

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



Relatório de Estágio

**PRÁTICAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA:
RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E AVALIAÇÃO**

Lucília Araújo Amorim

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Avaliação em Educação

2011

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



Relatório de Estágio

**PRÁTICAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA:
RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E AVALIAÇÃO**

Lucília Araújo Amorim

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de especialização em Avaliação em Educação

Estágio Curricular orientado pela Professora Doutora Ana Paula Curado

2011

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste percurso, foram várias as pessoas que estiveram sempre presentes e que, de alguma forma, contribuíram para que este estudo fosse possível.

Agradeço à Professora Doutora Ana Paula Curado pela orientação, disponibilidade e apoio constantes, contributos essenciais na realização deste relatório.

À Dra. Carina Américo, pelo acolhimento, abertura e acompanhamento ao longo do estágio curricular. Do mesmo modo, são devidos os agradecimentos às Doutoradas Maria José Sousa, Anícia Trindade e ao engenheiro Jorge Lagarto.

À minha colega Célia Monte, pelo companheirismo e apoio a nível das TIC.

Quero também agradecer à minha grande amiga Isaura Devesa, pelas partilhas, críticas e opiniões sempre pertinentes.

Ao meu marido, por todo o carinho e presença constante.

Aos meus filhos, pelo amor incondicional e por fazerem de mim uma pessoa melhor.

RESUMO

Neste relatório apresenta-se uma descrição e análise reflexiva do trabalho de estágio realizado no âmbito do mestrado em Ciências da Educação, na especialização em Avaliação em Educação na AMA. Como objeto específico de investigação, apresenta-se um estudo sobre as Práticas de Modernização Administrativa: Relação entre Formação e Avaliação. O principal objetivo deste estudo visou relacionar as diferentes metodologias e práticas de formação técnica Balcões Multisserviços (BMS) com o modelo de aprendizagem e com o instrumento de avaliação da satisfação.

Realizou-se uma investigação de natureza qualitativa do tipo interpretativo. Através da aplicação de um questionário procurou-se averiguar o nível de satisfação dos formandos e concluiu-se que os objetivos do curso “BMS: Pressupostos e Procedimentos” foram globalmente atingidos. Os formandos consideram existir uma boa organização do programa BMS, sendo a informação detalhada e bem estruturada e o curso bastante útil para o desempenho das suas funções. Verificou-se contudo que a formação necessita de “ter uma duração mais longa e que seja realizada com mais antecedência”. Verificaram-se ainda carências a nível de material informático e do funcionamento das aplicações.

Palavras – Chave: Práticas de modernização administrativa, Formação, Avaliação, Avaliação de programas, Reflexão sobre a formação.

ABSTRACT

This report presents a description and reflective analysis of a work experience project in the area of a Masters in Educational Sciences, specializing in the evaluation of education at the AMA institute. The specific object of the investigation, presented through a study about about the Administrative modernization practices, was The Relationship between Training and Evaluation. The main objective of this study aimed to relate the different methodologies and practices of the technical multisservice counter (BMS) training with the learning model and the evaluation of the satisfaction tool.

For this purpose a qualitative of interpretative type was used. Through the application of questionnaire sought to ascertain the level of trainees satisfaction and we concluded that the objectives of the BMS course were globally met. The trainees considered the BMS program is well organized, the information is detailed and well-structured and the course is clear and very useful for them to carry out their functions. However, the BMS training needs more time and to be given earlier. There were also shortcomings in the area of IT materials and the functioning of the applications.

Key words: Administrative modernization practices, Training, Evaluation, Evaluation of programs, Reflection about training.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE.....	VI
INTRODUÇÃO.....	1

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A Formação.....	4
1.1. Formação de Adultos.....	5
1.2. Formação Profissional.....	7
2. Avaliação.....	9
2.1. Avaliação de Programas	10
2.2. Avaliação da Formação.....	13
2.3. Avaliação da Reação – Kirkpatrick.....	15
3. Técnicas e Instrumentos de Avaliação.....	16

CAPÍTULO II – O TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

1. Identificação da Instituição.....	19
1.1. Estrutura Organizacional da AMA.....	20
1.2. RNSA/Departamento de Formação.....	21
1.3. Organização do Departamento de Formação.....	22
1.4. Distinção entre Formação Inicial/ Contínua/ Técnica.....	23
2. Atividades Desenvolvidas na Instituição.....	26
3. Reflexão Crítica Sobre as Atividades Desenvolvidas na Instituição	32

CAPÍTULO III – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

1. Introdução.....	34
2. Conceptualização do Problema.....	35
2.1. Questões de Investigação.....	35
3. Metodologia.....	36
3.1. Objeto e Campo de Estudo.....	38

3.1.1.	Caracterização da amostra dos Participantes.....	39
3.1.2.	Caracterização do curso BMS.....	41
3.1.3.	Programa de Formação BMS.....	41
3.1.4.	Modelo pedagógico BMS.....	43
3.1.4.1.	Reflexão Crítica do Modelo de Aprendizagem BMS.....	44
3.2.	Recolha de Dados.....	48
3.2.1.	Observação das Ações de Formação BMS.....	48
3.2.2.	Entrevistas Semidiretivas.....	50
3.2.3.	Inquéritos Escritos.....	51
3.2.3.1.	Proposta do Questionário de Avaliação BMS.....	52
3.2.4.	Análise Documental.....	56
4.	Organização, Análise e Interpretação dos Dados	56
4.1.	Análise de Conteúdo.....	56
4.2.	Resultados da Avaliação do Curso BMS.....	58
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES FINAIS.....		67
CAPÍTULO V - REFLEXÃO SOBRE O ESTÁGIO.....		73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		74
ANEXOS (CD)		
1.	Protocolo de Estágio	
2.	Diário de campo	
3.	Guião da entrevista à diretora do Departamento de Formação da AM	
4.	Guião da entrevista à responsável pedagógica pela formação inicial	
5.	Guião da entrevista ao responsável pedagógico pela formação contínua	
6.	Protocolo da entrevista à coordenadora do departamento de formação	
7.	Protocolo da entrevista à responsável pedagógica pela formação inicial	
8.	Categorização da entrevista à coordenadora do departamento de formação	
9.	Categorização da entrevista à responsável pela formação inicial	
10.	Análise de conteúdo da entrevista à coordenadora do departamento de formação	
11.	Análise de conteúdo à responsável pedagógica pela formação inicial	
12.	Observação da ação de formação de Palmela	
13.	Análise das questões colocadas pelos formandos na formação BMS observada	
14.	Atividades de formação realizadas	

15. Inquérito BMS aplicado
16. Proposta do Inquérito BMS
17. Modelo de formação Balcão Multisserviços (BMS)
18. Cronograma do Relatório de Estágio
19. Caracterização e Análises do Curso BMS
20. Proposta do Modelo Pedagógico de Aprendizagem BMS
21. Relatórios de Avaliação da Formação BMS
22. Tratamento dos Dados da Formação Técnica REAI
23. Proposta do Questionário de Avaliação da Formação Técnica REAI
24. Grelha Cliente Mistério Adaptada
25. Exemplo de Relatório de Avaliação Cliente Mistério
26. Documento ROI
27. Questionários de Avaliação do Impacto da Formação
28. Perfil Técnico de Atendimento

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Orgânica da AMA, IP.....	20
Figura 2: Estrutura Orgânica da RNSA.....	21
Figura 3: Objeto e Campo de Estudo.....	38
Figura 4: Esquema de Formação <i>Blended Learning</i>	45

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios de Caráter Técnico – Pedagógico.....	24
Quadro 2 – Cursos de Formação Ministrados pelo Departamento de Formação	24
Quadro 3 – Programa de Formação BMS.....	42
Quadro 4 - Aspetos principais da Análise das entrevistas.....	56
Quadro 5 – Amostra das 12 ações de formação BMS.....	59
Quadro 6 – Pontos fortes/fracos.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos formandos por género.....	39
Gráfico 2 – Distribuição dos formandos por faixa etária/ Classe de idade.....	39
Gráfico 3 – Distribuição dos formandos por habilitações literárias.....	40
Gráfico 4 – Distribuição dos formandos por entidade a que pertencem.....	40
Gráfico 5 – Alcance dos objetivos do curso.....	60
Gráfico 6 – Pertinência das temáticas abordadas.....	61
Gráfico 7 – Avaliação dos formadores.....	62
Gráfico 8 – Aspetos organizativos e logísticos.....	63
Gráfico 9 – Qualidade dos recursos pedagógicos.....	64
Gráfico 10 – Nível de participação dos formandos.....	65
Gráfico 11 – Avaliação global do curso	65

INTRODUÇÃO

Opção pelo mestrado “ Avaliação em Educação”

O presente relatório pretende dar a conhecer e explicitar o percurso prático, teórico, crítico, reflexivo, de crescimento e evolução que tenho vindo a realizar ao longo do meu estágio curricular, no âmbito do 2º ano do Ciclo de Estudos Conducente ao grau de Mestre em Ciências da Educação na área de especialização em Avaliação em Educação.

O interesse por esta área foi crescendo ao longo da licenciatura, tendo criado alicerces, mais concretamente, durante o seu último ano. Embora a ambição e a vontade de conhecer mais profundamente a área da Avaliação estivessem sempre presentes, a descoberta de carências de formação nesta área impulsionou a opção por este mestrado. A consciência de que, cada vez mais, a avaliação é fundamental nos processos de ensino/aprendizagem, e faz parte integrante da nossa vida, foi determinante nessa decisão.

Por outro lado, a opção pela vertente de estágio faz todo o sentido quando se pretende adquirir alguma experiência profissional e ingressar no mercado de trabalho. Particularmente, considero de extrema importância o contacto com a realidade profissional, na medida em que nos permite aceder e conhecer a lógica vivenciada pelas empresas, os seus interesses e objetivos. Possibilita também o desenvolvimento de competências práticas, menos evidenciadas na formação académica, e que a meu ver, são cruciais para o desenvolvimento de uma atividade profissional no futuro. Pelo facto de se tratar de uma instituição direcionada para a modernização da administração, pude de certa forma distanciar-me da realidade educativa e assim obter conhecimentos noutras áreas. Na mesma lógica, o estágio poderá constituir ainda uma mais-valia, uma vez que propicia a construção de novas redes sociais, muito úteis ao longo do percurso profissional.

O estágio curricular decorreu na Agência para a Modernização Administrativa (AMA), Instituto Público (I.P.), mais precisamente no seu Departamento de Formação. Ao longo de 7 meses, durante três dias por semana (Quartas, Quintas e Sextas-feiras), desenvolvi diferentes atividades no âmbito da Avaliação da Formação, que me permitiram definir um possível problema a estudar/investigar.

A AMA, I.P, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, que tem a missão de operacionalizar as iniciativas de modernização e impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes atores, instituições e responsáveis. Também é sua missão desenvolver, coordenar e avaliar medidas, programas e projetos nas áreas de Modernização e Simplificação Administrativa e Reguladora, de Administração Eletrónica, de Planeamento e Gestão do Conhecimento e a Gestão e Expansão da Rede de Distribuição de Serviços Públicos de atendimento aos cidadãos e às empresas no quadro das políticas definidas pelo governo.

O tema do meu estágio relaciona-se com a Avaliação da Formação, envolvendo as metodologias e as práticas de formação (*e-Learning*, presencial, *b-Learning*), a formação técnica sobre o Balcão Multisserviços (BMS) e os modelos e instrumentos de avaliação da Formação, ou seja, Práticas de Modernização Administrativa: Relação entre Formação e Avaliação.

No desenvolvimento de uma das atividades realizadas durante o estágio – Adaptação de um Inquérito de Avaliação de uma Ação de Formação Técnica – regime de Exercício da Atividade Industrial (REAI), encontrei algumas fragilidades, ao nível de articulação entre as práticas desenvolvidas na formação/tipo de formação/instrumentos de avaliação, que justificam o presente estudo.

Delinee, deste modo, o tema do estágio, processo sempre influenciado e em consenso com as aprendizagens, saberes, experiências e reflexões desenvolvidas ao longo do meu percurso pelas Ciências da Educação.

A escolha do local de estágio, apesar de envolver diversos motivos, surgiu como uma oportunidade única e deveras enriquecedora. Digo isto pois, inicialmente, no âmbito de um trabalho de campo realizado durante o 1º ano do mestrado (1º semestre), foi-me dada a possibilidade de estagiar na Transportes Aéreos Portugueses (TAP). Contudo, esta possibilidade não se concretizou. Mais tarde, numa reunião organizada para os mestrandos no Instituto da Educação, demonstrei interesse em estagiar na Agência Nacional para a Qualificação. Contudo, houve bastante dificuldade em obter algum *feedback* dentro do tempo previsto para a iniciação do estágio. Posteriormente, já nos finais de outubro, em conversa com a Professora Doutora Ângela Rodrigues, tomei conhecimento do interesse da AMA em recrutar estagiários.

Abracei esta oportunidade, consciente do desafio a que me propunha, no intuito de conhecer as suas práticas, dinâmicas, recursos, projetos e contextos profissionais no

domínio das Ciências da Educação e especificamente na área de Avaliação em Educação.

Pelas razões apresentadas, a estrutura deste relatório organiza-se de acordo com a riqueza das minhas experiências, vivências e crescimento, dificuldades e mais-valias deste percurso.

Após esta introdução segue-se o capítulo I, que integra o Enquadramento Teórico, onde serão mobilizadas temáticas como: Formação; Formação de Adultos; Formação Profissional; Avaliação; Avaliação de Programas; Avaliação da Formação; Avaliação da Reação e Técnicas e Instrumentos de Avaliação.

No capítulo II, será apresentada e caracterizada a instituição onde realizei o estágio curricular, bem como o seu departamento de formação; as atividades desenvolvidas na Instituição e uma reflexão crítica sobre as mesmas.

A apresentação do Projeto de investigação na instituição encontra-se no terceiro capítulo, dando conta do problema de investigação e das questões teóricas subjacentes ao estágio, as metodologias desenvolvidas e aplicadas.

Por fim, apresento as reflexões finais e balanço do estágio na sua globalidade.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, ou seja, o enquadramento conceptual que pretende clarificar e fundamentar o estudo realizado. As temáticas abordadas têm a sua relevância, na medida em que estão relacionadas com os objetivos do estudo e com as questões de investigações que se pretendem ver respondidas.

Desta forma, este enquadramento é composto pelos seguintes conceitos ou temas abordados:

- Formação;
- Formação de Adultos;
- Formação Profissional;
- Avaliação;
- Avaliação de Programas;
- Avaliação da Formação
- Avaliação da Reação – Kirkpatrick;
- Técnicas e Instrumentos de Avaliação.

1. A Formação

A maior parte dos processos de mudança nas organizações envolve, direta ou indiretamente, intervenções focalizadas na formação dos seus recursos humanos, o que revela que, de algum modo, atualmente, a formação profissional tem vindo a ganhar importância nas organizações. Segundo Caetano (2007, pp. 10), “essa relevância está associada à crença de que a formação contribui para a produtividade individual e organizacional”.

Na mesma linha de pensamento, Garavan (1997), defende que a formação está relacionada com o desenvolvimento de capacidades, ou seja, é conduzida por empresas específicas para suprir necessidades particulares, sendo muitas vezes conduzida durante a própria execução das tarefas ou por meio da aplicação de manuais de exercício de determinada atividade.

Rocha (1999, citado por Carreira, 2007) define formação como um meio para “aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional em determinada

carreira” (pp. 29). Nesse sentido, pode concluir-se que a formação é essencial para a situação profissional de qualquer trabalhador em termos de integração, comunicação e bom desempenho das suas funções.

Sarramona (1998,citado por Bernardes, 2008, pp.59), referindo-se aos objetivos que a formação cumpre nas empresas, introduz uma dimensão de desenvolvimento pessoal e profissional. Na sua opinião, a formação, “para além de habilitar de forma progressiva para realizar tarefas de maior, deve também ser uma fonte de satisfação profissional e de melhoria das condições pessoais, ao mesmo tempo que cobre as necessidades dos postos de trabalho”.

Berbaum (citado por Carreira, 2007) propõe que se utilize o conceito formação, quando nos referimos a ações com adultos.

1.1. *Formação de Adultos*

A definição de formação de adultos, elaborada pela UNESCO (1976) na reunião de Nairobi, considera:

[o] conjunto de processos organizados de educação, qualquer que seja o conteúdo, o nível e o método, quer sejam formais ou não formais, quer prolonguem ou substituam a educação inicial dispensada nos estabelecimentos escolares e universitários e sob forma de aprendizagem profissional, graças aos quais pessoas consideradas como adultas pela sociedade de que fazem parte desenvolvem as suas aptidões, enriquecem os seus conhecimentos, melhoram as suas qualificações técnicas ou profissionais ou lhes dão uma nova orientação, e fazem evoluir as suas atitudes ou o seu comportamento na dupla perspectiva de um desenvolvimento integral do homem e de uma participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural equilibrado e independente – (UNESCO, 1976, citado por Canário, 1999).

O conceito de formação de adultos integra quatro tipos de formação, a saber (Ferreira, 2001, citado por Carreira, 2007): Formação inicial; Formação contínua; educação permanente e Formação para a reconversão.

A formação inicial diz respeito “à formação que os indivíduos são sujeitos pela empresa, antes do seu ingresso no local de trabalho e que tem por finalidade ajudar à sua integração na organização” (Carneiro, 1993, citado por Batalha, 1999).

A formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, promovida pelo departamento de formação da AMA, I.P., insere-se neste tipo de formação, uma vez que qualifica os funcionários que vão exercer funções nos BMS das Lojas do Cidadão, para melhor desempenho das suas tarefas.

A formação contínua orienta para um processo de aprendizagem contínua dos indivíduos. Segundo Batalha (1999), uma vez que nenhuma formação inicial, mesmo de nível superior, pode preparar para um futuro incerto, numa situação conjuntural de permanente mudança, o papel da formação contínua tende a ser uma necessidade e uma realidade.

Carneiro (1993, citado por Batalha, 1999) atribui à formação contínua três domínios específicos: Saber, saber-fazer e saber ser.

- a) Saber, que integra os conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício da função;
- b) Saber-fazer, que orienta para a capacidade (aptidão) para realizar o trabalho;
- c) Saber ser, onde estão inseridas as atitudes, comportamentos, modos de estar adequados à função e às necessidades da empresa.

Neste sentido, a formação deve ser encarada como um fator estratégico e não deve restringir-se a um mero instrumento de correção, ou, no máximo, a recurso secundário de integração e atualização de saberes.

A educação permanente que concebe o indivíduo enquanto pessoa e cidadão. A este respeito, o memorando da Comissão Europeia (2000), considera que, os próprios indivíduos são os atores principais das sociedades do conhecimento. O que conta é a capacidade humana de criar conhecimento e de o usar eficaz e inteligentemente, em contextos de mutação contínua. Nesse sentido, as pessoas têm de tornar-se cidadãos ativos e apostar na educação e na formação ao longo da vida. O conceito de aprendizagem ao longo da vida engloba as aprendizagens formais, não formais e informais.

No âmbito da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, e tendo em consideração a pressão crescente para enfrentar os desafios da sociedade, o relatório da UNESCO (1996) considerou que a aprendizagem ao longo da vida é uma “estratégia” de resolução de problemas, principalmente no que diz respeito à competitividade económica, ao emprego, à pobreza e exclusão social.

De acordo com Cavaco (2008), os discursos desta Conferência “manifestam algumas tensões, salientando-se a importância do diálogo e da participação dos adultos, mas já não se trata de despoletar processos de emancipação social, mas sim de permitir a adaptação das pessoas a novas exigências sociais” (pp. 75).

A formação para a reconversão, que compreende, um “conjunto de ações que visam a formação profissional requalificante, permitindo aos indivíduos adquirirem conhecimentos com vista ao desenvolvimento das suas competências quer a nível técnico, quer sócio-profissional, em outro posto de trabalho diferente daquele que ocupavam em fase anterior à reconversão profissional” (Paulo, 1998, citado por Carreira, 2007, pp. 32). A formação associa-se à reconversão profissional, permitindo que o trabalhador adquira novas capacidades e conhecimentos que o qualifiquem para exercer uma nova atividade profissional.

A formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, poderá ser considerada uma formação para a reconversão profissional, uma vez que, no âmbito da conversão dos PAC (Posto de Atendimento ao Cidadão) em BMS, esta formação requalifica os funcionários que estavam a exercer funções nos Postos de Atendimento ao Cidadão, para exercerem funções nos novos postos de trabalho.

1.2. Formação Profissional

A formação torna-se cada vez mais importante numa empresa, pois esta precisa de desenvolver mudanças no trabalhador, que por sua vez se repercutirão no seu serviço. Além disso, a formação facilita aos trabalhadores a “aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas” fundamentais para a produção das suas tarefas; preparando-os para possíveis reconversões ou integrações noutros postos de trabalho (Edwards et al, citado por Bernardes 2008, pp.61).

Sarramona (citado por Bernardes, 2008, pp. 59), defende que a formação deve satisfazer os trabalhadores tanto ao nível profissional como pessoal, “ao mesmo tempo que cobre as necessidades dos postos de trabalho”, que muitas vezes aborda somente conhecimentos e técnicas para exercer determinadas tarefas específicas.

São diversas as lógicas que podem estar subjacentes quando se fala em formação nas grandes empresas. Segundo Bernardes (2008), elas podem determinar para além da quantidade e do investimento na formação, os tipos, bem como os objetivos da formação. Assim, existem dois tipos de formação possíveis de encontrar na maior parte

das empresas, a formação geral e a formação específica. Enquanto a primeira remete para um aumento da produtividade potencial dos indivíduos em geral, tornando-os mais atraentes para as organizações; o segundo tipo de formação contribui para o aumento da produtividade dos participantes na organização que a promoveu.

São as orientações estratégicas que dirigem a atividade da empresa que vão determinar as finalidades que a formação irá cumprir na empresa. Assim, qualquer processo de formação deve iniciar-se com o levantamento das necessidades, com a definição dos objetivos pedagógicos a atingir, com a descrição dos critérios de avaliação e a organização dos conteúdos em programas de formação. Após estes procedimentos é conveniente determinar os métodos e técnicas pedagógicas que se poderão utilizar, em função dos objetivos definidos e dos constrangimentos organizacionais existentes.

A seleção dos participantes deverá ir ao encontro das suas necessidades e das suas características pessoais. Como em qualquer projeto a avaliação é uma componente bastante fundamental. Como tal, após a realização destes procedimentos deverão avaliar-se os resultados obtidos e introduzirem-se eventuais ajustamentos fechando-se assim o ciclo da atividade de formação.

Neste sentido, cabe ao responsável de formação assegurar a ligação entre a estratégia definida, o sistema de formação existente bem como as expectativas dos diferentes atores organizacionais.

A atividade do responsável de formação envolve, no essencial, duas dimensões. Por um lado, o acompanhamento técnico das diversas fases do ciclo de formação: a definição da política de formação, o levantamento de necessidades, o planeamento, a definição de objetivos pedagógicos e avaliação dos programas. Por outro lado, a gestão da formação, que inclui o controlo dos recursos materiais, humanos, e financeiros, a organização do plano de formação, a construção e controlo de indicadores de atividades (Cruz, 1998). O nível de formalização destas tarefas difere entre organizações e em função de múltiplas variáveis: dimensão, importância relativa atribuída à formação pelos órgãos de gestão, grau de diferenciação das estruturas de formação, grau de autonomia do responsável de formação, etc.

As empresas tendem cada vez mais a incorporar nas suas estruturas a função formação e a nomear responsáveis para a gerir. O conjunto de tarefas que integra a função reveste-se de uma especificidade reconhecida; tende a estar disponível cada vez mais a formação específica para preparar o seu responsável.

Caspar e Vonderscher (1986, citado por Cruz, 1998, pp. 55) referem que “muitos gestores de topo consideram que não basta ser um “profissional” da formação para desempenhar a função, sendo indispensável conhecer previamente a empresa, a sua envolvente, os seus problemas, ter assimilado a sua cultura, as suas particularidades e a sua linguagem específica.”

2. Avaliação

A avaliação é uma prática social indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afetam as sociedades contemporâneas, tais como o pleno acesso à educação, a prestação de cuidados de saúde, a distribuição de recursos e a pobreza.

Como refere Fernandes (2008), “qualquer que seja a perspetiva teórica ou filosófica adotada (avaliação orientada por objetivos, avaliação orientada por critérios, avaliação deliberativa ou democrática, avaliação focada nos utilizadores), dificilmente as avaliações contemporâneas poderão contornar as questões sociais, políticas e éticas assim como as questões relativas à sua utilização, à participação dos intervenientes e aos potenciais utilizadores” (pp. 5).

Segundo o mesmo autor, os propósitos que se pretendem alcançar através de um estudo de avaliação determinam, em grande medida, a forma como se planifica e desenvolve o processo de recolha de informação e como se organiza e divulga o próprio relatório de avaliação. São vários os propósitos que podem ser associados a uma avaliação, tais como: a) apoiar a tomada de decisões; b) servir a prestação pública de contas; c) melhorar as práticas e procedimentos de um dado programa educativo; d) compreender problemas de natureza social no âmbito de um dado projeto, contribuindo para a identificação de soluções possíveis; e e) compreender as experiências vividas por quem está envolvido numa dada prática social.

A conceptualização das práticas de avaliação tem que se fazer com base no processo que permite discernir a qualidade do que se avalia. Numa dada avaliação existem duas questões que lhe estarão sempre subjacentes: a) Como se poderão descrever as perceções das pessoas acerca da qualidade do que se está a avaliar? b) Qual é a qualidade do que se está a avaliar?

Existem dois tipos de abordagens que têm sido utilizadas para avaliar a qualidade, a saber: abordagens associadas à definição de critérios e de *standards* e as

que se baseiam mais nas descrições das percepções dos diferentes intervenientes. No primeiro caso, as abordagens produzem medidas da qualidade, podendo esta considerar-se como sendo real e independente do avaliador. No segundo caso, a qualidade é construída socialmente e é reconhecida quando se vê e quando se sente (Fernandes, 2008).

Como conceito, a avaliação tem uma dimensão ampla, necessitando que se explicita, de forma clara, o seu âmbito, isto é, o espaço ou os limites dentro dos quais se vai considerar. Ao nível da avaliação educacional são englobados quatro âmbitos fundamentais: A avaliação das aprendizagens, de programas e projetos, de instituições e do sistema educativo (Fernandes, 1992).

Para o presente estudo, interessa fazer um enquadramento, a nível da avaliação de programas e projetos.

2.1. Avaliação de Programas

Um programa é um documento técnico, elaborado por pessoal especializado, em que se deseja coerência tanto dos seus objetivos quanto das atuações postas ao seu serviço. Um programa responde a todo o processo de ação, planeamento de metas, previsão, planificação, seleção e disponibilidade de meios, aplicação sistemática, sistema de controlo e avaliação do mesmo (Juste, 2006, pp. 180).

Para Rodrigues (1999), a avaliação consiste em confrontar um objeto, o objeto que é referido na avaliação, ou objeto de avaliação, com uma norma, objetivo ou modelo de referência, que é tomado pela avaliação como referente, ou como termo de comparação, ou seja, confrontar o existente ao ideal, ao desejado e ao esperado, ou ao valorizado, com base no qual se especificarão os critérios de avaliação que permitirão definir o valor do referido e o seu significado.

A avaliação de programas surge como um fator de qualidade e deve ter como objetivo prioritário a melhoria contínua da ação educativa. A avaliação de um programa pode visar produzir mudanças determinadas, confrontar o que se faz com o “como se deve fazer” e, por isso, deve revestir-se de um conjunto de critérios e indicadores passíveis de serem utilizados, para que os efeitos produzidos pela sua implementação e o seu grau de concretização, seja o mais aproximado possível entre o desejado/previsto

e o realmente alcançado. (Rocha, 2003, citado por Sousa, 2006). Assim, a avaliação de programas não constitui um ato isolado ou pontual, mas deve ser entendida como um processo permanente.

De Ketele (1988, pp. 200) distingue dois grandes tipos de estratégia de avaliação de um programa: A *avaliação a priori* e *avaliação a posteriori*. A *avaliação a priori* é feita por especialistas com base no seu conhecimento dos programas e do contexto onde o programa deve ser aplicado. A *avaliação a posteriori* fundamenta-se, essencialmente, na observação, na medição e na análise dos efeitos da aplicação de um programa. Uma correta avaliação *a priori* permite tomar decisões de reajustamentos, atempadamente, antes da aplicação de um programa, e oferece mais garantias de obter uma avaliação *a posteriori* positiva.

Dois critérios essenciais devem orientar a avaliação *a priori* de um programa: a coerência pedagógica interna e a possibilidade de exequibilidade (De Lekete, 1988, pp. 200). A este respeito Fernandes (2008) acrescenta ainda três critérios que considera fundamentais para garantir a qualidade da avaliação de programas e de projetos: rigor; utilidade e adequação ética.

Scriven (1994) apresenta a avaliação como uma transdisciplina, uma vez que serve muitas outras disciplinas e enquanto disciplina, tem uma componente nuclear. Este autor explica o uso da avaliação de programas como parte do processo de administração racional desses programas, apresentando-se em duas versões: uma mais preocupada em chegar às conclusões avaliativas para auxiliar na tomada de decisões, e outra baseada no modelo CIPP de Stufflebeam, mais preocupada com o processo avaliativo em si, usando as conclusões avaliativas para deduzir e concluir.

O modelo de avaliação CIPP orienta-se no sentido de permitir a tomada de decisões. Este modelo faz corresponder a cada tipo de decisão um tipo de avaliação. Segundo Vianna (2000), o ponto central do modelo de avaliação “Contexto, Input, Processo e Produto” (CIPP) é a própria definição que apresenta de avaliação, como um processo de descrever, obter e proporcionar informação útil para julgar decisões alternativas.

O método “sumativo/formativo” de Scriven oferece um contraste muito forte ao modelo CIPP. De acordo com Stufflebeam & Shinkfield (1989), Scriven atribui maior importância à avaliação sumativa do que à avaliação formativa, uma vez que o avaliador apresenta dados e juízos de valor que ajudam ao desenvolvimento de um objeto.

Segundo esta lógica, Scriven (1970), afirmou que o modelo CIPP era imperfeito porque ignorava quase totalmente o papel fundamental da avaliação sumativa devido à sua preocupação com o perfeccionismo (pp. 187).

O *Joint Commitee on Standards for Educational Evaluation* (1981, 1994, 2003, 2011) define a avaliação como um julgamento sistemático da valia ou do mérito de um objeto. Contudo, existem várias perspectivas teóricas e diferentes maneiras de considerar a avaliação. Sousa (2006) refere que algumas perspectivas privilegiam o rendimento dos alunos ou os resultados (Tyler, 1950; Lafourcade, 1972), outras dão ênfase à emissão de juízos de valor ou mérito (Popham, 1980; Nevo, 1983) e existem ainda muitas definições que se centram na recolha de informação para a tomada de decisões.

Como afirma Fernandes (2008), a avaliação pode ter propósitos formativos (associada ao desenvolvimento ou melhoria do programa ou do projeto), sumativos (associada à prestação pública de contas ou à responsabilização ou estar relacionada com a necessidade de se tomarem decisões relativamente à sua continuidade ou ao seu financiamento) ou articular, na mesma avaliação, propósitos formativos e sumativos. É importante também ponderar se a avaliação deve ser interna, externa, ou ainda, se poderá, eventualmente, considerar-se a possibilidade de articular uma avaliação interna de um dado programa, normalmente sob a forma de um relatório de autoavaliação, com a sua avaliação externa.

No processo de avaliação de programas, a informação recolhida constitui o fundamento e o suporte de uma boa avaliação. A avaliação nunca poderá ser melhor do que a informação em que se fundamenta. As características da avaliação podem aconselhar uma recolha de informação num único momento ou em momentos diferentes. (Juste, 2006, pp. 69).

A este respeito, o mesmo autor estabelece ainda alguns aspetos de interesse, dos quais destaca os seguintes: quem irá recolher a informação, quando e em que momentos o fará, com que técnicas e instrumentos, como se registará a informação e que tipo de análises se levará a cabo. É importante referir que todos estes aspetos contribuem para que a informação seja fiável, válida e valiosa. Por outro lado, quando existem carências e limitações de informação, o efeito produzido será o contrário, ou seja, a informação recolhida não seria fiável, válida ou valiosa.

Para que se possa avaliar convenientemente um projeto ou um programa, torna-se necessária a existência de uma elaboração teórica com um mínimo de consistência. É também importante enunciar e debater as questões práticas com que nos confrontamos

nos processos de planejar e de pôr em prática a avaliação de programas e de projetos pedagógicos (Fernandes, 2008). Este autor apresenta ainda alguns aspetos que devem estar presentes na planificação da avaliação de programas e de projetos: Focar a Avaliação; Descrever o Programa; Envolver os Stakeholders; Obter reconhecimento e Avaliar o Contexto. A participação na avaliação de, pelo menos, os principais intervenientes num dado projeto, garante a diversidade de pontos de vista sobre o seu mérito e o seu valor, permitindo uma visão mais rigorosa das realidades que se pretendem avaliar.

A elaboração e implementação de programas centrados no desenvolvimento de competências exigem o respeito da relação estreita e significativa entre as práticas de formação e as práticas de avaliação (Alves & De Lekete, 2011). Esta exigência coloca interrogações sobre a natureza e estruturação desses programas. Em alguns contextos, os formadores atribuem a prioridade aos recursos, em particular aos conhecimentos adquiridos pelos estudantes, pressupondo que, desta forma, eles elaboram um juízo apropriado e válido sobre as competências (pp. 160).

2.2. Avaliação da Formação

A preocupação pela qualidade do ensino e da formação é hoje transversal ao discurso dos responsáveis pela educação. A exigência de certificação da qualidade, da racionalização de custos-benefícios e da regulação dos sistemas passou do mundo da produção, dominado pela competitividade, para o mundo da educação e da formação, também ele cada vez mais submetido à lógica da prestação de contas.

Se é relativamente fácil chegar-se a uma definição consensual de critérios de qualidade no mundo da produção de objetos materiais, o mesmo não acontece quando se pretende definir a qualidade de objetos que, pela sua natureza, são complexos e só parcialmente concretizáveis em dimensões observáveis.

Como refere Rodrigues (1999), seja qual for a definição retida, a avaliação pressupõe sempre um ato investigativo de recolha de informação e de determinação de quadros de referência, em função dos quais essa informação adquire conhecimento.

Por avaliação da formação entende-se “o processo que possibilita a monitorização sistemática de determinada intervenção formativa, recorrendo para o efeito a padrões de qualidade de referência explícitos ou implícitos, com vista à produção de juízos de valor que suportem a eventual tomada de decisões” (Cardoso, Soares, Loureiro, Cunha & Ramos, 2003, pp. 24).

Esta definição de avaliação reforça, em grande medida, a ideia de utilidade social dos respetivos resultados. Saber qual a finalidade da avaliação será, uma das questões a colocar aquando a fase da planificação de um processo avaliativo.

As abordagens de avaliação diferenciam-se, fundamentalmente, pela natureza dos objetivos que preconizam, bem como pelas características dos respetivos contextos de aplicação.

Fitzpatrick (2009), apresenta algumas avaliações em que o objeto de avaliação (programa de formação) e o propósito (julgar o mérito ou o valor do programa), são os mesmos, mas que na verdade, constituem práticas avaliativas um pouco divergentes. Se por um lado se procura desenvolver uma boa compreensão sobre a qualidade e a eficácia do programa, por outro lado, procura-se uma avaliação mais tradicional, estando no entanto esta, limitada a uma mera prestação de contas.

Pretender aplicar, no âmbito de contextos distintos, um único modelo avaliativo não será, pois, o mais adequado, uma vez que a maior ou menor eficácia dos modelos de avaliação reside, essencialmente, em acautelar eventuais particularidades dos contextos em análise, bem como adequação dos seus resultados a necessidades concretas de informação dos respetivos utilizadores (Cardoso, et al., 2003, pp.24). Isto significa que, quem avalia determinado aspeto de uma intervenção formativa, deve ser capaz de refletir acerca dos respetivos resultados e, conseqüentemente, decidir e/ou recomendar eventuais alterações que visem a sua melhoria.

Nesse sentido, Stake (2004), alerta para a problemática da estandardização dos programas. Se, por um lado, é sensato defender a sua estandardização (quando em lugares diferentes existem condições similares), por outro lado também é lógico opor-se à sua estandardização, se com isso impedimos que se imponha uma solução simplista a um problema concreto. Muitas vezes, procede-se à incrementação da estandardização, não porque com isso se melhora a qualidade da atividade, mas porque a atividade estandardizada é mais fácil de supervisionar ou controlar.

Quando se aplica uma ética de estandardização estrita, podem surgir problemas relacionados com o que denomina “erro de estímulo”. O erro de estímulo supõe que uma pessoa está a viver uma coisa, quando na realidade está a viver outra. Trata-se de um problema metodológico geral, em que as pessoas investigadas através de instrumentos e procedimentos de recolha de dados, interpretam às vezes as perguntas de forma distinta da pretendida pelo avaliador (Stake, 2004). Segundo o autor, “a

estandardização é um assunto complexo, que necessita, muitas vezes, de ser estudado por um avaliador” (pp. 313).

2.3. Avaliação da Reação – Kirkpatrick

Debruçamo-nos especificamente sobre este modelo porque é o utilizado pela Agência em que realizámos o estágio, tornando-se, por isso, necessária a sua compreensão.

De acordo com Kirkpatrick (1998), existem três razões para avaliar programas de formação. A primeira prende-se com o fato de a avaliação poder fornecer indicações sobre como melhorar programas futuros. A segunda razão visa determinar se um programa deve continuar ou ser abandonado. A terceira razão procura demonstrar que a formação tem resultados reais e positivos.

Kirkpatrick (1998) considera quatro níveis de avaliação da formação: Nível 1 – Reação; Nível 2 – Aprendizagem; Nível 3 – Comportamento; Nível 4 - Resultados.

Os quatro níveis representam a sequência das maneiras de avaliar programas. Cada nível é importante e tem importância no impacto do nível seguinte. À medida que se avança para o nível seguinte, o processo torna-se mais demorado e difícil, mas também fornece informação mais valiosa.

Destes quatro níveis, irei aprofundar apenas o nível 1 – Reação, visto que enquadra a análise da formação técnica BMS, objeto de estudo do presente trabalho.

A avaliação da reação diz respeito à opinião dos formandos relativamente ao que eles pensaram e sentiram sobre determinados aspetos da formação, tais como o tema, o formador, os métodos, os materiais, etc.

Kirkpatrick (1998) defende que a medida da reação é importante por várias razões: fornece *feedback* essencial para avaliar o programa, bem como comentários e sugestões para melhorar programas futuros; o *feedback* dos formadores ajuda a determinar se o trabalho dos formandos é eficaz; pode fornecer uma reação quantitativa aos *stakeholders* no programa e a reação pode fornecer aos formadores uma informação quantitativa que pode ser usada para estabelecer padrões de desempenho para programas futuros.

3. Técnicas e Instrumentos de Avaliação

As técnicas da avaliação são métodos de se obter as informações desejadas; o instrumento de avaliação é o recurso usado para esse fim (Ferraz, 2007). Numa definição mais estruturada, Zabalza (1998), considera que as técnicas de avaliação são “ qualquer instrumento, situação, recurso ou procedimento que se utilize para obter informação sobre o andamento do processo”. Os instrumentos de avaliação constituem “ uma ferramenta específica, um recurso concreto, ou um material estruturado que se aplica para recolher os dados de forma sistematizada e objetiva sobre algum aspeto claramente delimitado” (Arredondo & Diago, 2003, pp. 167). Assim, técnica é um conceito amplo que pode abarcar e utilizar vários instrumentos. Dentro de cada tipo de técnica temos de considerar qual das suas modalidades se adequa melhor à função geral e específica que essa avaliação deve cumprir (Zabalza, 1998, pp. 230).

Peralta (2002) refere que a estruturação da recolha de informação é um fator importante para a qualidade do processo de avaliação, uma vez que as técnicas adotadas devem ser coerentes com o modelo de avaliação adotado e com os seus propósitos. Se a avaliação é formativa, então os seus instrumentos de recolha de informação devem articular-se com esta funcionalidade.

Zabalza (1998) defende que qualquer instrumento de avaliação deve ser construído tendo em conta duas dimensões fundamentais: o propósito, ou seja, para que é que se quer a informação que se vai recolher, e o rigor técnico da sua construção. O rigor técnico implica garantir-se a sua fiabilidade, ligada à quantidade e qualidade de dados registados e ao número de observadores; a sua validade, em função dos aspetos ou momentos observados, da sua relevância e estabilidade, da explicitação dos critérios e indicadores, e em função do contexto situacional em que se produz a observação. A este respeito, Almeida (1993), acrescenta mais uma dimensão que considera essencial para que os instrumentos de avaliação possam assegurar a informação recolhida, a sensibilidade. Na sua perspetiva, a sensibilidade “é o grau com que o instrumento permite diferenciar os resultados individuais nas dimensões comportamentais avaliadas” (pp. 72). Considera que tanto mais sensível é um instrumento, quanto mais e melhor ele for capaz de diferenciar dois indivíduos muito próximos, mas mesmo assim diferentes entre si na dimensão avaliada.

Almeida (1993), considera que a validade dos instrumentos de avaliação se reporta ao valor da informação obtida para a prática e para as decisões a tomar - validade externa -, ou ainda a abrangência dos conteúdos versados e em que medida

representam o domínio que se pretende avaliar – validade de conteúdo (pp. 76). Independentemente das competências em presença nessa apreciação, ou inclusive, dos objetivos em mente aquando da formulação de certas questões, é bom que um instrumento pareça de facto avaliar aquilo que pretende avaliar – validade facial.

Meirieu (1987, citado por Fernandes, 1994) distingue, em qualquer instrumento de avaliação, quatro elementos: o suporte, a estrutura, os materiais e a situação social.

O suporte pode ser a escrita, a oralidade, o desenho e a expressão corporal, apresentando cada indivíduo preferências diferentes relativamente a estas formas de comunicação. Se os materiais que integram os instrumentos de avaliação utilizarem palavras cujo significado os alunos não conhecem, ou se tiverem necessidade de utilizar objetos que não manipulem facilmente, os instrumentos de avaliação podem provocar no aluno inibição ou rejeição. Também podem surgir bloqueios afetivos se os materiais forem conotados socialmente. O contexto em que o instrumento é aplicado influencia também o desempenho do aluno. Assim, a diversidade de instrumentos de avaliação é indispensável.

Avaliar de forma contextualizada implica que se observe. Segundo De Lekete & Roegiers (1999, citados por Sousa, 2005) a observação como técnica de recolha de dados é, “ um processo que inclui a atenção voluntária e a inteligência, orientado por um objetivo final ou organizador e dirigido a um objeto para recolher informações sobre ele” (pp. 82).

Goode & Hatt (1979) defendem que para que a observação se torne válida e fidedigna, requer planeamento em relação ao que observar e como observar. Neste sentido, a observação tem de apresentar as seguintes características: a) ser planificada, isto é, delimitar claramente o tipo de dados que se querem obter com a observação; b) conter a definição clara e precisa dos objetivos que se pretendem atingir; c) precisar o modo de sistematizar os dados para garantir o seu vigor; d) preveja a elaboração ou seleção de instrumentos adequados para recolher os dados necessários e, e) existir a triangulação das observações realizadas por outros observadores implicados no processo Casanova (2002, pp. 134-135).

A observação pode ser participante e não participante (Cohen & Manion, 2000). Participante, quando o observador está implicado no grupo que deve observar e não participante quando o observador é externo ao grupo a observar.

A escolha de uma técnica (teste, observação, inquérito, análise documental) e de um instrumento em particular (listas de verificação, grelhas de observação, portefólio)

depende do tipo de informação que pretendemos e do tempo que dispomos para a recolher. O tipo de instrumento, o uso que dele fazemos e a interpretação dos resultados, dependem de estarmos interessados em obter informação acerca do desempenho máximo de um aluno ou acerca do seu desempenho típico (Meirieu, 1987, citado por Fernandes, 1994).

Conforme refere Fernandes (1994), a utilização repetida e exclusiva de um mesmo tipo de instrumento de avaliação não permite ver o indivíduo sob todos os ângulos, o que pode induzir em erros graves. Há que saber dosear a utilização de técnicas e instrumentos de avaliação, racionalizando-os no sentido de potencializar os seus valores e esbater as dificuldades do seu uso.

CAPÍTULO II – O TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

Para uma melhor percepção do contexto onde o estudo foi realizado, apresento, neste ponto, e de uma forma geral, a caracterização da instituição objeto do estudo, e mais aprofundadamente, do seu Departamento de Formação, que integrou a equipa e os projetos que suportaram o meu estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, com especialização em Avaliação em Educação.

1. Identificação da Instituição

A Agência para a Modernização Administrativa, IP, abreviadamente designada por AMA, tem por missão “identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo” (Relatório de atividades, 2010, pp. 7-8).

A AMA prossegue, entre outras, as seguintes atribuições:

- Apoiar o Governo na definição das linhas estratégicas e das políticas gerais relacionadas com a modernização e a simplificação administrativa e regulatória, administração eletrónica e distribuição de serviços públicos;
- Promover a realização de estudos, análises estatísticas e prospetivas e estimular atividades de investigação, de desenvolvimento tecnológico e de divulgação de boas práticas, nas áreas da simplificação administrativa e regulatória e da administração eletrónica;
- Assegurar a representação externa e estabelecer relações de cooperação no âmbito das suas atribuições, com outras entidades estrangeiras, nomeadamente no quadro da União Europeia e dos países de língua oficial portuguesa;
- Mobilizar o potencial das TIC para apoiar a modernização da Administração Pública, promovendo a articulação dos níveis central, regional e local;
- Gerir e desenvolver redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, em sistema de balcões multisserviços, integrados e especializados, articulando com outros canais de distribuição.

De acordo com a informação fornecida via *online* sobre as áreas de ação da AMA, IP., esta instituição “orienta-se por princípios de colaboração e partilha, de

simplificação e de inovação na concretização da mudança da Administração, quer no plano interno quer no seu relacionamento com o Cidadão. No sentido de promover a transformação da administração pública, a AMA, IP., pretende desenvolver, consolidar e disseminar competências, tecnologias e boas práticas”.

1.1 – Estrutura Organizacional da AMA

De forma a clarificar e explicitar a estrutura organizacional da AMA, apresento de seguida o organograma que lhe corresponde, à data da realização do meu estágio na instituição.

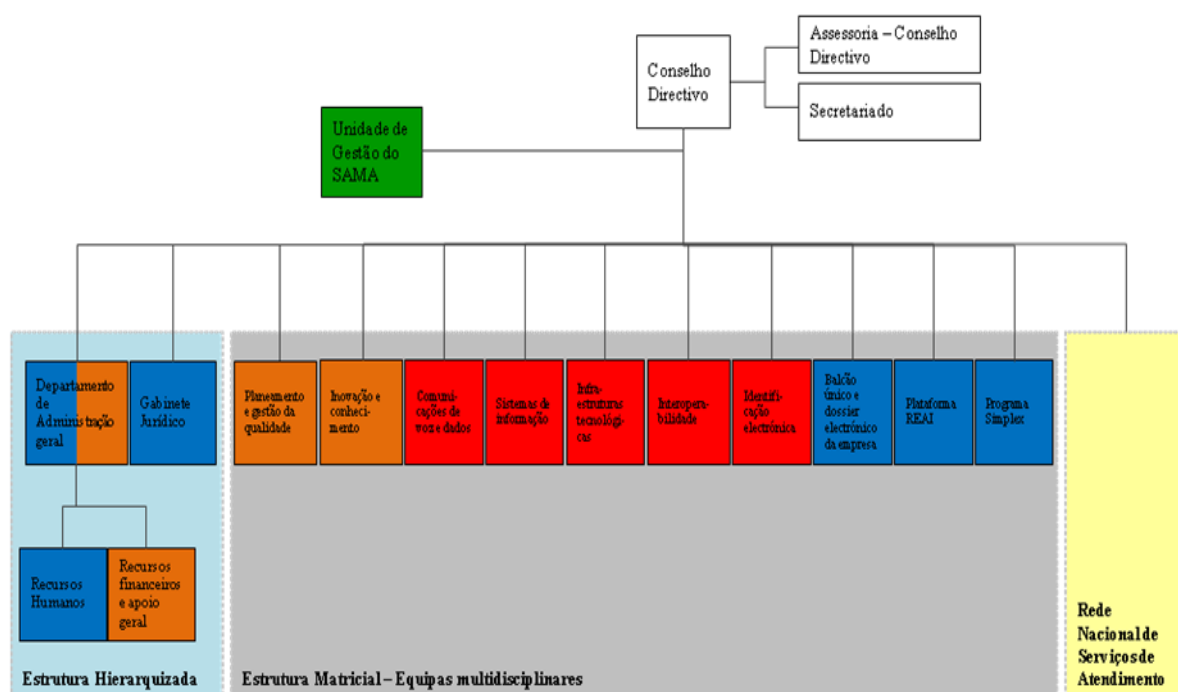


Figura 1: Estrutura Orgânica da AMA, IP

Fonte: Power Point da Reunião Equipa NA – AMA – 3 novembro 2010

A AMA obedece a uma estrutura hierarquizada e matricial, que integra equipas multidisciplinares, criadas pelo Conselho Directivo e chefiadas por Diretores Coordenadores e por Chefes de Equipa. O Conselho Directivo é composto por um presidente e três vogais.

A estrutura hierarquizada é constituída pelo Departamento de Administração Geral e pelo Gabinete Jurídico.

A estrutura organizacional da Rede Nacional de Serviços de Atendimento, que inclui serviços centrais para o desenvolvimento e gestão das redes de lojas multicanal para os cidadãos e para as empresas e serviços descentrados que asseguram localmente

a prestação desses serviços, é definida por regulamento interno a aprovada pelo conselho diretivo.

A Rede Nacional de Serviço de Atendimento (RNSA) é assegurada pelo Diretor da Rede Nacional de Serviços Públicos, na dependência direta do membro do Conselho Diretivo designado para o efeito (Coordenadora do departamento de formação, 2011). A RNSA está estruturada da forma que a seguir se apresenta, também á data da realização do meu estágio na instituição.

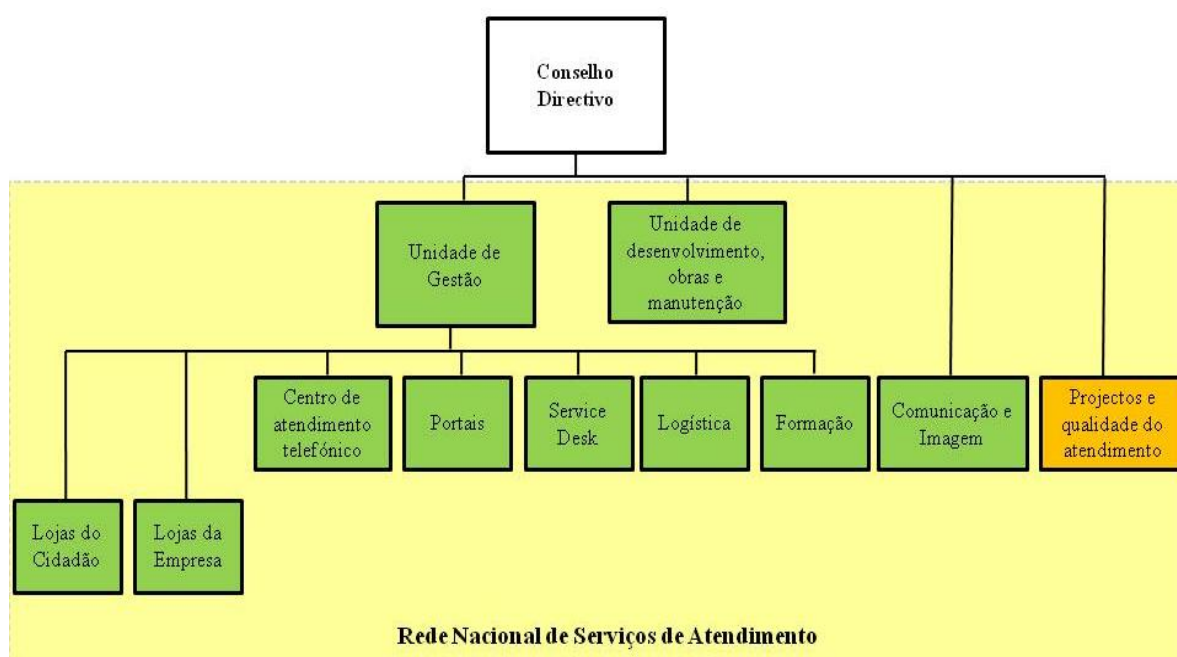


Figura 2: Estrutura Orgânica da RNSA

Fonte: Power Point da Reunião Equipa NA – AMA – 3 novembro 2010

1.2. Rede Nacional de Serviço de Atendimento/ Departamento de Formação

O departamento de formação está inserido na RNSA. Este departamento só existe oficialmente a partir de janeiro de 2010. Anteriormente, existia o projeto denominado “Iniciativa Nova Aprendizagem”, que ainda hoje persiste, inspirado nas necessidades de formação contínua e na construção de uma comunidade de aprendizagem dos profissionais das Lojas do Cidadão e das Lojas da Empresa.

