ul style="list-style-type: none"> • Discussão dos resultados • Conclusões da investigação 										
Revisão final e Entrega do Relatório de Estágio										

Anexo 2. Guião de entrevista aplicada aos Dinamizadores de Formação

Guião de Entrevista

Fundamentação da Entrevista

Contextualizar a pesquisa: Objetivo e pertinência

Garantir que os dados serão utilizados somente em âmbito académico

Garantir o anonimato do entrevistado

I - Identificação

1. Sexo
2. Idade
3. Antiguidade na CMP
4. UO
5. Antiguidade na UO
6. Serviço
7. Categoria / Função
8. Dinamizador de Formação

II - Avaliação da Formação

9. Nível de conhecimento / familiaridade com os modelos de Avaliação vigentes
10. Grau de satisfação com o modelo atual de avaliação (metodologias, instrumentos, grau de aplicação, etc.)
11. Pontos mais positivos/ pontos mais negativos do modelo atual de avaliação (Metodologias, Instrumentos, grau de aplicação, etc.)
12. Principais dificuldades sentidas face ao modelo atual de avaliação (conceituais, operacionais, etc.)
13. Sugestão de melhoria relativa ao modelo atual de avaliação (conceituais, operacionais, etc.)
14. Perceção de eficácia real da formação na UO
15. Perceção da adequação do modelo atual de avaliação no que diz respeito à ilustração e compreensão dessa mesma eficácia real

III - Presivão Futura

16. Possibilidade de implementação na UO de Avaliação Customizada (momento atual, condicionalismos, possibilidades, cenários futuros)
 17. Exploração adicional:
 - 17.1. Metodologias, Técnicas e Instrumentos preferenciais
 - 17.2. Fontes Documentais;
- Indicadores de Gestão da UO indexáveis

Anexo 3. Plano de Avaliação 2018-2019 da Polícia Municipal



Plano de Formação
2018-2019

Curso: **Atendimento Público (Presencial e Telefónico)**

UO: PM

Enquadramento da Avaliação

De acordo com a caracterização basilar de enquadramento do curso / iniciativa formativa fornecida pelo Serviço, de acordo com os critérios estabelecidos na Matriz de Planificação da Avaliação, o cenário geral é o seguinte:

Dimensão Transversalidade / Direcionamento [Serviços / UOs]	Direcionada
Dimensão Transversalidade / Direcionamento	Conteúdos Transversais / Genéricos
Dimensão (I) Materialidade dos Resultados	Resultados Imateriais
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Conectada
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Setorial
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Sem Histórico
Dimensão (Im) Possibilidade de Análise ROI	Análise ROI Inviável

Segundo este enquadramento, e no que diz respeito às potenciais vias de concretização técnica e operacional da estratégia avaliativa, coloca-se o seguinte panorama:

Técnicas / Instrumentos / Ferramentas de acordo com o Grau de Preferência na sua utilização:	
Matriz de Competências [Pré vs. Pós]	Utilização Não Preferencial (a ponderar)
Questionário de Avaliação de Transferências	Utilização Preferencial (a ponderar)
Indicadores Balanceed Scorecard / Outros	Utilização Inviável (incongruência lógica)
Auscultação Final dos Formandos	Utilização Preferencial (a ponderar)
Outras Técnicas Customizadas	Utilização Prioritária
Análise ROI	Utilização Inviável (incongruência lógica)

Enquadramento do curso / iniciativa face à avaliação	Resultados Imateriais_Direcionada
Enquadramento da estratégia avaliativa na Tipologia de Avaliação	Tipo II
Abordagem Técnica / Operacional preferencial	Outras Técnicas Customizadas

Operacionalização da Avaliação

Enquadramento Geral	Avaliação Customizada	
Técnica(s) / Ferramenta(s)	Técnica Prioritária	Grelha de Verificação / Check List [Pré vs. Pós] - por intermédio de Cliente Mistério

Detalhes Adicionais / Especificação da Operacionalização:

Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa:

- Num momento anterior à realização do curso, será elaborado um Diagnóstico Pré-Formativo baseado no preenchimento de uma grelha de observação / verificação de itens de desempenho / prestação de serviço dos formandos - este preenchimento resulta, por sua vez, da operacionalização de uma simulação de uma interação real com um avaliador que se apresenta como um cliente, sem que o formando tenha conhecimento desse facto;
- Num momento posterior à realização do curso, e com base nos mesmos itens apreciados na grelha de observação / verificação, será realizada uma Avaliação Pós-Formativa análoga, ficando a potencial variação de resultados obtidos devidamente registada num Relatório de Avaliação Customizada de Resultados referente a este curso / iniciativa formativa.
- Compilados, integrados e interpretados os resultados no referido relatório, este será remetido ao(s) Serviço(s) / UO, por forma a que os responsáveis do mesmo possam tomar conhecimento desta avaliação e, caso o entendam como pertinente, tecer considerações adicionais tendentes à consolidação e validação finais da mesma avaliação.

Responsáveis / Intervenientes	Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa: <ul style="list-style-type: none"> • Cliente Mistério – recolha e compilação de dados / informação relativos ao Diagnóstico Pré-Formativo (correspondente à figura do Cliente Mistério); recolha e compilação de dados / informação relativos à Avaliação Pós-Formativa • DMFAD / Dinamizadora de Formação – registo e elaboração de Relatório de Avaliação Customizada de Resultados • Dirigentes Serviço / UO – apreciação, consolidação e validação finais da avaliação
Timing / Temporalidade	Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa: <ul style="list-style-type: none"> • 3 meses antes da formação - recolha e compilação de dados / informação relativos ao Diagnóstico Pré-Formativo • Mensalmente, após a formação - recolha e compilação de dados / informação relativos à Avaliação Pós-Formativa (numa temporalidade que se a 3 meses)
Meta(s)	Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa: <ul style="list-style-type: none"> • 90% de cumprimento de itens na check-list (cumprimento)
OBSERVAÇÃO	Propôr ao formador conceber a própria grelha de observação. O ideal, se o formador estivesse disponível, seria criar diferentes grelhas de observação, mediante os diferentes espaços que temos (edifícios da cultura, cemitérios, parques, serviços administrativos...); Assim sendo antes da conceção da formação, propor reunião prévia com o formador de modo a dar orientações relativas às especificidades dos diferentes locais e nível de qualificações dos colaboradores

Enquadramento da Avaliação

De acordo com a caracterização basilar de enquadramento do curso / iniciativa formativa fornecida pelo Serviço, de acordo com os critérios estabelecidos na Matriz de Planificação da Avaliação, o cenário geral é o seguinte:

Dimensão Transversalidade / Direcionamento [Serviços / UOs]	Direcionada
Dimensão Transversalidade / Direcionamento	Conteúdos Específicos
Dimensão (I) Materialidade dos Resultados	Resultados Imateriais
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Desconectada
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Não Aplicável
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Não Aplicável
Dimensão (Im) Possibilidade de Análise ROI	Análise ROI Inviável

Segundo este enquadramento, e no que diz respeito às potenciais vias de concretização técnica e operacional da estratégia avaliativa, coloca-se o seguinte panorama:

Técnicas / Instrumentos / Ferramentas de acordo com o Grau de Preferência na sua utilização:	
Matriz de Competências [Pré vs. Pós]	Utilização Não Preferencial (a ponderar)
Questionário de Avaliação de Transferências	Utilização Preferencial (a ponderar)
Indicadores Balanceof Scorecard / Outros	Utilização Inviável (incongruência lógica)
Ausultação Final dos Formandos	Utilização Preferencial (a ponderar)
Outras Técnicas Customizadas	Utilização Prioritária
Análise ROI	Utilização Inviável (incongruência lógica)

Enquadramento do curso / iniciativa face à avaliação	Resultados Imateriais_Direcionada
Enquadramento da estratégia avaliativa na Tipologia de Avaliação	Tipo II
Abordagem Técnica / Operacional preferencial	Outras Técnicas Customizadas

Operacionalização da Avaliação

Enquadramento Geral	Avaliação Customizada	
Técnica(s) / Ferramenta(s)	Técnica Prioritária	Focus Group Pós-Formativo (Formandos)
	Técnica Prioritária	Focus Group Pós-Formativo (Dirigentes / Responsáveis / Partes Interessadas)
Detalhes Adicionais / Especificação da Operacionalização:		

Focus Group Pós-Formativo (Formandos/Dirigentes/Responsáveis/Partes Interessadas):

- No último dia de formação, será conduzido e dinamizado um grupo focal composto pelos formandos que participaram na iniciativa e pela chefia direta e efetuada uma prova oral no fim, visando casos práticos, de modo a perceber o modo como a formação está consolidada.
- Com base nas conclusões deste grupo focal, será elaborado um Relatório de Avaliação Customizada de Resultados, refletindo, de modo integrado, a análise de conteúdo temática dos itens / tópicos debatidos no referido focus group.
- Compilados, integrados e interpretados os resultados no referido relatório, este será remetido ao(s) Serviço(s) / UO, por forma a que os responsáveis do mesmo possam tomar conhecimento desta avaliação e, caso o entendam como pertinente, tecer considerações adicionais tendentes à consolidação e validação finais da mesma avaliação.