A Iniciativa Nova Aprendizagem foi concebida para responder a cinco objetivos (Fonte: Power point Unidade de Formação: sumário executivo, 2010):

1. Construir um modelo de formação e aprendizagem integrado;

2. Oferecer a todos os profissionais um modelo misto de formação;
3. Contribuir para o desenvolvimento de competências a nível tecnológico de todos os profissionais;
4. Promover uma participação mais ativa de todos os funcionários;
5. Contribuir para a solidificação da cultura das Lojas do Cidadão e das Lojas da Empresa

Ainda de acordo com a mesma fonte, a Nova Aprendizagem assenta em três pilares:

- Conceção e desenvolvimento do projeto integrando os próprios destinatários;
- Tutoria ativa centrada no formando;
- Aprendizagem colaborativa.

A avaliação da formação na Iniciativa Nova Aprendizagem realiza-se através da avaliação de vários parâmetros, entre os quais: Adequação da Metodologia de Formação; Pertinência das Temáticas dos Cursos; Objetivos dos Cursos; Qualidade dos Recursos Pedagógicos; Duração dos Cursos; Desempenho da Equipa de Tutoria; Adequação das Estratégias Pedagógicas; Qualidade das instalações e Trabalho da Coordenação dos Cursos.

Esta avaliação é feita no final de cada um dos módulos de formação, através da aplicação de questionários, para permitir as melhorias e ajustamentos necessários ao longo da formação.

No final dos cursos apresenta-se um questionário mais desenvolvido, mas também se recolhem testemunhos e elabora-se entrevistas a uma amostra de beneficiários da formação (Entrevista com a coordenadora do departamento de formação, abril, 2011).

1.3. Organização do Departamento de Formação

O departamento de formação está dividido em duas principais áreas: a área da formação inicial e a área da formação contínua.

É composto por um coordenador, responsável pela coordenação global do departamento e que responde hierarquicamente ao diretor da Rede Nacional de Serviços de Atendimento (RNSA) e ainda por dois responsáveis pelas duas áreas principais acima citadas, que respondem ao coordenador do departamento.

A formação ministrada pelo departamento de formação, por estar integrada num organismo público não necessita, obrigatoriamente, de ser certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), sendo validada pela própria tutela. Porém, segundo informação da coordenadora do departamento de formação da AMA, IP., o departamento de formação pretende submeter a candidatura à certificação das áreas que aposta mais fortemente, nomeadamente as áreas comportamentais, atendimento, liderança, gestão de equipas e também da formação mais específica.

Embora a formação ministrada pelo departamento não seja certificada pela DGERT, rege-se por princípios que estão estabelecidos na própria certificação da formação, seguindo sempre a linha da qualidade que a DGERT procura promover nas entidades formadoras. Segundo declarações da coordenadora do departamento de formação, atribui-se importância a toda a qualidade da formação, nomeadamente a adequação dos conteúdos pedagógicos e as entrevistas aos destinatários para a compreensão do seu contexto profissional, ou seja,

Promove-se a formação à medida, tendo em consideração das necessidades de formação identificadas pela equipa de formação (Entrevista com a coordenadora do departamento de formação da AMA, IP., abril, 2011).

1.4. Distinção entre Formação Inicial/Formação Contínua/Formação Técnica, enquanto atividades realizadas pela AMA

No departamento de formação da AMA, as denominações assumidas para os diferentes tipos de formação pretendem, de uma forma prática, responder ao contexto específico de formação.

Desta forma, considera-se **formação inicial** a formação promovida inicialmente, quando há uma entrada de novos funcionários na AMA, ou seja, é toda a primeira formação usufruída por um funcionário quando entra ao serviço.

Designa-se por **formação contínua** toda a formação que é dada aos funcionários que estão ao serviço há já algum tempo, de forma a garantir o reforço, o refrescamento dos conhecimentos, ou então, para explorar algumas temáticas de uma forma muito mais concreta e desenvolvida.

A **formação técnica** pode ser inicial ou contínua. Também se designa por **formação técnica** alguma formação relacionada com questões tecnológicas, como por exemplo, as plataformas de apoio à gestão do atendimento ou sobre a utilização do Cartão de Cidadão nos serviços eletrónicos. Esta formação é diferenciada pois pretende-

se promover um conjunto de competências específicas na utilização de ferramentas informáticas e de ambientes *online*.

Segundo o seu documento de apresentação, a Unidade de Formação rege-se por princípios técnico-pedagógicos que englobam valores como o rigor, a inovação e a criatividade e a excelência, com o objetivo de criar soluções adequadas às necessidades das Lojas e à concretização da estratégia da AMA.

Quadro 1- Princípios de Caráter Técnico – Pedagógico da Unidade de Formação da AMA

Rigor técnico e pedagógico	Conceber soluções formativas com elevado rigor técnico e pedagógico.
Inovação e criatividade	Oferta de soluções formativas inovadoras e criativas que despertem a motivação e o interesse dos formandos.
Melhoria contínua	Aposta na qualidade e melhoria contínua da formação (nas suas várias vertentes).
Aprendizagem contínua	Fomentar a aprendizagem contínua no sentido de dotar os funcionários de competências atualizadas e adequadas às suas funções.
Co-responsabilização	Envolver os próprios destinatários na gestão da sua formação e no desenvolvimento das suas competências.
Excelência	Apostar continuamente na integração de elementos diferenciadores e garantir o reconhecimento e a credibilização da formação.

Fonte: Unidade de Formação: Sumário Executivo (2010)

Na prossecução dos objetivos definidos para a Unidade de Formação foram concebidos e realizados 8 cursos de formação, nas áreas de Atendimento, de Liderança e Gestão de Equipas, sobre os procedimentos internos das Lojas do Cidadão, sobre a aplicação BMS e administração eletrónica e serviços.

Quadro 2 – Cursos de Formação Ministrados pelo Departamento de Formação

Curso	Tipo de Ação	Público-Alvo
As Lojas do Cidadão: Missão, valores e Serviço ao Cidadão	Inicial Comportamental	Profissionais de atendimento das Lojas do Cidadão
As Lojas do Cidadão: Missão, Visão e Funcionamento Interno	Inicial Comportamental	Coordenadores das Lojas do Cidadão de pequena dimensão
Balcão Multisserviços	Inicial Técnica	Operadores Balcão

		Multisserviços
O Atendimento nas Lojas do Cidadão	Contínua Comportamental	Profissionais de atendimento das Lojas do Cidadão
Liderança e Gestão de Equipas nas Lojas do Cidadão	Contínua Comportamental	Gerentes e sub gerentes das LC e coordenadores das entidades nas LC
O Atendimento nas Lojas da Empresa	Contínua Comportamental	Profissionais de atendimento das Lojas da Empresa
Liderança e Gestão de Equipas nas Lojas da Empresa	Contínua Comportamental	Gerentes e coordenadores das entidades nas LE
Administração Eletrónica e Serviços	Técnica (específica)	Formadores / Funcionários de entidades públicas interessadas na utilização dos serviços electrónicos

Fonte: Unidade de Formação: Sumário Executivo (2010)

Como referi anteriormente, em termos de formação profissional, a AMA procura promover a formação à medida,

“Tendo em consideração representantes dos grupos destinatários da formação, de forma a identificar e perceber as necessidades e o contexto específico dos profissionais a quem aquele grupo se vai destinar” (Entrevista com a coordenadora do departamento de formação, abril, 2011).

Segundo a mesma entrevistada, a formação procura reger-se por princípios que estão estabelecidos na certificação da formação, entre os quais: a qualidade da formação, a adequação dos conteúdos pedagógicos (conteúdos que sejam práticos e pragmáticos), as entrevistas antes da formação aos destinatários e que toda a conceção dos recursos seja baseada na possibilidade de os materiais serem utilizados ao nível das metodologias *b-Learning*, presencial, *e-Learning*, quer com tutoria ativa ou sem tutoria.

2. Atividades Desenvolvidas na Instituição

Neste relatório existem dados ocultados de forma a garantir a confidencialidade dos dados obtidos e o anonimato dos entrevistados. No âmbito do estágio curricular no Departamento de Formação da AMA, realizei diversas atividades que descrevo a seguir.

➤ Visita à Loja do Cidadão das L (novembro/2010)

Esta primeira atividade foi realizada na companhia do meu tutor dentro do Departamento de Formação, a fim de conhecer o tipo de público que o frequenta, o clima que lá se vive, as suas instalações e o serviço de atendimento disponibilizado aos clientes. Foi uma visita guiada que decorreu num clima bastante informal. A Loja do Cidadão das L tem as suas instalações próximas das instalações da AMA, pelo que o percurso foi realizado a pé e demorou cerca de dois minutos.

Esta visita tornou-se necessária, uma vez que, para a realização de uma das atividades que me propuseram – Cliente Mistério, nas Lojas de Cidadão e Lojas de Empresas, era importante conhecer os locais onde me iria deslocar. Nessa altura senti que seria bastante interessante o acompanhamento e desenvolvimento desta atividade.

Nesta visita pude verificar que, apesar de a Loja do Cidadão das L ser bastante espaçosa, a afluência do público aos seus serviços é também muito significativa. Desta forma, este ambiente é propício a tensões e confusões, ocasionado pelo tempo que se está à espera para resolver os problemas que se pretendem.

➤ Tratamento dos dados da Formação Técnica - REAI (novembro/2010)

Esta atividade consistiu na introdução de dados no Excel de um Inquérito aplicado à Formação Técnica – Workshop – REAI – Regime de Exercício da Atividade Industrial, com o objetivo de realizar a avaliação dessa formação.

Posteriormente, produziu-se o respetivo relatório de avaliação, referindo o enquadramento do projeto, os objetivos da ação, o público-alvo, o programa definido para a ação, a descrição do desenvolvimento do processo formativo, os resultados da avaliação da formação e as conclusões que se retiraram. (Anexo 22).

➤ Apreciação de vários documentos (novembro/2010)

Foram apreciados vários documentos entre os quais: Inquérito de Formação no âmbito do REAI; Relatório de Formação do REAI da CMP 2010-11-17 e Inquérito de

Avaliação da Formação Inicial – Curso: As lojas do Cidadão: Valores e Serviço ao Cidadão, com o objetivo de adaptar/conceber um novo questionário para aplicar à mesma formação. Teve-se em conta os objetivos definidos para a formação, o programa da formação bem como o tipo de formação ministrado. (a consulta destes documentos foram em formato papeal).

➤ **Adaptação/Conceção de um Inquérito de Avaliação da Formação Técnica – (inquérito de satisfação) - REAI (novembro/2010)**

Para realizar esta atividade, foi necessária a leitura prévia dos documentos referidos anteriormente, de forma a ajustar o inquérito de avaliação ao programa, às metodologias e práticas de formação e ao tipo de formação implementados.

Uma vez que este inquérito estava muito simples, apresentei uma proposta de melhoria, com base num outro inquérito, aplicado na formação contínua, pelo fato deste último apresentar uma estrutura mais atual e organizada. As alterações propostas foram ao nível da sua estrutura, organização e conteúdos avaliados (anexo 23).

➤ **Adaptação da Grelha construída para ser aplicada pelo “Cliente Mistério” (novembro)**

Esta grelha foi desenvolvida no sentido de aferir o desempenho dos funcionários das Lojas do Cidadão e Lojas das Empresas.

A adaptação foi muito ligeira, e foi de acordo com a opinião de todos os elementos da equipa. A alteração foi basicamente na sua estrutura, embora houvesse alteração de dois critérios definidos para a situação de atendimento que iríamos observar/simular (Anexo 24).

➤ **Adaptação/Construção da base de dados de formação (Microsoft Access) (novembro, dezembro, janeiro)**

Esta atividade foi realizada com o objetivo de criar uma base de dados dos formadores, quer sejam parte integrante do Departamento de Formação (internos) ou externos (não pertencente ao quadro da AMA). Por outro lado, pretendeu-se também ampliar/melhorar/atualizar a base de dados dos formandos, que se encontrava desatualizada. (Esta informação é de domínio privado do departamento de formação).

➤ **“Cliente Mistério” (novembro/dezembro)**

Numa primeira fase, e para a realização desta atividade, foi necessária a participação numa ação de formação ministrada pela Coordenadora do Departamento de Formação, que incidiu sobre o atendimento aos clientes nas Lojas do Cidadão e nas Lojas de Empresa, no sentido de ficar a conhecer as várias fases do atendimento, bem como os objetivos que são esperados para cada uma delas.

Fiquei entusiasmada com o desenvolvimento desta atividade e numa perspetiva de desenvolvimento profissional, ajudou a consolidar a teoria e a transpô-la para o campo da prática profissional. Sem dúvida que serão experiências muito ricas em termos de desenvolvimento de competências práticas e integração no mercado de trabalho.

Posteriormente, enquanto “Cliente Mistério”, visitei as Lojas do Cidadão das L, R, O e a Loja de Empresa da J. para avaliar o atendimento que algumas funcionárias selecionadas para o efeito pela Diretora do Departamento de Formação prestavam aos clientes. Assim, através da simulação de diversas situações de atendimento, foi possível registar, observar e avaliar o desempenho de sete funcionários das Lojas do Cidadão referidas anteriormente. A título de exemplo, apresento de seguida, alguns dos serviços de atendimento simulados:

- No IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) – Pedido de obtenção do CAP (Certificado de Aptidão Profissional);

- No MS (Ministério da Saúde) – Informação sobre a senha para ter acesso aos serviços de saúde;

- No IRN (Instituto dos Registos e Notariado) – Observação do serviço Cartão de Cidadão;

Na Loja de Empresa da J, o serviço solicitado constou de informações necessárias à criação de uma empresa (Centro de Explicações). Desta forma colocaram-se questões do género: Quais os procedimentos necessários à criação de uma empresa? Quais os custos associados? Qual a documentação necessária? Qual a forma jurídica mais adequada à nossa situação e contexto?

Devo admitir que fiquei impressionada com o serviço prestado na Loja de Empresa. O serviço é altamente especializado, com um atendimento de excelência.

Pude verificar a existência de um contraste muito grande entre o público-alvo das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa. Enquanto nas Lojas do Cidadão os clientes que procuram os seus serviços são muito heterogéneos, nas Lojas de Empresa o

Público-alvo é mais seletivo, uma vez que quem procura estes serviços são empresários. Desta forma, o ambiente é completamente distinto nos dois locais. Muito agitado e tenso no 1º (muitos clientes), e calmo e agradável no 2º (poucos clientes).

É importante referir que para fazer face às necessidades distintas do público-alvo dos dois locais, os funcionários das Lojas de Empresa têm uma formação superior (a sua maioria, advogados), enquanto os funcionários das Lojas do Cidadão têm o 9º ano ou o 12º ano de escolaridade.

Posteriormente, com base na análise das grelhas aplicadas na realização da atividade – “Cliente Mistério” – introduziram-se os respetivos dados e avaliaram-se os diferentes critérios.

Para cada critério avaliado (por ex. convite a sentar), tinha de ser muito bem justificada a atribuição de um determinado valor. Desta forma, para as diferentes fases do atendimento – Acolhimento do Atendimento; Exploração do Pedido; Resolução do Pedido; Finalização do Pedido -, bem como para os parâmetros da observação geral, que incluem critérios para avaliar a imagem global do atendedor e os valores das Lojas do Cidadão implícitos durante a situação de atendimento, foi necessário justificar minuciosamente o valor atribuído (numa escala de 1 – 5, sendo que o 1 corresponde a *muito mau* e o 5 a *muito bom*).

Com esta análise integrei na prática toda a necessidade de rigor e profundidade que todo o processo de avaliação exige. Se já tinha esta noção através da teoria assimilada ao longo da licenciatura e mestrado, este processo possibilitou-me a tomada de consciência da importância dos pormenores, das descrições e dos detalhes (anexo 25).

➤ **Realização dos perfis de competência dos funcionários AMA (janeiro)**

Para a realização dos perfis de competência dos funcionários da AMA e tendo em conta as diferentes áreas de trabalho, foi necessário pesquisar e aprofundar as funções e atividades adaptadas a cada uma dessas áreas.

Mediante as pesquisas obtidas, procurou-se ajustar as várias atividades encontradas para as diferentes funções, e integrá-las numa grelha específica para o efeito. Procurando analisar as diferentes atividades encontradas para a mesma função, houve a preocupação em redefinir e adaptá-las ao contexto específico da AMA.

Considero que a realização desta atividade foi um pouco mais além do que seria esperado para o desempenho de um estagiário. São desafios desta natureza que

promovem o crescimento pessoal, profissional e relacional. (no anexo 28, apresenta-se o exemplo do perfil de técnico de atendimento, uma vez que os perfis dos funcionários da AMA não chegaram a ser validados pela Coordenadora do Departamento à data da conclusão do estágio).

➤ **Construção de questionários de Avaliação do Impacto da Formação (novembro/janeiro/fevereiro/março)**

Esta atividade teve como principal objetivo, a construção de um modelo de avaliação de Impacto de Formação para as Lojas do Cidadão e da Empresa. Para o efeito, construíram-se quatro inquéritos de avaliação para aferir o impacto da formação, sendo dois para o perfil do atendedor (um a aplicar ao técnico de atendimento e outro à sua chefia direta – coordenador) e os outros dois, para o perfil do coordenador do atendimento (a serem aplicados, um ao coordenador e outro ao seu subordinado – técnico de atendimento).

Para a construção destes questionários, tive de ter em consideração o referencial de competências para a função “técnico de atendimento” e “coordenador de atendimento” e, a partir daí, elaborar as diferentes questões. Para a elaboração destas questões, tive presentes os indicadores de desempenho aplicáveis à função do atendedor e do coordenador, tendo em conta as diferentes competências: técnicas, sociais e pessoais. Estes questionários, para além de aferir o impacto da formação no técnico de e no coordenador do atendimento, permitem ainda, verificar quais as competências associadas a estes dois perfis, que são ou não postas em prática e aferir as que são mais valorizadas após uma análise quantitativa.

Esta análise quantitativa é bastante interessante, na medida em que permite uma análise mais profunda e rigorosa. O balanço de competências na análise de resultados da formação vai permitir detetar eventuais lacunas, evidenciando as competências menos desenvolvidas, o que possibilita identificar aquelas que têm mais necessidade de serem trabalhadas em formações posteriores (anexo 27).

Integrada nesta atividade dos perfis de competência, construí ainda um documento sobre o ROI - *Return Of Investment da formação*, com base em algumas pesquisas realizadas anteriormente, integrando a informação mais relevante e pertinente, nomeadamente: conceptualização do ROI; seus indicadores; metodologia; critérios; instrumentos de avaliação; como se calcula, etc.

Este documento pretendia constituir um recurso importante aquando a apresentação dos resultados da avaliação do impacto da formação, no sentido de contribuir para avaliar o retorno de investimento na formação (anexo 26).

➤ **Realização dos relatórios de avaliação da formação técnica “Balcões Multisserviços (BMS)” (fevereiro/março/abril/maio)**

Os relatórios de avaliação da formação técnica “Balcões Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos” realizados no âmbito do estágio foram vários, nomeadamente: T, N, B, G, C e VNG. Para a realização destes relatórios de avaliação, foi necessário efetuar o tratamento dos dados no Excel e fazer a respetiva análise.

Em termos de relatório de estágio, estes dados tornaram-se relevantes e imprescindíveis para o estudo realizado (anexo 21).

➤ **Realização de exercícios para a avaliação das aprendizagens dos formandos, através da ferramenta *online* “Raptivity” (março/abril).**

A realização desta atividade teve em conta dois objetivos: conhecer as metodologias e práticas aplicadas na formação BMS e construir um instrumento de avaliação *online* das aprendizagens. A partir das questões registadas nas grelhas de observação das ações de formação técnica “Balcão Multisserviços” (BMS), realizadas nos dias 24 e 25 de fevereiro, identifiquei outras questões que poderiam ser formuladas, relacionadas com as dúvidas que foram surgindo em cada tema e sub-tema dos conteúdos da formação BMS. Com base nestas questões, preenchi os *templates* “*atividade*” e “*corrigenda*”, ou seja, para cada questão colocada, foi realizado um exercício (atividade), que constará no instrumento de avaliação *online* das aprendizagens da formação.

Os exercícios elaborados foram baseados na ferramenta *online* “Raptivity”. Estes exercícios permitem aos formandos compreender e assimilar os conteúdos ministrados na formação. Por outro lado, este instrumento vai avaliar os conhecimentos adquiridos pelos formandos durante a formação (anexo 13).

3. Reflexão Crítica Sobre as Atividades Desenvolvidas na Instituição

Neste ponto procuro apresentar uma reflexão crítica sobre o trabalho realizado, tendo em conta as atividades que fui desenvolvendo ao longo do estágio curricular no Departamento de Formação da AMA. Por um lado, irei identificar e justificar as atividades que desempenhei de forma rotineira, mais adequadas e em consonância com a designação de tarefa, e por outro, aquelas em que participei de forma mais autónoma, interventiva e integradora, enquanto membro ativo e participativo da equipa de formação.

No contexto desta análise, a diferenciação de atividades associada a categorias profissionais tem a sua relevância, uma vez que se pretende emitir uma opinião sobre a adequação/adaptação destas tarefas à especialização em curso (Avaliação em Educação) e ao grau académico que lhe corresponde – Mestrado.

No que se relaciona com a função de *tarefa*, desempenhei algumas atividades, que enquanto ações isoladas, as considereirei como tal, nomeadamente: a organização e gestão da base de dados dos formadores e dos formandos no Access, os relatórios de avaliação no âmbito de diversas formações técnicas realizadas e a preparação de atividades necessárias à realização de algumas ações de formação inicial ou contínua.

Contudo, apesar de identificar estas tarefas como rotineiras, através da prática diária pude constatar que são procedimentos habituais, desenvolvidos por todos os membros da equipa no âmbito das diferentes ações de formação por eles ministradas, quer seja inicial, técnica ou contínua. No âmbito da função inerente a cada membro da equipa de formação, considero que o desenvolvimento deste tipo de serviço poderá ser encarado de uma forma mais autónoma ou integradora, na medida em que está inserido no processo de uma dada formação e que é da exclusiva responsabilidade dos responsáveis pelas diferentes áreas.

Na sequência desta ideia, faz todo o sentido designar as atividades que realizei de forma autónoma como *integradoras*, uma vez que permitiram maior liberdade e autonomia quer na sua conceção, implementação ou na própria avaliação. Podem destacar-se nesta categorização atividades como: construção de instrumentos de avaliação da formação; reformulação, implementação e análise do Modelo de Avaliação da Formação – “Cliente Mistério”; realização dos “Clientes Mistérios” aos funcionários

das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa; realização de atividades para a avaliação das aprendizagens dos formandos, através da ferramenta *online* “Raptivity”; investigação sobre as ferramentas de avaliação *online* (Quandary, Hot Potatoes, Mapas conceptuais, SurveyMonkey, Plataforma Ning, Raptivity, etc) e realização dos perfis de competências dos funcionários AMA.

Poderá dizer-se que todas as atividades propostas tiveram como principais objetivos dar a conhecer todo o trabalho desenvolvido no âmbito das etapas inerentes ao processo de formação, nomeadamente: diagnóstico de necessidades, programação (quem dá formação, que conteúdos, que metodologias utilizar), implementação (aplicação dos programas) e avaliação (verificação das alterações provocadas pela formação), e também proporcionar o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, tão necessárias à perceção e compreensão da realidade empresarial do mercado de trabalho.

Este leque abrangente de atividades realizadas em vários âmbitos, foram contributos significativos e de grande utilidade em termos de inserção numa prática profissional efetiva.

CAPÍTULO III - O PROJETO DE INVESTIGAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

1. Introdução

Neste estudo abordam-se as Práticas de Modernização Administrativa: Relação entre Formação e Avaliação. A motivação para esta temática surgiu no desenvolvimento de uma atividade do estágio, nomeadamente, a adaptação de um questionário já existente na Agência para a Modernização Administrativa (AMA) para avaliação de uma ação de formação técnica. Ao analisar este questionário, com o intuito de o melhorar, surgiu o interesse em verificar até que ponto existia uma articulação entre este instrumento de avaliação, o tipo de formação ministrada e a respetiva metodologia. Ou seja, procurou-se analisar até que ponto a formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos” (BMS) se encontrava diferenciada (tendo em conta a sua natureza, características e práticas), em relação aos instrumentos de avaliação da formação existentes.

O presente estudo integra-se no mestrado de Avaliação em Educação e apresenta os seguintes objetivos:

- ✓ Identificar práticas, métodos, técnicas e instrumentos de avaliação da satisfação utilizados para a formação técnica BMS dos funcionários das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa;
- ✓ Analisar criticamente o modelo de aprendizagem e o instrumento de avaliação da satisfação dos formandos utilizados na formação técnica BMS;
- ✓ Relacionar as diferentes metodologias e práticas da formação técnica BMS com o modelo de aprendizagem e com o instrumento de avaliação da satisfação dos formandos;
- ✓ Propor formas alternativas de avaliação da satisfação dos formandos do curso BMS de acordo com referentes devidamente explicitados.

Ao longo deste capítulo serão apresentadas as seguintes secções, para além da introdução:

- Conceptualização do problema e as respetivas questões de investigação;
- Metodologia, onde se identifica o objeto e o campo de estudo, se efetua a caracterização dos participantes e do curso BMS, se apresenta o programa de formação BMS e o modelo pedagógico;
- Organização, análise e interpretação dos dados, que abrange as análises do conteúdo das entrevistas realizadas e o resultado da avaliação do curso BMS.

2. Conceptualização do Problema

Cada vez mais surge a necessidade de avaliar a formação realizada pelas várias entidades formadoras, uma vez que existe uma abrangente rede de Centros de Formação que oferece este serviço e as questões da eficácia e eficiência surgem inequivocamente. Ou seja, a empresa/entidade que oferece a formação tem de procurar analisar até que ponto esta corresponde ou não, às necessidades dos formandos e de que forma está a ser realizada/implementada.

Para que possamos analisar a qualidade da formação, há que construir instrumentos e desenhar metodologias. A avaliação deve servir os propósitos e características inerentes a cada tipo de formação, seja ela inicial, contínua, específica ou técnica. Torna-se imperativo analisar que instrumentos para avaliar se podem construir e, mais importante, em que momentos devem ser aplicados tendo em conta o tipo de formação em questão. Estes instrumentos devem fazer parte de uma metodologia de avaliação que tenha em conta vários momentos, propósitos e intervenientes.

2.1. *Questões de Investigação*

Este trabalho foi orientado tendo em conta as seguintes questões de investigação:

- 1 - Como é que, na formação BMS organizada pela AMA, se poderão caracterizar as relações entre as metodologias/práticas de formação e o instrumento de avaliação da satisfação dos formandos?
- 2 - Qual o modelo e instrumento de avaliação da satisfação utilizados na formação técnica BMS?

- 3 - Quais as metodologias e práticas de formação BMS desenvolvidas?
- 4 - Que outras formas alternativas de avaliação podem ser propostas de acordo com referentes devidamente explicitados?

3. Metodologia

O estudo centra-se numa natureza interpretativa dos fatos, focado nos significados imediatos que os formandos (público-alvo da formação e do respetivo estudo) retiraram da formação.

Segundo Erickson (1986), a natureza interpretativa de uma metodologia está centrada nos significados imediatos e locais das ações, como critério básico de validade. Mas em que situações esta metodologia será pertinente para um determinado estudo de investigação? Erickson considera que a abordagem interpretativa é a mais indicada quando se está interessado:

a) Na estrutura específica dos fatos, mais do que no seu caráter geral e na sua distribuição global (razão que se prende com o nosso objetivo de investigação que pretende avaliar as relações entre as metodologias/práticas de formação e os instrumentos de avaliação da satisfação dos formandos ao curso BMS);

b) Nos significados atribuídos pelos atores a acontecimentos específicos (no nosso caso, tínhamos maior interesse em perceber de que forma os formandos encaram e avaliam a formação, sendo o seu *feedback* deveras importante para a melhoria contínua das ações realizadas);

c) Na identificação de pontos de contraste e de acontecimentos naturais que não podem ser estudados (ou não se pretendem estudar) experimentalmente (apesar das temáticas iniciais serem estudadas e meditadas pela equipa de formação, é muito importante perceber que outros aspetos (dúvidas/questões) poderão ser colmatadas e de que forma os conteúdos poderão tornar-se mais objetivos e de fácil compreensão);

d) Na identificação de causas específicas que não foram identificadas experimentalmente e/ou o desenvolvimento de novas teorias acerca de influências presentes nos padrões identificados através da investigação (mais uma vez, está aqui patente o interesse em analisar as situações e causas específicas que possam estar relacionadas com a apreciação que os formandos fazem da formação, e de que forma a formação poderá contribuir para o desenvolvimento de novas competências,

referenciando uma das questões que estão presentes no questionário de avaliação relacionado com a importância dos assuntos abordados para a concretização e execução das funções definidas (ver anexo 15).

No enquadramento desta linha reflexiva, Almeida e Freire (2008), consideram que esta metodologia não poderá ser feita sem o recurso à própria perspectiva dos sujeitos implicados nas situações, razão pela qual são distribuídos os questionários de satisfação aos formandos no final de cada ação de formação. A par dos comportamentos observáveis, torna-se necessário conhecer os sistemas de comunicação e de relação, bem como as suas representações para os indivíduos ou grupos em causa.

Assim sendo, este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar as relações entre as Práticas e Metodologias /Instrumentos de Avaliação aplicados na Formação Técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, de forma a perceber até que ponto este tipo de formação (técnica) se encontra diferenciado, tendo em conta a sua natureza, características e práticas, em relação aos instrumentos de avaliação da formação existentes.

Bogdan e Biklen (1994), fazem referência a algumas características principais que a investigação qualitativa deve apresentar, a saber:

- A fonte direta de dados é o ambiente natural, sendo o investigador o instrumento principal;
- A sua principal preocupação é descrever;
- O interesse incide mais sobre o processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos;
- Tende-se a analisar os seus dados de forma indutiva;
- O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

Como refere Maanen (1979), os estudos qualitativos diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. A pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos no mundo social (pp. 520). Trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação, procedimento adotado neste estudo.

3.1. Objeto e Campo de Estudo

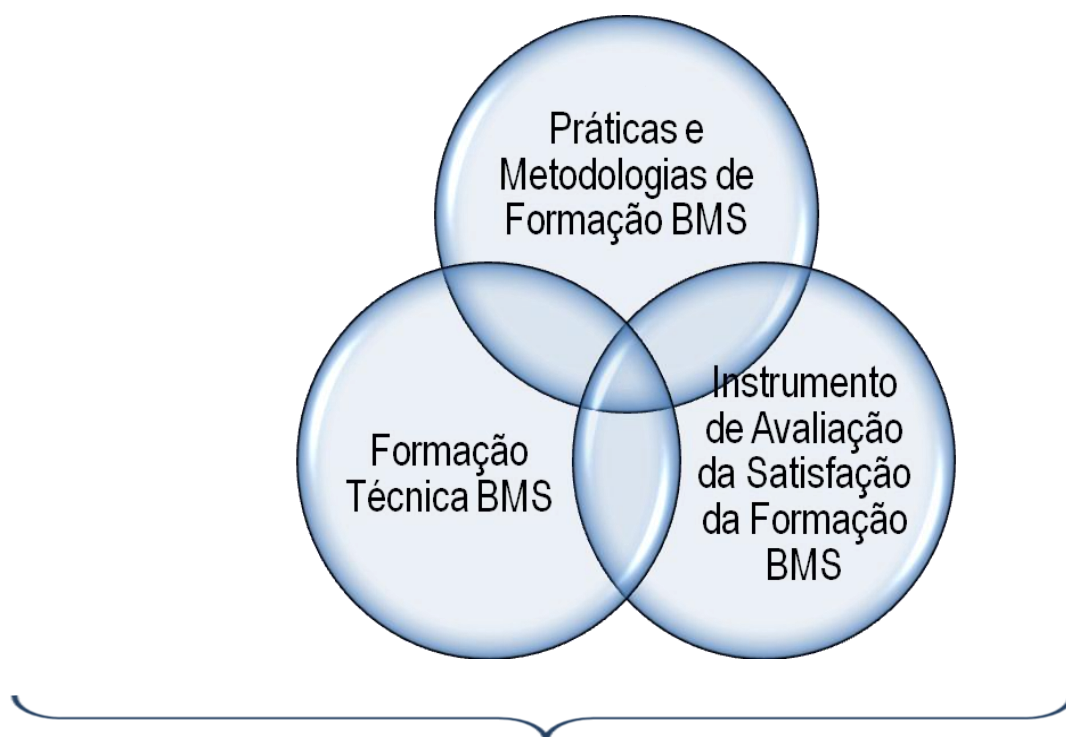


Figura 4: Objeto e Campo de Estudo

O estudo envolve a avaliação da satisfação dos formandos, relativamente ao curso ministrado no âmbito da formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, que procura analisar as relações entre as Práticas e Metodologias de Formação/Instrumentos de Avaliação aplicados neste curso. Como referi anteriormente, o objetivo é perceber até que ponto este tipo de formação se encontra diferenciado (tendo em conta a sua natureza, características e práticas), em relação aos instrumentos de avaliação da formação existentes.

De modo a dar mais consistência, validade e credibilidade ao estudo, realizaram-se duas observações naturalistas na formação “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, duas entrevistas semidiretivas (uma à coordenadora do Departamento de Formação e outra á responsáveis pela formação inicial e formação contínua respetivamente) e a análise de vários documentos (guia dos cursos, instrumentos de avaliação da formação, manuais, modelo pedagógico do curso BMS, etc).

3.1.1. Caracterização da Amostra de Participantes

O desenvolvimento do estudo de avaliação da satisfação dos formandos com o curso Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos recai sobre uma amostra de 80 formandos (gráfico nº 1), em que, 67 são do género feminino e 13 são do género masculino. O curso foi ministrado no decorrer do ano de 2010 e no 1º trimestre de 2011.

Os formandos que participam nas ações de formação, desempenham funções nas diversas Lojas do Cidadão, e postos dispersos em diferentes zonas do país, postos BMS, entre os quais: **P, CB, N, Pa, Tar, Coi, Gon, E (Lojas do Cidadão)** e **N, V, L, Cac, B, Ma, Com, To e Ma (postos de atendimento BMS)**. A gestão da Rede das Lojas do Cidadão é da responsabilidade da Agência para a Modernização Administrativa.

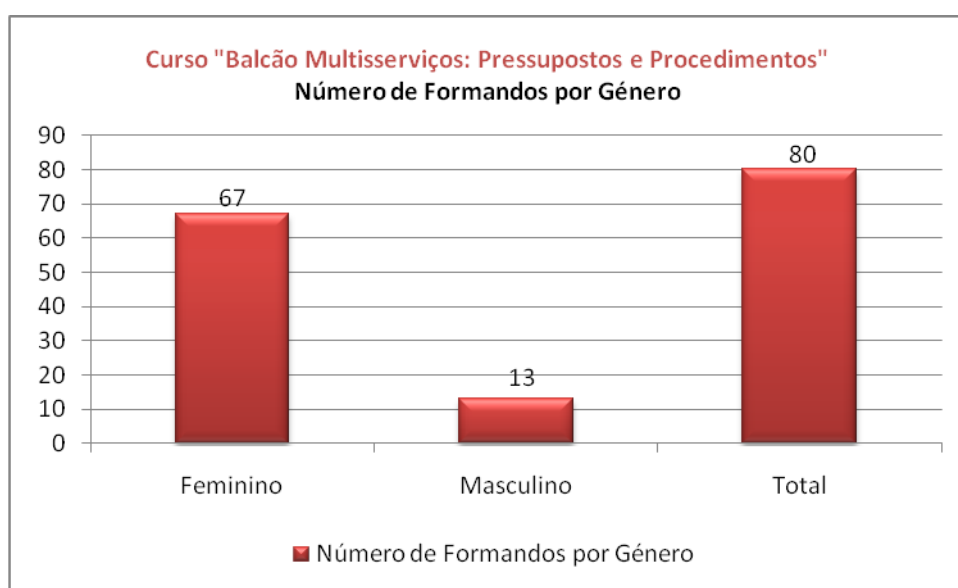


Gráfico nº 1 – Número de Formandos por Género

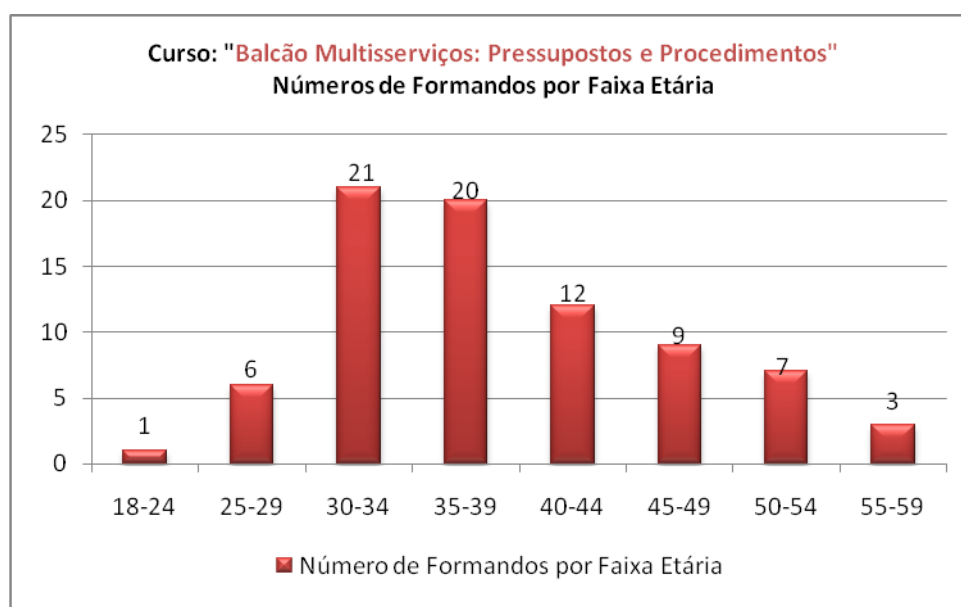


Gráfico nº 2 – Número de Formandos por Faixa Etária

A grande maioria dos formandos tem idades compreendidas entre os 30-34 anos (21 formandos) e entre os 35-39 anos (20 formandos). Doze formandos têm idades compreendidas entre os 40-44 anos, 9 formandos entre os 40-44 anos, 7 formandos entre os 50-54 anos, 6 formandos entre os 25-29 anos, 3 formandos entre os 55-59 anos e por fim, 1 formando que tem idade compreendida entre os 18-24 anos (gráfico nº 2).

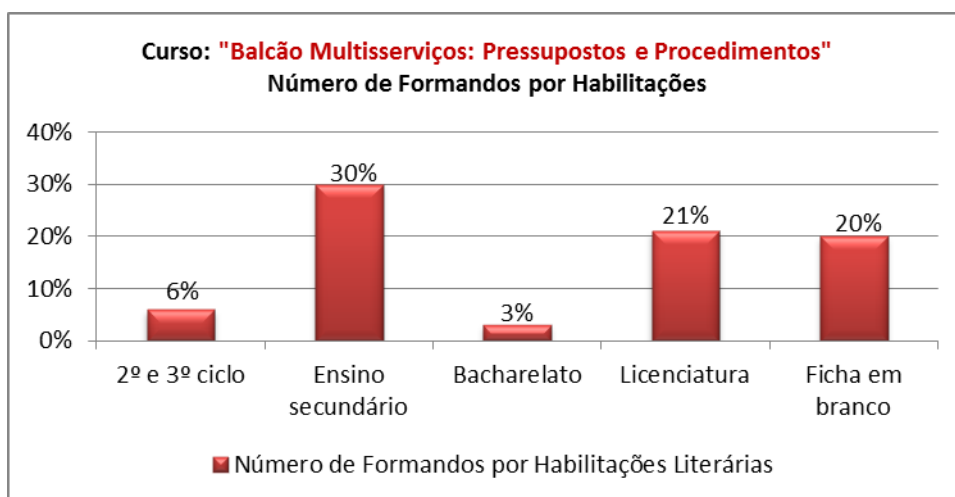


Gráfico nº 3 – Número de Formandos por Habilitações Literárias

Trinta por cento dos formandos possuem o 12º ano de escolaridade, 21% licenciatura, 6% concluíram o 2º e 3º ciclo, 3% possuem o bacharelato e 20% não respondeu à questão (gráfico nº 3).

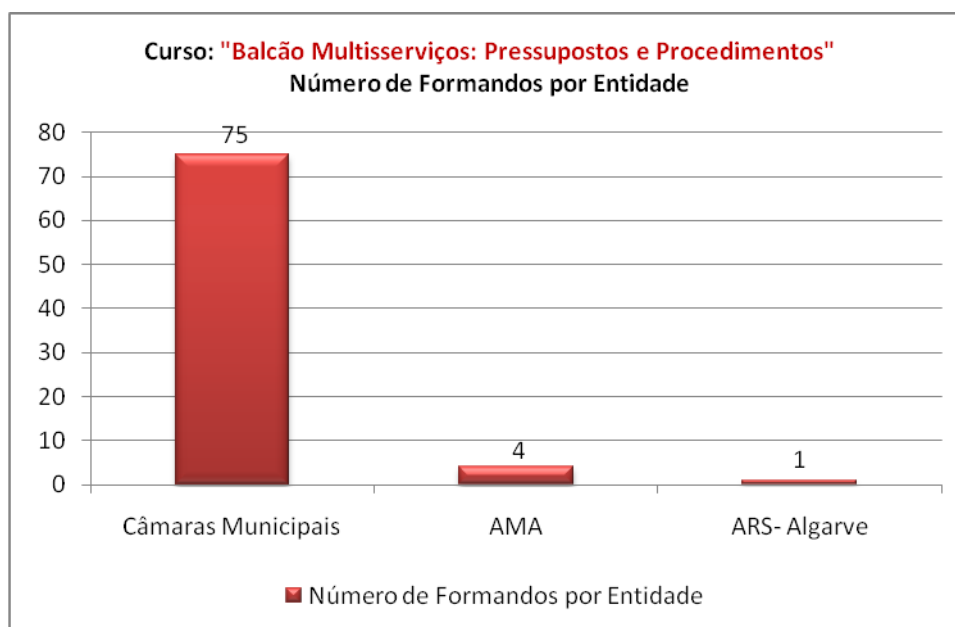


Gráfico nº 4 – Número de Formandos por Entidade

Setenta e cinco formandos pertencem a Câmaras Municipais, 4 são funcionários internos da AMA e 1 pertence à ARS- Algarve (gráfico nº 4).

3.1.2. *Caracterização do Curso: “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”*

O curso de formação é essencialmente técnico, no âmbito dos procedimentos dos Balcões Multisserviços (BMS).

Os Balcões Multisserviços (BMS) são balcões integrados que prestam um atendimento multifuncional e generalista de serviços com um nível de especialização reduzida, entregues numa interação única e rápida. Os BMS funcionam como um balcão intermediário de serviços de baixa complexidade de diferentes entidades e permitem maior acessibilidade dos dados do cidadão, no sentido de promover a satisfação dos cidadãos e das empresas.

No âmbito do projeto de conversão dos PAC (Postos de Atendimento ao Cidadão) nas Lojas do Cidadão em BMS (Balcões Multisserviços), no ano de 2010 foram realizadas, ao todo, 21 ações de formação inicial técnica intituladas de “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

Neste ano de 2011, no 1º trimestre e para o mesmo curso, realizaram-se 5 ações de formação. No total, o número de ações de formação inicial técnica “Balcão Multisserviços: (BMS) Pressupostos e Procedimentos” realizadas em 2010 e 2011, perfazem 26 ações.

3.1.3. *Programa de Formação*

O curso, intitulado, “Balcões Multisserviços: Procedimentos e Pressupostos”, apresentou os objetivos abaixo indicados:

- Conhecer a origem do BMS e a sua associação às Lojas do Cidadão de 2ª geração;
- Compreender os esclarecimentos a dar ao cidadão sobre o BMS e os serviços das diferentes entidades;
- Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com o BMS;
- Compreender a interligação entre as plataformas das entidades com o BMS.

Para se atingirem estes objetivos foi definido um programa de formação específico, composto por sete temas, os quais se resumem da seguinte forma:

Quadro 3 – Programa de Formação BMS

PROGRAMA	
Tema 1	Apresentação Institucional do BMS <ul style="list-style-type: none"> • Boas Vindas ao Curso • Objetivos do curso • Origem do BMS • Associação do serviço às Lojas de 2ª Geração
Tema 2	Serviços Prestados no BMS <ul style="list-style-type: none"> • Serviços globais prestados nos Balcões Multisserviços • Serviços prestados no Balcão Multisserviços Local • Esclarecimentos sobre o BMS a dar ao Cidadão
Tema 3	Entidades e respetivos serviços <ul style="list-style-type: none"> • IMTT – Serviços e procedimentos • CGA – Serviços e procedimentos • ADSE – Serviços e procedimentos • ISS – Serviços e procedimentos • ARS – Serviços e procedimentos • DGC – Serviços e procedimentos • ACP – Serviços e procedimentos • Portal do Cidadão – Serviços e procedimentos • DGAJ – Serviços e procedimentos • EDP – Serviços e procedimentos
Tema 4	A especificidade do Software Balcão Multisserviços <ul style="list-style-type: none"> • Pertinência e utilização da plataforma BMS • Em que consiste o BMS • Estrutura e especificidade do BMS • Abertura/encerramento de caixa • Registo de um atendimento • Registo de um pedido de informação • Simulação de uma pesquisa • Simulação de emissão de guias de remessa • Simulação da emissão do relatório de caixa • Consulta dos campos “Ajuda” – Pertinência
Tema 5	A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS <ul style="list-style-type: none"> • A interligação das plataformas das entidades com o BMS • Demonstração do funcionamento e processo dos serviços das plataformas das entidades • Realização de casos por parte dos formandos
Tema 6	Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de Conhecimentos • Realização de casos práticos pelos formandos • Realização de serviços com a plataforma BMS • Procedimentos informativos a ter em consideração na realização de um serviço com o BMS, e/ou com as plataformas das diferentes entidades
Tema 7	Sistematização da Informação <ul style="list-style-type: none"> • Sistematização dos conteúdos ministrados • Atividade final

Duração

O curso tem uma duração total de 2 dias, sendo que os temas 1, 2 e 3, por apresentarem um caráter mais teórico, são ministrados no 1º dia e os temas 4, 5, 6 e 7, de caráter mais prático, são ministrados no 2º dia, no horário das 10H às 18H, num total de 14 horas. Após o curso e durante as duas semanas subsequentes, os formandos poderão esclarecer as dúvidas que surgirem durante o horário laboral por via telefone ou através de correio eletrónico com a formadora.

Importa salientar que, de acordo com a especificidade do conteúdo técnico ministrado e por se considerar que o mesmo requer a prática e experimentação efetiva dos formandos para compreender os conteúdos relativos ao Balcão Multisserviços (BMS), no final da formação, pretende-se que os formandos detenham, consolidem e apliquem os conhecimentos relacionados com a utilização do BMS e os procedimentos de atendimento e pós-atendimento.

3.1.4. *Modelo Pedagógico*

O modelo de formação definido para o curso “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, integrado na Iniciativa Nova Aprendizagem, é estruturado por módulos de aprendizagem, apresentando-se, para cada módulo, a definição dos conteúdos técnicos e pedagógicos, as atividades pedagógicas, a forma de avaliação das aprendizagens realizadas, e a respetiva dinâmica de formação.

O modelo pedagógico tem uma abordagem *Blended Learning*, contendo uma componente presencial e uma componente *online*.

A componente presencial é de 2 dias, com 7h de formação por dia, num total de 14h. Nesta componente presencial são ministrados os conteúdos programáticos relacionados com a utilização do BMS e os serviços das diferentes entidades, complementados com a realização de exercícios práticos.

Através da componente *online* pretende-se que os formandos consolidem os conhecimentos adquiridos na sessão presencial e que os formadores possam validar as competências dos funcionários para exercerem as suas funções de pré e pós atendimento nos Balcões Multisserviços. Esta componente tem a duração de uma semana e meia (8 dias úteis, num total de 8 horas de formação, 1 hora por cada dia) com recurso a uma

plataforma de aprendizagem que possibilite a interação, partilha de conhecimento e realização de atividades por parte dos formandos e formadores.

A componente presencial é de carácter obrigatório, devendo os formandos frequentar 95% da carga horária total do curso e realizar as atividades/exercícios propostos pelo formador, para que possam receber o certificado de frequência.

3.1.4.1. *Reflexão crítica sobre o Modelo de Aprendizagem BMS*

Considerando a estrutura do Modelo Pedagógico de Aprendizagem utilizado para a formação BMS (anexo 16), em que a componente presencial é de dois dias (14 horas) e a componente *online* ocorre num período de 8 dias pós formação (1h por dia), torna-se importante saber qual será a proporção necessária destas duas componentes e quais as implicações do *Blended Learning* nas aprendizagens dos formandos.

O termo *Blended Learning*, isto é, modelo misto de aprendizagem, que integra a componente presencial e a componente *online*, tem vindo a ser posto em prática, há já algum tempo, no âmbito da Educação/Formação e no Ensino a Distância. A confluência de novas pedagogias (por exemplo, a mudança na ênfase da aprendizagem centrada no aluno), as novas tecnologias (por exemplo, a rápida expansão da Internet, Web e computadores pessoais) e novas teorias de aprendizagem (por exemplo, a aprendizagem baseada no construtivismo social) estão a permitir novos modelos de ensino e aprendizagem, o que reflete uma mudança de paradigma.

Garcia (1995) refere que Ensino a Distância se distingue da modalidade de ensino presencial por ser um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal na sala de aula entre professor e estudante como meio preferencial de ensino pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos, apoio de uma organização e tutoria que propiciam uma aprendizagem independente e flexível. Particularizando para a modalidade de *eLearning*, Rosemberg (2002) define-o como uma forma de disponibilização da informação utilizando a internet.

Deste modo, podemos referir que o *eLearning* é uma modalidade de Ensino a Distância, que pressupõe que os processos de ensino/aprendizagem sejam baseados em conteúdos educacionais disponibilizados na Internet, abrindo assim novas perspetivas para a partilha de conhecimento. Ainda de acordo com Rosemberg (2002), embora os programas de *eLearning* apresentem algumas limitações, estas podem ser amenizadas

através da comunicação mediada pela tecnologia ou pela própria estrutura dos conteúdos educacionais, que podem fornecer o diálogo e a interação necessária entre tutores e os estudantes.

No caso concreto do curso de formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, em que se pretende que os formandos detenham, consolidem e apliquem os conhecimentos relacionados com a utilização do BMS e os procedimentos de atendimento e pós-atendimento, seria vantajoso que a componente *online* estivesse presente, não apenas no final da formação para consolidar as aprendizagens de forma colaborativa (como consta no modelo de aprendizagem), mas também pré - formação, funcionando em moldes diferentes, conforme figura 1.

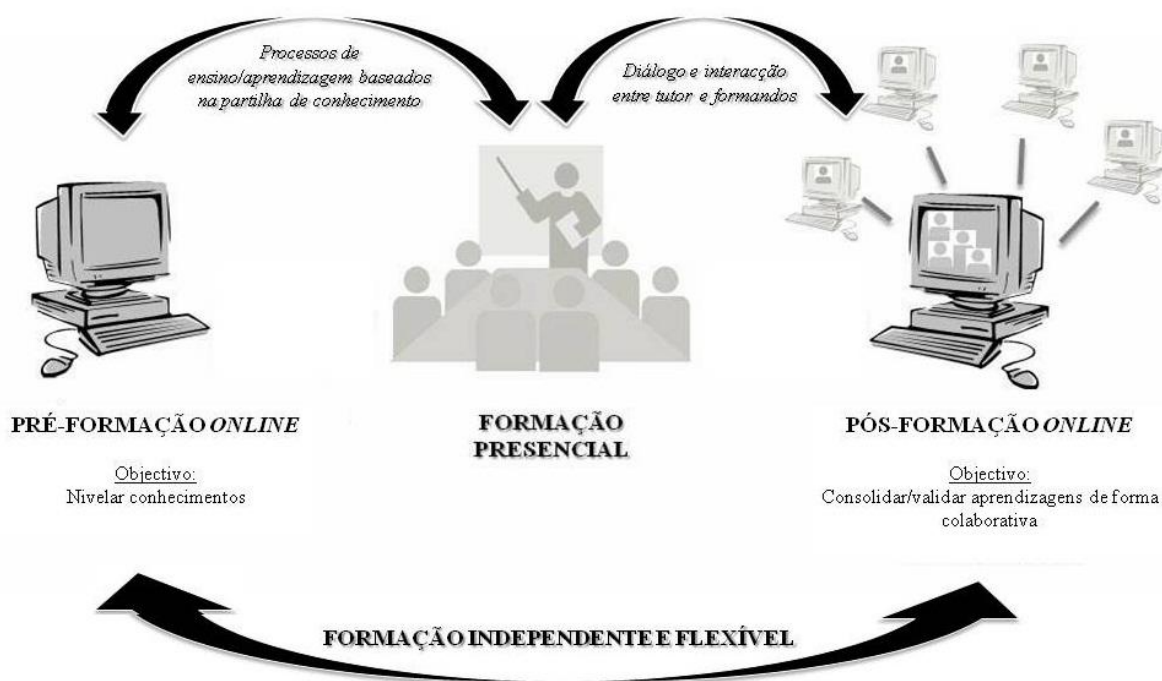


Figura 5: Esquema de Formação Blended Learning

No período pré-formação poderia ser utilizado um modelo de aprendizagem independente e na pós formação um modelo de aprendizagem colaborativo. Desta forma, no momento pré-formação possibilitar-se-ia o acesso dos formandos aos conteúdos BMS, através de uma plataforma de aprendizagem (pelo menos duas semanas antes da formação), de forma a existir uma uniformização dos conhecimentos teóricos, através do modelo de estudo independente, que iria permitir um nivelamento do seu nível de conhecimento (a plataforma permite verificar quem efetuou as leituras dos

manuais) e evitaria a necessidade de dispor tanto tempo da formação para a transmissão dos conteúdos BMS.

Esta perspetiva de uma componente *online* pré-formação presencial assenta nos pressupostos definidos por Wedemeyer (1981), que define o conceito de aprendizagem independente como sendo caracterizado por:

- Processo de ensino individualizado;
- Progressão do estudante no programa através de atividades por si realizadas de acordo com as competências a adquirir;
- Importância reduzida da interação entre estudantes (para se proceder ao nivelamento de conhecimentos, a componente colaborativa seria dispensável);
- Estudante responsável pelo ritmo da sua aprendizagem, tendo liberdade para interromper e recomeçar os programas de acordo com a sua vontade (durante um período de tempo pré-definido);
- Separação entre estudante e professor;
- Conteúdos educacionais maioritariamente apresentados em suporte impresso.

Podemos então considerar que a aprendizagem independente pressupõe e conduz a uma separação entre o processo de ensino e o processo de aprendizagem, adequando-se aos objetivos propostos para esta primeira componente *online*.

No segundo momento *online* de pós-formação, seria utilizado um modelo de aprendizagem colaborativa com o objetivo de consolidar e validar as aprendizagens.

De acordo com Garrison, Archer e Anderson (2003), as discussões em fórum e a prossecução de projetos colaborativos ajudam a diminuir o sentimento de isolamento, levando ao desenvolvimento de verdadeiras comunidades virtuais de aprendizagem, reforçado pelo facto dos participantes terem já partilhado um momento de interação presencial. Ainda segundo Garrison, Archer & Anderson (2003), o *e-Learning* proporciona, através do suporte à comunicação assíncrona e colaborativa, uma comunidade crítica de aprendentes, tendente à realização de uma aprendizagem relevante, significativa e continuada, ideal para os objetivos de consolidação e validação das aprendizagens.

Para as componentes de formação *online* (neste caso tanto para os momentos pré-formação como pós-formação), é fundamental que os conteúdos pedagógicos sejam elaborados de acordo com as diretrizes definidas para a conceção de materiais pedagógicos a serem disponibilizados num ambiente de aprendizagem online.

Keegan (1996) sistematizou os sete conceitos chave que Holmberg formalizou na sua teoria da conversação didática guiada para a conceção de conteúdos para Ensino a Distância e que ainda hoje são válidos para a modalidade de eLearning, a saber:

- Os sentimentos de relacionamento interpessoal entre as partes que ensinam e as que aprendem promovem a motivação e o prazer pelo estudo por parte do estudante. Estes sentimentos podem ser cultivados por materiais didáticos bem desenvolvidos e uma comunicação a distância bidirecional adequada;
- O prazer intelectual e a motivação promovem a prossecução dos objetivos e o uso de processos e métodos de estudo adequados;
- O ambiente, a linguagem e as convenções sobre conversações amigáveis favorecem os sentimentos de relacionamento interpessoal;
- As mensagens transmitidas e recebidas em forma de conversação são mais facilmente percebidas e lembradas;
- O conceito de conversação pode ser transferido com sucesso para os media utilizados no Ensino a Distância;
- O planeamento e a orientação do trabalho, sejam promovidos pela organização de ensino ou pelo próprio estudante, são indispensáveis para o estudo organizado, o qual é caracterizado por objetivos conceptuais implícitos ou explícitos.

A conversação didática guiada pode manifestar-se, assim, de duas formas diferentes: uma forma de conversação real e uma forma de conversação simulada.

A conversação didática guiada real refere-se a um tipo de conversação bidirecional entre os estudantes e o professor, realizada de forma mediada síncrona ou assíncrona – por exemplo, pelo telefone ou carta, e atualmente também por correio eletrónico, SMS, fórum, etc. A conversação didática guiada simulada refere-se a uma forma de conversação indireta, de carácter unidirecional, incorporada nos conteúdos educacionais apresentados aos estudantes (manuais impressos, vídeo, áudio e mais recentemente conteúdos multimédia interativos).

Se nesta formação BMS, o modelo *Blended Learning* aplicado considerar todas as teorias e variáveis apresentadas, nomeadamente: o ensino centrado no aluno, o aumento na interação entre professor/aluno, aluno/aluno, aluno/conteúdo, recursos do

aluno e a integração de mecanismos de avaliação formativa e sumativa por parte do formador, os formandos tendem a realizar uma aprendizagem relevante e significativa.

Tendo em consideração esta análise crítica, apresenta-se uma proposta de melhoria do modelo pedagógico de aprendizagem BMS (anexo 20).

O curso integrou os dois primeiros níveis de avaliação de Kirkpatrick (1994) - o Nível 1 – Reação e o Nível 2 – Aprendizagem.

A avaliação da reação, tal como a própria designação indica, permitiu recolher as opiniões e satisfação dos formandos em relação ao curso, tendo sido aplicados inquéritos de satisfação da formação no final da formação.

A avaliação de Nível 2, avaliação da aprendizagem, realizada com o objetivo de verificar se os formandos aumentaram os seus conhecimentos, foi efetuada ao longo da formação, nos momentos em que foram realizadas as atividades práticas e no final de cada ação de formação com a realização de uma ficha de sistematização dos conhecimentos (avaliação final).

Para este estudo, apenas se considera o nível 1, ou seja, a avaliação da reação (satisfação) dos formandos. Este assunto será devidamente desenvolvido na secção dos resultados de avaliação do curso BMS.

3.2. Recolha de Dados

O processo de recolha de dados, que serviu ao propósito deste estudo, teve lugar entre os meses de janeiro e maio de 2011.

3.2.1. *Observação da Ações de Formação BMS*

Como refere Estrela (1986, citado por De Landsheere, 1979), “(...) a observação naturalista é como que uma observação do comportamento dos indivíduos nas circunstâncias da sua vida quotidiana (...)”. Assim sendo, a observação é feita em ambiente natural, o que implica que seja o observador a deslocar-se para os sítios onde ocorram as situações e onde se encontram os sujeitos que pretende observar. Este tipo de observação é feito “in vivo”, já que ocorre em simultâneo com o desenvolver das situações, acompanhado a situação normal dos sujeitos. Trata-se de uma observação contínua e direta, contínua, porque o observador observa toda a situação, e direta, porque é feita sem o auxílio de meios exteriores (como gravadores).

Numa primeira fase, observa-se e problematiza-se a situação a analisar, passando depois à segunda fase, de intervenção e avaliação.

Neste estudo, a técnica da observação foi utilizada numa ação de formação realizada no âmbito da formação inicial técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”. Esta observação permitiu recolher dados sobre as metodologias e práticas aplicadas na formação do curso em questão, o plano e conteúdos de formação e os instrumentos de avaliação utilizados.

Memorando Reflexivo da Ação de Formação BMS

Com base no registo das observações realizadas, (anexo 12), construí um memorando reflexivo da ação de formação, onde ficou patente que os objetivos da formação terão sido globalmente atingidos. Considerei pertinentes e adequadamente tratados, tanto os temas como as metodologias e os conteúdos abordados. Na verdade, nos tempos registados da formação ministrada, houve um equilíbrio entre a componente teórica e prática. No entanto, considero que para a formação técnica, a componente prática poderia ser reforçada, uma vez que, esta ação de formação veio dar resposta às necessidades profissionais manifestadas, relativamente ao desenvolvimento de competências no âmbito do manuseamento e aplicação da plataforma BMS pelos funcionários que integram ou, a curto prazo, virão a integrar os BMS. A dinâmica da formação foi bastante útil e esclarecedora, na medida em que proporcionou o envolvimento dos formandos e permitiu a partilha e troca de experiência essenciais ao desempenho das suas funções.

O desempenho da formadora é um exemplo de boas práticas, quer seja pela capacidade de gerir os tempos de formação, pela capacidade de motivar, de comunicar, de transmitir conhecimentos ou simplesmente, pela capacidade de incentivar a autodescoberta na aplicação BMS.

O acesso à plataforma BMS foi bastante dificultado. Durante todo o período da formação, os formandos tiveram dificuldade em aceder à plataforma para exercitarem casos práticos, o que ocasionou algumas limitações. Apesar deste constrangimento, de uma forma global, a ação foi bem-sucedida, no formato que decorreu, nos conhecimentos transmitidos e nas competências desenvolvidas, obedecendo a uma boa gestão do tempo.

3.2.2. *As Entrevistas Semidiretivas*

No quadro das metodologias qualitativas, a entrevista é encarada por Bogdan e Biklen (1994) como a técnica dominante na recolha de dados. Segundo Morgan (1988, citado por Bogdan & Biklen, 1994, pp. 134), uma entrevista consiste numa “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas”, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra pessoa. Por isso, a entrevista “supõe uma conduta estratégica” (Ruquoy, 1997, pp.115).

As entrevistas resultam de uma negociação entre entrevistador e entrevistado. Merriam (1988) considera-as a principal fonte de informação e facultava a compreensão do fenómeno que está a ser objeto de estudo.

Segundo Estrela (1994), a finalidade da entrevista consiste “na recolha de dados de opinião que permitem não só fornecer pistas para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer, sob alguns aspetos, os intervenientes no processo” (p. 342).

A entrevista adotada neste estudo é semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas são orientadas para a informação e, embora o processo possa ser mais ou menos estruturado, é o entrevistado que, no essencial, impõe o grau de estruturação.

Segundo Merriam (1988),

Na entrevista semiestruturada, certas informações são desejadas por todos os respondentes. Estas entrevistas são guiadas por um conjunto de questões a serem exploradas, mas nem as palavras exatas nem a ordem das questões é determinada antes de tempo. Este formato permite ao investigador responder e guiar a situação, na emergência do ponto de vista do respondente e para as novas ideias sobre o tópico. (p. 47).

Efetuaram-se duas entrevistas semiestruturadas a dois membros do Departamento de Formação da AMA, nomeadamente: uma à coordenadora do departamento (anexo 3), e outra à responsável pela formação inicial (anexo 4).

No que respeita ao guião da entrevista à coordenadora do Departamento de formação, procurou-se obter elementos capazes de esclarecer sobre: a) a caracterização da AMA; b) organização e funcionamento do Departamento de Formação da AMA; c) caracterização da oferta formativa; d) avaliação da formação, tendo em conta o processo, os modelos e instrumentos de avaliação; e) perspetivas futuras.

No que se refere à entrevista da responsável pela formação inicial, procurou-se obter elementos sobre: a) a caracterização da oferta formativa, no que se refere à formação técnica BMS; b) avaliação da formação BMS; c) perspectivas futuras.

Pretendeu-se perceber o que pensa cada um dos técnicos acerca da formação ministrada pelo Departamento de Formação, da avaliação que tem sido efetuada e dos instrumentos de avaliação utilizados, tendo em conta as metodologias e práticas aplicadas.

A entrevista da coordenadora foi gravada e totalmente transcrita (anexos 6), de acordo com o que sugerem Bogdan e Biklen (1994). A entrevista da responsável pela formação inicial foi respondida através do correio eletrónico e não houve necessidade de responder a todas as questões colocadas, uma vez que o modelo pedagógico BMS continha essa informação.

3.2.3. *Inquéritos Escritos*

No âmbito das Ciências Sociais vários autores apresentam algumas definições para os questionários. O questionário consiste numa série de perguntas ou itens acerca de um determinado problema ou questão sobre o que se deseja investigar e cujas respostas serão respondidas por escrito (Igea, Augustín, Beltrán & Martín, 1995, pp, 207).

De acordo com Conhen & Manion (citados por Igea et al., 1995), quando se desenha um questionário, devem ter-se em conta três considerações: o propósito, a população e os recursos.

É conveniente delimitar e descrever o propósito básico do questionário; detalhar áreas específicas para abarcar todo o conteúdo e ter o cuidado de não considerar propósitos demasiado gerais nem demasiado específicos. Da mesma forma, é fundamental delimitar a população objeto de estudo, para extrair a amostra e os recursos necessários. Assim, o questionário utilizado para a avaliação da satisfação dos formandos do curso BMS, estava dividido nas seguintes seções: Caracterização demográfica do formando, objetivos do curso, temática, formador, aspetos organizativos e logísticos, qualidade dos recursos pedagógicos, nível de participação dos formandos, aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e avaliação global do curso.

Segundo Igea et al. (1995), para elaborar um questionário há que ter presente qual o seu objetivo, sendo necessário que as questões formuladas sejam representativas do conteúdo e que tenham sentido para as pessoas avaliadas. Os mesmos autores propõem ainda algumas sugestões, nomeadamente a nível da estrutura e apresentação do questionário, a saber:

- a) O desenho deve ser claro e simples. Uma forma de resposta mais fácil e motivadora consiste em marcar o quadrado correspondente a cada possível resposta. Estes quadrados podem situar-se sempre à direita. No questionário de formação técnica aplicado, a apresentação era simples e clara, o que facilitou as respostas dos formandos (anexo 15).
- b) Deve-se introduzir questões que despertam o interesse dos entrevistados, porque são fáceis de responder (as questões colocadas neste questionário de formação técnica mostraram-se bastante diretas e simples, podendo este facto ser comprovado através do número de respostas efetuadas pelos formandos, o que denota a facilidade de resposta a quase todas as perguntas).

Para avaliar o grau de satisfação dos formandos no curso de formação técnica: Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos, foi utilizado o questionário já existente no Departamento de Formação da AMA, orientado para a formação inicial técnica. Contudo, este questionário não contempla todos os itens necessários para avaliar a satisfação dos formandos ao curso BMS, uma vez que não integra a componente do *e-Learning* e a acessibilidade e funcionamento da plataforma BMS. Neste sentido, e conforme anexo 15, apresenta-se de seguida uma proposta de melhoria do questionário de avaliação da satisfação para o curso Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos, que foi discutida e validada pelo orientador de estágio.

3.2.3.1. *Proposta de Questionário de Avaliação BMS*

Este questionário tem como finalidade avaliar a qualidade da ação de formação em que acaba de participar. Agradecemos que preencha o questionário, registando a sua opinião. Em alguns indicadores propõe-se a utilização de uma escala crescente de 1 (menos) a 5 (mais). Pede-se também que responda de forma clara e concisa às questões abertas.

1 – Programa

	1	2	3	4	5
a. Os objetivos do curso foram atingidos					
b. Os temas abordados foram adequados					
c. Os conteúdos programáticos foram consistentes					
d. A motivação dos formandos foi adequada					
e. A participação dos formandos foi adequada					
f. A interação entre os formandos foi adequada					

1.1 – Classifique os temas abordados de acordo com a sua importância/pertinência:

	1	2	3	4	5
a. Apresentação Institucional do BMS					
b. Serviços Prestados no BMS					
c. Entidades e respetivos serviços					
d. A Especificidade do Software Balcão Multisserviços					
e. A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS					
f. Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades					
g. Sistematização da Informação					

1.2 – Dos temas apresentados, qual (ais) outros temas que gostaria de ver mais aprofundados?

2 – Desenvolvimento da Formação

2.1 – Classifique o espaço de formação de acordo com as suas condições físicas:

	1	2	3	4	5
a. Luminosidade					
b. Acústica					

c. Climatização					
-----------------	--	--	--	--	--

2.2 – Classifique os equipamentos e suportes pedagógicos de acordo com a sua acessibilidade e funcionamento:

	1	2	3	4	5
a. Computadores					
b. Acesso á rede					
c. Plataformas					

2.3 – Classifique os recursos pedagógicos/suporte documental de acordo com a sua relevância:

	1	2	3	4	5
a. Manual BMS					
b. Programa de formação					
c. Power point da formação					
d. Formulários das entidades dos serviços					
e. Ficha de sistematização das aprendizagens					
f. Atividades Pedagógicas					

2.4 – Tendo em consideração a formação realizada, registe algumas sugestões de atividades que gostaria de ter desenvolvido durante a formação.

3 – Intervenção da formadora

	1	2	3	4	5
a. Receção e apoio					
b. Domínio do tema					
c. Gestão do tempo					
g. Adequação dos métodos					
h. Relacionamento com os participantes					

i. Clareza na exposição					
j. Entusiasmo pelas matérias					

4 – Apreciação global

	1	2	3	4	5
a. Duração e horário de formação					
b. Correspondência com as expectativas iniciais					
c. Utilidade do (s) tema (s) em relação ao exercício profissional					
d. Concretização dos objetivos pessoais pretendidos					
e. Utilidade do (s) tema (s) em relação ao exercício profissional					
f. Interesse pessoal pela formação realizada					

4.1 – Como avalia globalmente a ação? Indique dois pontos fortes e dois pontos que podem vir a ser melhorados.

Para permitir uma mais correta interpretação das opiniões recolhidas, agradecemos que preencha os campos que se seguem:

5 – Idade

18 – 24
25 – 29
30 – 34
35 – 39
40 – 44

45 – 49
50 – 54
55 – 59
60 – 64
65 – 70

6 – Género

Feminino
Masculino

3.2.4. *Análise Documental*

Tal como refere Estrela (1994), antes de elaborar qualquer estudo ou investigação científica, torna-se necessário consultar documentos oficiais e particulares e outros estudos afins.

Para a concretização deste estudo, foram analisados alguns documentos que permitiram caracterizar a AMA, o Departamento de Formação e o curso de formação técnica BMS, entre os quais: *PowerPoints*, relatório de atividades; análise do modelo pedagógico de aprendizagem BMS, do questionário de avaliação da satisfação da formação BMS aplicado e análise dos dados do questionário aplicado.

4. Organização, Análise e Interpretação dos Resultados

4.1. Análise de conteúdo

Segundo Berelson (1952), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Neste trabalho, esta técnica de investigação foi aplicada à análise das entrevistas semidiretivas realizadas à Diretora do Departamento de Formação da AMA e à Responsável Pedagógica pela Formação Inicial.

Nesta fase, apresenta-se a realização das análises do conteúdo das entrevistas referidas anteriormente, bem como os resultados específicos da avaliação do curso “Balcões Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos” (anexos 10 e 11).

Quadro 4 - Aspetos Principais da Análise das entrevistas

Temas	Entrevista à coordenadora
Caracterização da AMA	<ul style="list-style-type: none">➤ O trabalho com universidades tem permitido a partilha de conhecimento;➤ Desenvolver mais e melhores soluções;

<p>Caracterização do departamento de Formação da AMA</p> <p>Organização</p> <p>Composição</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O departamento só existe desde 2010; ➤ Necessidade de assegurar a resposta às necessidades de formação levantadas; ➤ Responder à evolução da necessidade de competências; ➤ Apoio da AMA na passagem do conhecimento, na proximidade da AMA/ Entidades/Lojas; ➤ Existência de um projeto anterior ligado à formação; ➤ O ponto de viragem para as Lojas de 2ª geração ocorreu a partir de 2008; ➤ Crescimento exponencial das lojas e a necessidade de garantir a formação de todos os funcionários das lojas; ➤ Área da formação inicial; ➤ Área da formação contínua; ➤ Um coordenador; ➤ Um técnico responsável pela formação inicial; ➤ Um técnico responsável pela formação contínua;
<p>Caraterização da Oferta formativa</p> <p>Princípios</p> <p>Caraterização formação inicial</p> <p>Caraterização da formação contínua</p> <p>Formação técnica</p> <p>Objetivos da formação</p> <p>Nova metodologia de formação</p> <p>Recursos financeiros</p> <p>Adesão dos funcionários à formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover a formação à medida dos destinatários; ➤ Princípios estabelecidos na certificação da formação; ➤ É ministrada quando se dá a entrada de funcionários novos na casa; ➤ É ministrada quando se dá a entrada de funcionários novos na casa; ➤ É aquela que atende à continuidade daqueles conhecimentos iniciais, mas já num estágio mais avançado; ➤ É aquela que integra formação sobre coisas tecnológicas; ➤ Dar formação a todos os funcionários como seria desejado; ➤ Inculir que o acesso à formação deve ser feito pelo próprio cidadão; ➤ A aposta incidiu sobre o b-Learning; ➤ Questionário de diagnóstico de necessidades de formação; ➤ Metodologia presencial/e-Learning para a formação inicial; ➤ Metodologia b-Learning para a formação contínua; ➤ Têm uma componente que é cofinanciada; ➤ Uma componente de orçamento próprio; ➤ Depende da entidade a que pertencem; ➤ Para os funcionários AMA a adesão torna-se mais fácil após a disseminação da formação; ➤ Para funcionários de outras entidades a adesão é mais difícil;
<p>Avaliação da formação</p> <p>Modelo de avaliação</p> <p>Desenvolvimento do processo de avaliação da formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O departamento de formação utiliza o modelo de Kirpatrick; ➤ No nível 1, implementa-se um questionário de expectativas no início da formação; ➤ No nível 2 utilizam-se questionários de avaliação, um teste final no final do curso, a participação em fóruns de discussão e os contributos que dão ao longo do curso; ➤ No nível 3 utilizou-se uma grelha de observação do cliente mistério e entrevistas aos coordenadores.
<p>Temas</p>	<p>Entrevista à Responsável Pedagógica pela Formação Inicial</p>

<p>Caracterização da oferta formativa</p> <p>Adesão à formação</p> <p>Aspetos positivos da formação BMS</p> <p>Críticas à estrutura da formação BMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os formandos vêm a pertinência e a necessidade de formação; ➤ Muitos funcionários que não desempenhem funções nos Balcões BMS, solicitam esta formação; ➤ 100% de adesão; ➤ É primordial para o bom desempenho das funções BMS; ➤ Maior conhecimento dos funcionários relativamente ao serviço que têm de realizar; ➤ A formação está muito bem estruturada;
<p>Avaliação da formação</p> <p>Tipo de formação</p> <p>Utilização dos resultados da formação BMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A avaliação da formação é essencialmente formativa; ➤ Formação na perspetiva de consolidação de aprendizagens; ➤ São disseminados pelos funcionários, coordenadores e pelos dirigentes centrais;
<p>Balço: Perspetivas futuras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O feedback dos formandos em formações BMS anteriores tem constituído uma mais-valia; ➤ A evolução da formação na AMA foi bastante positiva; ➤ Uma vez que o Balcão Multisserviços é por si só uma medida inovadora.

4.2. Resultados da Avaliação do Curso BMS

Para a avaliação do curso de formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, utilizaram-se as seguintes dimensões, incluídas no inquérito de satisfação da formação aplicado:

- Objetivos do curso;
- Temática;
- Desempenho do formador;
- Aspetos organizativos e logísticos;
- Qualidade dos recursos pedagógicos;
- Nível de participação/motivação dos formandos;
- Aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

Com base nas percentagens obtidas nos questionários de satisfação da formação dos formandos, fez-se corresponder um valor qualitativo a todas as dimensões avaliadas na formação, considerando-se para o efeito a seguinte escala:

- 0 – 49 = Insatisfatório
- 50 – 74 = Satisfatório
- 75 – 89 = Bom

90 – 100 = Muito Bom

No sentido de melhor se avaliar a qualidade da formação promovida no âmbito do Curso BMS, foi selecionada uma amostra de 12 ações de formação, entre as quais, 7 realizadas em 2010 e tendo como critério de seleção, o facto de ter sido aplicado um questionário de avaliação da satisfação dos formandos e 5 ações de formação realizadas em 2011. A amostra das ações de 2010 integrou os grupos de formação dos BMS de **Pen, CB, Pal, Tar, Sint e Lou**. No conjunto das 5 ações de formação realizadas em 2011, a aplicação do questionário da avaliação da satisfação do formando foi uma prática sempre utilizada, justificando-se desta forma a análise dos grupos de **Ton, Nel, Gon, Bai e Coi**, como exposto no quadro 5.

Quadro 5 – Amostra das 12 ações de formação BMS

Ação 2010	Nº de Formandos	Ação 2011	Nº de Formandos
Pen	5	Ton/ Man	8
CB	3	Nel/ Vou	8
Pal	6	Gon	2
Tar	3	Bai/ Esm/Mai/Con	8
Sin/Lou I II III	37	Coi	1

Nos gráficos seguintes estão expostos os resultados detalhados da avaliação da satisfação da formação BMS, efetuada junto das referidas 12 ações de formação, agrupadas aqui em 10 grupos, de acordo com as zonas geográficas.

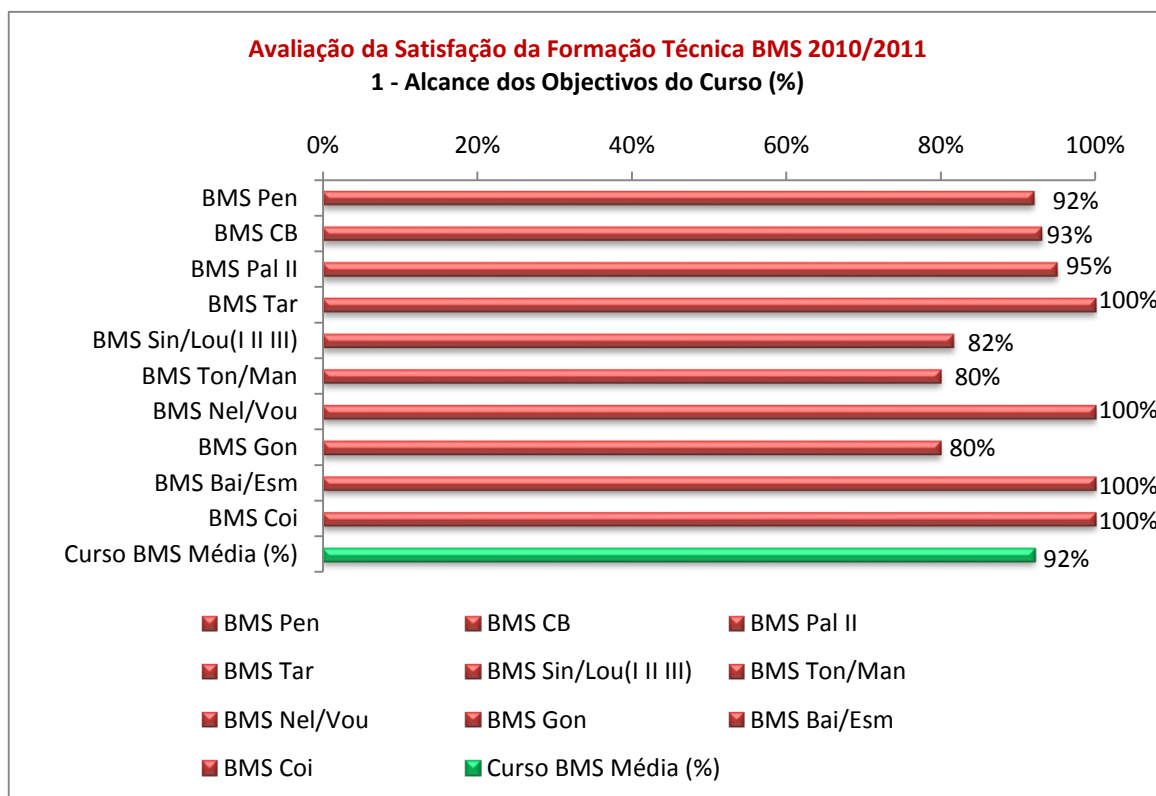


Gráfico nº 5 – Alcance dos Objectivos do Curso

O gráfico nº5 demonstra que os valores obtidos nas diferentes ações de formação foram superiores a 90%. Noventa e dois por cento dos formandos que frequentaram a formação BMS consideraram que os objetivos do curso foram alcançados, o que na escala qualitativa corresponde a muito bom.

Na opinião de grande parte dos formandos, o curso foi bastante prático, enriquecedor, atrativo e esclarecedor, na medida em que permitiu integrar e consolidar conhecimentos. Para além disso, aponta-se o facto de o programa ser bastante claro e explícito. Em contrapartida, alguns formandos apontam a necessidade de terem mais tempo para a realização de atividades práticas na plataforma BMS e do prolongamento curso.

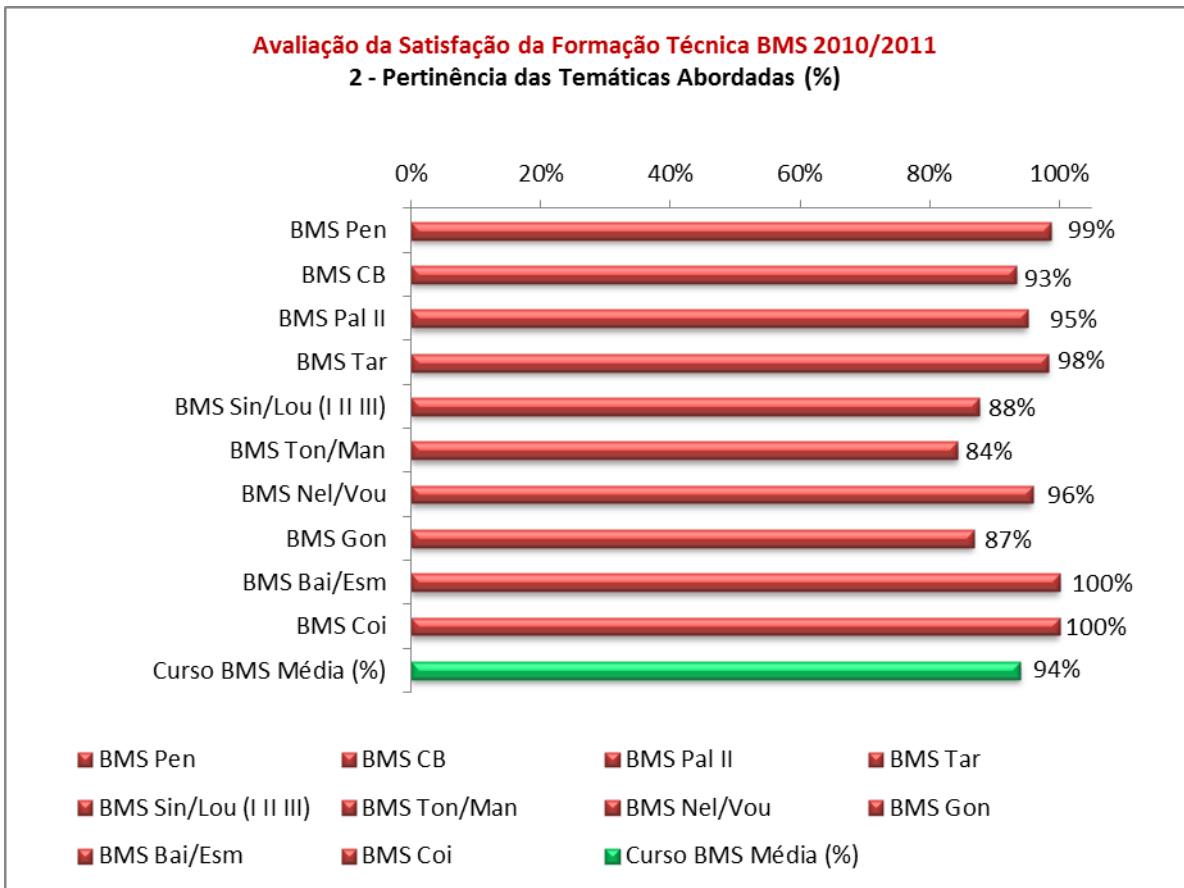


Gráfico nº 6 – Pertinência das Temáticas Abordadas (%)

Foram avaliadas a adequação dos temas face aos objetivos, o interesse pessoal do formando e a pertinência para o exercício da função. Os formandos consideram que as temáticas abordadas foram amplamente significativas, apresentando uma média de 94% conforme gráfico nº 6. Na escala qualitativa utilizada as temáticas abordadas foram consideradas muito boas.

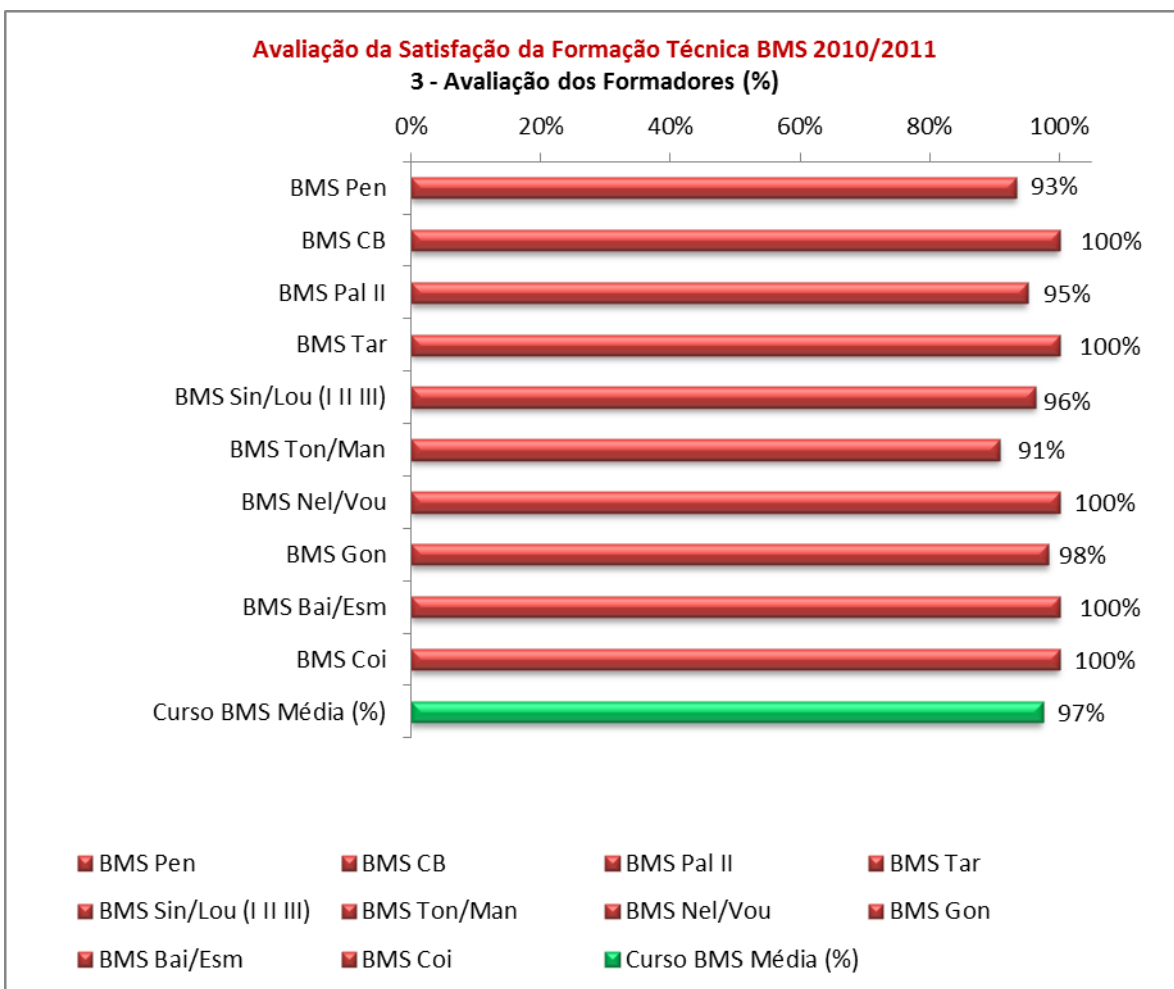


Gráfico nº 7 – Avaliação dos Formadores

Para a avaliação dos formadores foram considerados os domínios das matérias, clareza na exposição, utilização de métodos adequados, entusiasmo pelas matérias, encorajamento aos formandos na exposição das suas ideias e desenvolvimento de uma atmosfera de respeito mútuo. Os formandos consideram que o desempenho dos formadores foi muito bom em todos os aspetos avaliados, apresentando uma média de 97,4% (gráfico 7).

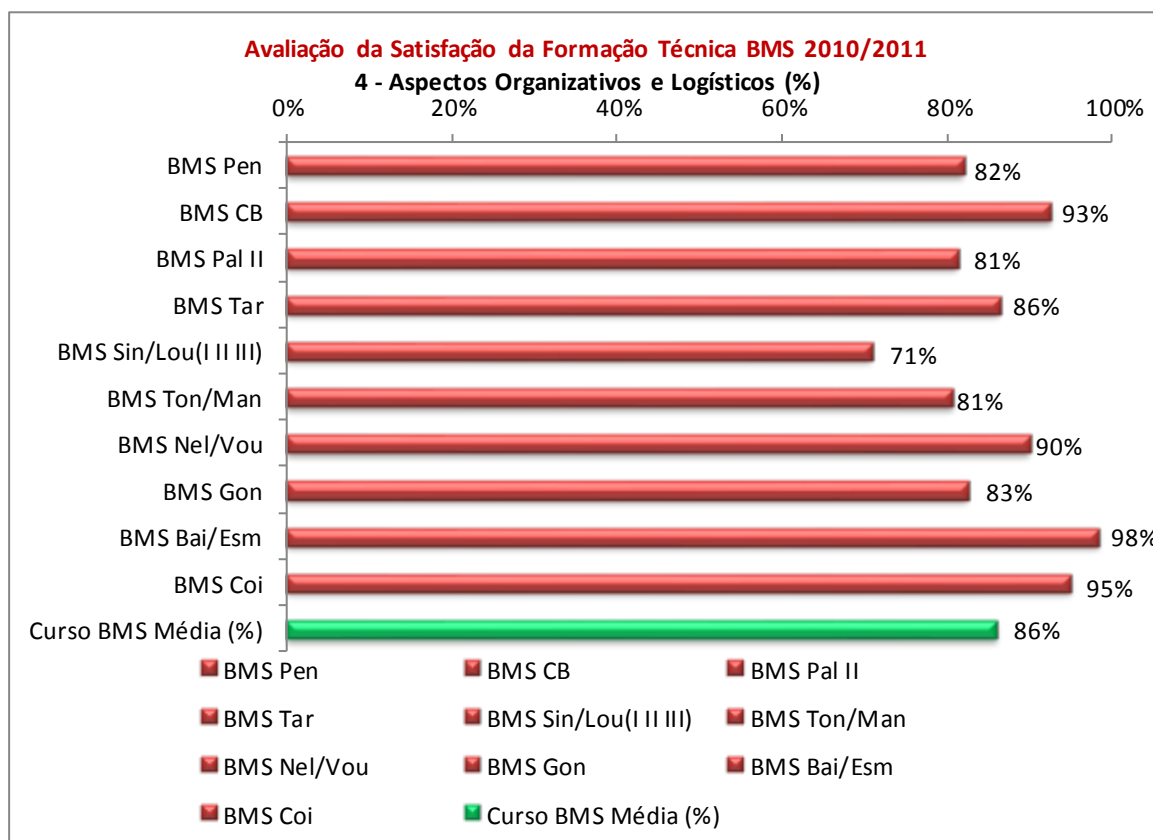


Gráfico nº 8 – Aspectos Organizativos e Logísticos

Os aspetos organizativos e logísticos considerados para a avaliação foram: receção e apoio, qualidade dos espaços de formação, equipamentos e suportes pedagógicos e duração e horário da formação. Os formandos que frequentaram a formação BMS de CB, Nel/Vou, Bai/Esm e Coi consideraram os aspetos organizativos e logísticos da formação muito bons. Por outro lado, os formandos de Pen, Pal, Tar, Man/Ton e Gon, consideraram a formação BMS como boa, apresentando valores compreendidos entre os 80,6% e os 86,3%. Em contrapartida, os formandos que frequentaram a formação de Sin/Lou, consideraram que a formação BMS ministrada foi apenas satisfatória (70,9%). Efetuando a média de todos os itens avaliados, verifica-se que os aspetos organizativos e logísticos foram considerados bons pelos formandos (86%). No entanto, é de salientar o facto de a maioria dos formandos ter manifestado a necessidade de a formação ter uma duração superior.

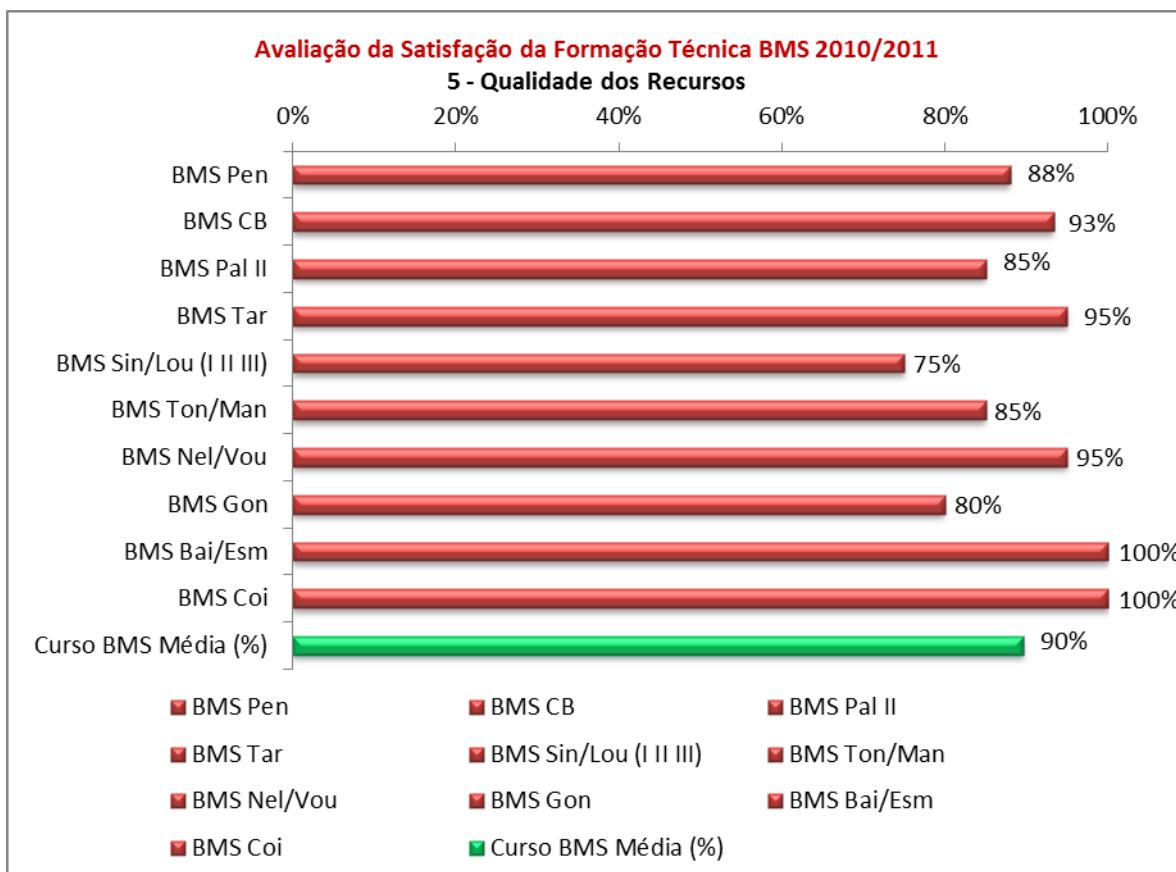


Gráfico nº 9 – Qualidade dos Recursos Pedagógicos

A qualidade dos recursos pedagógicos do curso BMS teve uma apreciação muito boa, apresentando um valor médio de 90%. Numa análise mais específica, constata-se que os formandos que consideraram a qualidade dos recursos pedagógicos como muito boa, frequentaram a formação BMS de CB, Tar, Nel/Vou, Bai/Esm e Coi, com percentagens acima dos 93,3%. Os formandos que frequentaram a formação BMS de Pen, Pal, Sin/Lou, Ton/Man e Gon, consideraram a formação obtida como sendo boa, apresentando percentagens compreendidas entre 75% - 89%. Como sugestões de melhoria foram referidas a disponibilização de mais computadores para a prática dos exercícios e atividades e do acesso à rede.

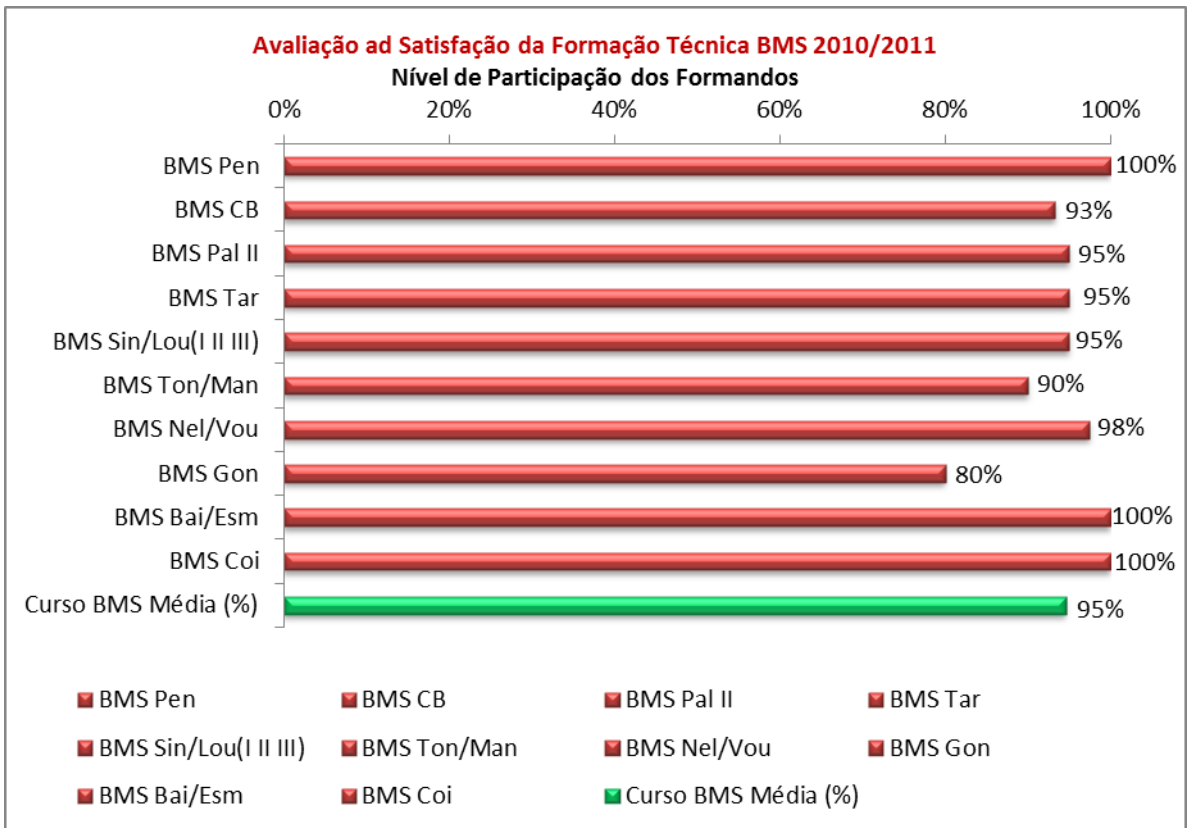


Gráfico nº 10 – Nível de Participação dos Formandos

No que respeita ao nível de participação dos formandos, este foi considerado muito bom (95%), conforme gráfico nº 10. Apenas os formandos que frequentaram a formação BMS de Gon, consideraram que a sua participação na ação de formação foi boa (80%).

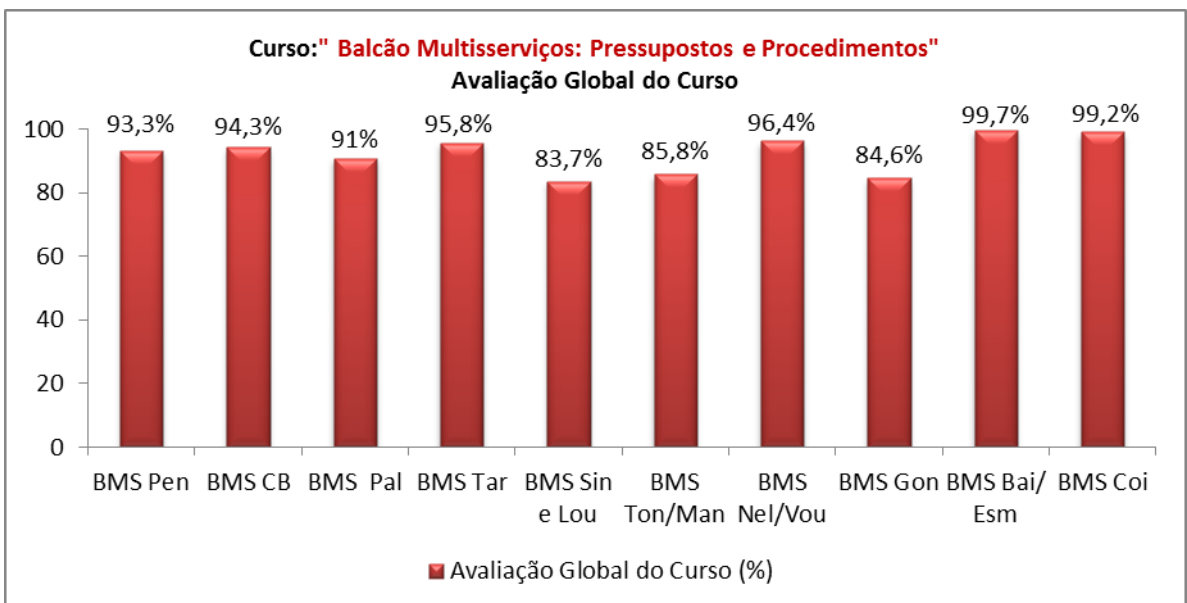


Gráfico nº 11 – Avaliação Global do Curso /%)

Os resultados de avaliação foram globalmente muito positivos em todas as ações, tendo a média global de satisfação atingido os 92,38%, de acordo com o gráfico nº 11, o que na escala qualitativa utilizada é considerado muito bom.