Responsáveis / Intervenientes	<p>Focus Group Pós-Formativo (Formandos/Dirigentes/Responsáveis/Partes Interessadas):</p> <ul style="list-style-type: none"> UO / Dinamizadores de Formação / DMFAD - definição de linhas norteadoras do focus group pós-formativo a dinamizar aos formandos Formandos - participação no focus group dinamizado pela DMFAD DMFAD – registo e elaboração de Relatório de Avaliação Customizada de Resultados Dirigentes Serviço / UO – apreciação, consolidação e validação finais da avaliação
Timing / Temporalidade	<p>Avaliação pelo formador: No último dia Avaliação pela Chefia Direta: Passado uma semana</p>
Meta(s)	[A definir, caso aplicável]

Enquadramento da Avaliação

De acordo com a caracterização basilar de enquadramento do curso / iniciativa formativa fornecida pelo Serviço, de acordo com os critérios estabelecidos na Matriz de Planificação da Avaliação, o cenário geral é o seguinte:

Dimensão Transversalidade / Direcionamento [Serviços / UOs]	Direcionada
Dimensão Transversalidade / Direcionamento	Conteúdos Transversais / Genéricos
Dimensão (I) Materialidade dos Resultados	Resultados Imateriais
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Desconectada
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Não Aplicável
Dimensão (Des) Conexão com Indicadores Organizacionais	Não Aplicável
Dimensão (Im) Possibilidade de Análise ROI	Análise ROI Inviável

Segundo este enquadramento, e no que diz respeito às potenciais vias de concretização técnica e operacional da estratégia avaliativa, coloca-se o seguinte panorama:

Técnicas / Instrumentos / Ferramentas de acordo com o Grau de Preferência na sua utilização:	
Matriz de Competências [Pré vs. Pós]	Utilização Não Preferencial (a ponderar)
Questionário de Avaliação de Transferências	Utilização Preferencial (a ponderar)
Indicadores Balanced Scorecard / Outros	Utilização Inviável (incongruência lógica)
Auscultação Final dos Formandos	Utilização Preferencial (a ponderar)
Outras Técnicas Customizadas	Utilização Prioritária
Análise ROI	Utilização Inviável (incongruência lógica)

Enquadramento do curso / iniciativa face à avaliação	Resultados Imateriais_Direcionada
Enquadramento da estratégia avaliativa na Tipologia de Avaliação	Tipo II
Abordagem Técnica / Operacional preferencial	Outras Técnicas Customizadas

Operacionalização da Avaliação

Enquadramento Geral	Avaliação Customizada
Técnica(s) / Ferramenta(s)	Técnica Prioritária Grelha de Verificação / Check List [Pré vs. Pós] - por intermédio de Cliente Mistério
Detalhes Adicionais / Especificação da Operacionalização:	

Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa:

Num momento anterior à realização do curso, será elaborado um Diagnóstico Pré-Formativo baseado no preenchimento de uma grelha de observação / verificação de itens de desempenho / prestação de serviço dos formandos - este preenchimento resulta, por sua vez, da operacionalização de uma simulação de uma interação real com um avaliador que se apresenta como um cliente, sem que o formando tenha conhecimento desse facto;

• Num momento posterior à realização do curso, e com base nos mesmos itens apreciados na grelha de observação / verificação, será realizada uma Avaliação Pós-Formativa análoga, ficando a potencial variação de resultados obtidos devidamente registada num Relatório de Avaliação Customizada de Resultados referente a este curso / iniciativa formativa.

• Compilados, integrados e interpretados os resultados no referido relatório, este será remetido ao(s) Serviço(s) / UO, por forma a que os responsáveis do mesmo possam tomar conhecimento desta avaliação e, caso o entendam como pertinente, tecer considerações adicionais tendentes à consolidação e validação finais da mesma avaliação.

Responsáveis / Intervenientes	Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa: <ul style="list-style-type: none"> • Cliente Mistério – recolha e compilação de dados / informação relativos ao Diagnóstico Pré-Formativo (correspondente à figura do Cliente Mistério); recolha e compilação de dados / informação relativos à Avaliação Pós-Formativa • DMFAD / Dinamizadora de Formação – registo e elaboração de Relatório de Avaliação Customizada de Resultados • Dirigentes Serviço / UO – apreciação, consolidação e validação finais da avaliação
Timing / Temporalidade	Análise de Gaps em Listas de Verificação de Itens (operacionalizadas por via da ferramenta do Cliente Mistério) análogas, aplicadas numa temporalidade pré e pós-formativa: <ul style="list-style-type: none"> • 3 meses antes da formação - recolha e compilação de dados / informação relativos ao Diagnóstico Pré-Formativo • 3 meses após a formação - Avaliação Final • 6 meses após a formação - Reiniciar novo ciclo de formação
Meta(s)	[A definir, caso aplicável]
OBSERVAÇÃO	Antes da conceção da formação, propor reunião prévia com o formador no sentido de solicitar durante a formação ser criado, em conjunto com os formandos, um documento com as frases chave, em português/inglês; De salientar a possibilidade de estar presente nesta reunião um elemento afeto à Direção da Cultura, no sentido de apoiar/orientar;

Anexo 4. Aplicação do MARIACHI

	DMFAD
Plano de Formação	2016

Curso:

PF_24 *Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração*

Data de Início: 28/nov
Data de Fim: 29/nov

Formador(es): Marcelo Caetano Martins Delgado
Entidade Formadora: CMP

Relatório M.A.R.I.A.C.H.I.

→ FORMAÇÃO CMP ←
VALOR HUMANO
APOSTE NO SEU!



DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS
**PLANO INSTITUCIONAL
DE FORMAÇÃO 2016 → 2017**



Avaliação

03/01/2018

Porto.



MARIACHI - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis

Matriz MARIACHI

		UNICOMPETENCIAL				MULTICOMPETENCIAL							
		MARIACHI I - Custos Diretos / Cenário Unicompetencial				MARIACHI II - Custos Diretos / Cenário Multicompetencial							
		Regime Jurídico de Acesso e Exerção de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração				Regime Jurídico de Acesso e Exerção de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração							
		Taxa de Resposta: 103,45%				Taxa de Resposta: 103,45%							
APENAS CUSTOS DIRETOS	Curso	Custo Direto (Curso)		1 590,52 €	N.º Avaliados	30	Custo Direto (Curso)		1 590,52 €	N.º Avaliados	30		
		Retorno (Unicompetencial) - Total		5 897,75 €			Retorno (Multicompetencial) - Total		821,59 €	IR (Total)		768,93 €	
		MARIACHI I (Unicompetencial)		270,81%	Dif. RI (Per Capita)		143,57 €	MARIACHI II (Multicompetencial)		-48,34%	Dif. RI (Per Capita)		-25,63 €
		R-I (Total)		4 307,23 €	Med. Ganhos Pré/Pos		196,59 €	R-I (Total)		-768,93 €	Med. Ganhos Pré/Pos		27,39 €
		Existência de Custos Diretos		Com Custos Diretos				Existência de Custos Diretos		Com Custos Diretos			
		P.E.R.I.P.L.O.		Retorno já assegurado face a Custos Diretos				P.E.R.I.P.L.O.		Retorno já assegurado face a Custos Diretos			
		Data de Fim de Curso: 29/11/2016				Data Atual: 03/01/2018				13,92	30,36 meses para Retorno		
		04/04/2019											
		MARIACHI III - Custos Diretos + Indiretos / Cenário Unicompetencial				MARIACHI IV - Custos Diretos + Indiretos / Cenário Multicompetencial							
		Regime Jurídico de Acesso e Exerção de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração				Regime Jurídico de Acesso e Exerção de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração							
		Taxa de Resposta: 103,45%				Taxa de Resposta: 103,45%							
CUSTOS DIRETOS + INDIRÉTOS	Curso	Custos Diretos e Indiretos (Curso)		5 741,89 €			Custos Diretos e Indiretos (Curso)		5 741,89 €				
		Retorno (Unicompetencial) - Total		5 897,75 €			Retorno (Multicompetencial) - Total		821,59 €				
		MARIACHI III (Unicompetencial)		2,71%			MARIACHI IV (Multicompetencial)		-85,69%				
		R-I (Total)		155,86 €			R-I (Total)		-4 920,30 €				
		N.º Avaliados		30			N.º Avaliados		30				
		I-R (Total)		N.A.	Vol. Salariar - Cen. Unicompetencial		54 745,84 €	I-R (Total)		4 920,30 €	Vol. Salariar - Cen. Multicompetencial		7 071,89 €
		Dif. RI (Per Capita)		5,20 €	Dif. VIS_Cump. Competencial (Pré)		17 518,67 €	Dif. RI (Per Capita)		-164,01 €	Dif. VIS_Cump. Competencial (Pré)		2 263,00 €
		Med. R Pré/Pos (Per Capita)		196,59 €	Dif. VIS_Cump. Competencial (Pós)		11 620,92 €	Med. R Pré/Pos (Per Capita)		27,39 €	Dif. VIS_Cump. Competencial (Pós)		1 441,41 €
		P.E.R.I.P.L.O.		Retorno já assegurado face a Custos Diretos e Indiretos				P.E.R.I.P.L.O.		6,99	Retorno já assegurado		
				Data de Fim de Curso: 29/11/2016				Data Atual: 03/01/2018				13,92	Retorno já assegurado

Explicação de Verbas (Custos e Retorno)

Investimento	Verba	%	Retorno [Cenário Unicompetencial] - Verba	MARIACHI I [*]	MARIACHI III [*]	Retorno [Cenário Multicompetencial] - Verba	MARIACHI II [*]	MARIACHI IV [*]
Custos Diretos	1 590,52 €	27,70%						
Custos Indiretos	4 151,37 €	72,30%	5 897,75 €	270,81%	2,71%	821,59 €	-48,34%	-85,69%
Total	5 741,89 €	100,00%						