Os formandos apresentaram alguns pontos fortes e pontos a melhorar, dos quais apresentamos alguns exemplos:

Quadro 6 – Pontos Fortes/Fracos

BMS – Pontos Fortes	BMS – Pontos a Melhorar
Boa organização do programa BMS;	Maior duração da formação e ser realizada com mais antecedência;
Informação detalhada e bem estruturada;	Mais material informático, com as aplicações a funcionar por completo;
A formadora utilizou uma linguagem acessível, moderada e objetiva, com muito dinamismo e conhecimento; A formadora é excecional;	É muita informação para ser assimilada numa ação de formação;
Foi um curso útil e didático, enriquecedor, esclarecedor, atrativo, prático, pertinente, eficaz, informativo, inovador, dinâmico, interativo, interessante;	A AMA deve entrar em contacto com mais frequência com os BMS;
Aproximação de mais serviços ao munícipe e participação na melhoria do atendimento que prestamos;	O acesso informático dar resposta adequada;
Os espaços físicos são ótimos;	Maior utilização prática da plataforma pelo formando;
Sistematização do conteúdo;	
Facilidade em expor dúvidas.	

Em síntese, e de um modo geral, pode concluir-se que, na perspetiva dos formandos, a formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos” é muito boa (92%). Nas diferentes dimensões avaliadas, destaca-se a “Avaliação dos Formadores (97,4%)”, seguida pelo “Nível de Participação dos Formandos” (95%) e pela “Pertinência da Temáticas Abordadas” (94%). A dimensão “Alcance dos Objetivos do Curso” foi de 92,2%, a “Qualidade dos Recursos Pedagógicos de 90% e os “Aspetos Organizativos e Logísticos” 86%.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi relacionar as diferentes metodologias e práticas da formação técnica BMS com o modelo de aprendizagem e com o instrumento de avaliação da satisfação dos formandos utilizados no departamento de formação da AMA, I.P. A fim de estudar essa relação, focamo-nos na problemática central que dá origem a este estudo, ou seja, analisar até que ponto a formação, corresponde ou não, às necessidades dos formandos e de que forma está a ser realizada/implementada. Para o efeito, analisou-se o questionário de avaliação da satisfação aplicado à formação técnica BMS, procedeu-se à recolha de dados pertinentes, quer através de entrevista, quer através da observação participante e da análise de documentos. Procedeu-se ainda, à avaliação do curso de formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

De acordo com o desenvolvimento deste estudo, as conclusões que se podem retirar são as seguintes:

Análise do Questionário de Avaliação da Satisfação aplicado à Formação BMS

1. No que respeita à análise crítica efetuada ao questionário de satisfação aplicado à formação BMS, e tendo em consideração o que Conhen & Manion (citado por Igea et al., 1995) referem sobre o desenho de questionários, pode verificar-se que o questionário aplicado teve em conta o propósito, a população e os recursos, uma vez que se encontrava dividido nas várias secções: caracterização demográfica dos formandos, objetivos do curso, temática, formador, aspetos organizativos e logísticos, qualidade dos recursos pedagógicos, nível de participação dos formandos, aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e avaliação global do curso.

2. Ao nível da estrutura e apresentação do questionário, Conhen & Manion (citados por Igea et al. 1995) consideram que o desenho deve ser claro e simples. No questionário de formação técnica BMS aplicado, constatou-se que a apresentação era simples e clara, o que facilitou as respostas dos formandos (anexo 15). Consideram também, que o questionário deve introduzir questões que despertem o interesse dos entrevistados porque são fáceis de responder. No questionário de formação técnica

BMS aplicado, pode verificar-se que, as questões colocadas mostraram-se bastante diretas e simples, podendo este facto ser comprovado através do número de respostas efetuadas pelos formandos, o que denota a facilidade de resposta a quase todas as perguntas.

3. No que se relaciona com as áreas específicas que abarquem todo o conteúdo, pode constatar-se que, o questionário aplicado à avaliação da formação BMS não contempla todos os itens necessários para avaliar a satisfação dos formandos ao curso BMS. Este questionário não integra a componente do e-Learning (por não ser de frequência obrigatória) e a acessibilidade e funcionamento da plataforma BMS. Nesse sentido, e conforme o anexo 16, apresenta-se uma proposta de melhoria do questionário de avaliação da satisfação para o curso “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

Avaliação do curso de formação técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimento

4. No que se refere ao alcance dos objetivos do curso, pode concluir-se que estes foram alcançados (92,2%), o que na escala qualitativa corresponde a muito bom. Na opinião de grande parte dos formandos, o curso foi bastante prático, enriquecedor, atrativo e esclarecedor, o que permitiu integrar e consolidar conhecimentos. O programa foi bastante claro e explícito. No entanto, aponta-se a necessidade de mais tempo para a realização de atividades práticas na plataforma BMS e do prolongamento do curso.

5. Em termos de pertinência das temáticas abordadas, foram avaliadas a adequação dos temas face aos objetivos, o interesse pessoal do formando e a pertinência para o exercício da função. Pode verificar-se que os formandos consideram que as temáticas abordadas foram amplamente significativas (94%). Na escala qualitativa utilizada as temáticas abordadas foram consideradas muito boas.

6. No que respeita à avaliação dos formadores, foram considerados os domínios das matérias, clareza na exposição, utilização de métodos adequados, entusiasmo pelas matérias, encorajamento aos formandos na exposição das suas ideias e desenvolvimento

de uma atmosfera de respeito mútuo. Pode concluir-se que, o desempenho dos formadores foi muito bom em todos os aspetos avaliados (97,4%).

7. Os aspetos organizativos e logísticos foram considerados bons pelos formandos (86%). No entanto, é de salientar o facto de a maioria dos formandos ter manifestado a necessidade de a formação ter uma duração superior.

8. Em termos de qualidade dos recursos pedagógicos, constatou-se que o curso teve uma apreciação muito boa (90%). Como sugestões de melhoria, os formandos referiram a disponibilização de mais computadores para a prática dos exercícios e atividades e do acesso á rede.

9. O nível de participação dos formandos foi considerado muito bom (95%). É de referir que, apenas os formandos que frequentaram a formação BMS de Gon, consideraram que a sua participação na ação de formação foi boa (80%).

10. No que se relaciona com a avaliação global do curso, pode concluir-se que, os resultados de avaliação foram globalmente positivos em todas as ações (92,38%), o que na escala qualitativa utilizada é considerado muito bom.

11. Tendo em consideração os pontos fortes apontados ao curso, pode concluir-se que, existe uma boa organização do programa BMS e a informação é detalhada e bem estruturada. Os formandos consideram que a formadora é excepcional. Sublinham que é bastante dinâmica e utiliza uma linguagem acessível, moderada e objetiva. Por outro lado, consideram o curso esclarecedor e bastante útil para o desempenho das suas funções. Referem ainda ser um curso pertinente, eficaz, prático, enriquecedor, atrativo, informativo, inovador, dinâmico, interativo e interessante.

12. No que respeita aos pontos a melhorar do curso BMS, pode concluir-se que, a formação necessita de ter uma duração mais longa e que seja realizada com mais antecedência. Também se verificaram carências a nível de material informático e do funcionamento das aplicações. Por outro lado, importa adequar a quantidade de informação à ação de formação (é muita informação para ser assimilada numa ação de formação).

Recolha de dados – Entrevista

13. Tendo em consideração a opinião de uma das entrevistadas, pode concluir-se que os formandos veem sempre a necessidade e pertinência da formação para consolidarem as suas aprendizagens. Embora o curso BMS seja um curso interno e direcionado, muitas das vezes, pessoas que estão a trabalhar nas Lojas do Cidadão, mas que não estão a exercer funções no BMS, inscrevem-se, pretendendo frequentar este curso.

14. No que se relaciona com a adesão dos funcionários à formação BMS, foi referido que, as ações para os funcionários dos Balcões multisserviços são primordiais para o bom exercício da sua função, como tal, a adesão é a 100%, sendo que a participação na mesma é obrigatória, no sentido que faz parte de uma estratégia administrativa dos serviços públicos, e da maior proximidade ao cidadão.

15. Quanto aos aspetos positivos da formação BMS, a entrevistada considera que estão relacionados com o maior conhecimento dos operadores relativamente aos serviços que poderão apresentar e realizar. No que se refere aos aspetos negativos, estes foram considerados minimizados, na medida em que foram colmatados com a criação da sala de formação BMS, que disponibiliza todos os recursos necessários para a realização da formação técnica.

16. No que respeita às críticas à formação BMS, a entrevistada considera que a formação está muito bem estruturada e que a recolha de informação do *feedback* dos formandos foi preciosa para melhorar as formações posteriores.

Observação da formação BMS

17. Da análise crítica efetuada a partir das observações realizadas à formação BMS (anexo 11), foi possível concluir que os objetivos do curso terão sido globalmente atingidos. Tanto os temas, como as metodologias e os conteúdos abordados, formam considerados pertinentes e adequadamente tratados.

18. Nos tempos registados verificou-se um equilíbrio entre a componente teórica e componente prática. Contudo, considera-se a necessidade do reforço da componente prática na formação BMS, uma vez que esta formação veio dar resposta às necessidades profissionais manifestadas no âmbito do manuseamento e aplicação da plataforma BMS. Considera-se que a dinâmica da formação foi bastante útil e esclarecedora.

19. Em termos de desempenho da formadora, constatou-se que é um exemplo de boas práticas, quer pela capacidade de gerir os tempos de formação, pela capacidade de motivar, de comunicar, de transmitir conhecimentos ou simplesmente, pela capacidade de incentivar a autodescoberta na aplicação BMS.

20. Relativamente ao acesso à plataforma BMS, este foi bastante dificultado. Verificou-se que durante todo o período da formação, os formandos tiveram dificuldade em aceder à plataforma para exercitarem casos práticos, o que ocasionou algumas limitações. No entanto, e apesar deste constrangimento, considera-se que, de uma forma global, a formação foi bem-sucedida, no formato que decorreu, obedecendo a uma boa gestão do tempo.

21. Em termos de caracterização da amostra de participantes neste estudo, pode constatar-se que, durante o ano de 2010 e o primeiro trimestre de 2011, o número de formandos que frequentou o curso de formação técnica BMS foi composta por 80 formandos, 67 do género feminino e 13 do género masculino.

Recolha de documentos

22. Remetendo para a análise do modelo pedagógico de aprendizagem utilizado para a formação BMS (anexo 17), foi possível verificar que este é estruturado por módulos de aprendizagem, apresentando-se, para cada módulo, a definição dos conteúdos técnicos e pedagógicos, as atividades pedagógicas, a forma de avaliação das aprendizagens realizadas e a respetiva dinâmica de formação.

23. Em termos de metodologia foi possível retirar algumas considerações. O modelo de aprendizagem da formação BMS tem uma abordagem ***Blended Learning***, contendo uma componente presencial e uma componente *online*. A componente presencial é de dois dias (7 h por dia) e a componente *online* ocorre num período de oito dias úteis após

a formação (1 hora por dia), com recurso a uma plataforma de aprendizagem que possibilita a interação, partilha de conhecimento e realização de atividades por parte dos formandos. Na componente presencial são ministrados os conteúdos programáticos relacionados com a utilização dos BMS e os serviços das diferentes entidades, complementados com a realização de exercícios práticos.

24. Em termos conclusivos, importa referir que, sendo a formação BMS um curso destinado aos funcionários que desempenham funções nos BMS e que precisam desenvolver competências ao nível do manuseamento da plataforma, considera-se que esta formação deveria apresentar um carácter essencialmente prático. Para o efeito, seria vantajoso que a componente *online* estivesse presente, não apenas no final da formação para consolidação as aprendizagens de forma colaborativa, mas também pré-formação. No período pré-formação, possibilitar-se-ia o acesso dos formandos aos conteúdos BMS, através da plataforma de aprendizagem, de forma a existir um nivelamento do seu nível conhecimento e evitaria a necessidade de dispor tanto tempo da formação para a transmissão dos conteúdos BMS.

CAPÍTULO V - REFLEXÃO SOBRE O ESTÁGIO

A seleção de um local de estágio, na reta final do mestrado, é dos momentos mais importantes e marcantes no percurso desenvolvido no campo das Ciências da Educação, e particularmente no âmbito da Avaliação em Educação, principalmente quando se ambiciona uma integração profissional. O desafio de trabalhar numa organização formativa, que possui objetivos bem definidos no que consta ao trabalho a desenvolver, requer alguma sensibilidade para ajustar os tempos, modos e interesses de ambas as partes.

Realizar um percurso que inicialmente se apresentou bastante atribulado aquando a escolha de instituição, é deveras gratificante. Sentir que ao longo deste processo se vai construindo, aprendendo e partilhando experiências em diferentes âmbitos, que o trabalho realizado é valorizado e que somos membros ativos e participativos de uma mesma equipa, é de facto, compensador. Quando se integra uma equipa, que para além de partilhar o mesmo espaço físico, partilha as suas dúvidas, preocupações, saberes, competências, experiências e práticas desenvolvidas em vários domínios, são contributos valiosos e, sem dúvida alguma, ensinamentos a reter. Também considero uma mais-valia, o facto de ter vindo a realizar atividades em *diferentes âmbitos*, quer seja na área da formação, avaliação ou mesmo atividades de carácter mais técnico. Embora a vertente avaliativa estivesse presente na maioria das tarefas desenvolvidas, em todas as outras em que isso não se verificou, e que à partida não estavam orientadas para a minha área de estudo, pode considerar-se que a sua natureza se encontrava subjacente.

Por outro lado, e como não poderia deixar de ser, existiram também alguns constrangimentos, motivados quer pela escassez de tempo, por despesas inerentes a deslocações ou simplesmente pelo facto de na prática ser apenas uma estagiária. Muito embora a categoria profissional exercida se integrasse no estatuto de estagiário, e tendo em consideração que a maioria das atividades desenvolvidas proporcionaram a integração na equipa de formação, teria sido interessante e vantajoso participar nas reuniões realizadas pelo departamento de formação, por forma a uma melhor compreensão dos assuntos tratados. Seria também interessante, poder assistir a outro tipo de formações de informação/sensibilização ministradas pelo Departamento de Formação, nomeadamente a nível do cartão de cidadão, Regime de Exercício de

Atividade Industrial (REAI), Balcão do Empreendedor, Portais, *Sharepoint* e dos Projetos AMA, de forma a existir um termo de comparação entre as metodologias e práticas utilizadas. Seria deveras enriquecedor, integrar na prática, toda a teoria que abarca cada uma das principais formações.

Contudo, a diversidade de atividades realizadas foi muito positiva, na medida em que proporcionou uma visão mais abrangente, real e ajustada ao mundo empresarial. Esta experiência revelou-se bastante útil, interessante e enriquecedora.

As atividades realizadas neste estágio curricular foram ajustadas ao que se pretendia, ou seja, integrar uma prática profissional, desenvolver projetos com autonomia, criatividade e responsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. S. (1993). *Instrumentos de Avaliação para a Definição, Implementação e Apreciação de Projetos de Escola*. Porto: Porto Editora.
- Almeida, L. & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Alves, M. P. & De Lekete, J. M. (2011). *Do currículo à avaliação, da avaliação ao currículo*. Porto: Porto Editora.
- Arredondo, S. Y. & Diago, C. J. (2003). *Evaluación Educativa y Promoción Escolar*. Madrid: Pearson Education, pp. 29-31.
- Batalha, C. (1999). *A formação enquanto agente de mudança*. *Formar*, nº 31, pp. 37-48.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspetivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências de Educação*, 06, pp. 57-70. Consultado em julho, 2011 em http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Sisifo6_D5_aldabernardes.pdf.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). Entrevistas. *In Investigação Qualitativa em Educação – Uma introdução à teoria dos métodos*. Porto: Porto Editora, pp. 134-139.
- Caetano, A. (coord). (2007). *A Formação Profissional e a sua Avaliação*. In *Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa. Livros Horizonte.
- Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Cardinet, J. (1986). *Pour apprécier le travail des élèves*. Bruxelles, de Boeck Université.
- Cardoso, Z.; Soares, A.; Loureiro, B.; Cunha, C. & Ramos, F. (2003). *Avaliação da Formação: Glossário Anotado*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Carreira, J. M. B. (2007). *A Importância da formação no desempenho dos auxiliares de ação educativa*. Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, apresentada na Universidade Aberta, policopiado.
- Casanova, F. (2002). *Avaliação da performance anaeróbia – estudo de validação criterial de um teste de terreno e comparação da performance anaeróbia em futebolistas de diferentes idades*. Dissertação apresentada às provas de Mestrado em Desporto de Alto Rendimento. FCDEF, Universidade do Porto.

- Cavaco, Cármen (2008). *Adultos pouco escolarizados: Diversidade e interdependência de lógicas de formação*. Tese de doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciência da Educação. Universidade de Lisboa, policopiado.
- Comissão Europeia (2000). *Memorando sobre a aprendizagem ao longo da vida*. Bruxelas. Disponível em: <http://www.alv.gov.pt/dl/memopt.pdf>, consultado a 29/07/2011.
- Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation, *Teachers College Record*, 64, 672-683.
- Casanova, J. P. (1992). *Manual de Fonoaudiologia*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Coehn, L. L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. 5ª Edição. Londres. Routledge.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Sílabo.
- Delors, J. (coord.) (1996). *Educação, um Tesouro a Descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão internacional sobre Educação para o século XXI. Porto: ASA
- De Landsheere, G. (1971). *Evaluation continue et examens. Précis de docimologie*, Bruxelles, Labor. (trad. portuguesa: Coimbra, Almedina, 1979).
- De Ketele, J-M.; Chastrette, M.; Cros, D.; Mettelin, P.; Thomas, J. (1988). *Guia do Formador*. Lisboa: Horizontes Pedagógicos.
- De Ketele, J-M. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados. Fundamentos dos Métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in reserarch on teaching. *Handbook of reaserch on teaching*. Londres: Collier Macmillan.
- Estrela, A. (1986). *Teoria e prática de observação de classes*. Lisboa. INIC.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes – Uma estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.
- Fernandes, D. (1992). *Prática e Perspetivas de Avaliação*. Departamento de Avaliação Pedagógica. Instituto de Inovação Educacional (IIE).
- Fernandes, D. (Coord.) (1994). *Pensar avaliação, melhorar a aprendizagem*. Ministério da Educação: Instituto de Inovação Educacional. (IIE, B/10).

- Fernandes, D. (2008). *Avaliação do desempenho docente: Desafios, problemas e oportunidades*. Cacém: Texto Editores.
- Ferraz, D. H. (2007). *Concepções dos alunos do curso de pedagogia sobre o processo de aprendizagem: uma experiência na modalidade de educação a distancia em Maringá – PR*. Curitiba. Dissertação de mestrado. Universidade federal do Paraná.
- Fitzpatrick, J., Christie, C. e Mark, M (2009). *Evaluation is action: Interviews with expert evaluators*. London: Sage.
- Garcia, C. M., (1999). *Formação de Professores para uma Mudança Educativa*, Porto: Porto Editora.
- Garavan, T. N. (1997). *Training, development, education and learning: different or the same?* Journal of European Industrial Training, v.21, n.2, 39-50. MCB University Press.
- Garrison, D. R., Anderson, T. & Archer, W. (2003). *Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education*. The Internet and Higher Education, 2(2-3), 87-105. <http://communitiesofinquiry.com/model>
- Goode, W & H, P. (1979). *Métodos em Pesquisa social*. 7ª edição. São Paulo: Nacional.
- Holmberg, B. (1985). *The Feasibility of a Theory of Teaching for Distance Education and a Proposed Theory*. <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED290013>
- Igea, D.; Agustin, J.; Beltrán, A. & Martin, A. (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Joint Committee On Standards For Educational Evaluation (1981). *Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects and Materials*. New York: McGraw-Hill Company.
- Juste, R. P. (2006). *Evaluación De Programas Educativos*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Keegan, D. & Kahan, R. L. (1996). *Foundations of distance education*. 3rd ed. London: Routledge.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four levels*. 2nd ed. United States of American: Barrett-Koehler Publishers, Inc.

- Lessard-Hébert (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, L. C. *Educação ao longo da vida. Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez, 2007.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, *In Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, pp. 520-526.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bassen.
- Peralta, M. H. (2002). *Projetos Curriculares e Trabalho Colaborativo na Escola*. In ME/DEB. *Gestão Flexível do Currículo. Reflexões de Formadores e Investigadores*. Lisboa: Departamento de Educação Básica, pp. 13-21.
- Rodrigues, P. (1988). A avaliação de professores. *Investigação e Educação*, nº1.
- Rodrigues, P. (1999). *A Avaliação Curricular*. In Estrela, A. & Nóvoa, A. (Eds), *Avaliações em Educação: Novas Perspetivas*, pp. 15-76. Porto. Porto Editora.
- Rodrigues, P. (2002). *Avaliação da Formação pelos participantes em entrevista de investigação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rosemberg, M. (2002) *eLearning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.
- Ruquoy, D. (1997). *Situação de entrevista e estratégia do entrevistador*. In Albarelo, Luc et al. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- Scriven, M. (1994). Evaluation as a discipline. *In Studies in Educational Evaluation*, vol.20, pp.147-166. Great Britain: Elsevier Science Ltd.
- Sousa, C. M. G. L. (2006). *A Avaliação do Estágio na Formação Inicial de professores do 1º Ciclo do Ensino Básico*. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, policopiado.
- Stake, R. (1994). The case study method in social inquiry. *Educational Research*, 7,5-8.
- Stake, R. (2004). *Standars-based and responsive evaluation*, pp. 313. United States.
- Stufflebeam, D. L. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Bloomington, In: Phi Delta Kappa.

- Stufflebeam, D.L. (1991). *The CIPP model for program evaluation*. The Evaluation Center, Western Michigan University. MI. USA.
- Stufflebeam, D.L. e SKinfield, A. J. (1989). *Evaluación Sistemática: Guia teórica y práctica*, pp. 175-233. Barcelona: Plados.
- Vianna, H. M. (2000). *Avaliação Educacional. Teoria – Planejamento – Modelos*, pp. 102-121. São Paulo. Ibrasa.
- Wedemeyer, C. (1981). *Learning at the back door: Reflections on non-traditional learning in the lifespan*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Zabalza, M. A. (1998). *Qualidade em Educação Infantil*. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

Legislação:

- Despacho nº 3001/2010, de 16 de fevereiro, nomeia o presidente e os vogais do Conselho Diretivo para a Modernização Administrativa, I. P.
- Portaria nº 92/2010, de 12 de fevereiro, define os estatutos da AMA – Agência para a Modernização Administrativa.

Sites consultados

- <http://www.ama.pt/>
- http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=category§ionid=1&id=3&Itemid=4
- http://www.ama.pt/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=31
- http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=section&id=12&Itemid=11
- http://www.ama.pt/images/documentos/ra_ama_2010_vfinal.pdf



Instituto de Educação
UNIVERSIDADE DE LISBOA

PROTOCOLO DE ESTÁGIO

ENTRE:

Agência para a Modernização Administrativa, com sede na Rua Abranches Ferrão, n.º 10, 3º G, 1600-001 Lisboa, instituto público integrado na administração indirecta do Estado, neste acto representada por Daniel David Gomes Martins, director da Unidade de Gestão da Rede Nacional de Serviços de Atendimento, de ora em diante designada por **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**;

E

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA, com sede na Alameda da Universidade, 1649-013 Lisboa, com pessoa colectiva n.º 502711850, aqui representada pelo Professor Doutor João Pedro Mendes da Ponte, na qualidade de Director, de ora em diante designada por **IE**;

E

Lucília Araújo Amorim, a frequentar o Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização em Avaliação em Educação, portadora do Bilhete de Identidade n.º 10126926, residente em Rua Principal, n.º 59 – 1.º Esq, 2580-355 Alenquer, de ora em diante designado por **ALUNA**.

CONSIDERANDO QUE:

- A. O Mestrado frequentado pela **ALUNA** no **IE-UL** exige a realização de um Estágio de Natureza Profissional;
- B. A **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** aceita a **ALUNA** para frequência de um Estágio com a duração de 8 meses;
- C. A **ALUNA** aceita frequentar o estágio disponibilizado pela **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**.

É celebrado o presente protocolo, o qual dispõe sobre as relações entre a **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**, o **IE-UL** e a **ALUNA** e se rege pelo disposto nas cláusulas seguintes:

PRIMEIRA (OBJECTIVOS)

O presente protocolo tem por objectivo o aproveitamento recíproco das potencialidades científicas, técnicas e humanas do **IE-UL**, da **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** e da **ALUNA**, bem como a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, permitindo à **ALUNA** um contacto directo com o meio profissional relacionado com a sua formação académica superior.





- c) Guardar sigilo profissional, durante e após a conclusão do estágio, relativamente a todos os trabalhos e tarefas de estágio efectuadas, bem como a qualquer outra informação de que tenha conhecimento ou acesso em virtude da sua permanência na **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**, não podendo revelar ou utilizar para si ou para outra pessoa, singular ou colectiva, quaisquer dados ou informação relativas a negócios, produtos, projectos, clientes, estratégias e procedimentos.

SEXTA
(ESTATUTO DA ALUNA)

A **ALUNA**, durante a sua permanência na empresa, permanece a todos os títulos com o seu estatuto de estudante, continuando dependente do regime interno do IE-UL, nomeadamente no que se refere à assiduidade às aulas.

SÉTIMA
(RESOLUÇÃO DO PROTOCOLO POR PARTE DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO)

A **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** poderá resolver o presente protocolo de estágio, mediante comunicação escrita ao **IE-UL**, sempre que a continuação do estágio se apresente lesiva para o seu normal funcionamento ou se verifique a violação, por parte da **ALUNA**, das obrigações assumidas no presente protocolo.

OITAVA
(RESOLUÇÃO DO PROTOCOLO POR PARTE DO IE)


O **IE-UL** poderá resolver o presente protocolo de estágio, mediante comunicação escrita à **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**, se considerar que a continuação do estágio é pedagogicamente desaconselhada.

NONA
(RESCISÃO)

Qualquer das partes poderá rescindir livremente o presente protocolo, mediante comunicação escrita à outra, desde que o faça com a antecedência mínima de 30 dias relativamente à data pretendida.

DÉCIMA
(RELAÇÃO ENTRE AS PARTES)

O presente protocolo não gera nem titula relações de trabalho subordinado ou independente entre a **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** e a **ALUNA**, nem sequer expectativas de eventual contratação futura desta por aquela, tão pouco determinando alguma obrigação de pagamento de retribuições, subsídios ou qualquer outra forma de compensação pecuniária por parte daquela a esta.





**DÉCIMA PRIMEIRA
(DADOS PESSOAIS)**

1. A **ALUNA** expressa e inequivocamente autoriza a **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** a proceder ao tratamento, automatizado ou não, parcial ou totalmente, dos seus dados pessoais, que sejam ou devam ser fornecidos a esta no âmbito do presente protocolo.
2. A **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** apenas poderá utilizar e divulgar os dados pessoais referidos no número anterior para fins relacionados com o presente protocolo ou com as actividades compreendidas nas suas atribuições bem como quaisquer outros fins que se venham a revelar necessários ou meramente convenientes no âmbito das relações mantidas entre si e a **ALUNA**.
3. A **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** compromete-se a facultar à **ALUNA** a possibilidade de, a todo o tempo, aceder e solicitar a correcção ou eliminação dos dados que lhe respeitem, nos termos legais.

**DÉCIMA SEGUNDA
(SEGURO ESCOLAR)**

O **IE-UL** obriga-se, relativamente à **ALUNA**, a manter válido um Seguro Escolar, para o que a **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO** se obriga a indicar àquele as datas em que decorrerá o estágio.

**DÉCIMA TERCEIRA
(FORO)**

Em caso de litígio emergente do presente protocolo, nomeadamente relativo à sua interpretação, integração ou aplicação, serão competentes os Tribunais da Comarca de Lisboa, com expressa renúncia das partes a quaisquer outros.

Feito em triplicado, ao dia 3 do mês de Novembro de 2010

Pela **INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO**

Pelo **IE-UL**

A **ALUNA**

Anexo 2 - Diário de Campo

2/11/2010 – Terça-feira

- Entrevista no Departamento de Formação da AMA, com a Dra. Carina Américo (Directora do Departamento de formação) e com o engenheiro Jorge Lagarto (Responsável Pedagógico pela Formação Contínua), que viria a ser o meu tutor enquanto estagiária neste departamento.

Foi uma reunião que decorreu bastante bem. Devo admitir que embora as minhas expectativas fossem muitas, estava bastante calma e tranquila, o que se reflectiu nas minhas respostas às questões colocadas pela Directora do Departamento de Formação (Carina Américo).

As questões mais relevantes que me colocaram foram as seguintes:

- Qual a razão de ter escolhido a AMA para realizar o estágio?
- Quais as actividades em que me sentia preparada para realizar/integrar na AMA?
- Que experiência profissional possuía?
- Quais as minhas expectativas em relação ao estágio?

Foi uma entrevista rápida (cerca de 15 minutos no máximo), mas que transcorreu num ambiente intimista e acolhedor. Houve claramente a preocupação em tentar ir ao encontro das minhas expectativas, quando pediram a minha opinião sobre as actividades que iria realizar e que havia necessidades de serem feitas. Procurou-se ajustar os meus interesses aos interesses da AMA.

Fiquei com bastantes expectativas em relação ao trabalho que irei desenvolver no Departamento de Formação. Vamos esperar para ver...

3/11/2010 – Quarta-feira

- Reunião para apresentação do organograma da empresa e do trabalho desenvolvido na AMA;

- Visita ao terreno, ou seja, deslocação à Loja do Cidadão das Laranjeiras, com o engenheiro Jorge Lagarto (o meu tutor dentro do Departamento de Formação), a fim de conhecer o tipo de público que o frequenta, o clima que lá se vive, as suas instalações e o serviço de atendimento disponibilizado aos clientes. Foi uma visita guiada que decorreu num clima bastante informal. A Loja do Cidadão das Laranjeiras tem as suas instalações próximas das instalações da AMA, pelo que não foi necessário deslocarmos de transportes. O percurso foi realizado a pé e demorou cerca de dois minutos.

Esta visita tornou-se necessária, uma vez que, para a realização de uma das actividades que me propuseram – Cliente Mistério, nas Lojas de Cidadão e Lojas de Empresas, era importante conhecer os locais onde me iria deslocar. Creio que será bastante interessante o acompanhamento e desenvolvimento desta actividade.

Nesta visita pude verificar que, apesar de a Loja do Cidadão das Laranjeiras ser bastante espaçosa, a afluência do público aos seus serviços é também enorme. Desta forma, este ambiente é propício a tensões e confusões, ocasionada pelo tempo que se está à espera para resolver os problemas que se pretendem.

4/11/2010 – Quinta-feira

- Visualização de um CD com a apresentação dos diferentes cenários de atendimento ao cliente das Lojas do Cidadão, e com a simulação de situações de atendimento mais ou menos adequadas. Para cada uma destas situações, existe um questionário, que tem de ser respondido pelos funcionários das Lojas de Cidadão e Lojas de Empresa, que lhes permite verificar até que ponto dominam as técnicas do que se considera ser um atendimento de excelência.

- Introdução de dados no Excel de um Inquérito aplicado à Formação Técnica – Workshop – REAI – Regime de Exercício da Actividade Industrial;

- Apreciação de vários documentos, nomeadamente; Inquérito de formação Técnica (REAI); Relatório de Formação do REAI da Câmara Municipal de Portimão 2010-11-17 e Inquérito de Avaliação da Formação Inicial – Curso: As lojas do Cidadão: Valores e Serviço ao Cidadão.

5/11/2010 – Sexta-feira

- Análise dos documentos referidos anteriormente, com o objectivo de fazer uma adaptação de um Inquérito de Avaliação da Formação Técnica.

- Adaptação/Concepção de um Inquérito de Avaliação da Formação Técnica – REAI – (inquérito de satisfação), com base nos vários documentos analisados, dos quais, Inquérito de Avaliação Sobre a Formação Técnica (REAI); Relatório de Formação do REAI da Câmara Municipal de Portimão 2010; Inquérito de Avaliação de Formação Inicial – Curso: As Lojas do Cidadão e Inquérito de Avaliação da Formação Contínua.

Para realizar esta actividade, foi necessária a leitura prévia destes documentos, de forma a ajustar o Inquérito de avaliação ao programa, às metodologias e praticas de formação e ao tipo de formação implementados.

Uma vez que, este inquérito estava muito simples, apresentei uma proposta de melhoria, com base num outro inquérito, aplicado na formação contínua, por sinal muito bem estruturado e mais actualizado. As alterações que propostas foram ao nível da sua estrutura, organização e conteúdos avaliados.

10/11/2010 – Quarta-feira

- Realização do Relatório de Avaliação da Formação Técnica (REAI) e as respectivas conclusões.

11/11/2010 – Quinta-feira

- Conclusão do Relatório de Avaliação da Formação Técnica (REAI);

- Introdução dos diferentes campos a preencher na tabela do Access, para a criação de uma base de dados dos formadores, quer sejam parte integrante do Departamento de Formação (internos) ou externos (não pertençam ao quadro da AMA).

12/11/2010 – Sexta-feira

- Iniciação ao preenchimento dos formulários dos formadores no Access

17/11/2010 – Quarta-feira

- Seminário (das 10 – 17h) promovido pela Agência Nacional para a Qualificação, I.P. (ANQ), sobre “O Quadro Nacional de Qualificações”, no Auditório VIII do Centro de Congressos de Lisboa.

18/11/2010 – Quinta-feira

- Continuação do preenchimento dos formulários dos formadores, para a base de dados no Access.

23/11/2010 – Terça-feira

- Acção de Formação com a Dra. Carina Américo (Directora do Departamento de Formação) sobre o atendimento aos clientes nas Lojas do Cidadão e nas Lojas de Empresa, no sentido de ficar a conhecer as várias fases do atendimento, bem como os objectivos que são esperados para cada uma delas. Esta formação foi pensada, tendo em conta, uma das actividades que irei realizar – “**Cliente Mistério**”, sendo que, para poder avaliar o desempenho das funcionárias das **Lojas do Cidadão** e das **Lojas de Empresa**, se torna necessário conhecer a formação que tiveram para o efeito.

Estou entusiasmada com o desenvolvimento desta actividade e acredito que poderá contribuir imenso para me ajudar a consolidar a teoria e a transpô-la para o desenvolvimento da prática profissional. Sem dúvida que serão experiências muito ricas em termos de desenvolvimento profissional e integração no mercado de trabalho. Tenho muitas expectativas em relação a isso...

- Adaptação da Grelha construída para ser aplicada pelo “**Cliente Mistério**”, para aferir o desempenho dos funcionários das **Lojas do Cidadão** e **Lojas das Empresas**.

- Continuação do preenchimento dos formulários dos formadores para a base de dados no Access.

25/11/2010 – Quinta-feira

- Continuação da Introdução de dados no formulário dos formadores para a base de dados no Access.

26/11/2010 – Sexta-feira

- Continuação da Introdução de dados no formulário dos formadores para a base de dados no Access.

2/12/2010 – Quinta-feira

- Finalização da introdução dos dados na base de dados dos formadores – Access

- Criação de novos campos para a base de dados dos formandos – Access.

3/12/2010 – Sexta-feira

- Introdução de dados na base de dados dos formandos do ano 2008 – Access

7/12/2010 – Terça-feira

- Cliente Mistério – O desenvolvimento desta actividade foi muito interessante...

Durante esta terça-feira e enquanto “Cliente Mistério”, visitei as Lojas do Cidadão das Laranjeiras e dos Restauradores, para avaliar o atendimento que algumas funcionárias seleccionadas para o efeito pela chefia (directora do Departamento de formação) prestavam aos clientes.

Assim, através da simulação de diversas situações de atendimento, foi possível registar, observar e avaliar o desempenho de sete funcionários das Lojas do Cidadão referidas anteriormente.

Os serviços de atendimento simulados foram os seguintes:

- No IEFP – Pedido de obtenção do CAP (Certificado de Aptidão Profissional);
- No MS (Ministério da Saúde) – Informação sobre a senha para ter acesso aos serviços de saúde;
- No IRN (Instituto dos Registos e Notariado) – Observação do serviço Cartão de Cidadão;
- No DGCI (Direcção Geral de Contribuição e Impostos) – Explicitação sobre o Imposto de Circulação;
- No PAM - Solicitar esclarecimento relativamente aos procedimentos necessários à obtenção do Cartão Europeu de Seguro de Saúde.

De uma maneira geral, considero que esta actividade correu muito bem...

Inicialmente estava um pouco tensa e ansiosa, com receio que alguma coisa não corresse conforme o previsto, mas gradualmente, as simulações foram ocorrendo de forma bastante natural e nenhum dos funcionários se apercebeu do nosso trabalho. Penso que o resultado foi bastante positivo, quer através da observação dos funcionários ou mesmo na própria simulação do atendimento.

9/12/2010 – Quinta-feira

- Cliente Mistério

Hoje, enquanto cliente mistério, fui visitar a Loja da Empresa da Junqueira, e a Loja do Cidadão de Odivelas. Na Loja do Cidadão de Odivelas, esta actividade consistiu em solicitar um serviço a algumas entidades, nomeadamente: ISS, DGCI, Câmara Municipal de Odivelas – Balcão Multisserviços (BMS) e AMA – Apoio.

Os serviços de atendimento simulados foram os seguintes:

No ISS, apenas se observaram situações de atendimento a diferentes clientes, uma vez que as senhas para este serviço já tinham terminado. Desta forma, enquanto “cliente mistério” não foi possível solicitar nenhum serviço a esta entidade. Contudo, a título informativo pediu-se uma informação a fim de haver uma aproximação à situação de atendimento.

No DGCI (Direcção Geral de Contribuição e Impostos) solicitou-se a explicitação sobre o Imposto de Circulação;

No BMS da Câmara Municipal de Odivelas, efectuou-se o pedido do Cartão Europeu de Seguro de Doença;

Na recepção (onde prestam apoio), pediu-se uma indicação sobre a localização de um serviço de atendimento.

Na Loja de Empresa da Junqueira, o serviço solicitado constou de informações necessárias à criação de uma empresa (Centro de Explicações). Desta forma colocaram-se as seguintes questões:

- ✓ Quais os procedimentos necessários para a criação de uma empresa?
- ✓ Quais os custos associados à criação da empresa?
- ✓ Qual a documentação necessária?
- ✓ Qual poderá ser a forma jurídica mais adequada à nossa situação e contexto?

Em relação ao funcionamento do espaço questionou-se:

- ✓ Sobre o tipo de licenciamento necessário para este tipo de actividade?
- ✓ Onde nos poderíamos dirigir para regularizar o espaço?
- ✓ Qual a melhor forma de proceder ao recrutamento de funcionários, caso seja necessário?
- ✓ Que tipos de financiamento teríamos ao nosso dispor?

Devo admitir que fiquei impressionada com o serviço prestado na Loja de empresa. O serviço é altamente especializado, com um atendimento de excelência.

Pude verificar a existência de um contraste muito grande entre o público-alvo das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa. Enquanto nas Lojas do Cidadão os clientes que procuram os seus serviços são muito heterogéneos, nas Lojas de Empresa o Público-alvo é mais selecto, uma vez que quem procura estes serviços são empresários. Desta forma, o ambiente é completamente distinto nos dois locais. Muito agitado e tenso no 1º (muitos clientes), e calmo e agradável no 2º (poucos clientes).

É importante referir que para fazer face às necessidades distintas do público-alvo dos dois locais, os funcionários das Lojas de Empresa têm uma formação superior (advogados), enquanto os funcionários das Lojas do Cidadão têm o 9º ou o 12º ano de escolaridade.

13/12/2010 – Segunda-feira

Hoje logo cedo, iniciei uma nova actividade - Relatórios de avaliação dos “Clientes Mistério”. Após a conclusão da simulação das situações de atendimento, e com base nas grelhas utilizadas para o efeito, seguiu-se a realização do relatório de avaliação.

Para a realização desta actividade, houve o cuidado em relatar todo e qualquer pormenor de forma a justificar o valor atribuído, para cada um dos critérios de avaliação utilizados na grelha dos “Clientes Mistério”. Desta forma, para as diferentes fases do atendimento – Acolhimento do Atendimento; Exploração do Pedido; Resolução do Pedido; Finalização do Pedido -, bem como para os parâmetros da observação geral, que incluem critérios para avaliar a imagem global do atendedor e os valores das Lojas do Cidadão implícitos durante a situação de atendimento, foi necessário justificar minuciosamente o valor atribuído (numa escala de 1 – 5, sendo que o 1 corresponde a muito mau e o 5 a muito bom).

Assim, por exemplo, no que consta ao acolhimento do atendimento, no ponto “cumprimento a sentar”, de acordo com o desempenho do funcionário, assim será justificado o valor atribuído, tendo em conta se houve ou não cumprimento e convite a sentar e a forma como foi feito.

Esta actividade desenvolveu-se durante todo o dia. Contudo, serão necessários mais alguns para que seja concluída, uma vez que se pretende que este seja um relatório bastante detalhado e pormenorizado.

Creio que está a ficar um trabalho bastante bem conseguido, na medida que vai ao encontro dos objectivos pretendidos.

14/12/2010 – Terça-feira

A tarefa realizada durante todo o dia, incidiu basicamente nos relatórios de avaliação do “Cliente Mistério”, ou seja, foi um contínuo do trabalho iniciado anteriormente. Desta forma, a estratégia para o seu desenvolvimento foi a mesma.

15/12/2010 – Quarta-feira

À semelhança do que aconteceu nos dois dias anteriores, o trabalho desenvolvido no dia de hoje foi idêntico e processou-se da mesma maneira.

16/12/2010 – Quinta-feira

Hoje da parte da manhã, consegui finalmente, concluir os relatórios de avaliação dos “Clientes Mistério”. Já não era sem tempo...no entanto, ainda existe um pendente à minha espera – a base de dados dos formandos. Este é um trabalho que tenho vindo a acompanhar, paralelamente a todas as outras tarefas na área de avaliação que tenho desenvolvido. São as ditas “situações urgentes” e que, independentemente de estarem relacionadas ou não, com a área de especialização em curso – avaliação – têm necessidade de serem efectuadas.

No entanto, penso que esta diversidade de actividades tem as suas vantagens, uma vez que permite uma maior proximidade à realidade profissional. Na verdade, tenho percebido que nem sempre as actividades desenvolvidas pelos diferentes funcionários do Departamento de Formação, estão de acordo com as áreas da sua especialização. Na prática, embora a predominância esteja de acordo com a área de formação, existe uma abrangência a nível das actividades desenvolvidas.

17/12/2010 – Sexta-feira

Este dia foi dedicado à introdução de dados no Access, na base de dados dos formandos. É um trabalho que está a ocupar mais tempo do que pretendia...

Primeiro iniciei com a base de dados dos formadores e, logo de seguida, surgiu a base de dados dos formandos. Vou tentar despachar isto o mais depressa possível, a fim de me dedicar a actividades mais relacionadas com a minha área...

No entanto, este trabalho é necessário para a realização da avaliação do impacto da formação. Sem estes dados não seria possível determinar o número de formandos que participam nas diferentes acções de formação, bem como a sua identificação ou a entidade a que pertencem, o que vai permitir caracterizar o público alvo.

Férias do Natal...

5/01/2011 – Quarta-feira

Hoje foi o primeiro dia de estágio após as férias do Natal. Já sentia falta do ritmo de trabalho e desta rotina diária...

Agora no início do ano, a primeira tarefa que me foi destinada tem a ver com os “**perfis de competências dos funcionários da AMA**”, ou seja, tendo em conta as diferentes áreas de trabalho, foi necessário pesquisar e aprofundar as funções e actividades adaptadas a cada uma dessas áreas.

Deste modo, e de acordo com a orientação que me foi dada, iniciei uma pesquisa profunda, com o objectivo de encontrar as actividades desempenhadas para as diferentes funções exercidas em cada uma das áreas.

Análise e Descrição de Funções

A análise de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiência de que uma pessoa necessita para desempenhar as funções de forma adequada.

A descrição de funções constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Em suma, a análise e descrição de funções procura responder às seguintes questões:

- O que é que o funcionário faz?
- Como é que o funcionário executa as tarefas?

- Por que é que as tarefas são executadas?

- Que capacidades são necessárias?

Assim, para o Conselho Directivo, procurou-se encontrar algumas actividades que se encaixassem nas funções de: Assessor e Secretariado.

Para a Administração Geral, actividades para as seguintes funções: Director Administrativo e Financeiro; Chefe de Divisão Administrativa e financeira; Técnicos de contabilidade; Apoio Administrativo; Chefe de divisão de recursos humanos; Técnico de recursos humanos; Tesoureiro e Motorista.

Para o Gabinete Jurídico, actividades para o Chefe de divisão e para o Técnico Jurídico.

Para Comunicação e Imagem, actividades para o Coordenador comunicação e imagem e Técnico de comunicação e imagem.

Para a Administração Electrónica, actividades para o Director de Administração electrónica; Gestor de projectos de administração electrónica, Especialista de informática e Chefe de equipa multidisciplinar.

Para os Sistemas de Informação, actividades para o Chefe de equipa/projecto; Técnico de sistemas de informação e Técnico de informática.

Para Inovação e Gestão do Conhecimento, actividades para o Chefe de equipa e para o Técnico de inovação e conhecimento.

Para o Planeamento e Gestão da Qualidade, actividades para o Chefe de equipa e para o Técnico de qualidade.

Para a área UDOM, actividades para a função de Director UDOM; Coordenador UDOM e arquitectos.

Para a área Projectos e Qualidade do Atendimento, actividades para as funções de Director de projectos e qualidade do atendimento e para o Técnico de qualidade do atendimento.

Para a área da Rede Nacional de Serviços de Atendimento (RNSA), actividades para as funções: Director RNSA; Assistente Técnico; secretariado; Coordenador de formação;

Director adjunto financeiro; Técnico de logística, Coordenadora do centro de atendimento telefónico e coordenador da unidade de logística.

Para a área SAMA, actividades para as funções de coordenador SAMA e Técnico de projectos SAMA.

No âmbito do programa SIMPLEX, actividades para as funções de Chefe de equipa/projecto e Técnico de projecto Simplex.

No âmbito do Regime do Exercício da Actividade Industrial (REAI), procuraram-se quais as actividades desenvolvidas para o Chefe de projecto e para o Técnico de projecto REAI.

No que consta aos Portais, procuraram-se actividades ajustadas ao Chefe de projecto e ao Técnico de projecto.

6/01/2011 – Quinta-feira

Hoje, o trabalho desenvolvido foi com base nas pesquisas realizadas anteriormente, tendo como principal objectivo, a realização dos perfis de competências dos funcionários da AMA. Deste modo, mediante as pesquisas obtidas, procurou-se ajustar as várias actividades encontradas para as diferentes funções, e integrá-las numa grelha específica para o efeito. Procurando analisar as diferentes actividades encontradas para a mesma função, juntamente com a Dra Maria José Sousa, houve a preocupação em redefinir e adaptá-las ao contexto específico da AMA.

7/01/2011 – Sexta-feira

Hoje iniciei o meu trabalho, do ponto onde tinha terminado no dia anterior... Continuei a realizar os perfis de competências dos funcionários da AMA. Contudo, vai ser necessário interrogar alguns dos funcionários, uma vez que, através das pesquisas realizadas, não se conseguiu obter o conhecimento das actividades desenvolvidas em determinadas funções.

Por este motivo, e uma vez que esse passo só poderá ser efectuado com o consentimento de chefias superiores, os perfis de competências foram deixados um pouco de lado. Assim, propuseram-se a análise de alguns documentos informativos sobre o ROI, com o objectivo de produzir um documento onde constasse:

- O que é o ROI;
- Quais os seus indicadores;
- Qual a sua metodologia;
- Quais os instrumentos;
- Como se calcula.

Após o cruzamento de dados de diferentes documentos, construí então o dito documento, sendo este enviado para a responsável pedagógica pela área de Inovação e Gestão do Conhecimento (Dra. Maria José Sousa).

12/01/2011 – Quarta-feira

- Introdução de dados na base de dados dos formandos no Access.

13/01/2011 – Quinta-feira

Continuação da introdução de dados na base de dados dos formandos no Access.

14/01/2011 – Sexta-feira

Criação de uma rede de ligações, que permitem aceder a diversa informação sobre os formandos, nomeadamente: as acções de formação em que participaram; os seus dados pessoais; horário da formação; local da formação; cargo que ocupam; situação profissional; entidade a que pertencem, etc.

19/01/2011 – Quarta-feira

Continuação da criação de redes de ligações na base de dados dos formandos.

24/01/2011 – Segunda-feira

Como referi logo no início do meu diário de campo, os dias que ficaram definidos para frequentar o estágio foram quartas, quintas e sextas-feiras das 10 às 17 horas.

Excepcionalmente, esta semana vou para o estágio os dias todos da semana. A outra estagiária (Célia Monte), que também pertence ao meu mestrado “Avaliação em Educação”, por motivos que se prendem com a sua vida pessoal, pediu-me que realizássemos uma troca. Desta forma, uma vez que esta semana trabalho os dias todos, para a semana não vou para o estágio e vou aproveitar para adiantar o meu relatório.

Fiquei a saber que a partir de agora vou ter grandes desafios pela frente...

25/01/2011 – Terça-feira

Introdução de dados dos formandos na base de dados Access.

26/01/2011 – Quarta-feira

Continuação da introdução de dados dos formandos na base de dados Access.

27/01/2011 – Quinta-feira

Continuação da introdução de dados dos formandos na base de dados Access.

28/01/2011 – Sexta-feira

Conclusão da introdução de dados dos formandos na base de dados Access.

9/02/2011 – Quarta-feira

Esta nova tarefa que me foi destinada tem como principal objectivo a construção de um modelo de avaliação de Impacto de Formação para as Lojas do Cidadão e da Empresa.

Para o efeito, hoje iniciei com a construção de um inquérito de avaliação do impacto da formação, para o perfil do atendedor das Lojas do Cidadão e da Empresa. Este questionário é para ser implementado ao técnico de atendimento.

Para a construção deste questionário, tive de ter em consideração o referencial de competências para a função “técnico de atendimento”, e só a partir daí é que elaborei as diferentes questões.

Para a elaboração destas questões, tive presentes os indicadores de desempenho aplicáveis à função do atendedor, tendo em conta as diferentes competências: técnicas, sociais e pessoais. Este questionário, para além de aferir qual o impacto da formação no técnico de atendimento, permite ainda, verificar quais as competências associadas ao técnico de atendimento, que são ou não postas em prática e aferir as que são mais valorizadas após uma análise quantitativa.

Esta análise quantitativa parece bastante interessante, na medida em que permite uma análise mais profunda e rigorosa. O balanço de competências na análise de resultados da formação vai permitir detectar eventuais lacunas, evidenciando as competências menos desenvolvidas, o que possibilita identificar aquelas que têm mais necessidade de serem trabalhadas em formações posteriores.

Não tenho dúvida que este trabalho será bastante útil para o departamento de formação e que vai ao encontro dos objectivos pretendidos.

O balanço de competências é um instrumento de apoio à gestão com funções de diagnóstico e (auto)avaliação das competências mais directamente relacionadas (mobilizadas ou desenvolvidas) com os objectivos de um determinado projecto. É também, um meio de demonstrar objectivamente as aquisições, em termos de competências da formação em que têm participado os funcionários das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa.

10/02/2011 – Quinta-feira

Hoje dei continuação ao trabalho iniciado ontem, ou seja, a construção do inquérito de avaliação para o perfil do atendedor nas Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa. Após um trabalho bastante intensivo, dei por concluída esta tarefa. Amanhã

tenho o inquérito de avaliação para o perfil da chefia directa do atendedor (coordenador) à minha espera... são desafios bastante interessantes, que para além de estimulantes, possibilitam integrar a equipa e acompanhar toda a evolução e desenvolvimento da realização do impacto da formação.