[*] Valor Calculado à data do término do Curso 29/11/2016

Explicação de Prazos e Datas de Retorno

Modelo de Cálculo	Retorno Imediato [no momento do término do Curso]	Retorno Mediato [no momento atual] [**]	Data de Obtenção do Retorno	Data Estimada para a Obtenção do Retorno
MARIACHI I	imediatamente assegurado		29/11/2016	
MARIACHI II	Não Assegurado	Ainda Não Assegurado	N.A.	04/04/2019
MARIACHI III	imediatamente assegurado		29/11/2016	
MARIACHI IV	Não Assegurado	Já Assegurado	30/06/2017	

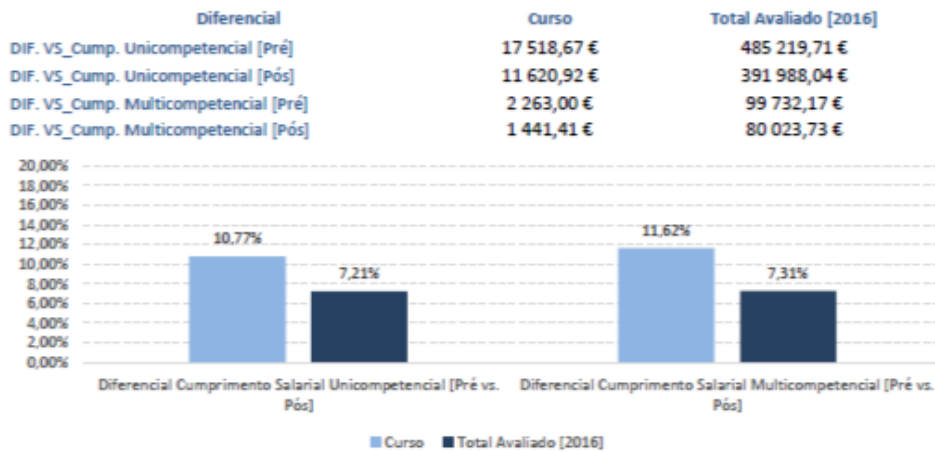
[**] Valor calculado à data de elaboração do relatório: 03/01/2018

Curso:	Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração		
Data Inicio:	28/nov	Data Fim:	29/nov
N.º Formandos Participantes	29	Avaliações em Falta	-1
N.º Formandos Avaliadores	30	Taxa de Resposta	103,45%

MARIACHI - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis
Caraterização de Tendências Globais do Curso

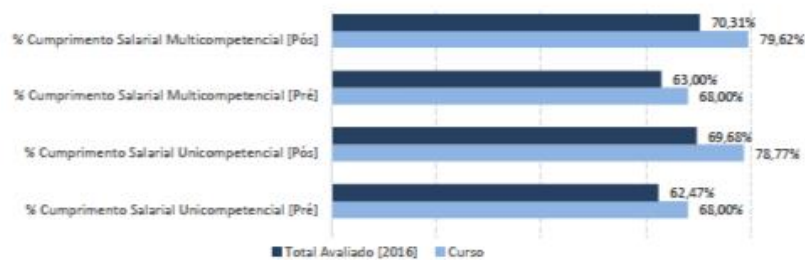


Diferenciais Volume Salarial Total / Cumprimento Competencial



Retorno do Investimento []**

Retorno	Unicomp.	Multicomp.	% R/I Unicomp.	% R/I Multicomp.
	5 897,75 €	821,59 €		
Custos Diretos	1 590,52 €		370,81%	51,66%
Custos Indiretos	4 151,37 €		142,07%	19,79%
Investimento Total	5 741,89 €		102,71%	14,31%



[**] Retorno do Investimento calculado com base em apenas um mês

MARIACHI - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis
 Caracterização de Resultados Individuais - à data do término do Curso

NMEC	Nome	UO	Serviço	Grupo Profissional	Custo Direto	Custo Indireto	Custo Total	Retorno [Unicompentencia]	Retorno [Multicompentencia]	PERIPO - MARIACHI I (Nomina I)	PERIPO - MARIACHI II (Nomina II)	PERIPO - MARIACHI III (Nomina III)	PERIPO - MARIACHI IV (Nomina IV)	PERIPO - MARIACHI I (Nomes)	PERIPO - MARIACHI II (Nomes)	PERIPO - MARIACHI III (Nomes)	PERIPO - MARIACHI IV (Nomes)
63779	Alberto Jacinto Dias Pereira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	205,06 €	258,10 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
48314	Augusta Rosa Moreira da Silva Peixoto Pereira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	124,92 €	177,94 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
87975	Carla Maria Lopes Martins	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	124,92 €	177,94 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
62739	Celestina de Glória Campos Macedo Pinto Rosa	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	108,60 €	161,62 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
61308	Eiza Maria dos Santos Odório	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	111,36 €	164,38 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
54378	Isabel Maria Barbosa de Oliveira Fragoço	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	124,29 €	177,31 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
11587	Jerónimo Moreira da Rocha	DMF	DMFOP	Outros	53,02 €	67,68 €	120,70 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
46485	José António Alves Moreira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	138,48 €	191,50 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
34418	Maria Alice Peixoto Barreira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	165,72 €	218,74 €	335,04 €	33,50 €	Retorno Imediatamente Assurável	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurável	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,58	0,00	6,53
59170	Maria Florbela Lopes Esteves	DMF	DMFOP	Assistente Técnico	53,02 €	85,80 €	138,82 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
88928	Maria José Gonçalves Macedo Correia	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	138,48 €	191,50 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
79540	Maria Manuela Cardoso de Barros	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	124,92 €	177,94 €	252,45 €	25,27 €	Retorno Imediatamente Assurável	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurável	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	2,10	0,00	7,04
58070	Ricardo Miguel Brites	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	108,60 €	161,62 €	219,70 €	21,97 €	Retorno Imediatamente Assurável	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurável	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	2,41	0,00	7,36
88868	Rute Costa Gomes da Silva	DMF	DMFOP	Técnico Superior	53,02 €	144,00 €	197,02 €	0,00 €	0,00 €	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

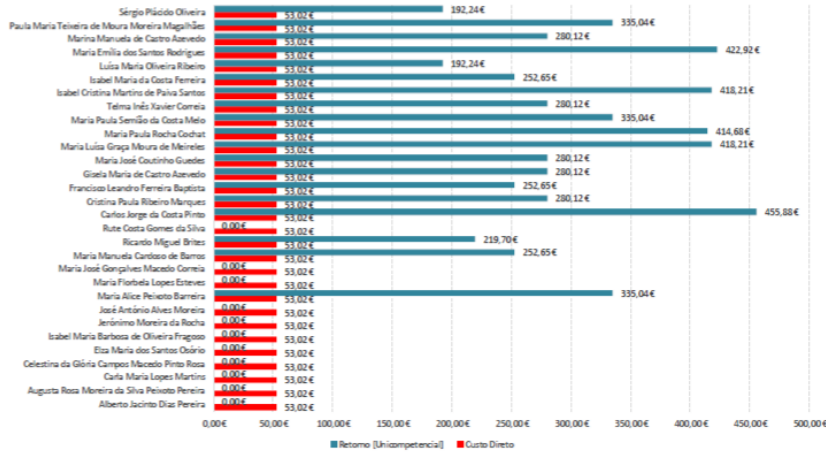
16366	Carlos Jorge da Costa Pinto	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	225,48 €	276,50 €	455,86 €	56,98 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	0,00	0,00	4,89
94403	Cristina Paula Ribeiro Marques	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	69,24 €	122,26 €	280,12 €	35,01 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,51	0,00	3,49
72689	Francisco Leandro Ferreira Baptista	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	124,92 €	177,94 €	252,65 €	31,58 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,68	0,00	5,63
56265	Gisela Maria de Castro Azevedo	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	69,24 €	122,26 €	280,12 €	35,01 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,51	0,00	3,49
60255	Maria José Coutinho Suedes	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	138,48 €	191,50 €	280,12 €	35,01 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,51	0,00	5,47
72672	Maria Luísa Graça Moura de Meireles	DMSJ	DMEAJ	Dirigente Intermediário	53,02 €	206,76 €	259,78 €	418,21 €	104,55 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	0,00	0,00	2,48
42991	Maria Paula Rocha Cochat	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	205,08 €	258,10 €	414,68 €	51,84 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,02	0,00	4,98
56578	Maria Paula Semão da Costa Melo	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	165,72 €	218,74 €	335,04 €	41,88 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,27	0,00	5,22
63220	Tejma Inês Xavier Correia	DMSJ	DMEAJ	Técnico Superior	53,02 €	138,48 €	191,50 €	280,12 €	35,01 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,51	0,00	5,47
78516	Isabel Cristina Martins de Paiva Santos	DMSJ	DMEFC	Dirigente Intermediário	53,02 €	206,76 €	259,78 €	418,21 €	104,55 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	0,00	0,00	2,48
65459	Isabel Maria da Costa Ferreira	DMSJ	DMEFC	Técnico Superior	53,02 €	124,92 €	177,94 €	252,65 €	31,58 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,68	0,00	5,63
68127	Lúcia Maria Oliveira Ribeiro	DMSJ	DMEFC	Técnico Superior	53,02 €	95,04 €	148,06 €	192,24 €	24,09 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	2,21	0,00	6,16
37441	Maria Emília dos Santos Rodrigues	DMSJ	DMEFC	Técnico Superior	53,02 €	209,16 €	262,18 €	422,92 €	52,87 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,00	0,00	4,96
60611	Marina Manuela de Castro Azevedo	DMSJ	DMEFC	Técnico Superior	53,02 €	138,48 €	191,50 €	280,12 €	35,01 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,51	0,00	5,47
49874	Paula Maria Teixeira de Moura Moreira Magalhães	DMSJ	DMEFC	Técnico Superior	53,02 €	165,72 €	218,74 €	335,04 €	41,88 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	1,27	0,00	5,22
78284	Sérgio Plácido Oliveira	DMSJ	DMEFC	Técnico Superior	53,02 €	95,04 €	148,06 €	192,24 €	24,09 €	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	Retorno Imediatamente Assurado	Retorno Mediatamente Assurável	0,00	2,21	0,00	6,16