11/02/2011 – Sexta-feira

À semelhança do que aconteceu com a construção do inquérito de avaliação para o “perfil do atendedor”, também a construção do inquérito de avaliação para o “perfil do coordenador” (chefia directa), teve os mesmos procedimentos.

Este questionário é para ser implementado ao coordenador (chefia directa) do técnico de atendimento.

Hoje iniciei esta nova tarefa. Este inquérito foi construído, tendo como modelo o do “perfil do atendedor”, construído anteriormente, sendo necessário, no entanto, adaptar as questões ao perfil do coordenador.

16/02/2011 – Quarta-feira

Após ter concluído a construção dos dois inquéritos de avaliação do impacto da formação para o perfil do atendedor, é vez de dar início à construção dos inquéritos para o perfil do “coordenador do atendimento” das Lojas do Cidadão e de Empresa.

Hoje vou começar o inquérito que vai ser implementado ao técnico de atendimento, para avaliar o desempenho da sua chefia directa – coordenador da Loja do Cidadão.

A construção deste questionário seguiu os mesmos procedimentos que a construção dos inquéritos para o perfil do atendedor.

Para a construção deste questionário, tive de ter em consideração o referencial de competências para a função “coordenador do atendimento” e só a partir daí é que elaborei as diferentes questões.

17/02/2011 – Quinta-feira

A construção dos inquéritos de avaliação têm exigido muito esforço e dedicação. No entanto, creio que que estou no bom caminho... mais um que está concluído! Agora falta somente o inquérito para implementar ao próprio coordenador do atendimento.

18/02/2011 – Sexta-feira

Hoje concebi o último inquérito para avaliar o impacto da formação para o perfil do “coordenador do atendimento”.

Este inquérito é para ser implementado ao próprio coordenador do atendimento das Lojas do Cidadão e de Empresa. Apesar de ser idêntico ao anteriormente construído para o perfil do “coordenador do atendimento”, alteraram-se ou eliminaram-se algumas questões e terminologias, uma vez que ao remeter para destinatários diferentes, algumas não se aplicavam.

A concepção destes questionários foi uma tarefa que deu muito prazer realizar e que me permitiu perceber toda a sua lógica e envolvimento. É preciso ter em conta os referenciais de competências para cada tipo de função e fazer a articulação da competência com o desempenho.

É experiências muito enriquecedoras em termos profissionais e pessoais.

23/02/2011 – Quarta-feira

Hoje colaborei na adaptação de uma grelha de observação já construída pela outra estagiária no departamento de formação da Ama, com o intuito de observar as acções de formação inicial técnica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

Em termos de relatório de estágio, esta observação vai permitir propor novas formas alternativas de avaliação da formação e perceber a relação que existe entre as metodologias/tipo de formação/instrumentos de avaliação.

Em termos de objectivos do departamento de formação, vai permitir construir um modelo de avaliação das aprendizagens online, uma vez que ainda não existe nenhum.

Durante o dia de hoje realizei algumas pesquisas relativas a ferramentas online que poderão ser utilizadas para a avaliação das aprendizagens.

24/02/2011 – Quinta-feira

- Frequência na acção de formação nº 1 “Balcão Multisserviços: Procedimentos e Pressupostos”.

Foi uma formação inicial técnica sobre procedimentos da plataforma BMS para funcionários das Lojas do Cidadão ou de Câmaras Municipais já em activo em balcões multisserviços ou a iniciar o seu trabalho nesse âmbito.

A formação foi realizada na Loja de Empresa da Junqueira e participaram cinco formandas de várias localidades, nomeadamente, Vouzela, Nelas e Loures.

Mediante a observação e participação nesta acção, vai ser possível avaliar o desempenho da formadora, perceber se as metodologias e as técnicas utilizadas foram as mais adequadas e se existe uma articulação entre as práticas desenvolvidas, o tipo de formação e os instrumentos de avaliação utilizados para avaliar a formação.

Esta acção de formação veio dar resposta às necessidades profissionais, manifestadas relativamente ao desenvolvimento de competências no âmbito do manuseamento e aplicação da plataforma BMS pelos funcionários que integram ou, a curto prazo, virão a integrar os BMS.

Enquanto aluna de mestrado, e futura especialista na área de Avaliação em Educação, penso que os objectivos da formação terão sido globalmente atingidos. Considerei pertinentes e adequadamente tratados, tanto os temas como as metodologias e os conteúdos abordados. Na verdade, pareceu-me ter havido um equilíbrio entre a componente teórica e prática. Direi mesmo, que a dinâmica da formação foi bastante útil e enriquecedora, na medida em que proporcionou o envolvimento dos formandos e permitiu a partilha e troca de experiência essenciais ao desempenho das suas funções.

Tendo em conta o desempenho da formadora, esta é sem dúvida um exemplo de boas práticas que procurarei ter sempre presente, quer seja pela capacidade de gerir os tempos de formação, pela capacidade de motivar, de comunicar, de transmitir conhecimentos ou simplesmente, pela capacidade de incentivar a auto-descoberta.

25/02/2011 – Sexta-feira

- Frequência na acção de formação nº 2 “Balcão Multisserviços: Procedimentos e Pressupostos”. Esta formação foi uma continuação da anterior, tendo sido desenvolvida com o mesmo entusiasmo, profissionalismo e empenho.

28/02/2011 – Segunda-feira

- Construção de um documento sobre a informação mais relevante do Guia para a Avaliação do elearning Nas Organizações em Portugal da Novabase.

Com base neste guia, identifiquei e seleccionei a informação mais relevante para a avaliação do elearning, nomeadamente:

- Os destinatários;
- Os objectivos;
- Principais resultados;
- Metodologia;
- Relação entre capital Intelectual e Aprendizagem e o modelo de Avaliação utilizado por Jack Philips;
- Metodologia do cálculo do ROI, etc.

1/03/2011 – Terça-feira

Hoje iniciei uma nova tarefa, “A construção de um documento sobre o ROI”. Com base em alguns documentos fornecidos (já pesquisados), procurei apresentar um documento que integrasse a informação mais relevante e pertinente relativamente ao ROI, nomeadamente:

- O que é o ROI;
- Quais os indicadores;
- Metodologia do ROI;
- Quais os critérios;
- Instrumentos de avaliação;

- Como se calcula o ROI, etc.

2/03/2011 – Quarta-feira

- Reunião com a directora do Departamento de formação da AMA e com a colega estagiária Célia Monte.

Esta reunião teve como objectivo, apresentar (através do power point) todas as actividades que temos vindo a realizar desde que iniciamos o estágio.

Foi uma reunião de prestação de contas e considero que tenha sido bastante produtiva, pois percebemos que o nosso trabalho é valorizado e aproveitado em benefício do trabalho desenvolvido no departamento.

9/03/2011 – Quarta-feira

- Ajustamento das observações realizadas das duas acções de formação técnica “Balcão Multisserviços” (BMS), realizadas nos dias 24 e 25 de Fevereiro, por mim e pela estagiária Célia Monte.

Nestas acções de formação, realizaram-se estas observações com o objectivo de conhecer as metodologias e práticas aplicadas na formação, bem como de construir um instrumento de avaliação online das aprendizagens.

A actividade de hoje foi dedicada a integrar as observações das duas observadoras (eu e Célia) e a construir uma grelha com os aspectos principais.

10/03/2011 – Quinta-feira

A partir das questões registadas nas grelhas de observação das acções de formação, identifiquei outras questões que poderiam ser formuladas, relacionadas com as dúvidas que foram surgindo em cada tema e sub-tema dos conteúdos da formação BMS.

11/03/2011 – Sexta-feira

- Continuação da realização de questões com base nas questões formuladas pelos formandos durante a formação BMS.

14/03/2011 – Segunda-feira

A partir das questões realizadas anteriormente (realizadas com base nas questões levantadas pelos formandos durante a formação), comecei a preencher os templates “actividade”, ou seja, para cada questão colocada, foi realizado um exercício (actividade), que constará no instrumento de avaliação online das aprendizagens da formação.

Os exercícios elaborados foram baseados na ferramenta online Raptivity. Estes exercícios permitem aos formandos compreender e assimilar os conteúdos ministrados na formação. Por outro lado, este instrumento vai avaliar os conhecimentos adquiridos pelos formandos durante a formação.

15/03/2011 – Quarta-feira

- Continuação da construção de exercícios para serem utilizados no instrumento de avaliação das aprendizagens *online*.

17/03/2011 – Quinta-feira

Finalmente hoje consegui concluir a actividade que tenho vindo a realizar. Esta tarefa foi bastante complexa, mas porém, bastante construtiva. Permitiu-me compreender todo o processo inerente à construção de um instrumento de avaliação *online*.

Sem dúvida que estas novas competências adquiridas me serão muito úteis no meu futuro profissional, no desempenho de qualquer função.

21/03/2011 – Segunda-feira

Após ter concluído os exercícios para incluir no instrumento de avaliação das aprendizagens *online*, iniciei o preenchimento do Template “Corrigendas” das diversas actividades realizadas.

Para cada uma das actividades realizadas (exercício), e com base na ferramenta online “Raptivity”, procurei ajustar os exercícios às potencialidades da ferramenta, ou seja, se o exercício era baseado em respostas que incluía V/F, seleccionava exercícios dentro do

“Raptivity” que o permitissem essa opção. Em seguida, introduzi as actividades realizadas anteriormente e efectuei as respectivas resoluções, ou seja, resolvi os exercícios.

Dito de outra forma, os exercícios que foram apresentados, ou as questões formuladas foram agora respondidas. Esta será exactamente a forma como este exercício irá ser introduzido na ferramenta *online* para a avaliação das aprendizagens dos formandos.

23/03/2011 – Quarta-feira

Continuação do preenchimento das corrigendas das diversas actividades para a construção do instrumento de avaliação *online*.

Este exercício tem sido bastante enriquecedor, na medida em que foi algo que nunca tinha feito até então. Foi uma actividade exercida de uma forma autónoma, explorando a ferramenta e avançando através da tentativa e erro.

24/03/2011 – Quinta-feira

Tratamento dos dados da acção de formação “BMS: Pressupostos e Procedimentos” realizada em Tondela e o respectivo relatório de avaliação.

Esta tarefa foi fácil de realizar, uma vez que, na introdução dos dados no Excel, já existiam análises anteriores, do mesmo curso, pelo que foi necessário apenas substituir as localidades e os dados obtidos na formação para os vários critérios analisados.

30/03/2011 – Quarta-feira

Tratamento dos dados da acção de formação “BMS: Pressupostos e Procedimentos”, realizada em Nelas, e o respectivo relatório de avaliação.

31/03/2011 – Quinta-feira

Tratamento dos dados da acção de formação “BMS: Pressupostos e Procedimentos”, realizada em Baião e o respectivo relatório de avaliação.

1/04/2011 – Sexta-feira

Tratamento dos dados da acção de formação “BMS: Pressupostos e Procedimentos”, realizada em Gondomar e o respectivo relatório de avaliação.

11/04/2011 – Segunda-feira

Tratamento dos dados da acção de formação “BMS: Pressupostos e Procedimentos”, realizada em Coimbra e o respectivo relatório de avaliação.

19/04/2011 – Terça-feira

Preparação da acção de formação comportamental “Constituição e dinâmicas de equipas”. A preparação consistiu no desenho em papel A₂, propostas para a acção de formação comportamental.

Esta actividade pode ser considerada como rotineira, uma vez que foi uma acção pontual, e não foi desenvolvida de uma forma integradora.

20/04/2011 – Quarta-feira

Apoio na acção de formação comportamental na loja da Empresa da Junqueira. O apoio foi a nível de apresentação das actividades e análise dos dados das mesmas, para apresentação dos resultados aos formandos.

27/04/2011 – Quarta-feira

Caracterização dos participantes no curso “Balcões Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

Neste ponto, analisei o nº de formandos por género, o nº de formandos por faixa etária, o nº de formandos por habilitações literárias e o nº de formandos por entidade.

Estes dados para além de serem do interesse do departamento de formação, também irão ser uma mais-valia para o meu relatório de estágio.

28/04/2011 - Quinta-feira

Caracterização do curso “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, com base no modelo pedagógico BMS.

Para o efeito, apresentei o programa de formação BMS e a duração da formação.

29/04/2011 – Sexta-feira

Mediante a análise do modelo pedagógico BMS e alguma bibliografia sobre *e-Learning* recomendada pelo meu orientador de estágio, iniciei uma reflexão crítica sobre o modelo pedagógico, apresentando algumas sugestões de melhoria.

2/05/2011 – Segunda-feira

Conclusão da análise crítica sobre o modelo pedagógico BMS. Esta análise apesar de ter sido realizada por mim, o meu orientador de estágio ajudou-me articular os diferentes conceitos sobre a formação B-Learning, uma vez que é uma área que domina bem.

Tive alguma dificuldade em conseguir fazer a articulação dos diferentes autores para o modelo pedagógico BMS.

3/05/2011 – Terça-feira

Hoje iniciei a avaliação da satisfação do curso “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

Nesta avaliação, foram consideradas uma amostra de 12 acções de formação, tendo como critério de selecção, todas as formações em que se tinha aplicado o inquérito de satisfação dos formandos.

Os itens avaliados foram os seguintes: alcance dos objectivos do curso, pertinência das temáticas abordadas, avaliação dos formadores, aspectos organizativos e logísticos,

qualidade dos recursos pedagógicos, nível de participação dos formandos, avaliação global do curso e pontos fortes/pontos a melhorar do curso.

4/05/2011 – Quarta-feira

Continuação da avaliação da formação BMS. Os resultados obtidos na avaliação desta formação são muito bons. É um curso que é de carácter obrigatório, uma vez que os funcionários que desempenham funções nos balcões de atendimento Multisserviços, têm necessidade de desenvolver competências, em termos de aplicações práticas na plataforma BMS.

Esta formação é inicial, e é destinada aos funcionários que vão desempenhar funções nos BMS pela primeira vez.

11/05/2011 – Quarta-feira

Actualização dos resultados globais da formação comportamental “Dinâmicas de Equipas. Esta acção de formação foi ministrada pela coordenadora do departamento de formação, a dois grupos distintos (grupo I e II). Tendo como base os exercícios realizados pelos formandos em ambos os grupos, juntaram-se os resultados, de forma a obtermos os resultados globais da acção de formação.

Preparação dos materiais necessários à realização das actividades para a acção de formação comportamental “Dinâmicas de Equipas”.

12/05/2011 – Quinta-feira

Continuação da preparação de actividades para a acção de formação comportamental “Dinâmicas de Equipas”, nomeadamente, das actividades designadas “Roda Viva” e “valores de Equipa”.

13/05/2011 – Sexta-feira

Participação na acção de formação “Dinâmicas de Equipas”, realizada na loja de Empresa da Junqueira, na área comportamental, direccionada para a equipa do “Service Desk. Esta equipa é constituída por funcionários que exercem funções no domínio da informática.

16/05/2011 – Segunda-feira

Tratamento dos dados dos relatórios de avaliação da acção de formação “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”, ministrada aos funcionários das lojas do cidadão de Vila Nova de Gaia. Realizei também o respectivo relatório de avaliação desta formação.

17/05/2011 – Terça-feira

Preparação de alguns materiais para serem utilizados na acção de formação “Constituição e Dinâmicas de Equipas”, na realização de algumas actividades práticas, nomeadamente a actividade “Papéis Existentes numa Equipa” e “Roda Viva”.

Para o efeito, foi necessário desenhar num papel A2, as actividades propostas para esta acção de formação.

20/05/2011 – Sexta-feira

Apoio na acção de formação “Constituição e Dinâmicas de Equipa”, ministrada pela coordenadora do departamento de formação, no Centro de Congressos Jaques Delors. O apoio foi no sentido de analisar os dados da formação para apresentação dos resultados aos formandos.

23/05/2011 – Segunda-feira

Conclusão da avaliação do curso” Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”.

24/05/2011 – Terça-feira

Realização de um inquérito de avaliação de satisfação para a formação BMS. Este inquérito surgiu como uma proposta de melhoria do inquérito utilizado para a avaliação da satisfação desta formação.

Neste inquérito introduzi alguns itens que não constavam no inquérito aplicado, nomeadamente a nível da utilização da plataforma BMS, das condições do espaço físico e da metodologia utilizada.

25/07/2011 – Quarta-feira

Conclusão da realização do inquérito para a formação BMS.

30/07/2011 – Segunda-feira

Almoço promovido pelo departamento de formação, em jeito de despedida. Neste almoço, reflecti sobre o meu estágio perante os membros da equipa do departamento de formação, referindo as actividades que gostei mais de desenvolver, o que esperava do estágio e se foi ao encontro dos meus objectivos.

De certa forma foi uma reflexão conjunta, uma vez que, cada membro da equipa também se manifestou quanto ao meu desempenho e teceram orientações sobre a área que deveria investir, de acordo com o meu perfil. Considero que foi sem dúvida enriquecedor, este “assentar ideias” e reflectir sobre o percurso desenvolvido.

31/0572011 – Quarta-feira

Despedida.



Anexo 3 - Guião de Entrevista à Coordenadora do Departamento de Formação da AMA, IP

Entrevistada: Dr.ª Carina Américo

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Tema: “Organização e Funcionamento do Departamento de Formação”.

Blocos	Objectivos	Questões/Tópicos	Observações
<p>Bloco A – Legitimação da Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação • Objectivos • Confidencialidade e permissão de gravação 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar os objectivos da entrevista; - Reforçar a importância da participação da entrevistada; - Informar a confidencialidade dos dados obtidos na entrevista; - Solicitar a autorização para gravação da entrevista. 	<p>Boa Tarde! Desde já agradeço a sua disponibilidade em nos conceder esta pequena entrevista. A sua contribuição é muito importante para a realização deste trabalho.</p> <p>Informo também que todas as informações que aqui prestadas serão confidenciais, apenas utilizadas para a realização do relatório de estágio.</p> <p>Antes de iniciarmos, pedia-lhe autorização para gravar a entrevista,</p>	

		para que posteriormente seja mais fácil a recolha dos dados.	
<p>Bloco B – Caracterização da AMA, IP</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Breve histórico da AMA</i> • <i>Contexto</i> • <i>Natureza dos serviços</i> • <i>Profissionais</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a história da criação da AMA; - Identificar os pressupostos da criação da AMA; - Descrever a natureza dos seus serviços; - Caracterizar os profissionais que compõem a AMA. 	<p>1. Em linha gerais, podia fazer-nos um breve histórico da constituição da AMA?</p>	<p>1.1. Em que contexto foi criada?</p> <p>1.2. Quais os objectivos subjacentes à sua criação?</p> <p>1.3. Porque razão foram extintas as instituições (Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão, administração electrónica da UMIC e Centro de Formalidades das Empresas do Instituto de Apoio às pequenas e Médias Empresas e ao Investimento) cujas atribuições passaram para a AMA?</p>
		<p>2. Qual o contexto socioeconómico onde se insere a instituição?</p>	

		<p>3. Pode descrever-nos a natureza dos serviços prestado pela AMA?</p>	<p>3.1. Qual o horário de atendimento?</p> <p>3.2. Qual o público que recorre ou a quem são dirigidos os serviços prestados pela AMA?</p>
		<p>4. Como é constituída a equipa de profissionais que integram a empresa?</p>	<p>4.1. Quantos profissionais compõem a AMA?</p>
<p>Bloco C – Caracterização do Departamento de Formação:</p> <p>• Estrutura e funcionamento do departamento de formação</p>	<p>- Conhecer o contexto e a origem do Departamento de Formação;</p> <p>- Perceber o funcionamento e a estrutura organizacional do Departamento de Formação da AMA, IP</p>	<p>5. Em que contexto surgiu o Departamento de Formação da AMA, IP?</p>	<p>6.1. Quais os objectivos subjacentes à criação deste Departamento na AMA?</p> <p>6.2. Qual o impacto esperado e alcançado com a criação deste Departamento?</p>
		<p>6. Qual o propósito de criação do Departamento de Formação?</p>	

		7. De que modo está organizado o Departamento de Formação da AMA?	7.1. Está dividido em que sectores/áreas? 7.2. Qual o número de funcionários e quais as suas funções?
		8. Que importância é atribuída pelo Departamento à certificação da formação?	8.1. A formação gerida pelo Departamento de formação da AMA, IP é certificada? 8.2. A formação é acreditada pela DGERTS? Em que domínio?
Bloco D – Caracterização da Oferta Formativa: • Ideologias e políticas orientadoras das práticas	- Conhecer as ideologias e as políticas que orientam o(s) modelo(s) e as práticas da	9. Quais os princípios que estão subjacentes à formação profissional na AMA?	9.1. Como é pensada a formação no quadro da empresa? 9.2. Que lugar ocupa a formação no

<p><i>de formação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Finalidades e objectivos</i> • <i>Planificação da formação</i> • <i>Formadores</i> 	<p>formação da Instituição;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perceber os tipos de formação desenvolvidos no Departamento de Formação da AMA; 		<p>quadro do organograma da empresa? A quem responde?</p> <p>Perceber bem a distinção entre a formação inicial, contínua e técnica. Quando teve início e qual a sua importância.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os instrumentos utilizados na planificação da formação; 	<p>10. Quais as finalidades e objectivos que se pretendem atingir com a formação?</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os investimentos da Instituição ao nível dos recursos humanos; - Perceber a dinâmica de recrutamento dos formadores; 	<p>11. Existe a subcontratação de entidades externas de formação? Em que condições?</p>	<p>11.1. Quais as modalidades de formação utilizadas? Exemplos.</p> <p>11.2. Quais são os critérios de selecção dessas entidades utilizados pelo Departamento?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as fontes dos recursos financeiros destinados à Formação Profissional; 	<p>12. De que forma se processa o levantamento de necessidades de formação?</p>	<p>12.1. Quais os instrumentos utilizados?</p> <p>12.2. Quais os objectivos deste levantamento?</p>	

<p>- Avaliar a prática formativa no ponto de vista da entrevistada;</p> <p>- Reconhecer aspectos positivos e negativos da formação.</p>	<p>13. De que modo está organizada a formação profissional inicial e contínua?</p>	<p>13.1. Como e por quem é planificada a formação profissional?</p> <p>13.2. Qual a duração do plano de formação?</p> <p>13.3. Quem são os destinatários?</p>
	<p>14. Quais os modelos e técnicas de formação utilizados quer para a formação inicial como para a formação contínua?</p>	
	<p>15. Em termos de horário, como funcionam as sessões de formação?</p>	
	<p>16. De que modo é gerida a oferta formativa, tendo em conta os interesses da empresa e dos formandos?</p>	
	<p>17. Quais os recursos financeiros disponíveis para a formação?</p>	<p>17.1. Por quem são geridos estes recursos financeiros?</p>
	<p>18. Na sua perspectiva, existe solicitação por parte dos funcionários</p>	

		para a participação em acções de formação que se adequem às suas necessidades?	
		19. Como analisa a adesão dos funcionários às acções de formação disponibilizadas?	
		20. Como avalia a formação decorrida até então?	20.1. Quais os aspectos positivos e negativos da formação, no seu entender?
		21. Considera importante o apoio institucional (da AMA) para a realização e sucesso da formação? Porquê?	
		22. Num balanço geral, que críticas e sugestões levantaria sobre a prática da formação profissional?	Tentar perceber quais os problemas da formação.

<p>Bloco E – Avaliação da Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo • Modelos • Instrumentos • Avaliação do impacto da formação 	<p>- Compreender as concepções de avaliação presentes no Departamento de formação da AMA;</p> <p>- Identificar os métodos, técnicas e instrumentos de avaliação utilizados para a formação;</p> <p>- Descrever a importância da avaliação do impacto da formação;</p> <p>- Aferir sobre a existência de um processo de avaliação e/ou auto-avaliação do Departamento de formação.</p>	<p>23. Que concepção de avaliação serve de base à actividade do Departamento de Formação?</p>	
		<p>24. Como se desenvolve o processo de avaliação da formação?</p>	<p>24.1. Quais são as etapas?</p> <p>24.2. Que instrumentos são utilizados na avaliação da formação?</p>
		<p>25. Como surgiu o modelo de avaliação da formação actualmente utilizado?</p>	
		<p>26. Em relação à avaliação do impacto da formação, qual a sua importância para a concretização dos objectivos do Departamento?</p>	<p>Na formação inicial e contínua.</p>
		<p>27. Que utilização prática é feita dos resultados da avaliação da formação?</p>	
		<p>28. Existe algum processo de avaliação e/ou auto-avaliação do Departamento de formação?</p>	<p>28.1. Se sim, quais os seus pressupostos e objectivos e como se processa?</p>

		29. Qual a necessidade de avaliar a formação?	
		30. Que aspectos positivos e negativos podem ser levantados sobre a avaliação da formação?	
		31. Que problemas podem surgir com a prática da avaliação da formação?	
Bloco F – Balanço: • Perspectivas Futuras	- Conhecer as perspectivas da Directora do Departamento de Formação em relação à formação que tem vindo a ser desenvolvida; - Descrever, no ponto de vista da entrevistada, a evolução da formação prevista para os próximos 3 anos.	32. Que balanço faz da formação que tem vindo a ser realizada na AMA?	
		33. Como vê a evolução da formação na AMA nos próximos 3 anos?	Dificuldades/aspetos positivos.
Bloco G – Agradecimentos: • Perceber se o	- Solicitar o contributo da entrevistada relativamente a	34. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante?	

<p><i>entrevistado pretende dar mais ou outras informações;</i></p> <p><i>• Agradecer o tempo disponibilizado e voltar a referir a confidencialidade da entrevista.</i></p>	<p>algumas questões pertinentes e que não foram abordadas;</p> <p>- Agradecer a participação e disponibilidade.</p>	<p>Terminamos assim a nossa entrevista, agradecemos a sua colaboração e disponibilidade, tão importante para a realização do nosso trabalho.</p> <p>Garantimos-lhe, mais uma vez, a confidencialidade desta entrevista, exclusivamente para a realização deste mesmo trabalho.</p> <p>Obrigada</p>	
---	---	--	--



Anexo 4 - Guião de Entrevista ao Técnico de Formação (responsável pela formação inicial) da AMA, IP

Entrevistado: Dr.ª Anícia Trindade

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Blocos	Objectivos	Questões/Tópicos	Observações
<p>Bloco A – Legitimação da Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação • Objectivos • Confidencialidade e permissão de gravação 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar os objectivos da entrevista; - Reforçar a importância da participação da entrevistada; - Informar a confidencialidade dos dados obtidos na entrevista; - Solicitar a autorização para gravação da entrevista. 	<p>Boa Tarde! Desde já agradeço a sua disponibilidade em nos conceder esta pequena entrevista. A sua contribuição é muito importante para a realização deste trabalho.</p> <p>Informo também que todas as informações que aqui prestadas serão confidenciais, apenas utilizadas para a realização do relatório de estágio.</p> <p>Antes de iniciarmos, pedia-lhe autorização para gravar a entrevista,</p>	

		para que posteriormente seja mais fácil a recolha dos dados.	
<p>Bloco B – Caracterização da Oferta Formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ideologias e políticas orientadoras das práticas de formação BMS;</i> • <i>Finalidades e objectivos</i> • <i>Planificação da formação.</i> 	<p>- Conhecer as ideologias e as políticas que orientam o(s) modelo(s) e as práticas da formação BMS;</p>	<p>1. Quais as finalidades e objectivos que se pretendem atingir com a formação técnica BMS?</p>	
		<p>2. De que modo está organizada a formação técnica BMS?</p>	<p>2.1. Como e por quem é planificada a formação técnica BMS?</p> <p>2.2. Qual a duração do plano de formação?</p> <p>2.3. Quem são os destinatários?</p>
	<p>- Identificar os instrumentos utilizados na planificação da formação inicial técnica BMS;</p>	<p>6. Quais os modelos e técnicas de formação utilizados para a formação BMS?</p>	
		<p>7. Em termos de horário, como funcionam as sessões de formação?</p>	<p>7.1. Em que horário?</p> <p>7.2. O horário de formação coincide com as necessidades dos formandos?</p>

	<p>- Avaliar a prática formativa no ponto de vista do entrevistado;</p> <p>- Reconhecer aspectos positivos e negativos da formação técnica BMS.</p>	<p>8. De que modo é gerida a oferta formativa BMS, tendo em conta os interesses da empresa e dos formandos?</p>	
		<p>9. Na sua perspectiva, existe solicitação por parte dos funcionários para a participação em acções de formação que se adequem às suas necessidades?</p>	
		<p>10. Como avalia a adesão dos funcionários às acções de formação disponibilizadas?</p>	
		<p>11. Como avalia a formação técnica BMS decorrida até então?</p>	<p>11.1. Quais os aspectos positivos e negativos da formação, no seu entender?</p>
		<p>13. Num balanço geral, que críticas e sugestões levantaria sobre a prática da formação BMS?</p>	<p>Tentar perceber quais os problemas da formação BMS.</p>

<p>Bloco C – Avaliação da Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Processo</i> • <i>Modelos</i> • <i>Instrumentos</i> • <i>Avaliação do impacto da formação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as concepções de avaliação presentes no Departamento de formação da AMA; - Identificar os métodos, técnicas e instrumentos de avaliação utilizados para a formação I; 	<p>14. Que concepção de avaliação serve de base à actividade do Departamento de Formação?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar as metodologias e as práticas de formação BMS com os modelos e instrumentos de avaliação da satisfação da formação BMS utilizados; - Descrever a importância da avaliação do impacto da formação; - Aferir sobre a existência de um processo de avaliação e/ou 	<p>15. Como se desenvolve o processo de avaliação da formação BMS?</p>	<p>15.1. Quais são as etapas?</p> <p>15.2. Que modelos e instrumentos são utilizados na avaliação da formação BMS?</p> <p>15.3. Quais as metodologias e as práticas de avaliação utilizadas na formação BMS?</p>

	auto-avaliação do Departamento de formação.	16. Em relação à avaliação do impacto da formação BMS, qual a sua importância para a concretização dos objectivos do Departamento?	
		17. Que utilização prática é feita dos resultados da avaliação da formação BMS?	
Bloco E – Balanço: • Perspectivas Futuras	- Conhecer as perspectivas do entrevistado em relação à formação que tem vindo a ser desenvolvida; - Descrever, no ponto de vista do entrevistado, a evolução da formação prevista para os próximos 3 anos.	20. Que balanço faz da formação e da avaliação que tem vindo a ser realizada na AMA?	
		21. Como vê a evolução da formação na AMA nos próximos 3 anos? E a evolução da avaliação?	Dificuldades/aspectos positivos.
Bloco F – Agradecimentos: • Perceber se o entrevistado pretende dar mais ou outras	- Solicitar o contributo da entrevistada relativamente a algumas questões pertinentes e	22. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante?	

<p><i>informações;</i></p> <p>• Agradecer o tempo disponibilizado e voltar a referir a confidencialidade da entrevista.</p>	<p>que não foram abordadas;</p> <p>- Agradecer a participação e disponibilidade.</p>	<p>Terminamos assim a nossa entrevista, agradecemos a sua colaboração e disponibilidade, tão importante para a realização do nosso trabalho.</p> <p>Garantimos-lhe, mais uma vez, a confidencialidade desta entrevista, exclusivamente para a realização deste mesmo trabalho.</p> <p>Obrigada</p>	
--	--	--	--



Anexo 5 - Guião de Entrevista ao Técnico de Formação (responsável pela formação contínua) da AMA, IP

Entrevistado: Dr.ª Jorge Lagarto

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

Blocos	Objectivos	Questões/Tópicos	Observações
<p><i>Bloco A – Legitimação da Entrevista:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Apresentação</i> • <i>Objectivos</i> • <i>Confidencialidade e permissão de gravação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar os objectivos da entrevista; - Reforçar a importância da participação da entrevistada; - Informar a confidencialidade dos dados obtidos na entrevista; - Solicitar a autorização para gravação da entrevista. 	<p>Boa Tarde! Desde já agradeço a sua disponibilidade em nos conceder esta pequena entrevista. A sua contribuição é muito importante para a realização deste trabalho.</p> <p>Informo também que todas as informações que aqui prestadas serão confidenciais, apenas utilizadas para a realização do relatório de estágio.</p> <p>Antes de iniciarmos, pedia-lhe autorização para gravar a entrevista,</p>	

		para que posteriormente seja mais fácil a recolha dos dados.	
<p>Bloco B – Caracterização do entrevistado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação • Funções 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a formação académica e profissional do entrevistado; - Identificar as funções que desempenha no Departamento de Formação. 	<p>1. De uma forma breve, como foi o seu percurso académico e profissional?</p>	<p>1.1. Que formação académica possui?</p> <p>1.2. Quais os principais locais de trabalho que caracterizaram o seu percurso na área da formação?</p>
		<p>2. Que funções desempenha no Departamento de Formação da AMA, I.P.?</p>	<p>2.1. Quais as principais actividades que desempenha?</p>
<p>Bloco C – Caracterização da Oferta Formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideologias e políticas orientadoras das práticas de formação • Finalidades e objectivos • Planificação da 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as ideologias e as políticas que orientam o(s) modelo(s) e as práticas da formação da Instituição; - Perceber os tipos de formação desenvolvidos no 	<p>3. Na sua perspectiva, quais os princípios que estão subjacentes à formação profissional na AMA?</p>	<p>3.1. Como é pensada a formação no quadro da empresa?</p> <p>Perceber bem a distinção entre a formação inicial, contínua e técnica. Quando teve início e qual a sua importância.</p>

<i>formação</i>	<p>Departamento de Formação da AMA;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os instrumentos utilizados na planificação da formação; - Avaliar a prática formativa no ponto de vista do entrevistado; - Reconhecer aspectos positivos e negativos da formação. 	4. Quais as finalidades e objectivos que se pretendem atingir com a formação contínua?	
		5. De que modo está organizada a formação profissional contínua?	<p>5.1. Como e por quem é planificada a formação profissional?</p> <p>5.2. Qual a duração do plano de formação?</p> <p>5.3. Quem são os destinatários?</p> <p>5.4. Quais os cursos de formação profissional contínua que se realizam?</p>
		6. Quais os modelos e técnicas de formação utilizados para a formação contínua?	
		7. Qual a sua concepção de “competências” para a formação contínua desenvolvida pela AMA?	

		<p>8. Em termos de horário, como funcionam as sessões de formação?</p>	<p>8.1. Em que horário?</p> <p>8.2. O horário de formação coincide com as necessidades dos formandos?</p>
		<p>9. De que modo é gerida a oferta formativa, tendo em conta os interesses da empresa e dos formandos?</p>	
		<p>10. Na sua perspectiva, existe solicitação por parte dos funcionários para a participação em acções de formação que se adequem às suas necessidades?</p>	
		<p>11. Como avalia a adesão dos funcionários às acções de formação disponibilizadas?</p>	
		<p>12. Como avalia a formação decorrida até então?</p>	<p>12.1. Quais os aspectos positivos e negativos da formação, no seu entender?</p>

		13. Considera importante o apoio institucional (da AMA) para a realização e sucesso da formação?	13.1. Porquê?
		14. Num balanço geral, que críticas e sugestões levantaria sobre a prática da formação profissional?	Tentar perceber quais os problemas da formação.
<p>Bloco D – Avaliação da Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo • Modelos • Instrumentos • Avaliação do impacto da formação 	<p>- Compreender as concepções de avaliação presentes no Departamento de formação da AMA;</p> <p>- Identificar os métodos, técnicas e instrumentos de avaliação utilizados para a formação;</p> <p>- Relacionar as metodologias e as práticas de formação com o tipo de formação e com os modelos e instrumentos de</p>	15. Que concepção de avaliação serve de base à actividade do Departamento de Formação?	
		16. Como se desenvolve o processo de avaliação da formação?	<p>16.1. Quais são as etapas?</p> <p>16.2. Que modelos e instrumentos são utilizados na avaliação da formação contínua?</p>

	<p>avaliação da formação;</p> <p>- Descrever a importância da avaliação do impacto da formação;</p> <p>- Aferir sobre a existência de um processo de avaliação e/ou auto-avaliação do Departamento de formação.</p>		16.3. Quais as metodologias e as práticas de avaliação utilizadas na formação contínua?
		17. Como surgiu o modelo de avaliação da formação actualmente utilizado?	
		18. Em relação à avaliação do impacto da formação, qual a sua importância para a concretização dos objectivos do Departamento?	Na formação contínua.
		19. Que utilização prática é feita dos resultados da avaliação da formação?	
		20. Existe algum processo de avaliação e/ou auto-avaliação do Departamento de formação?	20.1. Se sim, quais os seus pressupostos e objectivos e como se processa?

		<p>21. Que aspectos positivos e negativos podem ser levantados sobre a avaliação da formação?</p>	
		<p>22. Que problemas podem surgir com a prática da avaliação da formação?</p>	
<p>Bloco E – Balanco: • Perspectivas Futuras</p>	<p>- Conhecer as perspectivas do entrevistado em relação à formação que tem vindo a ser desenvolvida;</p> <p>- Descrever, no ponto de vista do entrevistado, a evolução da formação prevista para os próximos 3 anos.</p>	<p>23. Que balanço faz da formação e da avaliação que tem vindo a ser realizada na AMA?</p>	
		<p>24. Como vê a evolução da formação na AMA nos próximos 3 anos? E a evolução da avaliação?</p>	Dificuldades/aspetos positivos.
<p>Bloco F – Agradecimentos: • Perceber se o entrevistado pretende dar mais ou outras informações; • Agradecer o tempo</p>	<p>- Solicitar o contributo da entrevistada relativamente a algumas questões pertinentes e que não foram abordadas;</p> <p>- Agradecer a participação e</p>	<p>25. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere relevante?</p> <p>Terminamos assim a nossa entrevista,</p>	

<i>disponibilizado e voltar a referir a confidencialidade da entrevista.</i>	disponibilidade.	agradecemos a sua colaboração e disponibilidade, tão importante para a realização do nosso trabalho. Garantimos-lhe, mais uma vez, a confidencialidade desta entrevista, exclusivamente para a realização deste mesmo trabalho. Obrigada	
--	------------------	--	--

**Anexo 6 - Protocolo de Entrevista à Coordenadora do Departamento de Formação da
AMA, IP.**

Entrevistada:	Coordenadora do Departamento de Formação da AMA, IP.
Entrevistadores:	Entrevistador 1 – Célia Monte Entrevistador 2 – Lucília Amorim
Data:	01-04-2011
Hora de início:	16h50
Hora de fim:	18h50 Esta entrevista não foi respondida na íntegra. A fim de completar a entrevista, a entrevistada enviou, via correio electrónico, algumas respostas para o efeito. Essas respostas não foram tidas em consideração na análise de conteúdo desta entrevista.

Entrevistador 1 (E1): Boa Tarde!

Entrevistada (CA): Boa Tarde!

E1: Desde já agradeço a sua disponibilidade em nos conceder esta pequena entrevista. A sua contribuição é muito importante para a realização deste trabalho. Informo também que todas as informações que aqui prestadas serão confidenciais, apenas utilizadas para a realização do relatório de estágio. Antes de iniciarmos, pedia-lhe autorização para gravar a entrevista, para que posteriormente seja mais fácil a recolha dos dados.

CA: Claro.

E1: Em que contexto surgiu o Departamento de Formação da AMA?

CA: Muito bem. Claro que vou estar disponível e é com grande prazer que responderei às vossas questões. A AMA tem trabalhado muito com as universidades e com estudantes, e portanto é sempre nossa intenção partilhar aquilo que é o nosso conhecimento, mas também é uma forma de as próprias universidades e estudantes, ajudarem-nos a desenvolver mais e melhores soluções.

Relativamente à questão que coloca, e enquanto coordenadora do Departamento de Formação, devo dizer que, o Departamento de formação, oficialmente, ele só existe desde

Janeiro de 2010. O que existia antes, sim, era um projecto ligado à formação, que na verdade, houve um trabalho de formação desde o início da abertura das primeiras Lojas do Cidadão em 1999, com a Loja do Cidadão de Laranjeiras e Loja do Cidadão do Porto.

Foram desenvolvidos alguns projectos formativos, não propriamente, enfim, pelo antigo Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão, principalmente focado na Formação Inicial para acolhimento dos funcionários que iam abraçar o novo desafio das lojas. Essa formação foi continuada durante um ou dois anos, que foram os dois primeiros anos onde apareceu as primeiras Lojas do Cidadão, mas não existia um projecto formativo ou um departamento específico para tal.

Depois em 2008 é que aparece então, devido ou derivado ao crescimento das lojas, e porque nesse ano 2008 foi o ponto de viragem, ou diria melhor, em Dezembro de 2007 foi o ponto de viragem para o conceito de uma nova rede de lojas, a que chamamos de Lojas de Cidadão de 2ª Geração. Previa-se o crescimento da Rede Nacional de Serviço de Atendimento (SNRA) de uma forma muito exponencial, e para tal, era necessário assegurar, não só a formação inicial dos novos funcionários das novas lojas, mas também, porque o projecto das Lojas do Cidadão já tinha cerca de dez anos, era necessário garantir a formação de todos os funcionários que já estavam connosco desde esse tempo, de uma forma contínua, mas também, passarmos novos valores de atendimento que as Lojas do Cidadão de 2ª geração trariam.

E então em 2008 começou-se a fazer a formação de uma forma muito mais estruturada, de uma forma mais global e para todo o país, e isso cresceu de um pequeno projecto, que depois em Janeiro de 2010, a direcção considerou essencial a instituição de um departamento focado só para a formação.

E1: Qual o impacto esperado e alcançado com a criação deste departamento?

CA: O que se pretendia de facto com o departamento era, asseguramos de uma forma contínua e em resposta às necessidades específicas e levantadas dentro do nosso contexto, responder de facto aquilo que era a evolução natural deste projecto das lojas, do desenvolvimento de competências que era necessário assegurar para todos estes funcionários, perante também o grande objectivo de novas soluções de atendimento. Houve uma grande aposta no início no atendimento presencial, mas hoje em dia, o Canal Voz, ou seja, pelo Centro de Atendimento Telefónico e o Canal Internet, tem tanto valor

ou para alguma população do país, mais valor ainda que o Canal Presencial. E portanto, o objectivo do Departamento de Formação, é procurar responder de facto, a esta evolução de necessidade de competências e o impacto que pretende, é que as pessoas sintam o poio da AMA, não só na passagem de conhecimento de uma formação que nós costumamos chamar de uma Formação Técnica, que diz respeito a alguns conhecimentos que são gerados pela própria Agência para a Modernização Administrativa, pela concepção de soluções tecnológicas específicas nossas e que mais ninguém tem e que eram para estes projectos e portanto o impacto do departamento centra-se nisso, em dar resposta à passagem desse conhecimento e que as pessoas possam efectuar o seu trabalho, mas também fazer aumentar a qualidade do serviço, aumentar a qualidade do atendimento e promover uma maior partilha do conhecimento entre as várias lojas.

Como sabem existem muitas lojas no país. Por vezes as lojas têm muitas especificidades derivadas do contexto local, mas o departamento de formação tem que também trabalhar, e esse é um dos impactos que queremos desenvolver, é a proximidade nas várias lojas e do conhecimento e da AMA e do crescimento e apoio entre os vários funcionários das mesmas entidades e entre as várias entidades.

E1: De que modo está organizado o Departamento de Formação da AMA?

CA: O departamento neste momento está dividido em duas principais áreas: aquilo que nós chamamos a área da formação inicial e a segunda área que é a área da formação contínua. É composto por um coordenador, portanto, que faz a coordenação global do departamento e que responde hierarquicamente ao director da Rede Nacional de Serviços de Atendimento (RNSA), que por sua vez responde directamente à direcção da AMA. Portanto, temos um coordenador e temos um responsável por cada uma dessas áreas principais do departamento.

E1: Que importância é atribuída pelo Departamento à certificação da formação?

CA: O departamento confere total importância à certificação. Sendo nós um instituto público e pertencente à presidência do Conselho de Ministros, na verdade essa certificação é assegurada ou validada pela própria Presidência do Conselho de Ministros. Nós não somos obrigados a pedir por exemplo certificação à DGERT. No entanto, porque para nós

este é um tema muito pertinente e também porque consideramos que, seguindo as mesmas normas que todas as entidades, no caso privadas mas também públicas, temos ganhos claros, numa equivalência muito maior e numa comparação de resultados.

Como eu referia, é importante para nós a certificação. Neste momento nós não somos obrigados a ser certificados pela DGERT, porque somos já validados pela Presidência do Conselho de Ministros, mas é nosso intuito fazermos a candidatura à certificação da DGERT. Ainda não o fizemos, porque... o ano passado quando de facto tínhamos Departamento de Formação, ou foi instituído oficialmente o Departamento de Formação e só nessa condição poderíamos candidatar-nos á certificação, houve uma alteração legislativa do próprio sistema de acreditação, que passou para certificação e estamos a aguardar ainda até hoje, esse novo modelo para podermos fazer a candidatura, senão já a teríamos feito. Nós preparamos todo o processo o ano passado, mas entretanto em cerca de Setembro houve a alteração da legislação e estamos a aguardar as novas orientações para podermos submeter a candidatura. Mas o nosso objectivo é de facto submeter essa candidatura para termos então a certificação das áreas que apostamos mais fortemente, nomeadamente nas áreas Comportamentais, Atendimento, Liderança, Gestão de Equipas e também certificação da nossa formação mais específica.

E2: Quais os princípios que estão subjacentes à formação profissional na AMA?

CA: Em termos de princípios, vamos lá ver se eu percebo a vossa questão, tem a ver com aquilo que defendemos em termos da formação. Ora bem, um dos princípios que rege a nossa actividade em especial é, promover a formação à medida, ou seja, procurar que a toda a nossa formação seja desenvolvida internamente, desenvolvida pela própria equipa de formação, que convida uma equipa multidisciplinar da casa, tendo em consideração representantes dos grupos destinatários da nossa formação, para em primeiro lugar identificar as necessidades e perceber o contexto específico dos profissionais a quem aquela formação vai-se destinar, para então fazer á medida a formação.

Um exemplo, quando nós fizemos a formação do atendimento, esta formação foi toda pensada internamente, começou com reuniões com representantes dos gerentes das Lojas do Cidadão, com representantes da direcção da casa, com representantes dos próprios funcionários, não só AMA mas também das várias entidades, em que procuramos identificar aquilo que é o contexto específico das lojas e também boas práticas na casa. A

partir daí a equipa de formação fez o conteúdo e definiu o modelo formativo e portanto esse é um dos nossos princípios, é de facto a formação à medida. Naturalmente que procuramos nos reger por princípios que também estão estabelecidos na própria certificação da formação, até porque desde o início, apesar de não sermos certificados temos seguido sempre a linha da qualidade que a DGERT procura promover nas entidades formadoras, e portanto, aí é importante toda a qualidade da formação, a adequação dos conteúdos pedagógicos, a identificação, a entrevistas antes aos destinatários para percebermos de facto o seu contexto profissional e portanto...uhm...seguimos sempre essas linhas orientadoras e esses princípios.

No que diz respeito a conteúdos, os nossos princípios é que os conteúdos sejam muito práticos, muito pragmáticos, que bebem de facto, do dia-a-dia dos funcionários, com situações muito reais, todos os casos ou exemplificações são casos nossos, portanto não é nada subjectivo e toda a concepção dos recursos é também baseada na possibilidade de serem não só, materiais que possam ser utilizados numa metodologia b-elearning, quer em presencial quer em elearning, presencial com elearning, quer com tutoria activa ou mesmo sem tutoria e portanto para ser utilizada para auto-aprendizagem, os conteúdos são sempre pensados no sentido de o próprio formando ter feedback imediato do seu percurso de aprendizagem e do seu desenvolvimento do conhecimento. E portanto, são de uma forma geral estes princípios.

E2: Qual a distinção entre a formação inicial, contínua e técnica. Quando teve início e qual a sua importância?

CA: Nós chamamos à Formação Inicial, é claro que isto são conceitos que nós assumimos. Certamente podem não ser conceitos académicos, mas mais conceitos que pretendemos responder ao nosso contexto específico e de uma forma prática. À Formação Inicial nós chamamos àquela formação que promovemos no início quando há uma entrada de novos funcionários na casa, chamamos a isso formação inicial, porque existe um conjunto de conhecimentos e de informações que temos de dar aos novos funcionários para que eles possam conhecer bem o projecto Lojas do Cidadão e Lojas de Empresa, para que depois na sua actividade, consigam responder àquilo que são as expectativas e as necessidades, e portanto, nós a isso chamamos formação inicial. Na prática é, toda a primeira formação que um funcionário quando entra nos nossos serviços deve ter e deve usufruir.

Chamamos á Formação Contínua, toda aquela formação que é dada de uma forma contínua, mas que é dada aos funcionários que já estão connosco já há algum tempo, e que é basicamente para garantir o reforço dos conhecimentos, o refrescamento desses conhecimentos, ou então para explorar algumas temáticas de uma forma muito mais concreta e desenvolvida. Portanto, nós chamamos a isso formação contínua, que normalmente é uma formação já de média duração e que já responde especificamente às diversas funções na casa, enquanto a formação inicial é uma formação mais generalizada para todo o tipo de funções, a não ser que exista alguma equipa específica, que nós aí então, teremos de dar aquilo a que nós chamamos a Formação Técnica. E porque é que lhe chamamos Técnica? Ela é formação inicial, mas é técnica porque está-se a falar de formação não sobre soft skills, mas de coisas mais tecnológicas, porque esta casa tem a particularidade de, para poder responder a este tipo de serviço que nós oferecemos ao cidadão, existe um conjunto de soluções criadas pela própria casa, nomeadamente soluções ao nível dos nossos balcões de atendimento, dos balcões Multisserviços, dado que somos uma casa com características muito próprias e portanto, nós chamamos técnica a toda aquela informação que é dada por nós, mas que necessita de uma base de competências inicial diferente, não é? São pessoas especificamente para aquelas áreas de trabalho.

Para a parte contínua também há formação técnica, quando se trata da continuidade daqueles conhecimentos iniciais já mas num estágio mais avançado, e portanto, quando aquele funcionário sobe em termos de responsabilidade e as suas funções, depois terá alguma formação técnica mais desenvolvida.

Nós também chamamos formação técnica a alguma formação, que tem a ver por exemplo, com questões também tecnológicas, que nós estamos no trabalho da Modernização Administrativa e temos um projecto que é conhecido por muitos que é do “Cartão de Cidadão”. E o “Cartão de Cidadão” tem aqui, para alguns dos nossos parceiros e destinatários, tem uma componente muito tecnológica que é saber mexer no *hardware* de como constituir o Cartão de Cidadão. E essa, nós chamamos formação técnica, porque é algo muito tecnicista, é algo muito específico e que diferenciamos dessa forma, para que os nossos funcionários saibam que aquela formação, é uma formação que pode ser numa perspectiva de um utilizador ou então numa perspectiva de administrador, porque esta casa é composta também por um grupo considerável de funcionários técnicos e de funcionários que administram plataformas e que desenvolvem soluções informáticas. Portanto, daí nós termos esta situação da formação inicial e contínua e a formação técnica.

E2: Quais as finalidades e objectivos que se pretendem atingir com a formação?

CA: Os objectivos aqui, é de facto, em primeiro lugar, nós podermos dar apoio a... todos os funcionários da AMA sobre os novos desenvolvimentos que a própria AMA vai criando no desenvolvimento para Modernização Administrativa, vai ter que criar sempre novas soluções. E portanto, um dos objectivos do Departamento de Formação é manter ou assegurar que, qualquer funcionário que lhe é posto um novo desafio de utilização de novas plataformas que nós criamos ou se há um novo modelo de atendimento a ser feito, portanto...o Departamento de Formação tem que de ter de facto esta preocupação de garantir que as pessoas tenham o conhecimento para executar os novos desafios de uma forma corrente e que o cidadão não sinta esse impacto de algum conhecimento que não foi actualizado.