Rácio Custos / Retorno

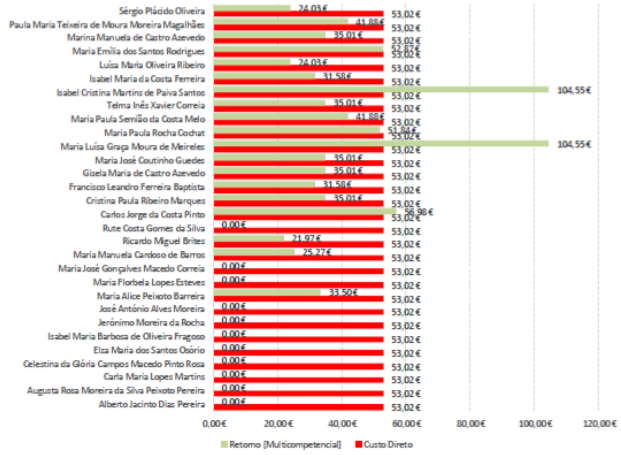
Rácio Custos Diretos / Retorno - À data do término do curso:

29/11/2016

CUSTOS DIRETOS / RETORNO [UNICOMPETENCIAL]



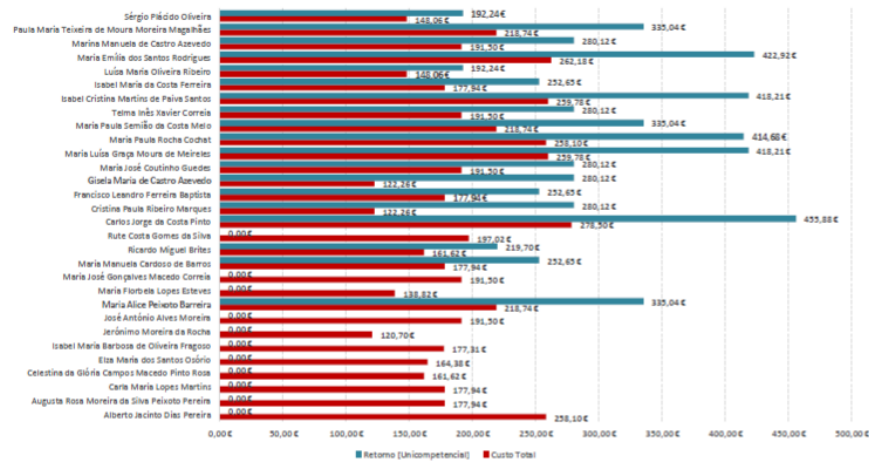
CUSTOS DIRETOS / RETORNO [MULTICOMPETENCIAL]



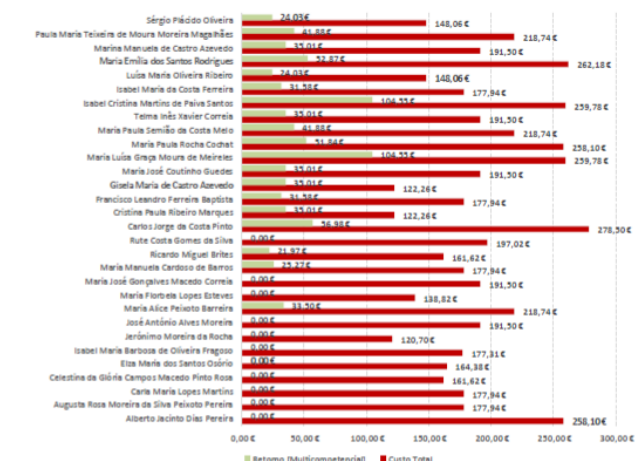
Rácio Custos Totais / Retorno - À data do término do curso:

29/11/2016

CUSTOS TOTAIS / RETORNO [UNICOMPETENCIAL]



CUSTOS TOTAIS / RETORNO [MULTICOMPETENCIAL]





Curso: Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração

DMRH / DMFAD

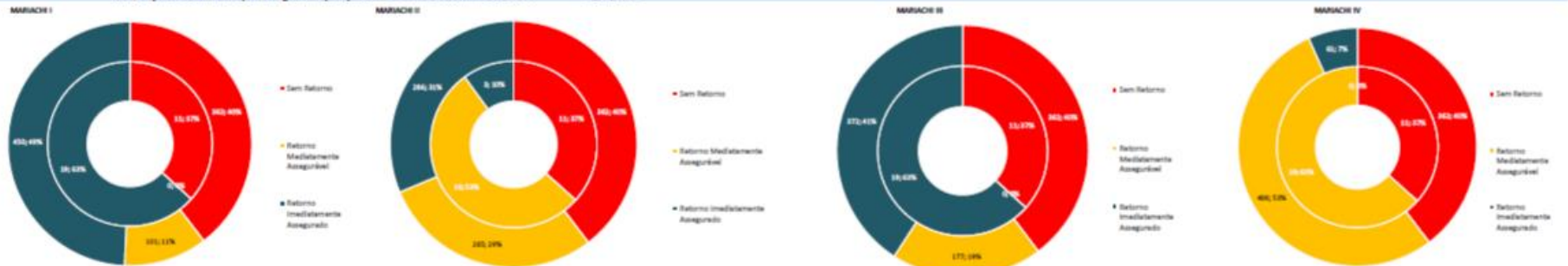
Data Início: 28/Nov Data Fim: 29/Nov
 N.º Formandos Participantes: 29 Avaliações em Falta: -3
 N.º Formandos Avaliados: 30 Taxa de Resposta: 103,45%

Data de Elaboração do Relatório: 03/01/2018
 Enquadramento do Curso: Plano de Formação

MARIACHI - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis

Distribuição de Formandos por Consumo e Prazo de Retorno

Distribuição de Formandos por Categoria de (Não) Retorno - À data do término do curso: 29/11/2016



Legenda:

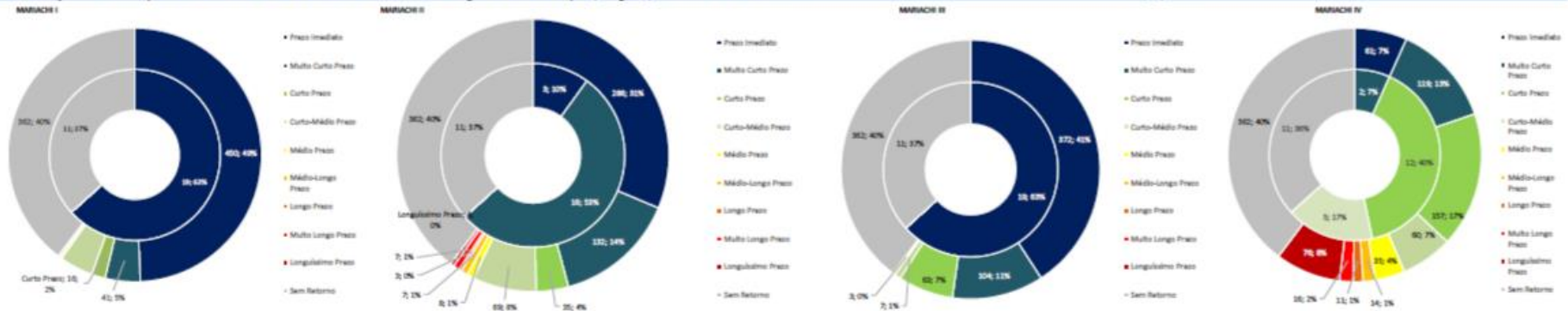
Ciclo Interior: Curso
 Ciclo Exterior: Total Avaliado por MARIACHI (2016)

Retorno [Unikompetencia] per capita - Curso: 196,89 €
 Retorno [Unikompetencia] per capita - Total Avaliado (2016): 582,12 €

Retorno [MultiKompetencia] per capita - Curso: 27,39 €
 Retorno [MultiKompetencia] per capita - Total Avaliado (2016): 21,39 €

Distribuição de Formandos por PERIPLO - Prazo Estimado de Retorno de Investimento com Progressão Linear de Outputs [Categorias] - À data do término do curso:

29/11/2016





Plano de Formação
2016

MARIACHI - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis

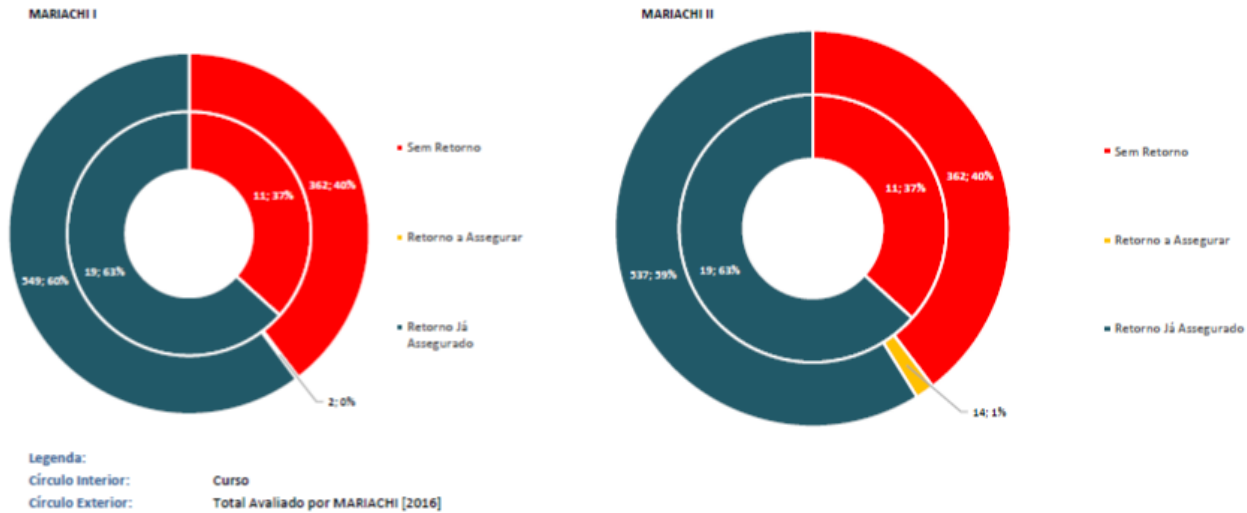
Caraterização de Resultados Individuais - à data da elaboração do Relatório