É nosso objectivo também, garantir que haja uma gestão do conhecimento na casa, e portanto, garantir que as pessoas tenham acesso à formação, tenham acesso a informação que lhes permita perceber melhor as mudanças na casa ou permita desenvolver os seus conhecimentos. Mas o nosso objectivo na verdade, apesar de nós não termos ainda capacidade... nós neste momento não temos capacidade para num ano civil, darmos formação a todos os funcionários como desejaríamos, mas estamos a apostar para que no futuro, consigamos dar-lhes acesso a um Centro de Recursos, onde eles de uma forma natural e por iniciativa própria, tenham acesso as conteúdos...procurámos serem conteúdos multimédia, que sejam interactivos também, e que na prática, se não tiverem um tutor específico para os acompanhar naquele período de aprendizagem, mas têm certamente algum feedback dos próprios materiais sobre se esse conhecimento foi adquirido ou não. E portanto, a nossa aposta é, não conseguindo dar formação estruturada a todos, de uma forma contínua, em tempo real, o que nós estamos a tentar apostar é, que pelo menos tenham acesso ao Centro de Recursos, e isto envolve também mudarmos um bocadinho a forma de olhar para a formação das pessoas, e fazer sentir neles que o acesso à formação não é só aquela que é inculcida pelo departamento de Formação, mas principalmente que, o acesso á formação deve ser feita pelo próprio funcionário. O que nós vamos fazer é, este ano procurar passar para as pessoas que existe o Centro de Recursos, e fazer-lhes mudar um bocadinho o paradigma de como é que olham para a formação, e a partir daí, sabemos que fazendo bons conteúdos e conteúdos à medida e dentro do contexto funcional deles,

que eles por si próprios vão de encontro à formação, e portanto, essa é a nossa aposta e esse o nosso objectivo.

E2: Existe a subcontratação de entidades externas de formação? Em que condições?

CA: Sim, tem existido desde que houve formação para as Lojas do Cidadão. Houve no início, porque também não havia Departamento de Formação no Instituto, recorreu-se naturalmente a entidades formadoras. No início mais ao INA, que é o Instituto Nacional de Administração, que é de facto a entidade pública responsável pela formação para os funcionários públicos. Aí o Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão teve muito o apoio do INA. Em 2008 quando se assentou fazer novamente um projecto de formação na casa, nessa altura e porque a rede de Lojas já era muito grande, não era só as Lojas de Cidadão, mas também os antigos Centros de Formalidades de Empresa, que deram agora lugar à designação “Lojas de Empresa”, nessa altura, tivemos que encontrar outras soluções formativas que não unicamente a formação presencial. Isto porquê? Para já porque nós queríamos de facto, o envolvimento de todas as entidades representadas nas lojas e muitas entidades deparam-se com o problema de não terem funcionários suficientes para que os postos de atendimento estejam sempre ocupados nas lojas, o que tínhamos aqui alguma dificuldade em tirar daqui as pessoas dos postos de atendimento para terem formação, porque como sabem, grande parte das lojas de 1ª Geração têm um horário muito alargado, desde as 8.30 até às 19.30., o que não facilitava, de facto, aqui a facilidade e a motivação das pessoas a irem para a formação, porque não havendo funcionários suficientes as entidades também não disponibilizavam.

Então em 2008 nós testamos a nova metodologia, não fizemos em elearning unicamente, mas sim *b-Learning*, porque para estas áreas, a nossa grande área que apostamos é naturalmente a comportamental, estamos a falar do nosso *Core Business* que é o atendimento, não é... e tivemos que testar uma nova solução formativa, que permitia que o maior número possível de funcionários pudesse ter acesso à formação, porque já era uma questão gerida pelo próprio, desde que tivesse acesso à internet... alguns funcionários têm, outros não...os que não têm, até as próprias lojas, nós procuramos de alguma forma ajudar e disponibilizar computadores para o efeito.

Ora bem, aí nós tivemos no início, e porque quisemos fazer vários projectos ou acções de formação em simultâneo, contratamos então entidades formadoras, na altura

acreditadas, para promover essa formação. Essa formação foi sempre feita nessa base, todo o conteúdo, toda a metodologia foi criada pela equipa interna da AMA, pela equipa formativa, o apoio das entidades formadoras foi unicamente na dinamização da formação.

Nós inclusivamente, formamos os formadores dessas entidades à medida do nosso modelo e passando naturalmente o contexto da casa, para que eles pudessem tornar a formação melhor e conhecer melhor o contexto dos formandos, e o apoio das entidades formadoras foi a esse nível em 2008, em 2009 e em 2010. Neste momento, essas acções de formação que nós fizemos todas, criadas por nós, as antigas, vão ser, a partir de agora, só dinamizadas por nós, sendo que as novas acções aos novos cursos que vamos criar, por incapacidade interna, vamos nos centrar mais uma vez na concepção dos conteúdos e da metodologia e estabelecer todo o percurso pedagógico, e depois vamos pedir apoio, naturalmente a entidades formadoras, porque não temos uma bolsa interna de formadores, capaz de responder à execução das várias acções em simultâneo.

E2: Quais são os critérios de selecção dessas entidades utilizados pelo Departamento?

CA: As entidades externas, nós seleccionamos da seguinte forma: nós temos uma ficha de selecção para as entidades formadoras e para qualquer parceiro que nós precisamos, porque não contratamos só serviços a nível da dinamização da formação, mas também temos contratado empresas para a concepção multimédia, ou seja, depois de nós fazermos os conteúdos, contratamos entidades para converter o conteúdo num formato multimédia. E portanto, nós temos uma ficha com um conjunto de critérios, que vão desde ...sei lá...a experiência que a entidade formadora tem na área formativa, na metodologia, quando são cursos *e-Learning* ou *b-Learning* ainda mais temos que ter a intenção alguns critérios específicos, privilegiamos muito a qualidade dos tutores, essa qualidade e experiência dos tutores é por nós antes testada.

Um dos critérios é de facto, esses formadores promoverem-nos uma sessão tipo, para nós vermos a capacidade e a sua experiência online, porque os nossos cursos de *b-Learning* têm uma percentagem online, de facto muito considerável e portanto aqui uma das chave de sucesso é a tutoria aliada aos conteúdos, que essa como é feita por nós sabemos que é à medida e depois, naturalmente têm de ser entidades acreditadas. Depois têm outros critérios, de gestão, de capacidade de resposta, de profissionalismo, de enfim...de experiência do mercado, de clientes com quem têm trabalhado... privilegiamos

por exemplo, entidades que têm trabalhado com a função pública, porque dado que nós aqui representamos quase todas as entidades da Administração Pública, eles ao terem essa experiência já conhecem mais ou menos o perfil dos nossos funcionários. E portanto, isso é tido em consideração. Nós fizemos várias entrevistas, analisamos os resultados dessas entrevistas e depois o passo seguinte é ter uma reunião com aquelas que seleccionamos, conhecer os formadores, e depois aí então a decisão final.

E2: De que forma se processa o levantamento de necessidades de formação?

CA: O diagnóstico de necessidades, nós começamos com uma metodologia estruturada, só tivemos capacidade para fazermos uma metodologia estruturada no final de 2010. Em 2008 e em 2009, quando começou o projecto de elearning, de facto foi também para testar a metodologia. Nós apostamos naquela que era a formação que não tínhamos qualquer dúvida que era a mais importante para o maior número de funcionários, portanto, que tinha a ver com o atendimento, e aí é a área que não é necessário fazer diagnóstico de necessidades, porque é essa a nossa *Core Business*.

Em 2010, também pelo crescimento da equipa, tivemos a capacidade então, de conceber um diagnóstico de necessidades de formação, que fizemos para todos os nossos funcionários, com algumas especificidades de acordo com os funcionários, porque nós temos aqui, funcionários das Lojas de Cidadão e funcionários das Lojas de Empresa e funcionários AMA. E portanto, o que nós fizemos foi, com base num perfil de competências que tínhamos também traçado para as principais funções das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa, construímos um questionário de diagnóstico de necessidades de formação, onde por um lado, foi uma forma também de validarmos as actividades dessas funções e a identificação então, das necessidades de formação, baseadas numa lista de cursos ou de áreas, que por um lado, achamos que eram as necessidades dos nossos funcionários, mas por outro lado, as áreas que a AMA tem possibilidade de intervir.

É preciso esclarecer que enquanto estamos a falar de formação para os funcionários AMA, aí a AMA tem que se preocupar com as mais diversas vertentes da formação. Quando estamos a falar de formação para os funcionários que não são da AMA, que são os funcionários das Lojas do Cidadão e Lojas de Empresa das outras entidades, nós não temos quaisquer responsabilidades de formação específica, ou seja, formação dentro das competências específicas das entidades. Por exemplo, segurança Social - não somos nós

que vamos dar aos funcionários da Segurança Social a formação sobre os procedimentos deles, ou o conhecimento técnico deles, mas vamos dar formação geral, nomeadamente mais a comportamental, que tenha a ver com o atendimento, porque esse sim, é uma responsabilidade da AMA, garantir que os serviços de atendimento sejam baseados no mesmo conjunto de valores para todas as entidades e para todos os funcionários. E portanto, quando eu digo que fizemos diagnóstico de necessidades de formação específico de acordo com os grupos tem por trás esses considerandos, que é, nós também não podemos criar expectativas nos outros funcionários de formação que nunca podemos dar, que por protocolo também nos é vedado e também não temos competências naturalmente... Para darmos formação aos funcionários da Segurança Social, teríamos que ir buscar formadores da Segurança Social e isso também não fazia sentido, não é?

E 2 : De que modo está organizada a formação profissional inicial e contínua?

CA: Aqui a formação é sempre planificada por nós, pela equipa do Departamento de Formação. Nós temos um responsável pela formação inicial e outra pessoa responsável pela formação contínua, que de facto tem a ver também com as exigências deste tipo de formação. Assim foram definidos um perfil funcional e específico para esses dois ramos de competências.

Na formação inicial requeria alguém com experiência nas várias metodologias de formação, claro está, mas com muita experiência na área comportamental e na área de atendimento e daí definirmos esse perfil, porquê? Porque a formação inicial é na verdade a área que está focalizada na abertura das novas lojas e focalizada nos novos funcionários. E portanto, é alguém que tem que ter uma capacidade de relações públicas muito forte, experiência na questão do atendimento em especial, porque temos que passar aí os valores principais da casa, e portanto, ter essa experiência era extremamente importante.

E2: Agora estou a perguntar isto por curiosidade...

E2: Porque é que foi a Anícia que ficou com a formação inicial e o Jorge, por exemplo, com a formação contínua?

CA: Hum, isto também tem a ver com o perfil funcional que nós definimos quer para uma formação quer para outra. Na formação inicial requeria alguém com experiência nas várias metodologias de formação, claro está, mas com muita experiência na área comportamental e na área de atendimento... e daí... a... definimos esse perfil. Porquê? Porque a formação inicial é, na verdade, a área em que está focalizada na abertura de novas Lojas e focalizada nos novos funcionários e, portanto, é alguém que tem que ter uma capacidade de... relações públicas muito forte, a... experiência na questão do atendimento em especial porque temos que passar aí os valores principais da casa, e portanto ter essa, ter essa experiência era especialmente importante.

Relativamente à formação contínua, foi definido para perfil funcional, foi definido alguém com a... um pendor da área da metodologia de *e-Learning* e *b-Learning* mais forte, mas também um pendor muito grande na dinamização de comunidades de prática e também aliar a isso a parte tecnológica. Portanto, daí nós temos um perfil muito mais relacional, por um lado, e um outro perfil muito mais..., relacional *online* e tecnológico, e portanto, foram, foi essa a divisão que encontrei para o contexto, sabendo que, se calhar, daqui a dois anos, a solução pode ter que ser diferente, não é? Porque, a... os desafios serão certamente diferentes, a dimensão pode vir a ser diferente e portanto, se calhar, ... a... tudo o que é *e-Learning* fica de um lado, tudo o que é presencial pode ficar de outro, quer dizer, as coisas... Neste momento, estes dois perfis, acabam por se complementar, mas existem muitos conhecimentos em comum, porque, de facto, como equipa pequena nós temos que, quando alguém não está ou está no terreno, o outro colega tem que, de facto, ... a... substituir e, portanto, é um pouco isso. Agora, era importante definirmos muito estas duas áreas, acabei por definir estas duas áreas porque nós temos a... uma grande percentagem dos nossos destinatários neste momento são as novas Lojas e os novos funcionários e a outra percentagem é dos funcionários antigos que nunca devemos esquecer, portanto, isto está muito na óptica dos grupos, não é, que temos à frente. Se calhar, um dia, será numa outra óptica. Outra de conhecimentos mais específicos, não é?

E2: E qual a duração... aqui diz de planos de formação mas é de cada plano, não é?

E2: Qual o plano de formação inicial, de formação contínua são planos de formação diferentes, não é?

CA: Sim, normalmente a formação inicial é uma formação curta, a... é uma formação que pode ser de unicamente um ou dois dias, ... mas que procuramos sempre complementar a formação inicial com uma componente *online* que vai até cerca de três semanas para que permita aos funcionários terem um tempo para consolidar os conhecimentos mas terem ainda um apoio a... do tutor a... e do responsável pela formação inicial ... para as questões que possam surgir.

Nós, na verdade, gostaríamos que até que a formação presencial fosse mais extensa, mas é nossa experiência que, no processo de abertura de uma nova Loja, e... e sabendo que uma nova Loja integra várias unidades e vários funcionários, nós temos que conciliar os horários e os constrangimentos de várias entidades ao mesmo tempo e o que nos acontece, muitas das vezes, é que temos de dar esta formação pós-laboral porque durante o horário laboral as entidades não conseguem, por falta de recursos humanos, disponibilizar as pessoas, a... durante oito horas ou seis horas ou sete horas. E portanto o que nós fazemos é: tentamos condensar e fazer em dois dias no máximo presencial, complementando sempre com formação *online* e a qual, nessa formação entregamos um CD-ROM com cenários de atendimento característicos ou os mais comuns e/ou mais polémicos ou os maiores desafios que eles depois vão enfrentar.

E1: Mas mesmo em relação ao próprio plano de formação, este tem a duração de um ano, tem a duração de seis meses?

CA: Ah, ... sim. Normalmente a gente faz sempre a previsão para um ano. Portanto será sempre um ano, que... pronto, na prática não é, à partida, de Janeiro a Dezembro porque a nossa formação, neste momento, e porque grande parte dos nossos formandos são funcionários de outras entidades, a nossa formação é co-financiada. Portanto, a AMA não tem... também, a capacidade ou autorização, vamos lá, orçamental para promover formação para funcionários que não são os seus porque não é nossa missão a formação, não é o nosso *core business*, mas precisamente por isso nós estamos sujeitos ao co-financiamento e temos tido ele todos os anos, pelo que a... na prática o plano previsto para um ano acaba por ser sempre para cerca de... 9 meses que é a partir do momento em que recebemos a aprovação do co-financiamento.

E2: Então... quais os modelos...

CA: E eu não tinha percebido, peço desculpa (riso).

E2: Quais os modelos e técnicas de formação utilizados, quer para formação inicial como para a formação contínua?

CA: Pronto. Isso, como eu já tinha referido, por exemplo na formação inicial a grande aposta é a formação presencial porque é, também, uma forma de nós acolhermos, de uma forma institucional, os novos funcionários, para os conhecermos e para promover a coesão entre as várias equipas das várias entidades. Ora bem, ... apostamos fortemente, e principalmente na formação inicial, na metodologia presencial, mas também complementada com *e-Learning*.

Na formação contínua já é o reverso não é, já é mais aposta na formação *e-Learning*, porque também a formação contínua já é uma formação de duração média, que pode ir... no nosso caso “médio” nós chamamos a partir das 30 horas e, portanto, já temos cursos de 30 horas, outros de 50, outros um bocadinho mais, enfim. E já apostamos mais na metodologia mista. Tem algumas sessões presenciais, porque também é as grandes temáticas são comportamentais e, portanto não queremos deixar de fazer essa metodologia que é importante, mas a... mas com componente forte em *e-Learning* e portanto aí a nossa solução é *b-Learning*.

No futuro, e também porque já formamos muitas pessoas a, neste sistema *b-Learning* que muitos deles foi a primeira vez, nós já sentimos que temos uma boa fatia ou um bom número de funcionários que já estão à vontade com o *e-Learning* e portanto agora, a partir de 2010 [a entrevistada queria referir-se a 2011] vamos começar a oferecer cursos totalmente em *e-Learning* porque também já preparamos as pessoas e já lhes demos formação em informática para que eles possam ter essa, ter essa independência. E, portanto, no próximo passo, é também soluções de *e-Learning*. O que complementa tudo isto são sempre conteúdos multimédia interactivos que as pessoas possam utilizar tantas vezes quantas quiserem para seu auto-estudo.

E2: E os recursos disponíveis para a formação...

CA: Sim.

E2: São geridos por quem? Do departamento de formação.

CA: Os recursos financeiros?

E2: Sim.

CA: O departamento de formação tem total responsabilidade pelos recursos que, que são disponibilizados para o efeito, não é. O departamento de formação tem duas componentes: tem uma componente co-financiada e tem uma componente de orçamento próprio.

Portanto, a co-financiada é... para a formação, não só para funcionários AMA, como funcionários das outras entidades. A componente de orçamento próprio é... gasta na infra-estrutura base do departamento, nomeadamente nas plataformas, nos conteúdos base e é também para a... formação para os nossos próprios funcionários e, portanto, a responsabilidade é total do departamento de formação, como há pouco penso que vos disse, responde perante o Director da Rede Nacional de Serviços de Atendimento, mas tem total responsabilidade sobre os recursos que possui e que é apresentado no final de cada ano à direcção da AMA e que, uma vez aprovado, o coordenador do departamento de formação, neste caso eu, neste momento, tem de, enfim, cumprir o plano não é?

E2: E então aqui, os funcionários, eles próprios pedem para ter formação? Como é que funciona?

CA: Nós temos... no início quando começamos a dar esta formação de uma forma mais corrente, como, como eu vos disse, depois de serem abertas as várias Lojas de 1ª Geração houve um período de alguns anos em que não foi aberta mais nenhuma Loja, portanto não foi feita mais formação nem inicial, nem nunca tinha sido feita formação contínua, pronto. ... então quando, em 2008, ... iniciamos um projecto formativo, tivemos que, de alguma forma, sermos mais nós a aliciar e a motivar as pessoas a inscreverem-se.

Naturalmente que, no que diz respeito aos funcionários AMA, isso foi mais fácil, não é? Bastou-nos fazer a disseminação e eles, por si próprios, fizeram a inscrição.

Relativamente aos outros funcionários, não conhecendo ou entendendo muitos deles que a formação da AMA para eles não faria sentido, só faria sentido das próprias entidades. Portanto a inscrição no início foi muito por um trabalho muito forte entre a equipa de formação e os gerentes das Lojas que, em conjunto, fizemos reuniões com os coordenadores das entidades mostrar qual era o projecto, o que é que se pretendia e quais eram os ganhos para todos nós.

E, numa primeira fase sentiu-se a... que algumas entidades, essa informação, quando chegou aos funcionários, eles depois tiveram iniciativa de se inscreverem. Houve outras entidades ou outros funcionários que foram de alguma forma quase que indigitados a se inscreverem, portanto houve de tudo.

Após a primeira experiência, dado o sucesso do nosso curso piloto e do *roll-out* desse projecto nesse mesmo ano, que nós fizemos o curso piloto entre Maio e Junho de 2008, e depois de Setembro a Dezembro fizemos 12 sessões iguais, portanto o mesmo curso já melhorado não é, na sequência do curso piloto para as 9 Lojas do Cidadão do país. Fizemos 12 acções em simultâneo, a... depois dessa experiência, em 2009, já éramos mais as inscrições do que as vagas, portanto já veio pelo, pelo passa a palavra e porque aí as pessoas de facto validaram a qualidade e a pertinência do curso. E depois, a partir daí já... neste momento já estamos a fazer formação ou conceber cursos na sequência de propostas e sugestões diárias que eles sentem e na sequência do Diagnóstico de Necessidade de Formação.

E2: E como é que podes avaliar a formação que tem decorrido até então?

CA: Como é que eu avalio a formação.

E2: Aspectos positivos, negativos...

CA: Ora bem, numa perspectiva da organização... eu diria que, de facto, a organização ... sentiu com esta, este projecto que promoveu, teve oportunidade de, por um lado, a... estar mais próximo dos funcionários e das entidades. Porque é uma

área que, de facto nós a..., é uma área que vai um bocadinho ao lado da gestão administrativa e procedimental.

Vai e porque versou muito na área comportamental, permitiu que a organização conseguisse estar mais próximo das entidades, quer das suas chefias, quer dos próprios funcionários que são eles, em última análise, são a imagem das Lojas, portanto era aquele público que a organização enquanto gestão não consegue chegar todos os dias. Através da formação ela conseguiu, não é, e portanto eu diria que para a organização isso foi bastante benéfico porque, por um lado foi “um dar” a...mas também foi um receber muito grande porque conseguimos sentir o pulsar das Lojas a... uma, ter uma perspectiva global um bocadinho diferente que depois fez também com que a organização reflectisse a própria gestão e portanto foi aqui um dar e um receber muito grande. Em termos na perspectiva do departamento de formação, como é que, que, eu posso avaliar esta... o impacto que ela, que tem surgido. Na perspectiva do departamento de formação eu diria que todos os anos têm sido desafios constantes. ... porque, não só porque pelo próprio impulso que a AMA dá todos os anos com novos projectos de modernização administrativa, a... impulsos esses que também advêm do identificar junto do cidadão o que é que realmente, o que é que eles precisam, não é? E que nós, ultimamente, ... esta, esta passagem das Lojas de 1ª Geração para 2ª Geração foi um sentir que não devemos estar centrados na oferta mas sim na procura dos cidadãos. Eu diria que o departamento de formação tem aqui um desafio muito grande e é sentido todos os dias ou todos os anos e portanto a... como é que eu avalio a formação? A formação, os resultados que nós obtivemos é assim: por um lado a... estamos bastante satisfeitos com aquilo que temos conseguido dentro dos recursos muito poucos que temos, até porque a grande fatia de funcionários não são nossos, a... não temos recursos, muitos recursos financeiros, mas o que nós sentimos é que, de facto o impacto tem sido bastante positivo, as pessoas têm acolhido muito bem a formação e nós temos sentido evolução no desempenho das pessoas e na proximidade entre as entidades, dentro de uma Loja, ou entre os funcionários de cada entidade nas várias Lojas e portanto há aqui grandes ganhos. O departamento de formação, perante uma perspectiva... [corte na gravação por razões técnicas].

E isso tem sido muito bom também para a própria organização AMA, que nós aprendemos com os outros e reflectimos com os outros essas variedades. Agora,

relativamente na perspectiva dos destinatários, como é que eu posso avaliar a formação? Penso que neste momento... penso que neste momento não temos, infelizmente, sinto que, como não temos a capacidade de dar formação a todos é isso que sentimos na... que as pessoas a... estão ávidas de formação cada vez mais, a, mas aquelas que não estão tão ávidas a... que nos preocupam, nos não temos tido ainda muito tempo para, para conseguir ultrapassar esses obstáculos que acreditamos muito que é obstáculos de, de atitude ou, enfim, da forma como olham para a formação.

Mas, daquilo que os nossos formandos têm avaliado, há uma grande ênfase, ao contrário do que era esperado inicialmente, na pertinência e na flexibilidade do e-Learning. Nós estamos a falar de pessoas, muitas destas pessoas só têm o 9º ano de escolaridade e muitas delas nunca tinham pegado em computadores, não é? Ou então só mexem nos *softwares* específicos das suas entidades, mas raramente mexem num *Word*, num *Excel*, ou mesmo mandam sequer uma mensagem via e-mail.

E portanto, foi um dos grandes factores que têm apontado, a que ao princípio não davam valor nenhum ou achavam que a formação não devia ter qualidade nenhuma, e portanto, têm dado muito essa referência. Por outro lado referem muito a qualidade dos conteúdos pedagógicos porque sentem que é feito à medida deles, referem muito o profissionalismo dos tutores, quer os nossos internos, quer os externos que temos contratado. E referem também que o departamento de formação não é uma, um departamento que está longe deles mas que sim que os acompanha e que procura olhar para as necessidades e portanto eu diria que o balanço é, de facto, bastante positivo... o aspecto negativo que eu aqui tenho de realçar é a nossa incapacidade de responder.

No entanto, há sempre, há vias de ultrapassar a... e nós também temos trabalhado no sentido de identificar alguns dos nossos melhores técnicos nas várias Lojas e fazer deles os nossos tutores locais, e portanto poder passar a formação nessa perspectiva e muitas vezes isso também tem sortido muito bom efeito porque a formação entre pares funciona muito bem e portanto esse é outro caminho que nós temos também, nós temos a... temos apostado e portanto é por aí que, que estamos a conseguir, a tentar ultrapassar a dificuldade de poucos recursos humanos.

E2: Mas a questão que colocamos foi: considera importante o apoio institucional da AMA, neste caso para a realização e sucesso de formação?

CA: Eu diria que o apoio institucional é essencial. Foi essencial no início quando a, tivemos a, até o primeiro curso piloto na área de e-Learning, a... mas, para que qualquer projecto formativo, na minha perspectiva, tenha, de facto, muito sucesso, é, é importante uma implicação muito forte e um acompanhamento muito forte do próprio Conselho Directivo da direcção da casa, a... não só para validar a pertinência, mas para que também os nossos funcionários e os nossos parceiros entendam que há, há um compromisso forte da casa. E eu tive sempre esse apoio desde o primeiro momento que entrei na casa e, portanto, estou a reportar isto a Dezembro de 2007, tive sempre apoio a... nessa perspectiva e sinal disso foi depois a constituição em 2010 do departamento oficialmente, e portanto isso esta, essa, se não houvesse também esse apoio a... também nós não teríamos, enfim, ... inclusivamente apoio financeiro, não é? Digamos ... a responsabilidade ou o reconhecimento, vamos lá, o reconhecimento do profissionalismo com que a equipa da formação tem desempenhado o seu trabalho. Hoje não era dia para dizer isto (riso) mas pronto, é verdade (risos). Mas, sem esse apoio de facto não era, não era fácil para nós.

E este apoio, inclusivamente, não é só ao nível de decisão, mas tem sido, inclusivamente, apoio na, na própria disseminação, envolvimento. Nós temos a... sempre a vontade de, no final de cada ano fazermos quase que uma reunião global de dirigentes e alguns representantes das entidades para mostrar os resultados da formação.

E essas reuniões ou esses *workshops* são sempre dinamizados ou dirigidos pela direcção da casa e, inclusivamente com a participação da Secretária de Estado da Modernização Administrativa que acarinhou o projecto desde o seu início e que, só por curiosidade, no curso piloto foi ela própria que entregou os certificados aos nossos formandos. E portanto tem sempre acompanhado, este é inclusivamente, esta formação que nós desenvolvemos está dentro de uma medida Simplex e, portanto os resultados também são partilhados ao nível dos resultados do Simplex nacional.

E1: Passemos então agora ao tema da Avaliação da Formação, que é, que foi com este intuito de, de trabalho que nós chegamos aqui. Que concepção de avaliação serve de base à actividade do departamento de formação?

CA: Que concepção de avaliação... ou seja, que modelo, não é?

E1: Exactamente, quais são as ideologias...

CA: Pronto, nós aqui ... defendemos muito ... eu diria, quando iniciámos, defendemos sempre o modelo de Kirkpatrick. Mas quando iniciámos, também por incapacidade de resposta, iniciámos só com o modelo, com os níveis 1 e 2, não é? E são, têm sido esses níveis 1 e 2 que ... Então, não consegues? Estás sem bateria?

E1: Não, não está.

CA: Tem sido sempre os níveis 1 e 2 a, que temos a, feito. Portanto, ao nível da satisfação, e ao nível da satisfação da formação e ao nível da aprendizagem, avaliação da aprendizagem. Essa tem sido sempre, em qualquer curso que tenhamos desenvolvido, sempre aplicado.

Em 2010 começamos um projecto, aliás, com esta equipa de estágio, começamos o projecto de iniciar instrumentos para a aplicação do nível 3. Não tínhamos feito anteriormente por incapacidade de resposta, embora a, tenhamos feito uma experiência com o Balanço de Competências a, que foi o ponto de partida também para o nível 3 a... e que já tínhamos uma, uma experiência feita, para nos, de facto, não esquecermos desse caminho que tínhamos mesmo de percorrer.

Este ano pretendemos, então, consolidar essa, essa metodologia enfim, aplicá-la agora já a uma amostra já considerável, e para que a partir deste ano seja uma prática corrente sempre aplicar o nível 3. O nosso objectivo é depois passar ao nível 4 a... enfim, depois o ROI a, será algo que não queremos esquecer, ou seja, não é um esquecer, queremos tê-lo presente para pudermos abraçá-lo não a um prazo muito, muito longo a esta data porque entretanto, como é do vosso conhecimento, saiu uma resolução do Conselho de Ministros em Novembro de 2010 em que são dadas novas orientações para a administração dos funcionários, para a formação da administração

pública, portanto dos funcionários públicos, em que, felizmente, este tema da avaliação é tido em muita consideração, no sentido em que, de facto a formação seja uma formação adequada e com qualidade e que seja identificado o impacto dessa formação a... dos profissionais em termos do seu desenvolvimento de competências, mas também o impacto nas organizações.

Portanto aqui nas organizações públicas em concreto e, portanto, a AMA foi, é uma das instituições que, inclusivamente vem referida nessa resolução de Conselho de Ministros como uma das entidades a seguir. Não tanto... não temos ainda muita experiência a nível de avaliação e estou a falar a nível da avaliação 3 e 4, mas temos muita experiência a nível de avaliação 1 e 2 que muitas organizações públicas não têm. E portanto, também nós fomos, fomos referenciados nessa resolução de Conselho de Ministros, não só na área de atendimento, tanto que, este ano, o nosso curso de atendimento foi, foi utilizado para ser promovido junto de todos os atendedores públicos do país, mas também é referenciado para a área da avaliação. E, portanto temos aqui essa responsabilidade de não fazer cair o nível 3 e o nível 4 mas também sermos uma das primeiras entidades a testar. Não diria das primeiras porque há umas que já fazem, naturalmente que sim, mas como nós temos, de facto, um público tão diverso e de várias entidades que estão connosco, ao aplicarmos essas metodologias temos um grande potencial depois de disseminar, depois concretamente para cada uma destas entidades públicas.

E1: De uma forma muito geral porque, porque já tem sido, já tem sido falado, como se desenvolve o processo de avaliação da formação? Isto no sentido desses vários níveis que tem vindo a referir e os instrumentos utilizados.

CA: Bem, então relativamente ao nível 1, o que nós fazemos nos nossos cursos é, antes da formação iniciar, nós apresentamos um questionário de expectativas sobre o curso e em alguns dos cursos temos, inclusivamente, também, com o apoio do Balanço de Competências, tentar identificar quais são as competências que os nossos formandos têm naquelas áreas que o curso vai desenvolver. Depois, ... portanto para o nível 1 temos as expectativas e o Balanço de Competências vai depois ajudar, os dados desses dois instrumentos, vão ajudar depois a comparar também com ... com os resultados no Balanço de Competências final, que é feito no último dia de

formação e o questionário de satisfação da formação comparando com as expectativas e aquilo que efectivamente se conseguiu responder às necessidades dos formandos.

Depois, para o nível 2, ou seja, a avaliação da aprendizagem, o que nós fazemos é: os cursos têm... uma panóplia de instrumentos de avaliação de aprendizagem que nós desde o princípio defendemos que deve ser, de facto, variada tendo em consideração os perfis variados das pessoas.

De facto, nem todos aprendemos da mesma forma, pelo que a avaliação é feita de vários, com vários parâmetros, desde, desde questionários de avaliação ao longo do curso, no final de cada módulo, e em que culmina depois com um teste no final do curso, mas também eles são avaliados, com algumas actividades a... com a sua participação quando estamos a falar em cursos b-Learning ou de e-Learning pela sua participação nos fóruns de discussão, a... pela, pela, enfim, pelos contributos que dão, pelas reflexões críticas que fazem e, portanto há um conjunto variado de parâmetros com diferentes percentagens para exactamente nós potenciarmos aquilo que são as diferenças das pessoas, não é? E, portanto as pessoas terem a possibilidade de, por um lado, terem acesso à formação por várias metodologias e depois também puderem confirmar os seus conhecimentos de várias formas. E portanto o nível, o nível 2 é feito dessa forma.

Relativamente ao nível 3, uma base para o nível 3, como eu ainda há pouco referi é, uma base, é o Balanço de Competências, que nos ajuda também a traçar as competências que eles adquiriram, perante os vários estudos e análises que vocês fizeram, a... traçamos... aliás vocês vieram aplicar porque nós já tínhamos feito um pequeno estudo sobre o Cliente Mistério, não é? Vocês vieram aplicar foi, portanto, foi essa... foi esse instrumento, usamos esse instrumento, que é também complementado com entrevistas aos, coordenadores e às chefias dos próprios funcionários, a que nós lhe chamamos, a esse instrumento nós chamamos Grelha de Observação das pessoas em que tivera, que usufruíram da formação, e aquela grelha de observação tem, na verdade, o conjunto das competências que aquele funcionário a quem aquela chefia é responsável, teve oportunidade de desenvolver ao longo do curso e então, a chefia, no final do curso e passado três meses tem então, preenche essa grelha e dá-nos, de facto, o seu, o seu parecer sobre se de facto houve desenvolvimento de competências ou que dificuldades ainda persistem, ou que

problemas ainda podem ser a... podem ser versados em próximas acções de formação.

E portanto nós neste momento, é essa, é essa técnica que aplicamos mas, e que queremos então aplicar da seguinte forma: fazer o Cliente Mistério antes da formação, fazer o Cliente Mistério, a técnica do Cliente Mistério passado seis meses e depois passado um ano. Dê-nos oportunidade e recursos humanos para fazer isto tudo (riso). Ora bem, mais? Eu tenho que me ir embora.

E1: Em relação ao impacto, à avaliação do impacto da formação, qual é a sua... portanto que será o nível 3 e 4, certo?

CA: Sim, sim.

E1: Qual será a importância desta avaliação do impacto para a concretização dos objectivos do departamento? Isto vendo a avaliação como um contínuo, portanto...

CA: É assim, para mim a avaliação, aqui então, para a concretização dos objectivos do departamento é total, e é mais do que essencial. E ela só não foi feita antes porque nós não tínhamos, de facto, capacidade.

Mas o impacto da... a avaliação do impacto vai-nos permitir ter um conjunto de...*inputs* e de informação que vai por um lado validar da qualidade do curso ou não, da pertinência, da adequabilidade, a... mas também vai, vai-nos permitir acompanhar o percurso do desempenho do funcionário, não é? Perceber, então, que áreas é que ele realmente precisa ainda de mais algum desenvolvimento, o que isso permite analisar quais são as necessidades de formação, permite definir o plano para o futuro, e portanto aqui a avaliação do impacto, faz-nos e co-substancia toda a nossa prática, desde a preparação dos cursos e identificação do que é que é essencial, para a confirmação ou não se o curso, de facto, respondeu.

Por outro lado ele também vai validar a... a nossa prática, o nosso profissionalismo, a nossa qualidade, vai validar, perante a organização, a importância da formação para a casa também, não é? Ou a importância, ou a capacidade de resposta eu diria neste momento qualitativa, eu não diria quantitativa porque a própria organização sabe que ainda não conseguimos responder aos 100% dos

funcionários numa base contínua, mas vai validar também a... eu diria mais neste momento a parte... o valor qualitativo não é, da formação. Para nós é extremamente importante a... esta avaliação.

Daí também nós termos recorrido aos estágios, não teve só a ver com uma decisão de falta de recursos humanos, mas termos recorrido a uma universidade que se debruça fortemente sobre estas áreas, não é? Porque nós também precisamos de, de, numa fase de constituição de ferramentas e de metodologias, de identificação das nossas bases de trabalho ter connosco parceiros que pudéssemos ajudar a reflectir melhor, não é? E portanto a... isso foi imediatamente acolhido pela direcção e que me permite a mim, enquanto coordenadora, levar avante este... este sonho, que não é um sonho que tem de ser uma realidade cada vez maior das organizações públicas porque nós também temos de validar, a nível de formação, aquilo que é feito, não é? E não numa base de fazer por fazer.

E1: Continuamos noutra momento então.

Anexo 7 - Protocolo de Entrevista à Responsável Pedagógica pela Formação Inicial

Entrevistada:	Responsável Pedagógica pela Formação Inicial da AMA,IP.
Data:	31-05-2011
Observações:	Esta entrevista foi respondida por escrita, via correio electrónico. A entrevistada considerou essencial responder apenas a algumas das questões que constavam no guião de entrevista, relacionadas com a formação BMS. A grande maioria da informação relativa a este curso, encontra-se no modelo pedagógico de aprendizagem BMS (anexo...)

Entrevistadora: Na sua perspectiva, existe solicitação por parte dos funcionários para a participação em acções de formação que se adequem às suas necessidades?

Entrevistada: Considero que sim, os formandos vêm sempre a necessidade e pertinência da formação para consolidarem as suas aprendizagens. Com efeito o curso BMS é um curso interno e direccionado, não obstante, como consta no catálogo de formação, muitas das vezes recebemos inscrições de pessoas que estão a trabalhar nas lojas do cidadão, mas que não estão a exercer funções no BMS, pretendendo frequentar este curso.

Entrevistadora: Como avalia a adesão dos funcionários às acções de formação disponibilizadas?

Entrevistada: As acções para os funcionários dos Balcões multisserviços são primordiais para o bom exercício da sua função, como tal, a adesão é a 100% no sentido que faz parte de uma estratégia administrativa dos serviços públicos, e da maior proximidade ao cidadão.

Entrevistadora: Como avalia a formação técnica BMS decorrida até então? Quais os aspectos positivos e negativos da formação, no seu entender?

Entrevistada: Considero que os aspectos positivos estão relacionados com o maior conhecimento dos operadores relativamente aos serviços que poderão apresentar e realizar. Aspectos negativos, penso que foram colmatados com a criação da sala de formação BMS (que disponibiliza todos os recursos necessários para a realização da formação técnica)

Entrevistadora: Num balanço geral, que críticas e sugestões levantariam sobre a prática da formação BMS?

Entrevistada: Penso que a formação está muito bem estruturada e agora ainda mais pela recolha de feedback dos formandos foram preciosas para melhorar as formações posteriores.

Entrevistadora: Que concepção de avaliação serve de base à actividade do Departamento de Formação?

Entrevistada: A avaliação da formação é essencialmente formativa, pois pretendemos que os formandos não vejam a formação numa perspectiva sancionadora, mas numa perspectiva construção de aprendizagens.

Entrevistadora: Em relação à avaliação do impacto da formação BMS, qual a sua importância para a concretização dos objectivos do Departamento?

Entrevistada: É muito importante, na medida que pretendemos perceber de que forma a formação é útil para a realização efectiva das tarefas.

Entrevistadora: Que utilização prática é feita dos resultados da avaliação da formação BMS?

Entrevistada: A informação é disseminada por todos os funcionários e coordenadores de lojas do cidadão, bem como aos dirigentes dos serviços centrais, no sentido de colocar a par a satisfação e resultados da formação.

Entrevistadora: Que balanço faz da formação e da avaliação que tem vindo a ser realizada na AMA?

Entrevistada: Como já referi, a formação realizada tem ganho muito com as formações anteriores, dos quais recebemos inputs para melhorar as nossas práticas e procedimentos.

Entrevistadora: Como vê a evolução da formação na AMA nos próximos 3 anos? E a evolução da avaliação?

Entrevistada: Muito positiva. Estamos a falar da Agência para a Modernização Administrativa, e como tal, é o instituto inovador por excelência responsável pela implementação de medidas inovadoras em todas a Administração pública. Com efeito, o balcão multisserviços, em si, é uma medida inovadora. Até então não pensávamos nem considerávamos que um só balcão pudesse apresentar serviços de diferentes entidades, desde entidades públicas a entidades privadas. Então, daqui a três anos, e tendo em consideração a evolução tecnológica e o seu impacto na sociedade, considero que a avaliação e a forma como ela é preconizada, sofrerá também ela, mudanças tendencialmente positivas. Digo tendencialmente positivas, porque quando temos uma ideia de inovação, consideramos que é melhor, até encontrarmos outra ainda muito melhor. Temos aqui o carácter crítico que é muito, mas muito importante no motor de desenvolvimento das actividades.

Anexo 8 – Categorização da Entrevista à Directora do Departamento de Formação da AMA

Tema: “Organização e Funcionamento do Departamento de Formação da AMA,IP.”

Sub – Temas	Categorias	Indicadores	Unidades de Registo	Nº UR
Caracterização da AMA, IP	Trabalho com Universidades	Partilha de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “A AMA tem trabalhado muito com as universidades e com estudantes” ➤ “... portanto é sempre nossa intenção partilhar aquilo que é o nosso conhecimento” 	2
		Desenvolver mais e melhores soluções	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ mas também é uma forma de as próprias universidades e estudantes, ajudarem-nos a desenvolver mais e melhores soluções.” 	1
Caracterização do Departamento de Formação da AMA, IP.	Origem do Departamento de Formação	Janeiro de 2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...o Departamento de formação, oficialmente ele só existe desde Janeiro de 2010.” ➤ “em Janeiro de 2010, a direcção considerou essencial a instituição de um departamento focado só para a formação.” ➤ “e isso cresceu de um pequeno projecto,” ➤ “ que depois em Janeiro de 2010, a direcção considerou essencial a instituição de um departamento focado só para a formação.” 	4
	Propósito da criação do Departamento de Formação	Assegurar a resposta às necessidades de formação levantadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “O que se pretendia ... com o departamento era, asseguramos de uma forma contínua” ➤ “ e em resposta às necessidades específicas e levantadas dentro do nosso contexto,” ➤ “ responder de facto aquilo que era a evolução natural deste projecto das lojas,” 	6

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “do desenvolvimento de competências que era necessário assegurar para todos estes funcionários,” ➤ “perante também o grande objectivo de novas soluções de atendimento”. ➤ “Houve uma grande aposta no início no atendimento presencial,” 	
	Objectivo do Departamento de Formação	Responder à evolução da necessidade de competências	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... o objectivo do Departamento de Formação, é procurar responder ..., a esta evolução de necessidade de competências” 	1
	Impacto que se pretende alcançar	Apoio da AMA na passagem do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e o impacto que pretende, é que as pessoas sintam o poio da AMA,” ➤ “não só na passagem de conhecimento de uma formação que nós costumamos chamar de uma Formação Técnica, “ ➤ “que diz respeito a alguns conhecimentos que são gerados pela própria Agência para a Modernização Administrativa,” ➤ “pela concepção de soluções tecnológicas específicas nossas “ ➤ “... e que eram para estes projectos e portanto o impacto do departamento centra-se nisso,” 	5
		Proximidade da AMA/entidades/lojas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e esse é um dos impactos que queremos desenvolver” 	6

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “é a proximidade nas várias lojas” ➤ “e do conhecimento,” ➤ “ e da AMA,” ➤ “e do crescimento e apoio entre os vários funcionários das mesmas entidades e entre as várias entidades.” ➤ “em dar resposta à passagem desse conhecimento” 	
		<p>Aumentar a qualidade do serviço e do atendimento e a partilha entre as lojas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... mas também fazer aumentar a qualidade do serviço,” ➤ “ aumentar a qualidade do atendimento” ➤ “e promover uma maior partilha do conhecimento entre as várias lojas.” ➤ “Como sabem existem muitas lojas no país.” ➤ “Por vezes as lojas têm muitas especificidades derivadas do contexto local,” ➤ “mas o departamento de formação tem que também trabalhar, “ 	6
	Projecto Anterior ao Departamento de Formação	Projecto ligado à formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... não existia um projecto formativo ou um departamento específico para tal.” ➤ “O que existia antes, ..., era um projecto ligado à formação...” 	4

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... houve um trabalho de formação desde o início da abertura das primeiras Lojas do Cidadão em 1999,” ➤ “com a Loja do Cidadão de Laranjeiras e Loja do Cidadão do Porto.” 	
		Projectos formativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Foram desenvolvidos alguns projectos formativos,” 	1
		Objectivos dos projectos formativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ para acolhimento dos funcionários que iam abraçar o novo desafio das lojas. “ 	1
		Responsabilidade dos projectos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...pelo antigo Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão.” 	1
		Tipo de formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ principalmente focado na Formação Inicial, 	1
		Duração da formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Essa formação foi continuada durante um ou dois anos,” ➤ “que foram os dois primeiros anos onde apareceu as primeiras Lojas do Cidadão.” 	2
	Ponto de viragem para as Lojas de 2ª Geração	A partir de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Depois em 2008 é que aparece então...” ➤ “e porque nesse ano 2008 foi o ponto de viragem,” ➤ “...em Dezembro de 2007 foi o ponto de viragem para o conceito de uma nova rede de lojas,” ➤ “ “a que chamamos de Lojas de Cidadão de 2ª Geração.” 	6

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “E então em 2008 começou-se a fazer a formação de uma forma muito mais estruturada,” ➤ “de uma forma mais global e para todo o país” 	
		Razões do ponto de viragem para as Lojas de 2ª Geração	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “devido ... ao crescimento das lojas,” ➤ “Previa-se o crescimento da Rede Nacional de Serviço de Atendimento de uma forma muito exponencial,” ➤ “e para tal, era necessário assegurar, não só a formação inicial dos novos funcionários das novas lojas,” ➤ “ mas também, porque o projecto das Lojas do Cidadão já tinha cerca de dez anos,” ➤ “ era necessário garantir a formação de todos os funcionários que já estavam connosco desde esse tempo,” ➤ “ de uma forma contínua, “ ➤ “mas também, passarmos novos valores de atendimento que as Lojas do Cidadão de 2ª geração trariam.” 	7
	Organização do Departamento de Formação da AMA	Área da formação inicial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “O departamento neste momento está dividido em duas principais áreas,” ➤ “aquilo que nós chamamos a área da formação inicial “ 	2
		Área da formação contínua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e a segunda área que é a área da formação contínua.” 	1

		Funcionários e funções	➤	
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “É composto por um coordenador..., que faz a coordenação global do departamento” ➤ “ e que responde hierarquicamente ao director da Rede Nacional de Serviços de RNSA,” ➤ “ que por sua vez responde directamente à direcção da AMA.” ➤ “ Portanto, temos um coordenador” ➤ “ e temos um responsável por cada uma dessas áreas principais do departamento.” 	5
	Importância da Certificação da Formação para o Departamento de Formação	Muito importante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “O departamento confere total importância à certificação.” ➤ “Como eu referia, é importante para nós a certificação.” ➤ “mas é nosso intuito fazermos a candidatura à certificação da DGERT.” ➤ “No entanto, porque para nós este é um tema muito pertinente” 	12

			<ul style="list-style-type: none">➤ “e também porque consideramos que, seguindo as mesmas normas que todas as entidades,”➤ “ temos ganhos claros, numa equivalência muito maior e numa comparação de resultados.”➤ e estamos a aguardar ainda até hoje esse novo modelo, para podermos fazer a candidatura...”➤ “mas ... houve a alteração da legislação e estamos a aguardar as novas orientações para podermos submeter a candidatura. “➤ “Mas o nosso objectivo é de facto submeter essa candidatura para termos então a certificação das áreas que apostamos mais fortemente,”➤ “... nas áreas Comportamentais, Atendimento, Liderança, Gestão de Equipas e também certificação da nossa formação mais específica.”➤ Nós preparamos todo o processo o ano passado, “➤ “... houve uma alteração legislativa do próprio sistema de acreditação, que passou para certificação,”	
--	--	--	---	--

		Não obrigatoriedade da certificação pela DGERT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Neste momento nós não somos obrigados a ser certificados pela DGERT,” ➤ “Nós não somos obrigados a pedir por exemplo certificação à DGERT.” ➤ “Neste momento nós não somos obrigados a ser certificados pela DGERT,” 	3
		Formação validada pela Presidência do Conselho de Ministros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ porque somos já validados pela Presidência do Conselho de Ministros...” ➤ “ na verdade essa certificação é assegurada ou validada pela própria Presidência do Conselho de Ministros.” <p>“Ainda não o fizemos, porque o ano passado quando ... foi instituído oficialmente o Departamento de Formação,”</p>	3
Caracterização da Oferta Formativa	Princípios que regem a formação profissional na AMA	Promover a formação à medida dos destinatários	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Em termos de princípios... tem a ver com aquilo que defendemos em termos da formação. “ ➤ Ora bem, um dos princípios que rege a nossa actividade em especial é promover a formação à medida, “ ➤ “tendo em consideração representantes dos grupos destinatários da nossa formação, “ 	5

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “para ...identificar as necessidades e perceber o contexto específico dos profissionais a quem aquela formação vai-se destinar, “ ➤ “para então fazer á medida a formação.” 	
		Princípios estabelecidos na certificação da formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... procuramos reger-nos por princípios que também estão estabelecidos na própria certificação da formação” ➤ “...apesar de não sermos certificados temos seguido sempre a linha da qualidade que a DGERT procura promover nas entidades formadoras, “ ➤ “... aí é importante toda a qualidade da formação,” ➤ “a adequação dos conteúdos pedagógicos,” ➤ “a identificação,” ➤ “as entrevistas antes aos destinatários para percebermos de facto o seu contexto profissional ...” 	6
		Princípios relativos aos conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... os nossos princípios é que os conteúdos sejam muito práticos, “ ➤ “muito pragmáticos, “ ➤ “que bebem de facto, do dia-a-dia dos funcionários,” 	9

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e toda a concepção dos recursos é também baseada na possibilidade de serem não só, materiais que possam ser utilizados numa metodologia b-elearning,” ➤ “quer em presencial,” ➤ “quer em elearning,” ➤ “presencial com elearning, “ ➤ “ quer com tutoria activa ou mesmo sem tutoria.” ➤ “...para ser utilizada para auto-aprendizagem, os conteúdos, são ... pensados no sentido de o próprio formando ter feedback imediato do seu percurso de aprendizagem ...” 	
		Formação desenvolvida internamente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ou seja, procurar que a toda a nossa formação seja desenvolvida internamente,” ➤ “que convida uma equipa multidisciplinar da casa.” 	2

	Caracterização das áreas de formação	Formação inicial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...À Formação Inicial nós chamamos àquela formação que promovemos no início quando há uma entrada de novos funcionários na casa,” ➤ “chamamos a isso formação inicial,” ➤ “ porque existe um conjunto de conhecimentos e de informações que temos de dar aos novos funcionários para que eles possam conhecer bem o projecto Lojas do Cidadão e Lojas de Empresa,” ➤ “para que depois... consigam responder àquilo que são as expectativas e as necessidades...” ➤ “Na prática é, toda a primeira formação que um funcionário quando entra nos nossos serviços deve ter e deve usufruir.” ➤ “a formação inicial é uma formação mais generalizada para todo o tipo de funções,” 	6
		Formação contínua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Chamamos à formação contínua, toda aquela formação que é dada de uma forma contínua,” ➤ “... aos funcionários que já estão connosco já há algum tempo,” ➤ “... para garantir o reforço dos conhecimentos, o refrescamento desses conhecimentos,” 	6

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ ou então para explorar algumas temáticas de uma forma muito mais concreta e desenvolvida.” ➤ “Portanto, nós chamamos a isso, formação contínua, que normalmente é uma formação já de média duração “ ➤ “e que já responde especificamente às diversas funções na casa,” 	
		Formação técnica inicial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...a não ser que exista alguma equipa específica, que nós aí então, teremos de dar aquilo a que nós chamamos a Formação Técnica.” ➤ “Ela é formação inicial, mas é técnica porque está-se a falar de formação não sobre soft skills, mas de coisas mais tecnológicas, “ ➤ “...para poder responder a este tipo de serviço que nós oferecemos ao cidadão, existe um conjunto de soluções ... ao nível dos nossos balcões de atendimento, dos balcões Multisserviços,” ➤ “... chamamos técnica a toda aquela informação ... que necessita de uma base de competências inicial diferente...” 	4
		Formação técnica contínua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... quando se trata da continuidade daqueles conhecimentos iniciais já mas num estágio mais avançado,” 	