NMEC	Nome	UO	Serviço	Grupo Profissional	Data PERIPLO - MARIACHI I	Estado de Retorno - MARIACHI I	Data PERIPLO - MARIACHI II	Estado de Retorno - MARIACHI II	Data PERIPLO - MARIACHI III	Estado de Retorno - MARIACHI III	Data PERIPLO - MARIACHI IV	Estado de Retorno - MARIACHI IV	Dif. Data Atual / PERIPLO (Meses) - MARIACHI I	Dif. Data Atual / PERIPLO (Meses) - MARIACHI II	Dif. Data Atual / PERIPLO (Meses) - MARIACHI III	Dif. Data Atual / PERIPLO (Meses) - MARIACHI IV	Ganho / Perda Potencial (A Data Atual) - MARIACHI I	Ganho / Perda Potencial (A Data Atual) - MARIACHI II	Ganho / Perda Potencial (A Data Atual) - MARIACHI III	Ganho / Perda Potencial (A Data Atual) - MARIACHI IV
63779	Alberto Jacinto Dias Pereira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-258,10 €	-258,10 €
48214	Augusta Rosa Moreira da Silva Peláto Pereira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-177,94 €	-177,94 €
87975	Carla Maria Lopes Martins	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-177,94 €	-177,94 €
62739	Celestina da Glória Campos Macedo Pinto Rosa	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-161,62 €	-161,62 €
61303	Elza Maria dos Santos Oulário	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-164,38 €	-164,38 €
54878	Isabel Maria Barbosa de Oliveira Fragaço	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-177,31 €	-177,31 €
11587	Jerónimo Moreira da Rocha	DMF	DMFOP	Outros	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-120,70 €	-120,70 €
46485	José António Alves Moreira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-191,50 €	-191,50 €
34418	Maria Alice Peláto Barreira	DMF	DMFOP	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno Já Assegurado	16/01/2017	Retorno Já Assegurado	29/11/2016	Retorno Já Assegurado	16/06/2017	Retorno Já Assegurado	13,13	11,54	13,13	6,60	4 398,14 €	386,80 €	4 398,14 €	221,08 €
59170	Maria Florbela Lopes Esteves	DMF	DMFOP	Assistente Técnico	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-138,82 €	-138,82 €
88028	Maria José Gonçalves Macedo Correia	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-191,50 €	-191,50 €
79540	Maria Manuela Cardoso de Barros	DMF	DMFOP	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno Já Assegurado	01/02/2017	Retorno Já Assegurado	29/11/2016	Retorno Já Assegurado	01/07/2017	Retorno Já Assegurado	13,13	11,08	13,13	6,08	3 316,63 €	278,65 €	3 316,63 €	153,73 €
58070	Ricardo Miguel Brites	DMF	DMFOP	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno Já Assegurado	10/02/2017	Retorno Já Assegurado	29/11/2016	Retorno Já Assegurado	11/07/2017	Retorno Já Assegurado	13,13	10,71	13,13	5,77	2 884,09 €	235,39 €	2 884,09 €	126,79 €

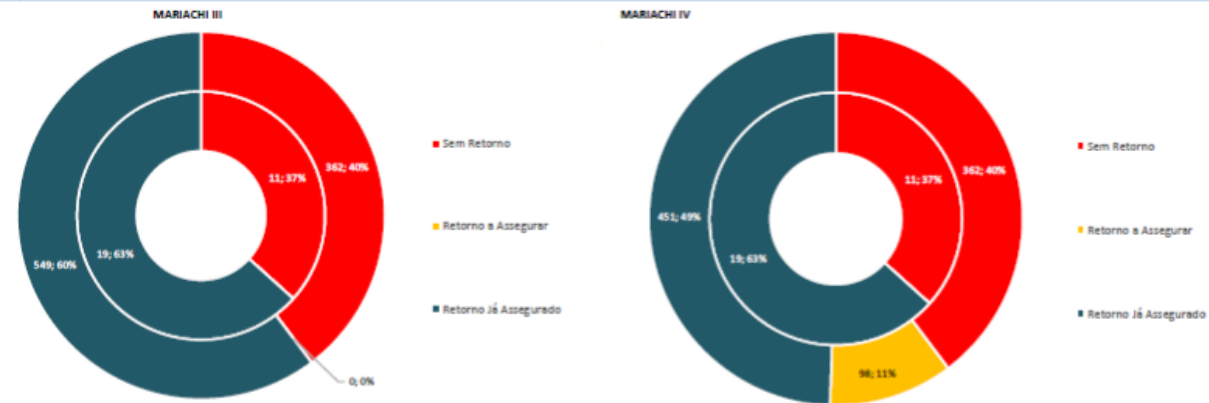
8868	Rute Costa Gomes da Silva	DMF	DMFOP	Técnico Superior	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	Sem Retorno	-53,02 €	-53,02 €	-197,02 €	-197,02 €
16366	Carlos Jorge de Costa Pinto	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	27/04/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	13,13	13,13	8,24	5 984,34 €	748,04 €	5 984,34 €	469,55 €	
94403	Cristina Paula Ribeiro Marques	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	15/09/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,61	13,13	9,64	3 677,14 €	406,62 €	3 677,14 €	337,38 €	
72889	Francisco Leandro Ferreira Baptista	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	19/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	19/05/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,45	13,13	7,49	3 316,63 €	361,56 €	3 316,63 €	236,64 €	
56265	Gisela Maria de Castro Azevedo	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	15/09/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,61	13,13	9,64	3 677,14 €	406,62 €	3 677,14 €	337,38 €	
60255	Maria José Coutinho Guedes	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/05/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,61	13,13	7,66	3 677,14 €	406,62 €	3 677,14 €	268,14 €	
72672	Maria Luísa Graça Moura de Matreiros	DMSU	DMEAJ	Dirigente Intermédio	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	12/02/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	13,13	13,13	10,64	5 489,97 €	1 972,49 €	5 489,97 €	1 112,71 €	
42991	Maria Paula Rocha Cochot	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	30/12/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/04/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	12,10	13,13	8,15	5 443,59 €	627,43 €	5 443,59 €	422,35 €	
56578	Maria Paula Semão da Costa Melo	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	06/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	07/06/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,86	13,13	7,90	4 398,14 €	496,75 €	4 398,14 €	331,03 €	
63220	Tejma Inês Xavier Correia	DMSU	DMEAJ	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/05/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,61	13,13	7,66	3 677,14 €	406,62 €	3 677,14 €	268,14 €	
78516	Isabel Cristina Martins de Paiva Santos	DMSU	DMEFC	Dirigente Intermédio	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	12/02/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	13,13	13,13	10,64	5 489,97 €	1 972,49 €	5 489,97 €	1 112,71 €	
65459	Isabel Maria da Costa Ferreira	DMSU	DMEFC	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	19/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	19/05/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,45	13,13	7,49	3 316,63 €	361,56 €	3 316,63 €	236,64 €	
68127	Luísa Maria Oliveira Ribeiro	DMSU	DMEFC	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	04/02/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	04/06/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	10,92	13,13	6,97	2 523,52 €	262,42 €	2 523,52 €	167,38 €	
37441	Maria Emília dos Santos Rodrigues	DMSU	DMEFC	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/12/2016	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	29/04/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	12,12	13,13	8,17	5 551,76 €	640,95 €	5 551,76 €	431,79 €	
60611	Marina Manuela de Castro Azevedo	DMSU	DMEFC	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	14/05/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,61	13,13	7,66	3 677,14 €	406,62 €	3 677,14 €	268,14 €	
40874	Paula Maria Teixeira de Moura Moreira Magalhães	DMSU	DMEFC	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	06/01/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	07/06/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	11,86	13,13	7,90	4 398,14 €	496,75 €	4 398,14 €	331,03 €	
78284	Sérgio Plácido Oliveira	DMSU	DMEFC	Técnico Superior	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	04/02/2017	Retorno à Asssegurado	29/11/2016	Retorno à Asssegurado	04/06/2017	Retorno à Asssegurado	13,13	10,92	13,13	6,97	2 523,52 €	262,42 €	2 523,52 €	167,38 €	
SOMA DE GANHOS / PERDAS POTENCIAIS EM PROGRESSÃO LINEAR DE OUTPUTS COMPETENCIAIS ESTIMADA À DATA DE																	03/01/2018	76 837,52 €	9 853,64 €	75 983,91 €	5 049,22 €

Distribuição de Formandos por Consumo e Prazo de Retorno - à data da elaboração do Relatório

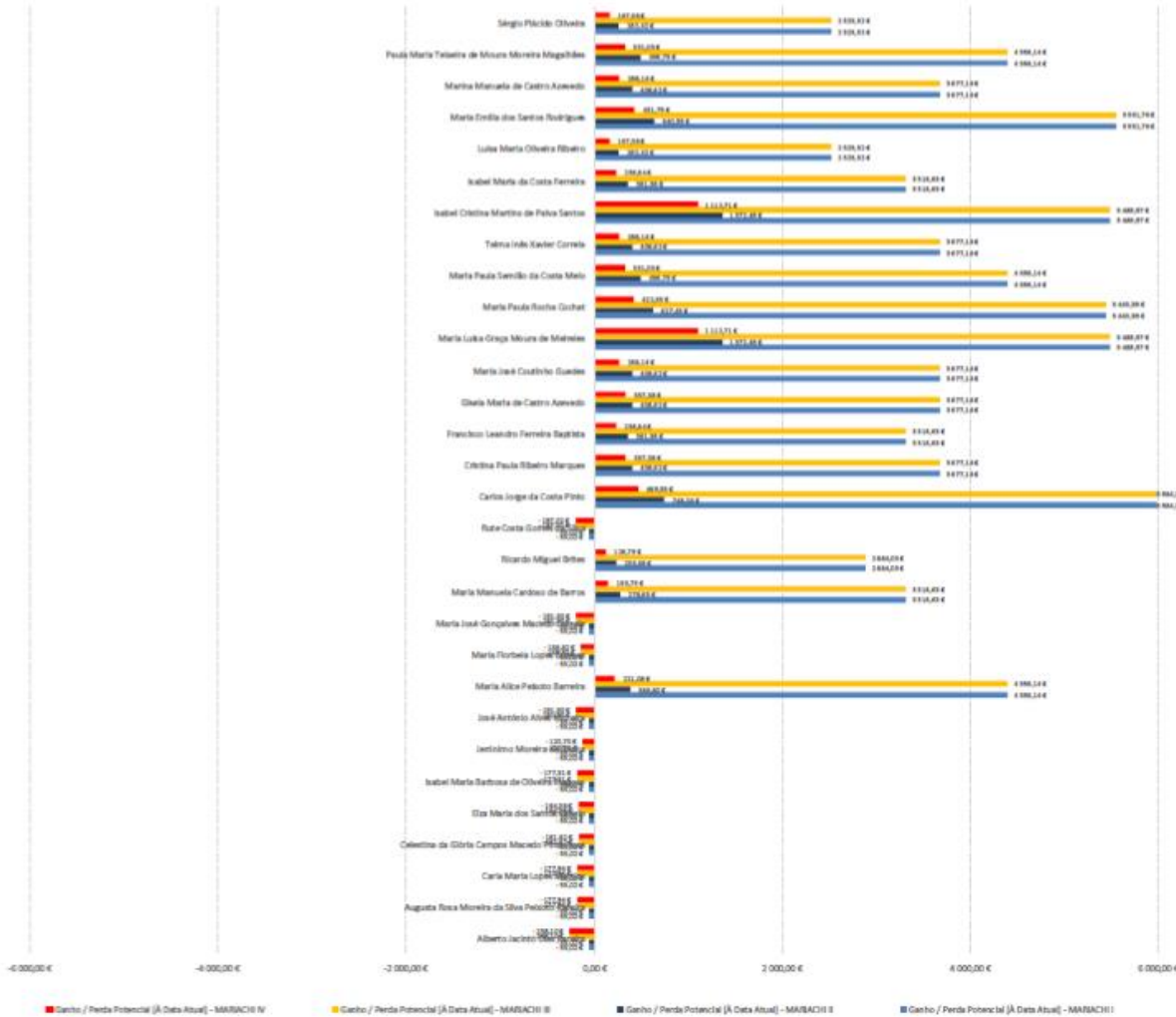
Distribuição de Formandos por Categoria de (Não) Retorno - À data da elaboração do Relatório:



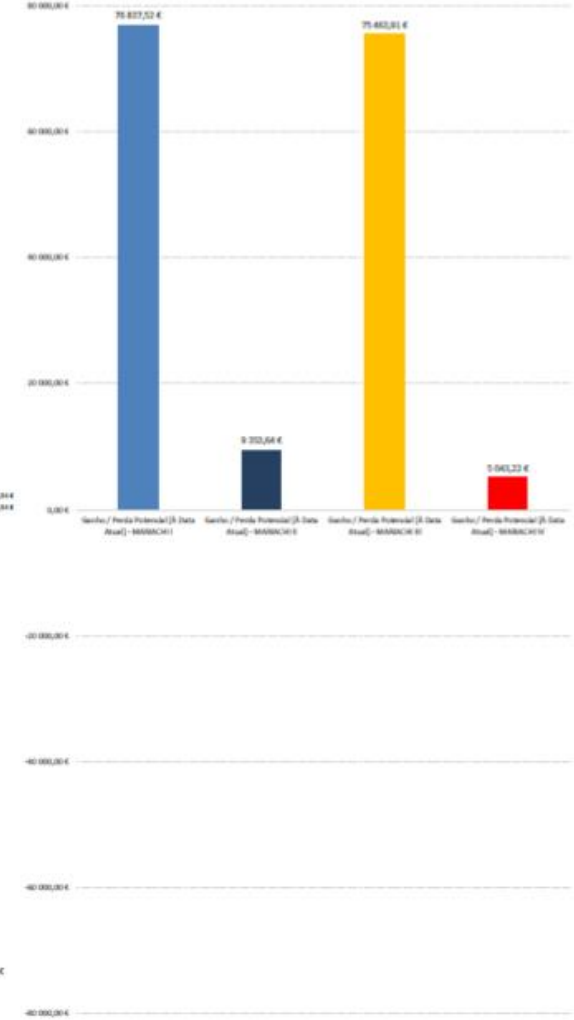
03/01/2018



Cálculo de Ganhos / Perdas Potenciais (Distribuições Individuais)



Cálculo de Ganhos / Perdas Potenciais (Somatório - Total do Curso)





Plano de Formação
2016

Curso: Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração				DMSH / DMFAD
Data Início:	28/nov	Data Fim:	29/nov	Data de Elaboração do Relatório: 03/01/2018
N.º Formandos Participantes	20	Avaliações em Falta	-3	Enquadramento do Curso: Plano de Formação
N.º Formandos Avaliados	30	Taxa de Resposta	103,45%	

MARIACHI - Modelo de Avaliação de Retorno de Investimento Aplicado a Cenários de Heurística de Intangíveis
Síntese Conclusiva

O curso		Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividades de Comércio, Serviços e Restauração		conta, à data de realização do presente relatório com uma taxa de resposta na ordem dos		103,45%
<p>No que diz respeito a uma apreciação global do curso em termos do retorno, em termos <u>imediatos</u>, do investimento efetuado, há que registar o seguinte conjunto de dados:</p>						
Em	2	dos quatro MARIACHI considerados, obteve-se um Retorno imediato [logo no momento do término do Curso], numa percentagem de	50,00%	de sucesso imediato.		
Em	2	dos quatro MARIACHI, o referido Retorno imediato apenas se fará num prazo imediato mais ou menos longo, numa percentagem de	50,00%	de sucesso imediato.		
Em	0	dos quatro MARIACHI o referido Retorno imediato fica inviabilizado, apontando para uma percentagem de	0,00%	de insucesso imediato.		
Dimensão: Retorno Imediato do Investimento - MARIACHI I, II, III e IV [à data do término do curso]		Score Máximo 40	Score Obtido 30	Tipo de indicadores considerados: Globais / Agregados (referentes ao curso no seu todo)		% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo 75,00%
				Nível de Resultado:		Alto
<p>No que diz respeito a uma apreciação global do curso em termos do retorno, em termos <u>mediatos</u>, do investimento efetuado, há que registar o seguinte conjunto de dados:</p>						
Em	1	caso de entre o total de 2 tipos de MARIACHI que apenas de modo mediato apresentariam retorno de investimento, tal retorno foi já obtido à data de	50,00%	de sucesso imediato.		03/01/2018
Em	1	O que corresponde, numa perspetiva global, a uma taxa de retorno de	50,00%	de sucesso imediato.		
Em	1	tipo de MARIACHI fica associado, à data de elaboração deste relatório, um cenário de não obtenção de retorno do investimento, numa cifra de	50,00%	de insucesso imediato.		
Dimensão: Retorno Mediato do Investimento - MARIACHI I, II, III e IV [à data de elaboração do relatório]		Score Máximo 10	Score Obtido 7,5	Tipo de indicadores considerados: Globais / Agregados (referentes ao curso no seu todo)		% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo 75,00%
				Nível de Resultado:		Alto
<p>No que diz respeito ao cenário dos prazos globais (isto é, atendendo às tendências globais do curso) expectáveis para obtenção de Retorno do investimento, há que registar o seguinte conjunto de dados:</p>						
No que concerne ao MARIACHI I (Custos Diretos em Cenário Unicompetencial), o prazo expectável para obtenção de retorno era de		0,00	meses, tido como um	Prazo imediato		
No que concerne ao MARIACHI II (Custos Diretos em Cenário Multicompetencial), o prazo expectável para obtenção de retorno era de		28,08	meses, tido como um	Longuíssimo Prazo		
No que concerne ao MARIACHI III (Custos Totais em Cenário Unicompetencial), o prazo expectável para obtenção de retorno era de		0,00	meses, tido como um	Prazo imediato		
No que concerne ao MARIACHI IV (Custos Totais em Cenário Multicompetencial), o prazo expectável para obtenção de retorno era de		6,99	meses, tido como um	Curto-Médio Prazo		
Dimensão: Prazos Expectáveis para Obtenção de Retorno - MARIACHI I, II, III e IV [à data do término do curso]		Score Máximo 40	Score Obtido 28	Tipo de indicadores considerados: Globais / Agregados (referentes ao curso no seu todo)		% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo 72,50%
				Nível de Resultado:		Alto
<p>No que diz respeito ao Diferencial entre o Salário Global e o Cumprimento Unicompetencial Pré e Pós-Formativo, há que registar o seguinte conjunto de dados:</p>						
Variação Percentual registada globalmente no presente Curso		10,77%				
Variação Percentual registada no Total Avaliado em 2016		7,21%				
Dimensão: Diferencial Volume Salarial / Cumprimento Unicompetencial Pré e Pós-Formativo		Score Máximo 15	Score Obtido 15	Interpretação: A média de variação registada no presente curso situa-se, deste modo,		Acima da Média Global
				Tipo de indicadores considerados: Globais / Agregados (referentes ao curso no seu todo)		% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo 100,00%
				Nível de Resultado:		Altíssimo
<p>No que diz respeito ao Diferencial entre o Salário Global e o Cumprimento Multicompetencial Pré e Pós-Formativo, há que registar o seguinte conjunto de dados:</p>						
Variação Percentual registada globalmente no presente Curso		11,62%				
Variação Percentual registada no Total Avaliado em 2016		7,31%				
Dimensão: Diferencial Volume Salarial / Cumprimento Multicompetencial Pré e Pós-Formativo		Score Máximo 15	Score Obtido 15	Interpretação: A média de variação registada no presente curso situa-se, deste modo,		Acima da Média Global
				Tipo de indicadores considerados: Globais / Agregados (referentes ao curso no seu todo)		% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo 100,00%
				Nível de Resultado:		Altíssimo
<p>No que diz respeito a uma apreciação global das participações individuais no curso em termos do retorno, em termos <u>imediatos</u>, do investimento efetuado, há que registar o seguinte conjunto de dados:</p>						
		Score Máximo	Score Médio Obtido	% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo	Nível de Resultado	
MARIACHI I	10	6,33	63,33%	Médio-Alto		
MARIACHI II	10	3,67	36,67%	Baixo		
MARIACHI III	10	6,33	63,33%	Médio-Alto		
MARIACHI III	10	3,17	31,67%	Baixo		
Dimensão: Retorno Imediato do Inv. - MARIACHI I, II, III e IV - por Participações Individuais [à data do término do curso]		Score Máximo 40	Score Obtido 19,90	Tipo de indicadores considerados: Individuais (valores médios calculados com base em todas as participações)		% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo 49,75%
				Nível de Resultado:		Médio