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... quando aquele funcionário sobe em termos de responsabilidade e as suas funções, depois terá alguma formação técnica mais desenvolvida. “ ➤ “...que tem a ver por exemplo, com questões também tecnológicas...” ➤ “...temos um projecto que é conhecido por muitos que é do “ Cartão de Cidadão”. ➤ “E o “Cartão de Cidadão... tem uma componente muito tecnológica que é saber mexer no hardware de como constituir o Cartão de Cidadão.” ➤ “E essa, nós chamamos formação técnica, porque é algo muito tecnicista, é algo muito específico...” ➤ “é uma formação que pode ser numa perspectiva de um utilizador ou então numa perspectiva de administrador,” ➤ “ porque esta casa é composta também por um grupo considerável de funcionários técnicos e de funcionários que administram plataformas e que desenvolvem soluções informáticas.” ➤ “Portanto, daí nós termos esta situação da formação inicial e contínua e a formação técnica.” 	9
--	--	--	---	---

	Objectivos que se pretendem atingir com a formação	Dar apoio aos funcionários AMA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... dar apoio a... todos os funcionários da AMA...no desenvolvimento para Modernização Administrativa...” ➤ “... manter ou assegurar que, qualquer funcionário ... tenha o conhecimento para executar os novos desafios de uma forma corrente” ➤ “e que o cidadão não sinta esse impacto de algum conhecimento que não foi actualizado.” 	3
		Garantir que as pessoas tenham acesso à informação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...garantir que haja uma gestão do conhecimento na casa,” ➤ “ ... garantir que as pessoas tenham acesso à formação,” ➤ “ tenham acesso a informação que lhes permita perceber melhor as mudanças na casa ou permita desenvolver os seus conhecimentos.” 	3
		Dar formação a todos os funcionários como seria desejado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...num ano civil darmos formação a todos os funcionários como desejaríamos,” 	1
		Dar acesso a um centro de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “consigamos dar-lhes acesso a um Centro de Recursos, onde ... iniciativa própria, tenham acesso as conteúdos.... ➤ “... a nossa aposta é ... que pelo menos tenham acesso ao Centro de Recursos,” 	2

		Incutir que o acesso à formação deve ser feito pelo próprio cidadão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ e fazer sentir neles que o acesso à formação não é só aquela que é incutida pelo departamento de Formação, mas principalmente ... deve ser feita pelo próprio funcionário.” 	1
	Subcontratação de entidades externas de formação	Justificação da subcontratação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Sim, tem existido desde que houve formação para as Lojas do Cidadão.” ➤ “Houve no início, porque também não havia Departamento de Formação no Instituto, recorreu-se naturalmente a entidades formadoras. “ ➤ No início, mais ao INA ..., que é de facto a entidade pública responsável pela formação para os funcionários públicos. “ ➤ “Aí o Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão teve muito o apoio do INA.” ➤ “... no início, e porque quisemos fazer vários 	9

			<p>projectos ou acções de formação em simultâneo, contratamos então entidades formadoras...”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “o apoio das entidades formadoras foi unicamente na dinamização da formação.” ➤ “e o apoio das entidades formadoras foi a esse nível em 2008, em 2009 e em 2010.” ➤ “... as novas acções aos novos cursos que vamos criar, por incapacidade interna, vamos nos centrar mais uma vez na concepção dos conteúdos e da metodologia e estabelecer todo o percurso pedagógico” ➤ “... vamos pedir apoio ... a entidades formadoras, porque não temos uma bolsa interna de formadores, capaz de responder à execução das várias acções em simultâneo.” 	
	Contributo da equipa de formação para a formação	Disponibilizar computadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “porque já era uma questão gerida pelo próprio, ... nós procuramos de alguma forma ajudar e disponibilizar computadores para o efeito.” 	1
		Formar formadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Nós ... formamos os formadores dessas entidades à medida do nosso modelo ...” ➤ “para que eles pudessem ... conhecer melhor o contexto dos formandos,” ➤ “... que permitia que o maior número possível de funcionários pudesse ter acesso à formação” 	3

	Nova metodologia de formação	b-learning	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Então em 2008 nós testamos a nova metodologia, ... b-learning,” ➤ Em 2008 quando se assentou fazer novamente um projecto de formação na casa, “ ➤ “e muitas entidades deparam-se com o problema de não terem funcionários suficientes para que os postos de atendimento estejam sempre ocupados nas lojas...” ➤ “nessa altura e porque a rede de Lojas já era muito grande ..., tivemos que encontrar outras soluções formativas que não unicamente a formação presencial.” ➤ “porque nós queríamos ... o envolvimento de todas as entidades representadas nas lojas,” ➤ “e tivemos que testar uma nova solução formativa” 	6
		Dinamização das acções de formação antigas actualmente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... essas acções de formação ... criadas por nós, as antigas, vão ser, a partir de agora, só dinamizadas por nós.” 	1
	Critérios de selecção de entidades externas	Ficha de selecção	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...temos uma ficha de selecção para as entidades formadoras e para qualquer parceiro que nós precisamos” ➤ “E portanto, nós temos uma ficha com um conjunto de critérios,” 	2
		Qualidade e experiência dos tutores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...privilegiamos muito a qualidade dos tutores,” ➤ “essa qualidade e experiência dos tutores é por nós antes testada.” 	2

		Sessão tipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Um dos critérios é de facto, esses formadores promoverem-nos uma sessão tipo, para nós vermos a capacidade e a sua experiência online,” 	1
		Gestão/capacidade de resposta/ profissionalismo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Depois têm outros critérios, de gestão,” ➤ “ de capacidade de resposta,” ➤ “ de profissionalismo,” ➤ de... experiência do mercado, de clientes com quem têm trabalhado... 	4
		Entidades que têm trabalhado com a função pública	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “privilegiamos por exemplo, entidades que têm trabalhado com a função pública...” 	1
	Processo do diagnóstico de necessidades	Metodologia estruturada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ...”nós começamos com uma metodologia estruturada, só tivemos capacidade para fazermos uma metodologia estruturada no final de 2010.” ➤ “que fizemos para todos os nossos funcionários, com algumas especificidades de acordo com os funcionários, “ ➤ “porque nós temos aqui, funcionários das Lojas de Cidadão e funcionários das Lojas de Empresa e funcionários AMA.” 	3
		Questionário de diagnóstico de necessidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “com base num perfil de competências que tínhamos também traçado para as principais funções das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa, construímos um questionário de diagnóstico de necessidades de formação,” 	2

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...achamos que eram as necessidades dos nossos funcionários, mas por outro lado, as áreas que a AMA tem possibilidade de intervir. 	
	Responsabilidade da AMA com a formação	Responsável pela formação dos funcionários AMA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...enquanto estamos a falar de formação para os funcionários AMA, aí a AMA tem que se preocupar com as mais diversas vertentes da formação.” 	1
		Responsável pela formação geral de atendimento a todas as entidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “mas vamos dar formação geral, nomeadamente mais a comportamental, que tenha a ver com o atendimento, porque esse sim, é uma responsabilidade da AMA,” ➤ “garantir que os serviços de atendimento sejam baseados no mesmo conjunto de valores para todas as entidades e para todos os funcionários.” 	2
		Ausência de responsabilidade de formação específica para os funcionários não AMA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “para os funcionários que não são da AMA..., nós não temos quaisquer responsabilidades de formação específica, ou seja, formação dentro das competências específicas das entidades.” ➤ “...não somos nós que vamos dar aos funcionários da Segurança Social a formação sobre os procedimentos deles, ou o conhecimento técnico deles,” 	2
	Organização da formação profissional	Responsável pela formação inicial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... a formação inicial é ... a área que está focalizada na abertura das novas lojas e focalizada nos novos funcionários.” ➤ “E portanto, é alguém que tem que ter uma capacidade de relações públicas muito forte,” 	4

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ experiência na questão do atendimento em especial, porque temos que passar aí os valores principais da casa...” ➤ “...daí nós temos um perfil a, muito mais relacional,” 	
		Responsável pela formação contínua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Relativamente à formação contínua, foi definido para perfil funcional, “ ➤ “foi definido alguém com um pendor da área da metodologia de e-Learning e b-Learning mais forte,” ➤ “mas também um pendor muito grande na dinamização de comunidades de prática e também aliar a isso a parte tecnológica.” ➤ “...e um outro perfil muito mais relacional online e tecnológico 	4
	Duração do plano de formação	Previsão para um ano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Normalmente a gente faz sempre a previsão para um ano.” ➤ “ ... na prática não é, à partida, de Janeiro a Dezembro porque a nossa formação, neste momento, é co-financiada.” ➤ “...na prática o plano previsto para um ano acaba por ser sempre para cerca de... 9 meses que é a partir do momento em que recebemos a aprovação do co-financiamento.” 	3

	Modelos de formação utilizados	Metodologia presencial/e-Learning	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...por exemplo na formação inicial a grande aposta é a formação presencial...” ➤ “... apostamos fortemente e principalmente na formação inicial, na metodologia presencial, mas também complementada com a e-Learning.” ➤ ... presencial, complementando sempre com formação online ...” 	3
		Metodologia b-Learning	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Na formação contínua já é o reverso ...,” ➤ “E já apostamos mais na metodologia mista.” ➤ “Tem algumas sessões presenciais... mas com componente forte em e-Learning e portanto aí a nossa solução é b-Learning.” 	3
	Duração da formação presencial inicial	Formação curta de dois dias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Sim, normalmente a formação inicial é uma formação curta... “ ➤ “é uma formação que pode ser de unicamente um ou dois dias...” ➤ “mas que procuramos sempre complementar a formação inicial com uma componente <i>online</i> que vai até cerca de três semanas para que permita-se às, aos funcionários terem um tempo para consolidar os conhecimentos ...” ➤ “... tentamos condensar e fazer em dois...” 	4

		Necessidade de ser mais extensa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... gostaríamos que até que a formação presencial fosse mais extensa,” ➤ “...no processo de abertura de uma nova Loja, ... nós temos que conciliar os horários e os constrangimentos de várias entidades ao mesmo tempo “ ➤ “... muitas das vezes... temos de dar esta formação pós-laboral” ➤ “ porque durante o horário laboral as entidades não conseguem... disponibilizar as pessoas ...” 	4
	Duração da formação contínua	Duração média	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...porque também a formação contínua já é uma formação de duração média, “ ➤ “que pode ir... no nosso caso “médio” nós chamamos a partir das 30 horas e” ➤ “ portanto, já temos cursos de 30 horas, outros de 50, outros um bocadinho mais, enfim...” 	
	Recursos financeiros do departamento de formação	Componente co-financiada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...tem uma componente co-financiada” ➤ Portanto, a co-financiada é para a formação, não só para funcionários AMA, como funcionários das outras entidades.” 	1
		Componente de orçamento próprio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e tem uma componente de orçamento próprio.” ➤ “A componente de orçamento próprio é gasta na estrutura base do departamento, “ ➤ “nomeadamente nas plataformas,” 	5

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “nos conteúdos base” ➤ “e é também para a formação para os nossos próprios funcionários.” 	
		Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... O departamento de formação tem total responsabilidade pelos recursos que são disponibilizados para o efeito.” ➤ “...a responsabilidade é total do departamento de formação, “ ➤ “responde perante o Director da Rede Nacional de Serviços de Atendimento,” ➤ “ mas tem total responsabilidade sobre os recursos que possui e que é apresentado no final de cada ano à direcção da AMA “ ➤ e que, uma vez aprovado, o coordenador do departamento de formação, neste caso eu, tem de, enfim, cumprir a, o plano.” 	5
	Adesão dos funcionários à formação	Funcionários AMA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “no que diz respeito aos funcionários AMA, ..., bastou-nos fazer a disseminação ...” ➤ “e eles, por si próprios, fizeram a inscrição.” 	2
		Funcionários de outras entidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Relativamente aos outros funcionários... a inscrição no início foi muito por um trabalho muito forte entre a equipa de formação e os gerentes das Lojas que, em conjunto,” ➤ “... em 2008... tivemos que, de alguma forma, sermos mais nós a aliciar e a motivar as pessoas a inscreverem-se.” 	9

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “fizemos reuniões com os coordenadores das entidades mostrar qual era o projecto, “ ➤ “o que é que se pretendia e quais eram os ganhos para todos nós.” ➤ “E, numa primeira fase sentiu-se ... que algumas entidades, essa informação, quando chegou aos funcionários, eles depois tiveram iniciativa de se inscreverem.” ➤ “ Houve outras entidades ou outros funcionários que foram de alguma forma quase que indigitados a se inscreverem...” ➤ “...em 2009, já eram mais as inscrições do que as vagas,” ➤ “ portanto já veio pelo, passa a palavra e porque aí as pessoas de facto validaram a qualidade e a pertinência do curso.” ➤ “neste momento já estamos a fazer formação ou conceber cursos na sequência de propostas e sugestões diárias que eles sentem e na sequência do Diagnóstico de Necessidade de Formação. “ 	
	Avaliação da formação ministrada	Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...este projecto que promoveu, teve oportunidade de, por um lado, ... estar mais próximo dos funcionários e das entidades” ➤ “porque versou muito na área comportamental, permitiu que a organização conseguisse estar mais próximo das entidades,” 	13

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “quer das suas chefias,” ➤ “ quer dos próprios funcionários que ... em última análise, são a imagem das Lojas...” ➤ “... portanto, eu diria que para a organização isso foi bastante benéfico porque... foi aqui um dar e um receber muito grande...” ➤ “Na perspectiva do departamento de formação eu diria que todos os anos têm sido desafios constantes.” ➤ “... não só ...pelo próprio impulso que a AMA dá todos os anos com novos projectos de modernização administrativa,” ➤ “... esta esta passagem das Lojas de 1ª Geração para 2ª Geração foi um sentir que não devemos estar centrados na oferta mas sim na procura dos cidadãos.” ➤ ... estamos bastante satisfeitos com aquilo que temos conseguido dentro dos recursos muito poucos que temos,” ➤ “... mas o que nós sentimos é que, de facto, o impacto tem sido bastante positivo, “ ➤ “as pessoas têm acolhido muito bem a formação” ➤ “ e nós temos sentido evolução no desempenho das pessoas e na proximidade entre as entidades...” 	
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “E isso tem sido muito bom também para a própria organização AMA, que nós aprendemos com os outros e reflectimos com os outros essas variedades.” 	
		Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Agora... na perspectiva dos destinatários, ... penso que neste momento não temos ... a capacidade de dar formação a todos...” ➤ “ é isso que sentimos ... que as pessoas estão ávidas de formação cada vez mais,” ➤ “... mas aquelas que não estão tão ávidas, que nos preocupam, nós não temos tido ainda muito tempo, para conseguir ultrapassar esses obstáculos” ➤ “ que acreditamos muito que é obstáculos de, de atitude ou, enfim, da forma como olham para a formação.” ➤ “...o aspecto negativo que eu aqui tenho de realçar é a nossa incapacidade de responder.” 	5
		Formas de ultrapassar os aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... e nós também temos trabalhado no sentido de identificar alguns dos nossos melhores técnicos nas várias Lojas e fazer deles os nossos tutores locais,” ➤ “ e portanto poder passar a formação nessa perspectiva” ➤ “ ... porque a formação entre pares funciona muito bem “ ➤ e portanto esse é outro caminho que nós ... temos apostado” 	5

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “a tentar ultrapassar a dificuldade de poucos recursos humanos.” 	
		Opinião dos formandos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Mas, daquilo que os nossos formandos têm avaliado, há uma grande ênfase... na pertinência e na flexibilidade do e-Learning.” ➤ “Por outro lado referem muito a qualidade dos conteúdos pedagógicos porque sentem que é feito à medida deles,” ➤ “referem muito o profissionalismo dos tutores, quer os nossos internos, quer os externos que temos contratado” ➤ “E referem também que o departamento de formação não é um departamento que está longe deles mas que sim que os acompanha e que procura olhar para as necessidades...” 	4
	Apoio institucional da AMA na formação	Essencial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ Eu diria que o apoio institucional é essencial.” ➤ “ Foi essencial no início quando tivemos o primeiro curso piloto na área de e-Learning,” ➤ ... mas, para que qualquer projecto formativo, na minha perspectiva, tenha, de facto, muito sucesso, é, é importante uma implicação muito forte” ➤ “ e um acompanhamento muito forte do próprio Conselho Directivo ou da, da direcção da casa,” ➤ “ ... não só para validar a pertinência, mas para que também os nossos funcionários e os nossos parceiros entendam que há, há um 	5

		Tipos de apoio da AMA	<p>compromisso forte da casa.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “E eu tive sempre esse apoio desde o primeiro momento que entrei na casa” ➤ “...e sinal disso foi depois a constituição em 2010 do departamento oficialmente,” ➤ “ ... se não houvesse também esse apoio ... também nós não teríamos ... inclusivamente, apoio financeiro,” ➤ “o reconhecimento do profissionalismo com que a equipa da formação tem desempenhado o seu trabalho.” ➤ “Mas, sem esse apoio, de facto, não era fácil para nós. “ ➤ “E este apoio, inclusivamente, não é só ao nível de decisão, mas tem sido, inclusivamente, apoio na própria disseminação, envolvimento. “ ➤ “ ...no final de cada ano fazemos quase que uma reunião global de dirigentes e alguns representantes das entidades para mostrar os resultados da formação.” ➤ “... essas reuniões ... são sempre dinamizados ou dirigidos pela direcção da casa,” ➤ “ inclusivamente com a participação da Secretária de Estado da Modernização Administrativa que acarinhou o projecto desde 	10
--	--	-----------------------	---	----

			o início...”	
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “portanto os resultados também são partilhados ao nível dos resultados do Simplex nacional.” 	
Avaliação da formação	Modelo de avaliação	Modelo de Kirkpatrick	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... quando iniciámos, defendemos sempre o modelo de Kirkpatrick. “ ➤ “Mas quando iniciámos, também por incapacidade de resposta, iniciámos só com o modelo, com os níveis 1 e 2.” ➤ “Tem sido sempre os níveis 1 e 2 ... que temos feito.” ➤ “ Portanto... ao nível da satisfação da formação e ao nível da ... avaliação da aprendizagem.” ➤ “Em 2010 ...começamos o projecto de iniciar instrumentos para a aplicação do nível 3.” ➤ “ Este ano pretendemos, então, consolidar essa metodologia ...” ➤ “aplicá-la ... a uma amostra já considerável e para que a partir deste ano seja uma prática corrente sempre aplicar o nível 3.” ➤ “O nosso objectivo é depois passar ao nível 4 ... enfim, depois o ROI...” 	8
	Orientações da Resolução do Conselho de Ministros	Formação da administração pública	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “saiu uma resolução do Conselho de Ministros em Novembro de 2010 em que são dadas novas orientações ... para a formação da administração pública,” 	10

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...em que ... este tema da avaliação é tido em muita consideração,” ➤ “ no sentido em que, de facto, a formação seja uma formação adequada e com qualidade” ➤ “ e que seja identificado o impacto dessa formação ... dos profissionais em termos do seu desenvolvimento de competências,” ➤ “ mas também o impacto nas organizações.” ➤ “ Portanto... a AMA ... vem referida nessa resolução de Conselho de Ministros como uma das entidades a seguir.” ➤ “ ... fomos referenciados ... não só na área de atendimento ... mas também é referenciado para a área da avaliação.” ➤ “E, portanto temos aqui essa responsabilidade de não fazer cair o nível 3 e o nível 4,” ➤ “ mas também sermos uma das primeiras entidades a testar.” ➤ “... ao aplicarmos essas metodologias temos um grande potencial depois de disseminar, depois concretamente para cada uma destas entidades públicas.” 	
	Desenvolvimento do processo de avaliação da formação	Nível 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... o que nós fazemos nos nossos cursos é, antes da formação iniciar, nós apresentamos um questionário de expectativas sobre o curso...” 	6

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “em alguns dos cursos temos, inclusivamente, também... o apoio do Balanço de Competências,” ➤ “ tentar identificar quais são as competências que os nossos formandos têm naquelas áreas que o curso vai desenvolver.” ➤ “... portanto para o nível 1 temos as expectativas e o Balanço de Competências” ➤ “... os dados desses dois instrumentos, vão ajudar depois a comparar ...” ➤ “... com os resultados no Balanço de Competências final e o questionário de satisfação da formação ...e aquilo que efectivamente se conseguiu responder às necessidades dos formandos.” 	
		Nível 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...para o nível 2, ou seja, a avaliação da aprendizagem,” ➤ “ o que nós fazemos é... os cursos têm uma panóplia de instrumentos de avaliação ... variada tendo em consideração os perfis variados das pessoas.” ➤ “...a avaliação é com vários parâmetros,” ➤ “... desde questionários de avaliação ao longo do curso, no final de cada módulo,” 	9

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e em que culmina depois com um teste no final do curso,” ➤ “ mas também eles são avaliados com, com algumas actividades ... “ ➤ “com a sua participação quando estamos a falar em cursos b-Learning ou de e-Learning ... nos fóruns de discussão,” ➤ “... pelos contributos que dão, pelas reflexões críticas que fazem” ➤ “... portanto há um conjunto variado de parâmetros com diferentes percentagens para e...potenciarmos aquilo que são as diferenças das pessoas...” ➤ “E portanto o nível, o nível 2 é feito dessa forma.” 	
		<p>Nível 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “uma base para o nível 3... é o Balanço de Competências, que nos ajuda também a traçar as competências que eles adquiriram” ➤ “...aliás vocês vieram aplicar, porque nós já tínhamos feito um pequeno estudo sobre o Cliente Mistério,” ➤ “Vocês vieram aplicar... usamos esse instrumento,” ➤ “que é também complementado com entrevistas aos coordenadores e às chefias dos próprios funcionários,” 	<p>10</p>

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... nós chamamos a esse instrumento ... Grelha de Observação das pessoas que usufruíram da formação,” ➤ “e aquela grelha de observação tem... o conjunto das competências que aquele funcionário ... teve oportunidade de desenvolver ao longo do curso” ➤ “ ... a chefia, no final do curso e passado três meses ... preenche essa grelha” ➤ “ e dá-nos... o seu parecer sobre se de facto houve desenvolvimento de competências ou que dificuldades ainda persistem,” ➤ “ ou que problemas ainda podem ser a versados em próximas acções de formação.” ➤ E portanto nós neste momento, é essa técnica que aplicamos” 	
		<p>Proposta futura da técnica “Cliente Mistério”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “mas que queremos então aplicar da seguinte forma: fazer o Cliente Mistério antes da formação,” ➤ “ fazer ... a técnica do Cliente Mistério passado seis meses” ➤ “ e depois passado um ano. “ 	<p>3</p>

	<p>Importância da avaliação do impacto para os objectivos do departamento de formação</p>	<p>Importância total</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...para mim a avaliação...para a concretização dos objectivos do departamento é total,” ➤ “e é mais do que essencial.” ➤ Para nós é extremamente importante esta avaliação.” ➤ “Daí também nós termos recorrido aos estágios...” ➤ “ mas termos recorrido a uma universidade que se debruça fortemente sobre estas áreas,” ➤ “ Porque nós também precisamos de, de, numa fase de constituição de ferramentas e de metodologias, “ ➤ “de identificação das nossas bases de trabalho, ter connosco parceiros que pudéssemos ajudar a reflectir melhor, “ ➤ “... porque nós também temos de validar, a nível de formação, aquilo que é feito.” 	<p>8</p>
		<p>Contribuições da avaliação do impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Mas a avaliação do impacto vai-nos permitir ter um conjunto de <i>inputs</i> e de informação” ➤ “ que vai por um lado validar da qualidade do curso ou não,”“ da pertinência, da adequabilidade,” 	<p>11</p>

			<ul style="list-style-type: none">➤ “... mas também vai-nos permitir acompanhar o percurso do desempenho do funcionário...”➤ “ Perceber... que áreas é que ele realmente precisa ainda de mais algum desenvolvimento, “➤ “...analisar quais são as necessidades de formação, permite definir o plano para o futuro,”➤ “ e portanto aqui a avaliação do impacto faz-nos e co-substancia toda a nossa prática,”➤ “ desde a preparação dos cursos e identificação do que é que é essencial, para a, a confirmação ou não se o curso.”➤ “... ele também vai validar a nossa prática, o nosso profissionalismo, a nossa qualidade,”➤ “vai validar, perante a organização, a importância da formação ...”➤ “ ... ou a capacidade de resposta, eu diria neste momento qualitativa, “➤ “...mas vai validar também a... eu diria mais neste momento a parte... o valor qualitativo não é, da formação.”	
--	--	--	--	--

Anexo 9 – Categorização da Entrevista responsável pedagógica pela Formação Inicial

Sub – Temas	Categorias	Indicadores	Unidades de Registo	Nº UR
Caracterização da Oferta Formativa BMS	Solicitação dos formandos para a formação	Necessidade e pertinência da formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Considero que sim,” ➤ “ os formandos vêem sempre a necessidade e pertinência da formação para consolidarem as suas aprendizagens.” 	2
		Funcionários que não exercem funções no BMS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “... o curso BMS é um curso interno e direccionado,” ➤ “...muitas das vezes recebemos inscrições de pessoas que estão a trabalhar nas lojas do cidadão,” ➤ “ mas que não estão a exercer funções no BMS, “ ➤ “pretendendo frequentar o curso”. 	4
	Adesão à formação	100% de adesão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “...a adesão é a 100%” ➤ “ no sentido que faz parte de uma estratégia administrativa dos serviços públicos,” ➤ “e da maior proximidade ao cidadão.” 	3
	Importância da formação BMS	É primordial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “As acções para os funcionários dos Balcões 	1

			multisserviços são primordiais para o bom exercício da sua função,”	
	Avaliação da formação BMS	Aspectos positivos	➤ “Considero que os aspectos positivos estão relacionados com o maior conhecimento dos operadores relativamente aos serviços que poderão apresentar e realizar.”	1
		Aspectos negativos	➤ “Aspectos negativos, penso que foram colmatados com a criação da sala de formação BMS (que disponibiliza todos os recursos necessários para a realização da formação técnica)”	1
		Críticas à formação BMS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Penso que a formação está muito bem estruturada...” ➤ “e agora ainda mais pela recolha de feedback dos formandos” ➤ “...foram preciosas para melhorar as formações posteriores.” 	3
Avaliação da formação	Tipo de formação	Avaliação formativa	➤ “A avaliação da formação é essencialmente formativa,”	1
		Justificação da utilização da avaliação formativa	➤ “pois pretendemos que os formandos não	2

			<p>vejam a formação numa perspectiva sancionadora,”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “ mas numa perspectiva construção de aprendizagens.” 	
	Avaliação do impacto da formação BMS	Nível de importância	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “É muito importante,” ➤ “ na medida que pretendemos perceber de que forma a formação é útil para a realização efectiva das tarefas.” 	2
	Utilização dos resultados da formação BMS	Disseminação pelos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “A informação é disseminada por todos os funcionários “ 	1
		Disseminação pelos coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “e coordenadores de lojas do cidadão,” 	1
		Disseminação pelos dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ bem como aos dirigentes dos serviços centrais, “ ➤ “no sentido de colocar a par a satisfação e resultados da formação.” 	2
Balanco: Perspectivas futuras	Balanco da formação BMS	Muitos ganhos com o feedback	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Como já referi, a formação realizada tem ganho muito com as formações anteriores, “ ➤ “dos quais recebemos inputs para melhorar as nossas práticas e procedimentos.” 	2

	Evolução da formação na AMA	Muito positiva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Muito positiva.” ➤ “ Então, daqui a três anos, e tendo em consideração a evolução tecnológica e o seu impacto na sociedade,” ➤ “ considero que a avaliação e a forma como ela é preconizada,” ➤ “sofrerá também ela, mudanças tendencialmente positivas.” ➤ “Digo tendencialmente positivas, “ ➤ “porque quando temos uma ideia de inovação,” ➤ “ consideramos que é melhor, até encontrarmos outra ainda muito melhor.” 	7
		Justificação da evolução	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Estamos a falar da Agência para a Modernização Administrativa, “ ➤ “... é o instituto inovador por excelência” ➤ “ responsável pela implementação de medidas inovadoras em todas a Administração pública.” 	7

			<ul style="list-style-type: none">➤ “... o balcão multisserviços, em si, é uma medida inovadora.”➤ “ Até então não pensávamos nem considerávamos que um só balcão pudesse apresentar serviços de diferentes entidades,”➤ “ desde entidades públicas a entidades privadas.”➤ “Temos aqui o carácter crítico que é muito, mas muito importante no motor de desenvolvimento das actividades.”	
--	--	--	---	--

Anexo 10 – Análise de Conteúdo da Entrevista à Coordenadora do Departamento de Formação da AMA, IP.

Para a concretização do estudo realizado no âmbito do Estágio Curricular, com a especialização em “Avaliação em Educação” e para desenvolver todo o processo que lhe está inerente, foi necessária a elaboração prévia de um guião de entrevista, de modo a orientar a condução de uma Entrevista Semi-Directiva efectuada à coordenadora do Departamento de Formação da AMA, IP., com o intuito de recolher o máximo de informação relevante para o trabalho.

Por conseguinte, este Guião da entrevista incide sobre 5 grandes temas: **Caracterização da AMA, IP; Caracterização do Departamento de Formação da AMA,IP.; Caracterização da Oferta Formativa; Avaliação da Formação e Perspectivas Futuras.**

Na **caracterização da AMA, IP**, trata-se de elaborar a recolha de informação que permita contextualizar e identificar os pressupostos da criação da AMA, IP; descrever a natureza dos seus serviços, isto é, qual o público que recorre ou a quem são dirigidos os serviços prestados pela AMA, bem como caracterizar os profissionais que compõem a empresa.

Na **caracterização do Departamento de Formação**, procura saber-se o contexto, origem, funcionamento e organização do departamento de formação.

Relativamente à **caracterização da Oferta Formativa**, procura perceber-se os tipos de formação desenvolvidos no Departamento de Formação da AMA; os princípios que estão subjacentes à formação profissional na AMA, ou seja, saber o lugar que a formação ocupa no quadro do organograma da empresa, as modalidades de formação utilizadas, os critérios de selecção dessas entidades utilizados pelo Departamento de Formação, etc.

No que respeita à **avaliação da formação**, pretende-se compreender as concepções de avaliação presentes no Departamento de formação da AMA; identificar os métodos, técnicas e instrumentos de avaliação utilizados para a formação, nomeadamente, conhecer as diferentes etapas e descrever a importância da avaliação do impacto da formação, ou seja, perceber como se desenvolve o processo de avaliação da formação e saber como surgiu o modelo de avaliação da formação actualmente utilizado.

Para melhor compreender a caracterização da AMA,IP., utilizei o *Trabalho com Universidades* como indicador único. A este respeito, a coordenadora do departamento de formação refere que, o trabalho com universidades tem permitido a partilha de conhecimento” *portanto é sempre nossa intenção partilhar aquilo que é o nosso conhecimento ” e desenvolver mais e melhores soluções ” ...mas também é uma forma de as próprias universidades e estudantes, ajudarem-nos a desenvolver mais e melhores soluções.”*

No tema “ *Caracterização do Departamento de Formação da AMA,IP.*, utilizei como indicadores: Origem do Departamento de Formação, Propósito da Criação do Departamento de Formação, Objectivo do Departamento de Formação, Impacto que se Pretende Alcançar, Projecto Anterior ao departamento de Formação, Ponto de Viragem para as Lojas de 2ª geração, Organização do departamento de Formação da AMA,IP. e Importância da Certificação da Formação para o Departamento de Formação.

Relativamente à” *Origem do Departamento de Formação*”, este só existe desde 2010 ““...em Janeiro de 2010, a direcção considerou essencial a instituição de um departamento focado só para a formação.”

Quanto ao “*Propósito da Criação do Departamento de Formação*”, foi referida a necessidade de assegurar a resposta às necessidades de formação levantadas ““O que se pretendia ... com o departamento era, asseguramos de uma forma contínua... e em resposta às necessidades específicas e levantadas dentro do nosso contexto...”.

No que se refere ao “*Objectivo do departamento de formação*”, este visa responder à evolução da necessidade de competências “... o objectivo do Departamento de Formação, é procurar responder ..., a esta evolução de necessidade de competências”.

A coordenadora do departamento de formação da AMA, IP., considera que “*O Impacto que se pretende alcançar*” com a criação do departamento de formação, centra-se no apoio da AMA na passagem do conhecimento, ao nível da formação técnica “ *e o impacto que pretende, é que as pessoas sintam o apoio da AMA... não só na passagem de conhecimento de uma formação que nós costumamos chamar de uma Formação Técnica... “*, na proximidade da AMA/ Entidades/Lojas “...é na proximidade nas várias lojas... e do conhecimento e da AMA...e do crescimento e apoio entre os vários funcionários das mesmas entidades e entre as várias entidades...” e no aumento da qualidade do serviço e do atendimento e a partilha entre as lojas “... mas também fazer

aumentar a qualidade do serviço... aumentar a qualidade do atendimento e promover uma maior partilha do conhecimento entre as várias lojas.”

Já em relação ao “*Projecto anterior ao departamento de formação*”, a coordenadora refere a existência de um projecto ligado à formação “*O que existia antes, ..., era um projecto ligado à formação...*”, tendo sido desenvolvidos alguns projectos formativos “*...Foram desenvolvidos alguns projectos formativos*”, cujo objectivo incidia no acolhimento dos funcionários que iam participar no projecto “*para acolhimento dos funcionários que iam abraçar o novo desafio das lojas...* “, cabendo ao Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão a responsabilidade dos projectos” *...pelo antigo Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão.*”

Foi a partir de 2008 que ocorreu o “*Ponto de Viragem para as Lojas de 2ª geração*”” “*...em Dezembro de 2007 foi o ponto de viragem para o conceito de uma nova rede de lojas...a que chamamos de Lojas de Cidadão de 2ª Geração.*” As razões do ponto de viragem para as Lojas de 2ª Geração relacionam-se com o crescimento das lojas “*Previa-se o crescimento da Rede Nacional de Serviço de Atendimento de uma forma muito exponencial....*”, com a necessidade de assegurar a formação dos novos funcionários das lojas “*e para tal, era necessário assegurar, não só a formação inicial dos novos funcionários das novas lojas,*” mas também dos funcionários da casa “*era necessário garantir a formação de todos os funcionários que já estavam connosco desde esse tempo*”.

No que respeita à “*Organização do departamento de formação da AMA,IP.*”, a coordenadora apontou para duas principais áreas: área da formação inicial “*aquilo que nós chamamos a área da formação inicial*”, e a área da formação contínua “*e a segunda área que é a área da formação contínua.*”. A equipa do departamento de formação é composta por um coordenador “*É composto por um coordenador..., que faz a coordenação global do departamento e que responde hierarquicamente ao director da Rede Nacional de Serviços de RNSA,*”, e por dois técnicos responsáveis, individualmente, pela formação inicial e formação contínua “*e temos um responsável por cada uma dessas áreas principais do departamento.*”

No que se relaciona com a “*Importância da Certificação da Formação para o Departamento de Formação*”, a coordenadora considera-a muito importante, “*O departamento confere total importância à certificação.*”, na medida em que seguindo como orientação as mesmas normas que as outras entidades certificadas, os resultados são melhores “*e também porque consideramos que, seguindo as mesmas normas que*

todas as entidades, temos ganhos claros, numa equivalência muito maior e numa comparação de resultados". Sendo a formação ministrada pelo departamento de formação da AMA,IP validada pela Presidência do Conselho de Ministros " *porque somos já validados pela Presidência do Conselho de Ministros...*", não existe a obrigatoriedade de esta formação ser certificada pela DGERT " *Neste momento nós não somos obrigados a ser certificados pela DGERT*".

No tema " *Caracterização da Oferta Formativa*" utilizei os seguintes indicadores: Princípios que regem a formação profissional na AMA, Caracterização das Áreas de Formação, Objectivos que se Pretendem Atingir com a Formação, Subcontratação de Entidades Externas de Formação, Contributo da Equipa de Formação para a Formação, Nova Metodologia de Formação, Critérios de Selecção de Entidades Externas, Processamento do Diagnóstico de Necessidades, Responsabilidade da AMA com a Formação, Organização da Formação Profissional, Duração do Plano de Formação, Modelos de Formação Utilizados, Duração da Formação Presencial Inicial, Duração da Formação Contínua, Recursos Financeiros do Departamento de Formação, Adesão dos Funcionários à Formação, Avaliação da Formação Ministrada e Apoio Institucional da AMA na Formação.

Relativamente aos " *Princípios que regem a formação profissional na AMA,IP.*", estes visam promover a formação à medida dos destinatários " *para ...identificar as necessidades e perceber o contexto específico dos profissionais a quem aquela formação vai-se destinar* ". São princípios estabelecidos na certificação da formação " *... procuramos reger-nos por princípios que também estão estabelecidos na própria certificação da formação*" e princípios relativos aos conteúdos " *... os nossos princípios é que os conteúdos sejam muito práticos* ", sendo a formação desenvolvida internamente " *...ou seja, procurar que a toda a nossa formação seja desenvolvida internamente*".

Quanto à " *Caracterização das Áreas de Formação*", a formação inicial é aquela que é ministrada quando se dá a entrada de funcionários novos na casa " *Na prática é, toda a primeira formação que um funcionário quando entra nos nossos serviços deve ter e deve usufruir.*", a formação contínua é aquela que é dada de forma contínua aos funcionários da casa " *Chamamos à formação contínua, toda aquela formação que é dada de uma forma contínua aos funcionários que já estão connosco já há algum tempo.*", a formação técnica inicial, é aquela que integra formação sobre coisas tecnológicas " *... chamamos técnica a toda aquela informação ... que necessita de uma*

base de competências inicial diferente...”, a formação técnica contínua é aquela que atende à continuidade daqueles conhecimentos iniciais, mas já num estágio mais avançado “... quando aquele funcionário sobe em termos de responsabilidade e as suas funções, depois terá alguma formação técnica mais desenvolvida. “

No que respeita aos” *Objectivos que se pretendem atingir com a formação*”, estes passam por dar apoio a todos os funcionários AMA “... dar apoio a... todos os funcionários da AMA...no desenvolvimento para Modernização Administrativa...”, garantir que as pessoas tenham acesso à informação “...garantir que haja uma gestão do conhecimento na casa”, dar formação a todos os funcionários como seria desejado “...num ano civil darmos formação a todos os funcionários como desejaríamos”, dar acesso a um centro de recursos “... a nossa aposta é ... que pelo menos tenham acesso ao Centro de Recursos” e inculcar que o acesso à formação deve ser feito pelo próprio cidadão “ e fazer sentir neles que o acesso à formação não é só aquela que é inculcada pelo departamento de Formação, mas principalmente ... deve ser feita pelo próprio funcionário.”

A “*Subcontratação de entidades externas de formação*”, pode justificar-se pelo facto de inicialmente não existir um departamento de formação “*Houve no início, porque também não havia Departamento de Formação no Instituto, recorreu-se naturalmente a entidades formadoras* “ e também no futuro devido à incapacidade de responder às solicitações de formação “... vamos pedir apoio ... a entidades formadoras, porque não temos uma bolsa interna de formadores, capaz de responder à execução das várias acções em simultâneo”.

Os “*Contributos da equipa de formação para a formação*”, prende-se com a disponibilização de computadores “*porque já era uma questão gerida pelo próprio, ... nós procuramos de alguma forma ajudar e disponibilizar computadores para o efeito*” e a formação de formadores “*Nós ... formamos os formadores dessas entidades à medida do nosso modelo ...*”.

Em termos da “*Nova metodologia de formação*”, a aposta incidiu sobre o b-Learning, devido à possibilidade de conjugar a vertente presencial com a vertente online “*nessa altura e porque a rede de Lojas já era muito grande ..., tivemos que encontrar outras soluções formativas que não unicamente a formação presencial.*”

Relativamente aos “*Critérios de selecção de entidades externas*”, o departamento de formação utiliza: fichas de inscrição “*...temos uma ficha de selecção para as entidades formadoras e para qualquer parceiro que nós precisamos*”, a qualidade e

experiência dos tutores “*essa qualidade e experiência dos tutores é por nós antes testada*”, uma sessão tipo “*Um dos critérios é de facto, esses formadores promoverem-nos uma sessão tipo, para nós vermos a capacidade e a sua experiência online,*”, a capacidade e profissionalismo dos formadores “*Depois têm outros critérios, de gestão, de capacidade de resposta, de profissionalismo...*” e entidades que tenham trabalhado com a função pública “*privilegiamos por exemplo, entidades que têm trabalhado com a função pública...*”.

No que se refere ao “*Processo de diagnóstico de necessidades*”, esta é realizada tendo em conta uma metodologia estruturada “*...nós começamos com uma metodologia estruturada*”, utilizando-se um questionário de diagnóstico de necessidades de formação “*com base num perfil de competências que tínhamos também traçado para as principais funções das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa, construímos um questionário de diagnóstico de necessidades de formação*”.

Ao nível da “*Responsabilidade da AMA com a formação*”, compete-lhe a formação dos funcionários AMA “*...enquanto estamos a falar de formação para os funcionários AMA, aí a AMA tem que se preocupar com as mais diversas vertentes da formação*” e pela formação geral de atendimento a todas as entidades “*mas vamos dar formação geral, nomeadamente mais a comportamental, que tenha a ver com o atendimento, porque esse sim, é uma responsabilidade da AMA,*”. No entanto, não é da responsabilidade da AMA a formação dos funcionários de outras entidades “*para os funcionários que não são da AMA..., nós não temos quaisquer responsabilidades de formação específica, ou seja, formação dentro das competências específicas das entidades.*”

A “*Organização da formação profissional*” foi realizada, tendo em conta os responsáveis pelas diferentes áreas de formação “*... a formação inicial é ... a área que está focalizada na abertura das novas lojas e focalizada nos novos funcionários.*” Existe um responsável pela formação inicial “*E portanto, é alguém que tem que ter uma capacidade de relações públicas muito forte...daí nós temos um perfil muito mais relacional*” e um responsável pela formação contínua “*Relativamente à formação contínua, foi definido para perfil funcional...foi definido alguém com um pendor da área da metodologia de e-Learning e b-Learning mais forte*”.

Em relação à “*Duração do plano de formação*”, a coordenadora do departamento de formação referiu que a previsão é feita para um ano “*Normalmente a gente faz sempre a previsão para um ano*”, mas que na prática, esta formação, abrange apenas

nove meses “...na prática o plano previsto para um ano acaba por ser sempre para cerca de... 9 meses que é a partir do momento em que recebemos a aprovação do co-financiamento”.

No que se refere aos “*Modelos de formação utilizados*”, foram apontados a metodologia presencial/e-Learning para a formação inicial “... *apostamos fortemente e principalmente na formação inicial, na metodologia presencial, mas também complementada com a e-Learning...*” e na metodologia b-Learning para a formação contínua “ *Tem algumas sessões presenciais... mas com componente forte em e-Learning e portanto aí a nossa solução é b-Learning.*”

No que se relaciona com a “*Duração da formação presencial inicial*”, esta tem uma duração curta de dois dias “*é uma formação que pode ser de unicamente um ou dois dias...*”, mas que é complementada com uma componente online de três semanas “*mas que procuramos sempre complementar a formação inicial com uma componente online que vai até cerca de três semanas para que permita-se às, aos funcionários terem um tempo para consolidar os conhecimentos ...*”. Contudo, aponta-se a necessidade de uma formação mais extensa, uma vez que existem vários constrangimentos das entidades na disponibilização dos funcionários para a formação “... *gostaríamos que até que a formação presencial fosse mais extensa...no processo de abertura de uma nova Loja, ... nós temos que conciliar os horários e os constrangimentos de várias entidades ao mesmo tempo*”.

A “*Duração da formação contínua*” é considerada média “...*porque também a formação contínua já é uma formação de duração média,* “, ou seja, a partir de 30 horas de formação “*que pode ir... no nosso caso “médio” nós chamamos a partir das 30 horas ...*”.

Quanto aos “*Recursos financeiros do departamento de formação*”, estes têm uma componente que é co-financiada “...*tem uma componente co-financiada*” e uma componente de orçamento próprio “*e tem uma componente de orçamento próprio...*”, que é gasta na estrutura base do departamento. O departamento de formação tem total disponibilidade pelos recursos que são disponibilizados para o efeito “...*a responsabilidade é total do departamento de formação*”.

A “*Adesão dos funcionários à formação*”, depende da entidade a que pertencem. Para os funcionários AMA a adesão torna-se mais fácil após a disseminação da formação “*no que diz respeito aos funcionários AMA, ..., bastou-nos fazer a disseminação e eles, por si próprios, fizeram a inscrição,*”, enquanto para os

funcionários de outras entidades a adesão torna-se mais difícil “... em 2008... tivemos que, de alguma forma, sermos mais nós a aliciar e a motivar as pessoas a inscreverem-se...”, visto ter havido necessidade de reunir com as chefias para informar e disseminar “fizemos reuniões com os coordenadores das entidades mostrar qual era o projecto, “.

A “Avaliação da formação ministrada” apresenta alguns aspectos positivos, nomeadamente, a proximidade dos funcionários, das entidades e das chefias “...este projecto que promoveu, teve oportunidade de, por um lado, ... estar mais próximo dos funcionários e das entidades...quer das suas chefias” e evolução no desempenho dos funcionários “ e nós temos sentido evolução no desempenho das pessoas e na proximidade entre as entidades...”. Apresenta como principal aspecto negativo, a incapacidade de dar formação a todos os funcionários “Agora... na perspectiva dos destinatários, ... penso que neste momento não temos ... a capacidade de dar formação a todos...”. No entanto, o departamento de formação tem apostado em formas de ultrapassar os aspectos negativos, entre as quais, a tutoria entre pares, uma vez que esta funciona muito bem “... e nós também temos trabalhado no sentido de identificar alguns dos nossos melhores técnicos nas várias Lojas e fazer deles os nossos tutores locais”. Segundo a opinião dos formandos, o profissionalismo dos tutores está bastante patente “referem muito o profissionalismo dos tutores, quer os nossos internos, quer os externos que temos contratado”, e o departamento de formação tem em conta as suas necessidades “E referem também que o departamento de formação não é um departamento que está longe deles mas que sim que os acompanha e que procura olhar para as necessidades...”.

Relativamente a “Apoio institucional da AMA na formação”, a coordenadora afirma ser essencial para que os projectos formativos tenham sucesso “ Eu diria que o apoio institucional é essencial... mas, para que qualquer projecto formativo, na minha perspectiva, tenha, de facto, muito sucesso, é, é importante uma implicação muito forte”. De entre os vários apoios que recebem da AMA, a coordenadora referiu o facto de lhes ser reconhecido o profissionalismo da equipa de formação no desempenho do seu trabalho “o reconhecimento do profissionalismo com que a equipa da formação tem desempenhado o seu trabalho”, e o apoio na disseminação e envolvimento na formação “E este apoio, inclusivamente, não é só ao nível de decisão, mas tem sido, inclusivamente, apoio na própria disseminação, envolvimento.”

No tema “ Avaliação da formação”, utilizei como indicadores: Modelo de Avaliação, Orientações da Resolução do Conselho de Ministros, Desenvolvimento do

Processo de Avaliação da Formação e Importância da Avaliação do Impacto para os Objectivos do Departamento de Formação.

No que respeita ao “*Modelo de avaliação*”, o departamento de formação utiliza o modelo de Kirpatrick para aferir os resultados da formação “... *quando iniciámos, defendemos sempre o modelo de Kirkpatrick*”.

Nas “*Orientações da Resolução do Conselho de Ministros*” são dadas novas orientações para a formação da administração pública “...*saiu uma resolução do Conselho de Ministros em Novembro de 2010 em que são dadas novas orientações ... para a formação da administração pública... no sentido em que, de facto, a formação seja uma formação adequada e com qualidade*” e em que a AMA é referida como uma entidade a seguir “... *fomos referenciados ...não só na área de atendimento ... mas também é referenciado para a área da avaliação.*”

Segundo refere a coordenadora do departamento de formação, o “*Desenvolvimento do processo de avaliação da formação*”, abrange diferentes níveis: no nível 1, implementa-se um questionário de expectativas no início da formação “... *o que nós fazemos nos nossos cursos é... antes da formação iniciar, nós apresentamos um questionário de expectativas sobre o curso...*” com o apoio do balanço de competências “*em alguns dos cursos temos, inclusivamente, também... o apoio do Balanço de Competências,*”; no nível 2, ou seja, na avaliação das aprendizagens, existem vários instrumentos de avaliação que avaliam diferentes parâmetros, nomeadamente, questionários de avaliação “... *desde questionários de avaliação ao longo do curso, no final de cada módulo,*”, um teste final no final do curso “*e em que culmina depois com um teste no final do curso,*”, a participação em fóruns de discussão “*com a sua participação quando estamos a falar em cursos b-Learning ou de e-Learning ... nos fóruns de discussão,*” e os contributos que dão ao longo do curso “... *pelos contributos que dão, pelas reflexões críticas que fazem*”; no nível 3 tem como base o balanço de competências anteriormente realizado “*uma base para o nível 3... é o Balanço de Competências, que nos ajuda também a traçar as competências que eles adquiriram*”, utilizou-se uma grelha de observação do “cliente mistério” “...*aliás vocês vieram aplicar, porque nós já tínhamos feito um pequeno estudo sobre o Cliente Mistério... “... nós chamamos a esse instrumento ... Grelha de Observação das pessoas que usufruíram da formação,*” e entrevistas aos coordenadores “*que é também complementado com entrevistas aos coordenadores e às chefias dos próprios funcionários*”. No que se refere à técnica do “cliente mistério”, existe uma proposta de

aplicação futura, em diferentes fases “*mas que queremos então aplicar da seguinte forma: fazer o Cliente Mistério antes da formação...fazer ... a técnica do Cliente Mistério passado seis meses e depois passado um ano*”.

A “*Importância da avaliação do impacto para os objectivos do departamento de formação*” é total “*Para nós é extremamente importante esta avaliação...daí também nós termos recorrido aos estágios...termos recorrido a uma universidade que se debruça fortemente sobre estas áreas*”, porque existe a necessidade de validar, a nível da formação, aquilo que é feito. A avaliação do impacto da formação visa fornecer algumas contribuições, entre as quais: validar a qualidade do curso “*que vai por um lado validar da qualidade do curso ou não, da pertinência, da adequabilidade,*”, analisar as necessidades de formação “*...analisar quais são as necessidades de formação, permite definir o plano para o futuro,*”, acompanhar o percurso do desempenho do funcionário “*... mas também vai-nos permitir acompanhar o percurso do desempenho do funcionário... perceber... que áreas é que ele realmente precisa ainda de mais algum desenvolvimento,*” e permite ainda validar toda a prática desenvolvida no departamento de formação “*... ele também vai validar a nossa prática, o nosso profissionalismo, a nossa qualidade*”.

Anexo 11 – Análise de Conteúdo da Entrevista à Responsável Pedagógica pela Formação Inicial

Para a concretização do estudo realizado no âmbito do Estágio Curricular, com a especialização em “Avaliação em Educação” e para desenvolver todo o processo que lhe está inerente, foi necessária a elaboração prévia de um guião de entrevista, de modo a orientar a condução de uma Entrevista Semi-Directiva efectuada à Responsável Pedagógica pela Formação Inicial, com o intuito de recolher o máximo de informação relevante para o trabalho.

Por conseguinte, este Guião da entrevista incide sobre 3 grandes temas: **Caracterização da Oferta Formativa; Avaliação da Formação e Perspectivas Futuras.**

Contudo, uma vez que a maioria da informação relativa à formação BMS se encontra disponível no modelo pedagógico de aprendizagem BMS, esta entrevista contém apenas, respostas às questões consideradas mais pertinentes pela entrevistada, tendo as mesmas sido enviadas pelo correio electrónico.

Desta forma no tema “*Caracterização da oferta formativa*”, utilizei os seguintes indicadores: Solicitação dos formandos para a formação, Adesão à formação, Importância da formação BMS e Avaliação da formação BMS.