No que diz respeito a uma apreciação global das participações individuais no curso em termos do retorno, em termos **mediatos**, do investimento efetuado, há que registar o seguinte conjunto de dados:

	Score Máximo	Score Médio Obtido	% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo	Nível de Resultado
MARIACHI I	10	6,33	63,33%	Médio-Alto
MARIACHI II	10	5,80	58,00%	Médio-Alto
MARIACHI III	10	6,33	63,33%	Médio-Alto
MARIACHI IV	10	4,97	49,67%	Médio
Dimensão: Retorno Mediato do Inv. - MARIACHI I, II, III e IV - por Participações Individuais (à data do término do curso)				
Score Máximo	40	Score Médio Obtido	23,43	

Legenda:	Individuais (valores médios calculados com base em todas as participações)
Prazo Imediato 10	Médio-Longo Prazo 6
Muito Curto Prazo 9	Longo Prazo 4
Curto Prazo 8	Muito Longo Prazo 3
Curto-Médio Prazo 7	Longuíssimo Prazo 2
Médio Prazo 6	Sem Retorno 0

Tipo de indicadores considerados:	Individuais (valores médios calculados com base em todas as participações)
% de Pontuação Obtida face ao Score Máximo	58,58%
Nível de Resultado:	Médio-Alto

DIGESTO:

DIMENSÕES	Score	Máximo	%
Retorno Imediato do investimento - MARIACHI I, II, III e IV (à data do término do curso)	30,00	40	75,00%
Retorno Mediato do investimento - MARIACHI I, II, III e IV (à data de elaboração do relatório)	7,50	10	75,00%
Prazos Expectáveis para Obtenção de Retorno - MARIACHI I, II, III e IV (à data do término do curso)	29,00	40	72,50%
Diferencial Volume Salarial / Cumprimento Unicompetencial Pré e Pós-Formativo	15,00	15	100,00%
Diferencial Volume Salarial / Cumprimento Multicompetencial Pré e Pós-Formativo	15,00	15	100,00%
Retorno Imediato do Inv. - MARIACHI I, II, III e IV - por Participações Individuais (à data do término do curso)	19,50	40	48,75%
Retorno Mediato do Inv. - MARIACHI I, II, III e IV - por Participações Individuais (à data do término do curso)	23,43	40	58,58%
SOMA	139,43	200,00	69,72%

Score Indiciário Global do Curso: 139,43 pontos num total máximo possível de 200 **Score Final [%] 69,72%**
Caraterização Qualitativa dos Resultados: De um modo geral, o presente curso apresentou um nível geral de resultados tido como Médio-Alto

OBS:

De um modo global, o Retorno do Investimento (considerando os quatro MARIACHI) do presente curso apenas se consumará integralmente na data de 04/04/2019. Tal significa um desfasamento total de 14,96 meses relativamente à data atual, o que configura uma temporalidade de Médio-Longo Prazo.

De um modo individual, o Retorno do Investimento (considerando os quatro MARIACHI) do presente curso apenas se consumará integralmente na data de:

MARIACHI I	Já Assegurado
MARIACHI II	Já Assegurado
MARIACHI III	Já Assegurado
MARIACHI IV	Já Assegurado

De um modo global, o presente curso apresenta o seguinte cenário em termos de ganhos / perdas potenciais com a extensão da progressão linear de output da data de término até à data de elaboração do relatório:

MARIACHI I	76 837,52 €
MARIACHI II	9 353,64 €
MARIACHI III	75 463,91 €
MARIACHI IV	5 043,22 €

De um modo individual, o presente curso apresenta o seguinte cenário em termos de ganhos / perdas potenciais ligadas às participações individuais, com progressão linear de output à data de elaboração do relatório:

	Perda Máxima / Ganho Mínimo	Ganho Máximo / Perda Mínima
MARIACHI I	-53,02 €	3 984,34 €
MARIACHI II	-53,02 €	1 372,48 €
MARIACHI III	-258,10 €	3 984,34 €
MARIACHI IV	-258,10 €	1 112,71 €

Anexo 5. Matriz da análise das entrevistas

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de contexto	Nº Entrevista
Avaliação da Formação	Conhecimento dos modelos de avaliação vigentes	Sim	"Eu acho que conheço relativamente bem, até porque nós fazemos a avaliação."	1
			"É um nível médio. Conheço todos os procedimentos."	2
			"Conheço-os bem"	3
			"Eu sei que há uma matriz de avaliação de competências e depois é visto posteriormente à formação, a variação das competências da matriz."	4
			"O modelo de avaliação utilizado é um modelo standard, é o nível competencial, ou seja, desde a entrada, o nível da competência à entrada e depois ver o nível de competência à posteriori."	5
			"Estou completamente familiarizado com todos os procedimentos, metodologias e instrumentos."	6
			"É regular."	7
			"Estou familiarizada, conheço o que utilizado"	8
			"O meu nível de conhecimento nao depende só deste cargo como Dinamizadora de Formação, mas também porque já trabalhei nos Recursos Humanos muitos anos. "	9
			Satisfação com o modelo de avaliação atual	Metodologias
"Não estou satisfeita. Acho que temos que melhorar nitidamente. Eu acho que temos que fazer um upgrade. (...) devemos especificar mais as metodologias de avaliação."	2			
"É assim, o modelo acaba por ser, e secalhar por erro de entendimento anterior, acabava por ser um pouco repetitivo."	3			
Técnicas		"Depois também há outra situação, é que há formações que não conseguem ser avaliadas por este modelo."		3

	Grau de aplicação	"Estou satisfeita, mas sei que há margem de melhoria (...) Mas de uma maneira geral o modelo genérico que está construído é aplicável a todas as formações."	4	
		"Médio. Pouco ou nada tráz, sinceramente. (...) ao nível, por exemplo da formação comportamental, não consigo ver o impacto da eficácia da formação."	5	
		"Situações em que são muito operacionais, quem está acima não consegue validar ou avaliar na integra a formação, se tem impacto positivo ou não, ou seja, é só basicamente com a pressão do trabalho de rotina do colaborador ou do operacional, mais não seja."	8	
	No geral	"Sim, daquilo que conheço do modelo e do procedimento parece-me adequado. Claro que, que está muito centrado na matriz de competências, e por vezes isso é redutor a nível da avaliação dos resultados. "	6	
		"Até ver estou satisfeita."	7	
		"Eu estou satisfeita com o modelo de avaliação. Se for preenchido com consciência (...)"	9	
	Aspetos relacionados com o modelo atual de avaliação	Positivos	"Eu acho que esta tudo bem. As metodologias eu acho que estão bem, estão bem aplicadas (...)"	1
			"Eu acho que é positivo, na medida em que o modelo obriga-nos a medir, obriga as pessoas a pensar o porquê e para quê que querem aquelas formações, qual é o objetivo final e o que nos vai melhorar, porque no final é isso."	2
			"Da utilidade, tem de ser e é útil. "	3
			"É um modelo geral e aplicável a todas as formações."	4
			"se houver algum rigor na entrada, consegue-se aferir "	5
			"não tenho outra experiência de outro modelo. "	6
			"Relativamente às matrizes, acho que são fáceis de aplicar"	7
			"o ciclo formativo na Câmara está muito bem concebido"	9
Negativos		"Um aspeto negativo é que é um bocadinho isso... as perguntas que me pedem serem um bocadinho standard (...)"	2	
		"Mas lá está, tem o ponto negativo de não personalizar cada formação em si."	4	

	"Só tenho pena que não seja automático. (...) . Porque assim é muito trabalhoso."	7
	"nem sempre é aplicável."	8
	"A dificuldade que está é conseguir aplicar de facto, o aplicar com as letras todas"	9
Tempo	"Sentimos muita dificuldade neste modelo quando temos de responder às avaliações pós-formação. É muito complicado medir no imediato, atribuir um número àquela competência."	2
	"a dificuldade que, por ser também uma organização grande, a dificuldade que existe entre as necessidades e os serviços e também dos próprios colaboradores." "	6
Conceptuais	"Excesso de informação no preenchimento da matriz"	3
	"a matriz de competências e funções é definida no início do biénio, depois há ali um desfazamento quando estás a ver na lista nominativa a identificação, o nível competencial pré pode não ser aquele, pode já estar desfazado."	5
Operacionais	"É assim o modelo de avaliação é um pouco complexo"	1
	" (...) o avaliar números, ou seja, o resultado em 1, 2, 3, 4 ou 5, pode não ser tão mensurável."	2
	"avaliações iniciais que não correspondem à realidade"	3
	"(...) acho que de fato o core, a dificuldade está aqui em definir o nível competencial no pré-formação, (...)"	5
	"dificuldades no preenchimento da matriz e atualização da matriz"	6
Tempo de avaliação	"Portanto, às vezes o timing, esta parte do número, de se traduzir para um número... para nós é muito complicado (...)"	2
	"(...) às vezes o complicado é os colegas dares os inputs em tempo útil para estar a dar resposta, basicamente é isso."	8
	"Não tenho qualquer dificuldade, estou completamente a vontade."	4

Estratégias de melhoria relativa ao modelo atual de avaliação	Não tem dificuldades	"Não tenho dificuldades com o preenchimento"	8
		"Eu pessoalmente não sinto dificuldades"	9
	Conceptuais	Relativamente a este modelo, não sei como se melhorar (...) Tem é de ser mais friendly, tem de ser mais amigável. Não pode ter tanto conteúdo.	3
		"Ser muito mais intuitivo (...) E portanto não é intuitiva à primeira, desiste-se."	5
		"Acho que tem que se respeitar o trabalho colaborativo. (...) Se o procedimento for mais simples, poderá vir a ser facilitado, tem que haver aqui um esforço de ambas as partes e o procedimento pode ficar aligeirado, através do planeamento, ou seja, definir logo o objetivo a medir, as técnicas a utilizar e tentar afastar a matriz da avaliação e também através do relacionamento em termos de alguma dificuldade no preenchimento, num documento."	6
	Operacionais	"Em alguns casos, dependendo da formação, pode também haver indicadores quantitativos para avaliar a formação."	4
		"Creio que a avaliação também poderia ser feita pelo próprio formando e não pelo dirigente (...)"	3
	Envolvimento dos Responsáveis	"Os modelos prevêem, depois provavelmente não têm é o empenho devidamente sustentado por parte dos dirigentes."	1
		" (...) o que era preciso era estimular o maior envolvimento nestes dois pontos que são determinantes, ou seja, quer no levantamento, ou seja, não chega só dizer "eu quero isto ou aquilo", deveriam fazer-lo."	1
		"Agora acho que a aproximação, se calhar da visão do Dirigente e da visão do trabalhador.... esta aproximação é que é importante porque muitas das vezes o colaborador entende que necessita de uma determinada formação e se o dirigente entendendo o contrário as coisas acabam por não acontecer"	6
"Necessitamos muito mais do envolvimento da parte dos dirigentes"		7	

		"Falta a tal sensibilização, dizer que aquilo é um instrumento de trabalho, um instrumento que serve para o próprio trabalhador, que serve para o Dirigente, que o Dirigente poderá aproveitar no SIADAP e saber se o trabalhador correspondeu ou não. Agora as pessoas têm é de de habituar a manusear, a intersectar todos os instrumentos de trabalho, porque eles não têm de estar isolados."	9
	Não		2
			8
Adequação do modelo atual de avaliação no que diz respeito à ilustração e compreensão da eficácia	O modelo é adequado	"É assim consigo ver resultados e não conheço outro modelo que seja mais vantajoso que este não é?"	6
		"Eu falo pela minha Unidade Orgânica, e sim, conseguimos. (...) A matriz tem de refletir corretamente as necessidades e exprimir corretamente o que é pretendido a nível das ações formativas. Temos de ter noção no que estamos a fazer."	9
	O modelo não é adequado	(...) mas o modelo não nos dá uma preceção de eficácia, não nos diz que melhoramos a nossa eficiência em 10%, eu isso não consigo ver com uma matriz de competências.	1
		"Eu acho que não é suficiente porque não conseguimos transmitir concretamente tudo aquilo que deveria ser mensurável."	2
		"Não tenho a certeza disso"	7
	Depende das formações	"Há algumas ações que pode traduzir, há outras que não."	3
		"Acho que para as formações mais direcionadas, para as competências pessoais ou profissionais, acho que sim. Agora aquelas que são mais técnicas, eventualmente que estas poderiam ter uma avaliação mais quantitativa, mais específica."	4

		"é mesmo muito difícil avaliar a eficácia, por exemplo, uma formação em gestão de conflitos, até pode funcionar durante um tempo, mas a vida privada de cada um, juntamente com outros contextos organizacionais que entretanto mudem. (...) o que eu acho é que avaliação da eficácia deveria de ser feita sim, mas com diferentes ferramentas de acordo com a categoria a qual se destina e a diferente formação. "	8	
		"Não sei. Não tenho presente os resultados a esse nível mas tenho quase a certeza absoluta que serão positivos. Quer dizer, estando-me a referir à nossa formação mais específica, que temos vindo a trabalhar nisso, que usamos indicadores, as outras com a matriz não."	5	
Previsão Futura	Implementação da Avaliação Customizada (Específica) na Unidade Orgânica	Possibilidade de realização	"Seria interessante, seria oportuno e importante"	1
			"Eu acho que seria o ideal para estas específicas. Eu acho que um modelo de avaliação customizada vai ser muito bom para nós e vai ajudar-nos, e às próprias chefias... perceber os resultados, o impacto da formação de uma forma mais direcionada."	2
			"Seria uma mais-valia a nível das avaliações para as formações direcionadas, específicas da nossa UO."	3
			"Seria benéfico e uma mais-valia concerteza"	5
			" Também para o próprio formador. Há formadores que são internos e parece-me importante para o próprio formador receber um relatório da avaliação da satisfação, por exemplo, e mais tarde até do impacto. "	5
			"não vejo que haja dificuldade, a questão é mesmo isso acontece"	6
			"Mas acho que seria uma mais-valia sim."	7
			"Penso que seria uma mais – valia sem dúvida."	8
			"Acho que seria uma mais-valia"	9
			"Mas admito que não seja fácil. Haveria alguns condicionaisoss concerteza. (...) com o excesso de trabalho. Não é fácil. "	5

		Depende da formação	"Mas em formações que sejam constantes e que voltem a acontecer com alguma periodicidade, sim, creio que seja viável criar um indicador específico. Para as restantes ou há indicadores que estejam medidos e a formação tem impactos nesses indicadores ou creio que criar um indicador específico numa formação temporária será um bocadinho de acréscimo de trabalho e não tanto o resultado que daí pode vir."	4
		Depende das Divisões	"(...) eu acho que há Divisões que terão mais facilidades que outras. Eu, por exemplo, julgo que a minha chefe de Divisão está carregadíssima de trabalho. (...) , portanto reconheço que não pode responder-me com a rapidez que seria desejada porque tem imensas coisas e outras provavelmente prioritárias."	7
Partilha de Informação	Indicadores da avaliação da formação	Avaliação da satisfação global (adequação às funções e desempenho do formador)	"A nível satisfação global da formação, adequação às funções e desempenho do formador, ou seja, para verificarmos se a formação, os conteúdos da formação, corresponderam ao pedido."	1
			"o nível de satisfação das ações de formação, por exemplo, se os conteúdos foram adequados."	2
			"O feedback da ação de formação, a nível da satisfação porque nós nao sabemos. Não sabemos, não nos é dada essa informação. No final da formação, se os próprios formandos estiverem satisfeitos com o formador, se acharam que foi adequada"	3
			"O nível de satisfação geral da formação. "	4
			"Acho que seria bastante importante. Também para o próprio formador. Há formadores que são internos e parece-me importante para o próprio formador receber um relatório da avaliação da satisfação"	5
			"eu acho que até deveria ser obrigatório. Cada UO deveria receber um feedback da satisfação geral das formações"	6
			"As pessoas vêem à formação, precisamos de saber como é que ela se sentiu, como é que ela acha que aprendeu, o que é que ela sugere de diferente para uma eventual segunda edição."	7

Avaliação de resultados	"A nível da avaliação de resultados seria importante a evolução do nível competencial, ou seja a comparação das competências antes e pós-formação."	1
	"A nível da avaliação dos resultados, seria importante vermos a evolução das competências."	2
	"A nível das competências, a variação das competências, ou seja, se houve evolução ou não."	4
	"(...) das variações os níveis competenciais."	6
	"A nível dos resultados claro que seria importante, até porque depois é assim, há colegas ou colaboradores que tem de ser recolocados e se tiver um bom feedback da formação terá decerteza mais oportunidades. Se pensarmos por exemplo na questão da mobilidade (...)"	8
	"Seria importante, acima de tudo recebermos a evolução competencial."	9