Relativamente à “*Solicitação dos formandos para a formação*”, estes têm consciência da necessidade de consolidarem as suas aprendizagens “*os formandos vêm sempre a necessidade e pertinência da formação para consolidarem as suas aprendizagens.*”, e embora muitos funcionários não desempenhem funções nos Balcões BMS, solicitam esta formação “*...muitas das vezes recebemos inscrições de pessoas que estão a trabalhar nas lojas do cidadão, mas que não estão a exercer funções no BMS,* “

No que se refere à “*Adesão à formação*”, todos os funcionários a exercer funções no BMS, aderem na totalidade à formação disponibilizada “*...a adesão é a 100%*”, no sentido que faz parte de uma estratégia administrativa dos serviços públicos e da maior proximidade ao cidadão.”

Já na “*Importância da formação BMS*”, a entrevistada considera primordial este tipo de formação para o bom desempenho das funções nos BMS “*As acções para os*

funcionários dos Balcões multisserviços são primordiais para o bom exercício da sua função.”

Em relação à “ *Avaliação da formação BMS*”, foram apresentados alguns aspectos positivos, que estão relacionados com o maior conhecimento dos funcionários relativamente ao serviço que têm de realizar “*Considero que os aspectos positivos estão relacionados com o maior conhecimento dos operadores relativamente aos serviços que poderão apresentar e realizar.*”, a anulação de aspectos negativos “*Aspectos negativos, penso que foram colmatados com a criação da sala de formação BMS (que disponibiliza todos os recursos necessários para a realização da formação técnica)* ” e algumas críticas favoráveis à estrutura da formação BMS “*Penso que a formação está muito bem estruturada... e agora ainda mais pela recolha de feedback dos formandos...foram preciosas para melhorar as formações posteriores.*”

No que respeita ao tema “*Avaliação da formação*”, utilizei como indicadores: tipo de formação, avaliação do impacto da formação BMS e utilização dos resultados da formação BMS.

No “*tipo de formação*”, a avaliação formativa é predominante “*A avaliação da formação é essencialmente formativa,*”, pois pretende-se que os formandos visualizem a formação na perspectiva de consolidação de aprendizagens “*pois pretendemos que os formandos não vejam a formação numa perspectiva sancionadora, mas numa perspectiva construção de aprendizagens.*”

No que se relaciona com a “*Avaliação do impacto da formação BMS*”, esta é considerada muito importante, uma vez que o grau de utilidade é fundamental para o bom desempenho profissional “*É muito importante, na medida que pretendemos perceber de que forma a formação é útil para a realização efectiva das tarefas.*”

No que se refere à “*Utilização dos resultados da formação BMS*”, estes são disseminados pelos funcionários, coordenadores e pelos dirigentes centrais “*A informação é disseminada por todos os funcionários e coordenadores de lojas do cidadão, bem como aos dirigentes dos serviços centrais... “*

No tema “*Balanço: Perspectivas futuras*”, utilizei os seguintes indicadores: Balanço da formação BMS e Evolução da formação na AMA.

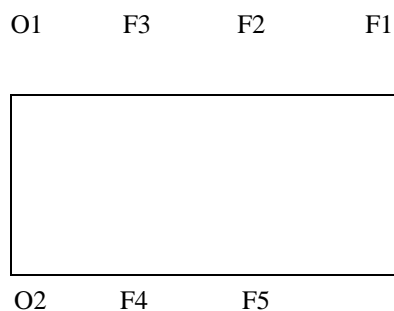
No “*Balanço da formação BMS*”, a entrevistada considera que o feedback dos formandos em formações anteriores tem constituído uma mais-valia “*Como já referi, a formação realizada tem ganho muito com as formações anteriores, dos quais recebemos inputs para melhorar as nossas práticas e procedimentos.*”

Relativamente à “*Evolução da formação na AMA*”, a entrevistada é da opinião que foi bastante positiva “*Muito positiva...*”, uma vez que o Balcão Multisserviços é por si só uma medida inovadora “*... Até então não pensávamos nem considerávamos que um só balcão pudesse apresentar serviços de diferentes entidades,*”

**Anexo 12 - Observação da acção de formação:
“Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”**

Nº da acção:	1	Local:	LE Junqueira
Data:	<u>24 / 02 /2011</u>	Nome do formador:	Anícia Trindade
Hora:	10. 15m às 17.30m	N.º de formandos:	5
Duração:	7H	Materiais utilizados:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Formação ▪ Manual ▪ Televisão (para expor o Ppt) ▪ Computadores ▪ 1 Leitor de cartões CC
Destinatários:	Vouzela Nelas Loures		
Tipo de observação	Observação participante: observação-participação	Objectivo da observação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolher informação que permita identificar práticas, métodos e técnicas utilizadas na formação BMS

Esquema de organização da sala:



Nota: Observador 1

Notas:

Tema	Duração	Método de exposição	Questões dos formandos	Comportamentos dos formandos	Observações (documentos, materiais entregues, etc.)
1	5m	- Expositivo		- Atenção ao monitor e à formadora	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de manuais - Entrega do programa - Leitura do programa
2	5m	- Expositivo	<ul style="list-style-type: none"> - F5 responde à questão da formadora. F3 responde “921” 	- Todos os formandos direccionam a atenção para a formadora e para o monitor.	<ul style="list-style-type: none"> - Os formandos estão atentos e interessados na formação - A formadora colocou a seguinte questão: “Para a revalidação da carta de condução que documentos são necessários?”

3	Início – 10h25	IMTT – Expositivo/prático	<ul style="list-style-type: none"> - F2 – “É só para veículos agrícolas?” - F2- “Se a pessoa tiver veículos agrícolas e motociclos pode ser?” - F4- “Pode recapitular?” - F2- “Não vão ser introduzidos nos Centros de Saúde para implementar os atestados médicos?” 	<ul style="list-style-type: none"> - F5, indicou os documentos necessários - F3 indicou os documentos para o efeito - F3 indicou os documentos para o efeito 	<ul style="list-style-type: none"> - A formadora chama a atenção para a guia de remessa - Alteração da morada da carta de condução - Revalidação da licença de condução para veículos agrícolas - A formadora responde a F2 - A formadora volta a citar todos os documentos e procedimentos necessários para o efeito. - A formadora dá feedback a F2

3		<p>- Consulta do site do IMTT para esclarecimento (tabela)</p> <p>- Actividade de cartões (divisão em dois grupos)</p>	<p>- F2- “Vão ser implementados esses centros ou não?”</p> <p>- F2- “Uma pessoa que está a fazer a revalidação da carta de condução e tem duas categorias precisa de licença para as duas categorias?”</p>	<p>- F2 responde “BI, contribuinte, uma fotografia, formulários escritos com caneta preta...</p> <p>- Observação do site e da tabela existente nos manuais fornecidos no início da formação.</p> <p>- Formandos F2, F4, F3 participam bastante</p>	<p>- (serviço) - Substituição da carta de condução por alterações das restrições</p> <p>- A formadora dá resposta à questão colocada por F2</p> <p>- (serviço) - Revalidação da carta de condução</p>
---	--	--	--	--	---

3	CDP	<p>- Teórico/prático</p> <p>- Expositivo</p> <p>- Expositivo e consulta da plataforma no site da EDP</p> <p>- Simulação</p>	<p>- F2 – “O contrato de pagamento pode estar em meu nome, mas pode ser outra pessoa a pagar?”</p>	<p>- Formandos a manusear o s pcs e de forma a perceber o funcionamento da plataforma. Estão muito concentrados e interessados.</p>	<p>- (serviço) - Celebração do novo contrato (obras)</p> <p>- A formadora explica sobre os documentos necessários e a informação que deve ser fornecida.</p> <p>- Apresentação da plataforma (explicação dos procedimentos)</p> <p>- Formadora responde afirmativamente à questão colocada por F2 e explicita as circunstâncias</p>
3	EDP	<p>- Actividade prática – Quem é quem</p>		<p>- F2 responde correctamente à questão que lhe foi colocada</p>	<p>- (serviço) - Comunicação de leituras</p> <p>- Com base na apresentação de uma situação, os formandos tinham que identificar o tipo de serviço, identidade ou apenas responder à questão que lhe era colocada.</p>

3	CGA	- Consulta do formulário de inscrição no site da CGA (formulário online).	- F2 – “se for para a esposa e filhos temos de fazer um formulário para cada pessoa?”	- F3 reformula e acerta nos procedimentos a efectuar para o efeito.	- (serviço) - Requerimento de Pensão de sobrevivente - A formadora dá feedback a F2 - A formadora solicita ajuda para reformulação dos procedimentos.
		- Consulta do formulário online.	F3 – “Se eu estiver de licença sem vencimento posso continuar a descontar para a segurança social?” F3 – “Atingindo os anos de desconto vai ter direito a bonificação?”	- F2 explicita a questão a F3	- Requerimento para pagamento de quotas de subscritores na situação de licença sem vencimento e situações equiparadas. - A formadora dá feedback a F3

	ADSE	- Actividade prática – Os milionários.		- As formandas estão envolvidas na actividade, e concentradas de forma a responder acertadamente às questões colocadas.	
- Consulta do site online da ADSE		- F2 – “Para a ADSE já vai ser possível pedir o cartão?”	- As formandas estão concentradas no que a formadora está a transmitir e também no monitor com o power point que está a ser apresentado.	<p>- A formadora explicita sobre o preenchimento do formulário para o Cartão Europeu.</p> <p>- A formadora responde afirmativamente a F2”</p>	
		<p>- F2 – “Não tem indicações se para o cartão de depósitos tem de se passar pela Câmara?”</p> <p>- F2 - “Podemos fazer nós a alteração do NIB?”</p>	<p>- F2 toma notas.</p> <p>- F2 continua a apontar a explicação da formadora.</p>	<p>- A formadora explica sobre a entrega de documentos de despesa</p> <p>- A formadora fornece feedback a F2.</p>	

			<p>- F5 – “Para transportes é uma transcrição médica?”</p> <p>- F4 – “É um envelope para consultas quer seja verde ou não?”</p> <p>- F5- “ Se for um recibo de Janeiro podemos aceitar?”</p>	<p>- F4 tira notas.</p> <p>- F5 toma nota da informação transmitida pela formadora.</p>	<p>- A formadora explícita sobre a entrega de documentos de despesa.</p> <p>- A formadora responde a questão de F5</p> <p>- A formadora responde à questão formulada por F4</p> <p>- A formadora dá feedback à questão colocada por F5.</p>
ISS	- Método expositivo		<p>- F5 – “Para aceder à caixa directa em casa tem de ter o leitor de cartão?”</p>	<p>- F5 gesticula e acena afirmativamente à medida que ouve a explicação da formadora.</p>	<p>- A formadora explícita sobre a segurança Social Directa.</p> <p>- A formadora responde à questão colocada por F5.</p> <p>A formadora está sempre atenta e esclarece os formandos, demonstrando preocupação com a aprendizagem dos formandos.</p>

		- Método expositivo	- F2 – “ Quem está reformado não tem direito ao subsídio de assistência ao neto?”	- Levanta a mão no ar.	- A formadora explicita sobre o pedido de subsídio por assistência ao neto. - A formadora dá feedback a F2.
		- Método expositivo	- F3 – “As empresas também podem pedir esta declaração?”	- F3 acena afirmativamente com a cabeça à medida que ouve a explicação da formadora.	- A formadora explicita sobre o pedido de declaração de situação contributiva – não aplicação de sanções. - Formadora responde à questão formulada por F3.
	CNP		- F5 – “A minha mãe está a tomar conta da minha avó, se não tiver ninguém pode pedir este complemento?”	- F5 esticou o braço	- Explicitação do complemento solidário de idosos - A formadora responde afirmativamente á questão colocada por F5 e explicita os procedimentos a se ter em conta naquela situação.

		- Actividade prática: Construir situações de atendimento.		- As formandas mostram-se bastantes envolvidas na actividade que estão a realizar.	- Para a realização desta actividade, à semelhança do que aconteceu nas actividades anteriores, também houve a divisão em 2 grupos de trabalho. No entanto, o objectivo aqui era criar situações de atendimento, que permitissem à equipa adversária, fornecer uma resposta concreta para o caso em questão.
DGAJ	- Teórico/prático - Consulta do site da DGAJ	- F3 – “Tem de se perguntar sempre se vai ter contacto com as crianças?” - F5 – “Isto vai funcionar mesmo assim?”		- F3 gesticulou enquanto levantava a questão.	- A formadora explicita sobre o pedido de registo criminal. - A formadora responde afirmativamente a F3 e explicita a questão exposta. - A formadora dá feedback a F5.

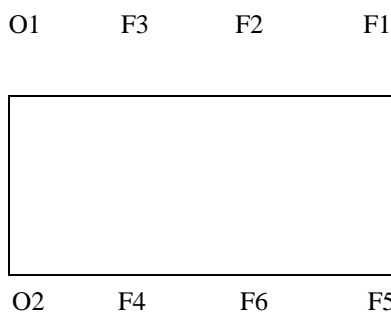
	ARS	- Expositivo	F3 – Tive dois casos em que a carta de condução tinha caducado há menos de um ano e as pessoas foram chamadas a fazer novamente exame. Isso deve-se a quê?”		- A formadora dá resposta à questão colocada por F3.
	Portal do Cidadão	- Demonstração do serviço através do cartão do cidadão de uma formanda.	F5 – “A certidão pode ser tirada em inglês?”	<p>- Formandos a aceder à plataforma do portal do cidadão.</p> <p>- F2, através do seu pc, simula a realização de uma certidão online.</p> <p>- F5 sorriu.</p>	<p>- A formadora explicita sobre os procedimentos para aceder ao portal do cidadão.</p> <p>- A formadora explica e uma formanda exemplifica os procedimentos para a realização do serviço “certidão online”.</p> <p>- A formadora responde “não” e justifica a sua resposta.</p>

Notas: Nesta acção de formação houve a predominância do método expositivo. Sendo esta uma formação técnica sobre a plataforma BMS, fazia sentido, dedicar mais tempo à realização de exercícios práticos na plataforma.

**Anexo 12 - Observação da acção de formação:
“Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”**

Nº da acção:	2	Local:	LE Junqueira
Data:	<u>25 / 02 /2011</u>	Nome do formador:	Anícia Trindade
Hora:	9.30m às 16.30m	N.º de formandos:	6
Duração:	7H	Materiais utilizados:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Formação ▪ Manual ▪ Televisão (para expor o Ppt) ▪ Computadores ▪ 1 Leitor de cartões CC
Destinatários:	Vouzela Nelas Loures		
Tipo de observação	Observação participante: observação-participação	Objectivo da observação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolher informação que permita identificar práticas, métodos e técnicas utilizadas na formação BMS.

Esquema de organização da sala:



Nota: Observador 1 (Lucília Amorim)

Notas:

Esta formação iniciou-se com a recapitulação dos conteúdos e entidades apresentados durante a acção anterior (realizada a 24/02/2011). Efectuou-se o ponto da situação e sistematizaram-se as informações já transmitidas. Foi um recapitular e relembra dos procedimentos já expostos.

Nesta acção de formação 2 participa mais uma formanda, que é responsável pelo Centro de Atendimento Telefónico (CAT), na LE da Junqueira. A sua participação visa uma maior preparação, para que, posteriormente, os funcionários dos BMS possam recorrer aos seus préstimos em caso de dúvida

Tema	Duração	Método de exposição	Questões dos formandos	Comportamentos dos formandos	Observações (documentos, materiais entregues, etc.)
4 5 6	1H	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivo - Aplicação prática 	<ul style="list-style-type: none"> - F2 – “Se me enganar no serviço posso cancelar?” - F6 – “Esta aplicação é só utilizada nos BMS?” - F2 – “Se quiser editar onde faço?” 	<ul style="list-style-type: none"> - F2 gesticula para se expressar melhor. - F2 aponta para a plataforma do pc. 	<ul style="list-style-type: none"> - A formadora explica os procedimentos da plataforma BMS. - A formadora vai expondo os conteúdos e no final de cada tópico, recapitula e solicita a ajuda dos formandos para o efeito. Efectua uma sistematização do que tinha referido anteriormente. - A formadora responde afirmativamente a F2 e explica os procedimentos para o caso em questão. - A formadora diz “sim”à resposta colocada por F6. - A formadora dá feedback a F2.

<p>4 5 6</p>	<p>1H</p>	<p>- Nos temas, 5 e 6 é utilizada a realização de casos práticos na plataforma BMS pelos formandos.</p>	<p>- F3 – “O que estamos a fazer é equivalente ao Fava Soft?”</p> <p>- F2 – “O link para a plataforma é por onde? Por onde vamos?”</p>	<p>- Como só apenas um pc conseguiu aceder à rede, a formanda F2, sob a orientação da formadora, foi exemplificando os procedimentos para os vários serviços.</p> <p>- Todos os formandos se encontram á volta do pc onde F2 exemplifica os serviços na plataforma.</p> <p>- As formandas continuam à volta do pc a observar os procedimentos efectuados para outros serviços.</p>	<p>- A formadora vai orientando sobre as formandas na plataforma sobre os procedimentos a efectuar para realizarem diferentes serviços.</p> <p>- A formadora dá feedback a F3. Pede para não compararem as aplicações, justificando que têm de concentrar-se apenas no BMS.</p> <p>- A formadora orienta F2 a entrar na plataforma.</p> <p>- A formadora sugeriu que as formandas que ainda não trabalhavam com a plataforma BMS, se poderiam revezar no pc de forma a poderem ter alguma actividade prática.</p> <p>- A F2 cedeu o seu pc à F3. Foi agora a vez de F3 exemplificar outros serviços.</p>
----------------------	-----------	---	--	--	--

	Intervalo 20m				
4 5 6	30m	- Realização de serviços com a plataforma BMS.	- F2- “Se quisesse informações onde iria?” - F2 – “O acesso às outras entidades não são as mesmas?”	- F1 acede agora ao pc para exemplificar e recorrer à plataforma BMS.	- A formadora explica as funções dos diferentes campos da “minha conta”e as várias hipóteses que são apresentadas. - A formadora através de demonstração, vai orientado e retirando as dúvidas sobre as questões solicitadas pelo F2.
				- F4 acede ao pc para exemplificar os procedimentos da guia de remessa.	- A formadora explica agora a F4 quais os procedimentos para efectuar uma guia de remessa.

	Almoço 1.30m				
4 5 6			- F6 – “Pode fazer pesquisas de uma semana ou de um mês?”	- F6 acede ao computador para desenvolver uma actividade prática.	- A formadora responde afirmativamente à questão colocada por F6 e explica quais os procedimentos.
	30m	- Realização de casos práticos na plataforma BMS.	- F2- “Se existir uma rua, podemos utilizá-la e alterar só o n°?”	-Todos as formandas continuam atentos á exemplificação e reunidos à volta do computador.	- A formadora fornece procedimentos informativos a ter em consideração na realização de um serviço com o BMS, e/ou com as plataformas das diferentes entidades. - A formadora responde “Não” á questão colocada por F2, informando que terá de escrever o nome da rua toda novamente.

			<ul style="list-style-type: none"> - F2 - “Se tivesse que cobrar o 921 teria de aceder?” - O2 – No caso de a morada já existir como pesquisa?” 	<ul style="list-style-type: none"> - O2 acede ao computador para exemplificar. 	<ul style="list-style-type: none"> - A formadora dá feedback a F2 e a O2.
4 5 6			<ul style="list-style-type: none"> - F4 – “Gerar o comprovativo de que entidade?” 	<ul style="list-style-type: none"> - F3 acede ao pc para exemplificar. 	<ul style="list-style-type: none"> - ISS (entidade) - A formadora responde “ da ISS” à questão colocada por F4.
7	20m	<ul style="list-style-type: none"> - Realização da actividade prática das bolas 		<ul style="list-style-type: none"> - As formandas estavam dispostas de pé à volta da mesa. Com base na simulação de um serviço indicado pela formadora, uma bola ia circulando de formanda para formanda, à medida que se avançava no procedimento referido pela formanda anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - A formadora faz uma sistematização dos conteúdos ministrados. - As formandas estiveram todas envolvidas nesta actividade e ajudaram-se mutuamente.
	45m			<ul style="list-style-type: none"> - Preenchimento pelas formandas do Inquérito de Avaliação da Formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição da ficha de avaliação da formação.

				- Preenchimento da Ficha de Sistematização de Conhecimentos.	- Distribuição da Ficha de Sistematização de Conhecimentos.
7	Intervalo 15m				
	30m	- Reformulação dos conteúdos ministrados através do método expositivo.			- Distribuição da folha com código (password) para entrada na plataforma BMS.
	20m	- Realização de uma actividade prática final.		- Na realização da actividade final as formandas estavam de pé à volta da mesa.	- A formadora efectuou a sistematização dos conteúdos ministrados. - Formadora sempre atenta a todos os formandos, procurando esclarecer as suas dúvidas.

Notas: Ao longo de toda a acção de formação, a formadora demonstrou possuir conhecimento técnico dos conteúdos ministrados, mostrando-se muito segura ao transmitir a informação. Teve sempre a preocupação em envolver as formandas nas actividades práticas realizadas, bem como nas questões que foram sendo levantadas, incentivando-os a participar e a esclarecer as suas dúvidas. Por outro lado a formadora tem bastante facilidade em comunicar e consegue expor de uma forma clara e transparente. As metodologias utilizadas também foram bastante dinâmicas e atractivas, estabelecendo-se deste modo um clima de descontração, interesse e motivação.

**Anexo 13 – Análise das Questões dos Formandos realizadas na formação:
“Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”**

Ação n°	2		Local:	LE Junqueira
Datas/ hora:	24/02/2011	10.00 às 1700 H	Nome do formador:	Inicia Trindade
	25/02/2011	9.30 às 17.00H	N.º de formandos:	5/ 6 Formandos
Destinatários:	CM Vouzela CM Nelas CM Loures		Materiais utilizados:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de formação ▪ Manual ▪ Televisão (para expor o Ppt) ▪ Computadores ▪ 1 leitor de cartões CC
Tipo de observação:	Observação participante: observação-participação		Objectivo da observação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar questões sobre os conteúdos temáticos do BMS, para a construção de exercícios de aplicação.

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
3	IMTT	Venda de impressos		Porque razão o modelo 921 do IMTT é preenchido pelo médico de família, mas não fica na posse do BMS?	<p>Relacione cada um dos atestados 921 e 922, à pessoa que tem de preencher:</p> <p>a) Emitido pela autoridade de saúde da área de residência</p> <p>b) Médico no exercício da sua função</p>
		Atestados médicos		<p>Deverá dirigir-se a qualquer médico ao centro que deveria existir nos centros de saúde, para receber os atestados médicos?</p> <p>a) Emitido por médico no exercício da sua profissão para condutores de veículos das categorias A, B e B+E e das subcategorias A1 e B1 (Mod. 922 INCM - Imprensa Nacional da Casa da Moeda);</p> <p>b) Emitido pela autoridade de saúde da área de residência constante do bilhete</p>	<p>Faça corresponder os atestados a instrução que deverão tomar.</p> <p>1 – Atestado Médico Modelo 921</p> <p>2- Atestado Médico Modelo 922</p> <p>a) Fica na posse do BMS para enviar para o IMTT juntamente com os restantes documentos do cidadão;</p> <p>b) Fica na posse do Delegado de Saúde, que depois enviará ao</p>

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
				de identidade para os condutores de veículos das categorias C, C+E, D, D+E, e das subcategorias C1, C1+E, D1, D1+E, bem como das categorias B e B+E que exerçam a condução de ambulâncias, veículos de bombeiros, automóveis de passageiros de aluguer, de transporte escolar e de mercadorias perigosas (Mod. 921 e 922 INCM - Imprensa Nacional da Casa da Moeda);	IMTT.
		Revalidação da licença de veículos agrícolas		A revalidação da licença de veículos agrícolas aplica-se apenas a esta categoria de veículos?	
				No caso da revalidação da licença de condução, se a pessoa tiver veículos agrícolas e motociclos, pode revalidar ambas?	
		Revalidação da carta de condução		Uma pessoa que está a fazer revalidação da carta e também tem uma máquina agrícola pede um atestado para cada categoria ou apenas um para ambas as	

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
				categorias?	
		Rectificação administrativa	Solicita a consulta do site do IMTT para esclarecimento de uma dúvida.	Rectificação administrativa no serviço do IMTT pressupõe o quê?	
	CGA	Pedido de quotas de subscritores		Se estiver com licença sem vencimento posso requerer o pagamento de quotas de subscritores?	
	ADSE	CESD	Apresentação de várias imagens com simulações da plataforma BMS.	Para a ADSE já vai ser possível fazer o pedido provisório do CESD?	
		Envio de documentos de despesas		São utilizados separadores nos envelopes?	
	ISS	Subsídio de assistência ao neto		Quem está reformado não pode pedir o subsídio por assistência ao neto?	
		Declaração sobre a situação		As empresas podem pedir a declaração da situação contributiva?	

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
		contributiva			
	DGAJ	Pedido de registo criminal	Solicita a verificação da definição de registo criminal no site da DGAJ.	Deve ser colocada a questão sobre o contacto com menores quando solicitam o registo criminal para se inscreverem na Ordem de advogados?	
4, 5 e 6	BMS	Abertura e encerramento de caixa		“E se eu me enganar a fechar o serviço?”	
		Registo do atendimento	A formadora responde afirmativamente e explica os procedimentos para o caso em questão.	<p>“Se me enganar no serviço posso cancelar?”</p> <p>Classifique como verdadeiras (V) ou falsas (F) as afirmações que a seguir se apresentam para o cancelamento de um serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reabrir o processo; ○ Ter o serviço aberto (estado azul) 	<p>Dos procedimentos que a seguir se seguem, indique os necessários para efectuar o registo do atendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ligar a impressora e aceder à aplicação; b) Introduzir nome de utilizador e palavra-chave; c) Seleccionar o serviço; d) Imprimir comprovativo BMS. e) Verificar as actividades f) Abertura da Caixa;

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Cancelar o serviço; ○ Ter os serviços e actividades fechadas; 	<ul style="list-style-type: none"> g) Concluir todas as tarefas; h) Preencher o campo de identificação do cidadão. i) Fechar processo. <p>Ordene sequencialmente os procedimentos necessários para efectuar o registo do atendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar o serviço; b) Imprimir comprovativo BMS. c) Verificar as actividades d) Abertura da Caixa; e) Concluir todas as tarefas; f) Preencher o campo de identificação do cidadão; g) Fechar processo.

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
			A formadora dá <i>feedback</i> .	“Se quiser editar onde faço?”	<p>Através das imagens abaixo indicadas, assinale aquela que não consta dos procedimentos a ter em conta quando se pretende editar um serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar página inicial; b) No campo “procurar contacto” introduzir o nº de BI e clicar em pesquisar; c) Verificar se o serviço está fechado (verde); d) Voltar à página inicial; e) Fechar o processo; f) Imprimir relatório; g) Concluir todas.
			A formadora pede para não compararem	“O que estamos a fazer é equivalente ao	

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
			as aplicações, justificando que têm de concentrar-se apenas no BMS.	FabaSoft?"	
			A formadora responde “Não” á questão colocada, informando que terá de escrever o nome da rua novamente.	“Se existir uma rua, podemos utilizá-la e alterar só o nº?”	<p>Das imagens que a seguir se apresentam, indique sequencialmente os passos a ter em conta quando se pretende pesquisar uma morada.</p> <p>1 – Página inicial;</p> <p>2 - Outros processos: escolher o serviço pretendido;</p> <p>3 – Adicionar e avançar;</p> <p>4 – Introduzir o BI do cidadão;</p> <p>5 – Clicar no ícone ao lado da caixa do BI;</p> <p>6 - Criar um novo cidadão;</p> <p>7 – Preencher os campos;</p> <p>8 – No campo morada clicar no ícone;</p> <p>9 – Pesquisar no campo “começado por”; a morada pretendida e clicar em “ir”.</p>

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
				No caso de a morada já existir como pesquisa?	
			A formadora responde “da ISS” à questão colocada.	“Gerar o comprovativo de que entidade?”	Após o fecho do processo, indique das seguintes etapas aquela que lhe precede: a) Voltar à página inicial; b) Alterar nome do cidadão; c) Imprimir apenas um comprovativo; d) Imprimir dois comprovativos.
				“Se tivesse que cobrar o 921 teria de aceder?” Classifique de verdadeiras (V) ou falsas (F) as afirmações que se seguem: o Após a conclusão do registo de	1 – Para as diferentes etapas do registo de atendimento de um Impresso 921, faça corresponder a respectiva imagem que lhe está associada: 1 – Criar novo Serviço; 2 – Seleccionar a entidade;

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
				<p>atendimento “venda de Impresso 922 para Carta de Condução”, é possível, de imediato, registar a venda do Impresso 921 para o mesmo cliente (V).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Após a conclusão do registo de atendimento “venda de Impresso 922 para Carta de Condução”, não é possível, registar de imediato, a venda do Impresso 921 para o mesmo cliente (F). ○ O comprovativo da venda do impresso 921 e 922 pode ser vendido em conjunto, caso o mesmo cidadão solicite estes dois impressos (V). ○ O comprovativo da venda do impresso 921 e 922 tem de ser individualizado, mesmo que o mesmo cidadão solicite os dois impressos (F). 	<p>3 - Seleccionar o serviço; 4 – Escolher serviço; 5 - Clicar em actividades; 6 - Concluir todas.</p>

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
		Acesso à plataforma		<p>“O link para a plataforma é por onde? Por onde vamos?”</p>	<p>Quais das etapas abaixo mencionadas estão relacionadas com a possibilidade de realizar serviços no BMS:</p> <p>1 – Seleccionar serviço;</p> <p>2 – Seleccionar o campo “a minha conta”;</p> <p>3 – Colocar no campo o valor inicial o valor zero;</p> <p>4 – Seleccionar “abertura de conta”; Site da plataforma;</p> <p>5 – Nº de utilizador;</p> <p>6 - Palavra-chave;</p> <p>7 - Imprimir guia de remessa.</p>
		Esclarecimentos		<p>“O acesso às outras entidades não é o mesmo?”</p> <p>“Se quisesse informações onde iria?”</p>	<p>De acordo com as afirmações abaixo indicadas, identifique as etapas necessárias para efectuar</p>

Nº	Tema	Sub-temas	Questões/ esclarecimentos da formadora	Questões dos formandos (I)	Questões decorrentes de (I)
					<p>esclarecimentos sobre um serviço:</p> <p>1 - Página inicial; 2 – Esclarecimentos; 3 – Seleccionar entidade e o serviço; 4 – Adicionar e avançar; 5 – Esclarecido; 6 – Clicar fora para sair. 7 – Emitir comprovativo.</p>
		Guia de remessa	A formadora responde afirmativamente à questão colocada e explica quais os procedimentos.	“Pode fazer pesquisas de uma semana ou de um mês?”	Mediante a imagem apresentada, enuncie as etapas que dizem respeito ao serviço em questão (Guia de remessa).

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 1 - BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Indicar os procedimentos necessários à realização de um registo de atendimento, para um cidadão que realiza um serviço pela primeira vez num BMS.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção: Dos procedimentos abaixo indicados, seleccione o (s) que faz (em) parte da tarefa “registo de um atendimento”, para um cidadão que realiza um serviço no BMS pela primeira vez

Para seleccionar a (s) frase (s) que considera fazer parte da tarefa “Registo de um atendimento” clique no círculo que está à esquerda da frase.

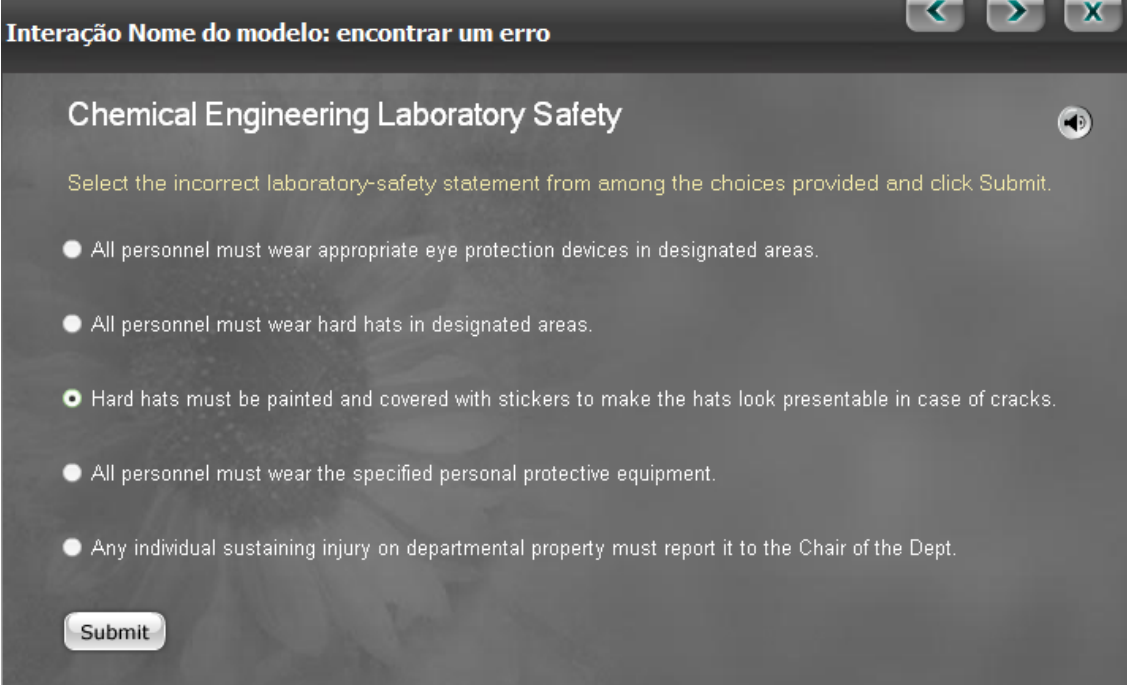
Depois de seleccionar o (s) procedimento (s), clique em “submeter” para ver o resultado das suas respostas.

Resolução da Actividade

- Ligar a impressora e aceder à aplicação;
- Seleccionar o serviço; (x);
- Introduzir nome de utilizador e palavra-passe;
- Imprimir comprovativo BMS;

- **Verificar as actividades;**
- **Abertura de caixa;**
- **Concluir todas as tarefas;**
- **Preencher o campo identificação do cidadão;**
- **Fechar processo.**

Preenchido!



The screenshot shows a quiz window with a dark background. At the top, it says 'Interação Nome do modelo: encontrar um erro'. The main title is 'Chemical Engineering Laboratory Safety'. Below the title, there is a instruction: 'Select the incorrect laboratory-safety statement from among the choices provided and click Submit.' There are five radio button options:

- All personnel must wear appropriate eye protection devices in designated areas.
- All personnel must wear hard hats in designated areas.
- Hard hats must be painted and covered with stickers to make the hats look presentable in case of cracks.
- All personnel must wear the specified personal protective equipment.
- Any individual sustaining injury on departmental property must report it to the Chair of the Dept.

At the bottom left, there is a 'Submit' button.

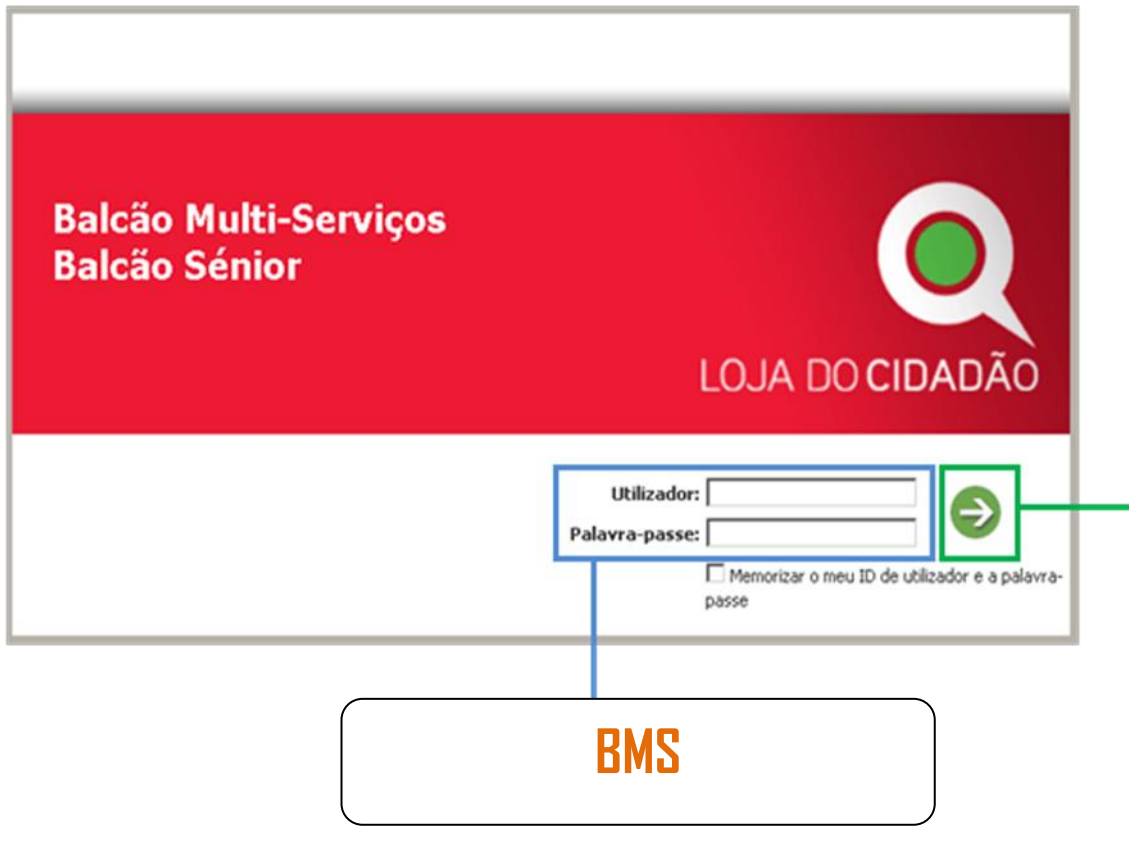
Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. **Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.**

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 2 – BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Ordenar sequencialmente as etapas necessárias a um registo de atendimento, para um cidadão que realiza um serviço pela primeira vez num BMS.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção:

As etapas abaixo indicadas, encontram-se desordenadas e dizem respeito à tarefa “ registo de um atendimento”, para um cidadão que realiza um serviço BMS pela primeira vez.

Para colocar as etapas na sequência correcta, arraste os pinos que se encontram na parte inferior do exercício e ordene (1-6) cada uma das etapas. De seguida clique em submeter para ver o resultado da sua resposta.

Caso a sua resposta não esteja correcta, os pinos são ordenados automaticamente.

Resolução da Actividade

--	--	--	--	--	--

Seleccionar o serviço 3	Verificar as actividades 4	Concluir todas as tarefas 5
Abertura de Caixa 1	Preencher o campo de identificação do cidadão 2	Fechar processo 6

1

2

3

4

5

6

Submiter

Introduction and Preamble of the United States Declaration of Independence

3

And to institute new Government, laying its foundation on such principles, and organizing its powers in such form, as to them shall seem most likely to effect their Safety and Happiness. Prudence, indeed, will dictate that Governments long established should not be changed.

4

For light and transient causes; and accordingly all experience hath shewn, that mankind are more disposed to suffer, while evils are sufferable, than to right themselves by abolishing the forms to which they are accustomed.

6

Unalienable Rights that to secure these rights, Governments are instituted among Men, deriving their just powers from the consent of the governed, That whenever any Form of Government becomes destructive of these ends, it is the Right of the People to alter or abolish it

1

Entitle them a decent respect to the opinions of mankind requires that they should declare the causes which impel them to the separation. We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed, by their Creator, with certain...

2

But when a long train of abuses and usurpations, pursuing invariably the same Object, evinces a design to reduce them under absolute Despotism, it is their right, it is their duty, to throw off such Government, and to provide new Guards for their future security.

5

When in the Course of human events, it becomes necessary for one people to dissolve the political bands which have connected them with another, and to assume, among the powers of the earth, the separate and equal station to which the Laws of Nature and of Nature's God...

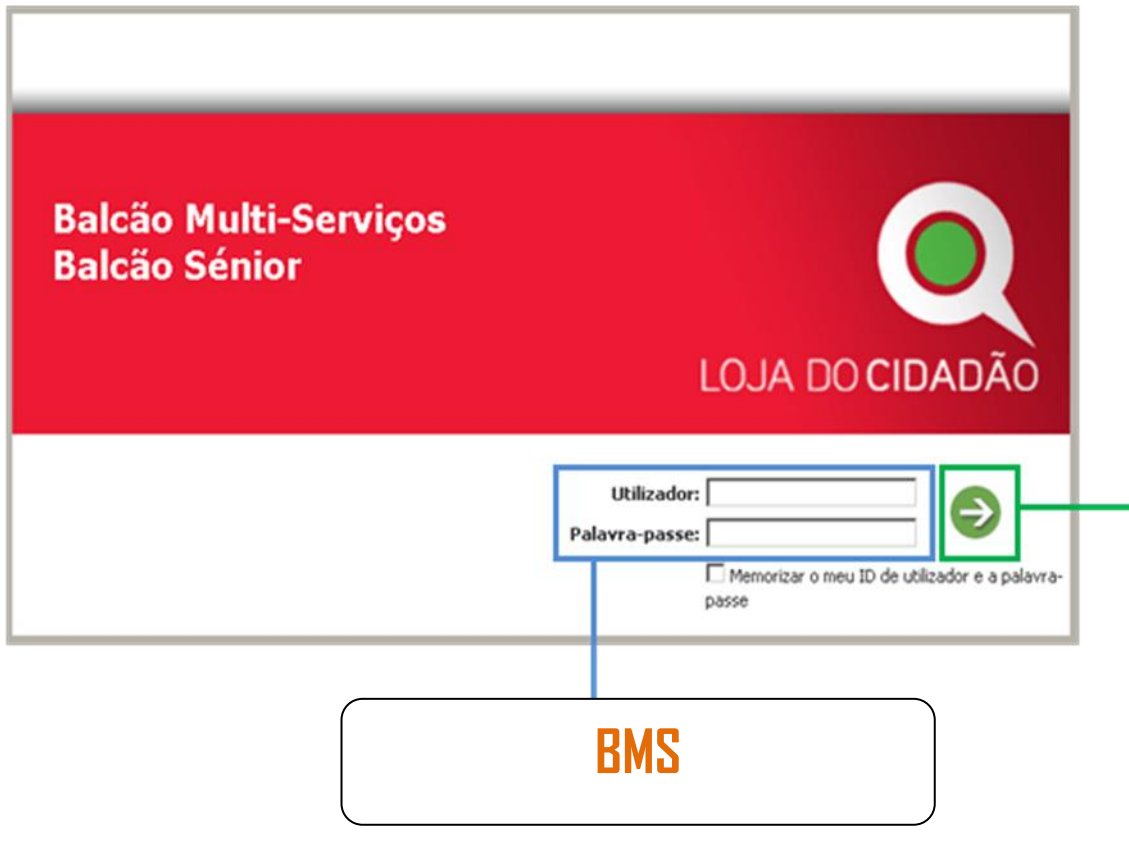
Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 3 – BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Assinalar a imagem que corresponde à etapa de editar os dados do cidadão, quando se efectua um registo de atendimento.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção:

Das cinco imagens abaixo apresentadas, assinale aquela (s) que corresponde (m) à etapa de editar os dados do cidadão num registo de atendimento.

Para seleccionar a imagem que considera fazer parte da tarefa de “editar os dados do cidadão”, clique em cima da respectiva imagem. Após seleccionar a imagem clique em submeter para ver o resultado da sua resposta.

Se a resposta estiver correcta, o resultado da sua resposta surge de imediato. Se a resposta estiver incorrecta, clique em “verificar respostas” para verificar qual a imagem que deveria ter seleccionado.

Resolução da Actividade

X



Logout ? Ajuda Relatórios

Página Inicial Processos Esclarecimentos Cidadãos A minha conta Guia de Remessa

Página Inicial

Processos mais frequentes

- » Pedido de Subsídio por Morte (CGA)
- » Pedido de Abono de Família para Crianças e Jovens (ISS)
- » Pedido de Registo Criminal para Cidadãos Estrangeiros (DGAJ)
- » Alteração de Morada na Carta de Condução (IMTT)
- » Substituição da Carta de Condução por Alteração das Restrições (IMTT)

Outros processos

Esclarecimentos

- » Benefício (CNP)
- » Pedido (CNP)
- » Pedido (CNP)
- » Pedido (CNP)
- » Pedido (CNP)
- » Confor (CNP)
- » Cuidad (CNP)

Procurar por contacto

BI:

NIF:

NISS:

Ct. Cidadão:

Ct. Condução:

Passaporte:

Pesquisar

Serviços | Novo Cancelar Serviço | 1 - 1 of 1

	Custo	Custo total	Estado	Criado por	Data de abertura	Conc
>	0,00 €	0,00 €	✓	BMS3 Testes	17-03-2011 16:24:41	BMS3
	0,00 €	0,00 €				

Logout ? Ajuda Relatórios

Página Inicial Processos Livro de Caixa Os meus relatórios Agendar relatório

Cidadãos A minha conta Caixa Perfil

Registo de Caixa | Abertura de Caixa Fecho de Caixa

Data	Valor Inicial	Valor dos serviços	Total	Estado	Acerto	Descrição
> 10-03-2011	0,00 €	-29,51 €	-29,51 €	✓	0,00 €	



Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 4 – BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Ordenar sequencialmente as etapas necessárias a um registo de atendimento, para um cidadão que realiza um serviço pela primeira vez num BMS.

Tempo de realização: 5 minutos

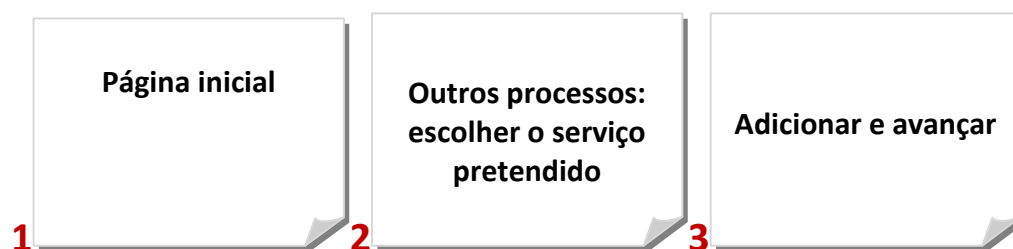
Orientações para a produção:

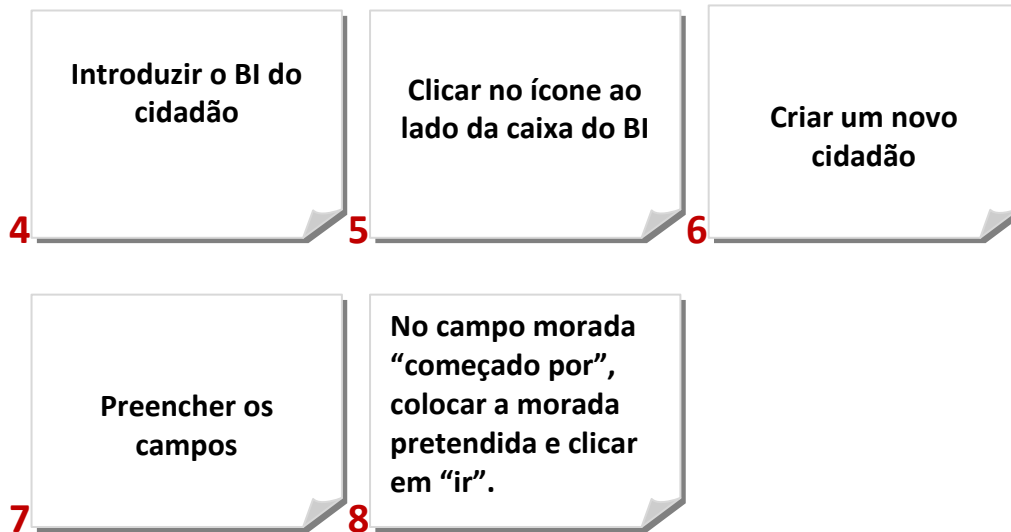
As etapas abaixo indicadas encontram-se desordenadas e dizem respeito à tarefa “pesquisar uma morada”, para um cidadão que realiza um serviço BMS pela primeira vez.

Para colocar as etapas na sequência correcta, arraste os pinos que se encontram na parte inferior do exercício e ordene (1-8) cada uma das etapas. De seguida clique em submeter para ver o resultado da sua resposta.

Caso a sua resposta não esteja correcta, os pinos são ordenados automaticamente.

Resolução da Actividade





Interaction Model Name: Paragraph Sequencing Exercise

Introduction and Preamble of the United States Declaration of Independence

1 Unalienable Rights that to secure these rights, Governments are instituted among Men, deriving their just powers from the consent of the governed, That whenever any Form of Government becomes destructive of these ends, it is the Right of the People to alter or abolish it

2 And to institute new Government, laying its foundation on such principles, and organizing its powers in such form, as to them shall seem most likely to effect their Safety and Happiness. Prudence, indeed, will dictate that Governments long established should not be changed.

3 Entitle them a decent respect to the opinions of mankind requires that they should declare the causes which impel them to the separation. We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed, by their Creator, with certain...

4 When in the Course of human events, it becomes necessary for one people to dissolve the political bands which have connected them with another, and to assume, among the powers of the earth, the separate and equal station to which the Laws of Nature and of Nature's God...

5 But when a long train of abuses and usurpations, pursuing invariably the same Object, evinces a design to reduce them under absolute Despotism, it is their right, it is their duty, to throw off such Government, and to provide new Guards for their future security.

6 For light and transient causes; and accordingly all experience hath shewn, that mankind are more disposed to suffer, while evils are sufferable, than to right themselves by abolishing the forms to which they are accustomed.

Submit

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Htts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 5 – BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Identificar e indicar etapas a ter em consideração após o fecho de um processo, num registo de atendimento.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção:

Das etapas abaixo indicadas, indique aquela que precede ao fecho do processo num registo de atendimento.

Para seleccionar a (s) etapa (s) que considera correcta (s) clique no círculo que está à esquerda das etapas apresentadas.

Depois de seleccionar a (s) etapa (s), clique em “submeter” para ver o resultado das suas respostas.

Resolução da Actividade

- Voltar à página inicial;
- Alterar nome do cidadão;
- Imprimir apenas um comprovativo;
- Imprimir dois comprovativos. **X**

Interaction Model Name: Find a Mistake

Chemical Engineering Laboratory Safety

Select the incorrect laboratory-safety statement from among the choices provided and click Submit.

- All personnel must wear appropriate eye protection devices in designated areas.
- All personnel must wear hard hats in designated areas.
- Hard hats must be painted and covered with stickers to make the hats look presentable in case of cracks.
- All personnel must wear the specified personal protective equipment.
- Any individual sustaining injury on departmental property must report it to the Chair of the Dept.

Submit

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento

Balcão Multi-Serviços
Balcão Sénior

LOJA DO CIDADÃO

Utilizador:

Palavra-passe:

Memorizar o meu ID de utilizador e a palavra-passe

→

Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 6 – BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Classificar como verdadeiras ou falsas as afirmações relacionadas com um cancelamento de serviço na aplicação BMS.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção:

Classifique as afirmações abaixo indicadas como verdadeiras (V) ou falsas (F), para a realização da tarefa “cancelamento de um serviço” num registo de atendimento.

Para classificar as afirmações como verdadeiras (V) ou falsas (F), clique no círculo que se encontra à direita de cada afirmação, na coluna do V ou F. Depois clique em submeter para ver o resultado da sua resposta.

Resolução da Actividade

	V	F
1 – Reabrir o processo	X	○
2 – Ter o serviço aberto (estado azul)	X	○
3 – Cancelar o serviço	X	○
4 – Ter os serviços e actividades fechadas	○	X

Submeter

Interaction Model Name: Two-point Opinion Survey

Website Survey

Thank you for participating in this survey. Please take a moment to answer the questions and help us improve our website. Click the **Submit** button once you have answered all the questions.

	Agree	Disagree	No Opinion
1. It is easy to find the desired product from the online product catalog.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The website provides various payment options.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The FAQ section clarifies most of my queries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. It is easy to navigate through pages of the website.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. The "look and feel" of the pages is visually appealing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Submit

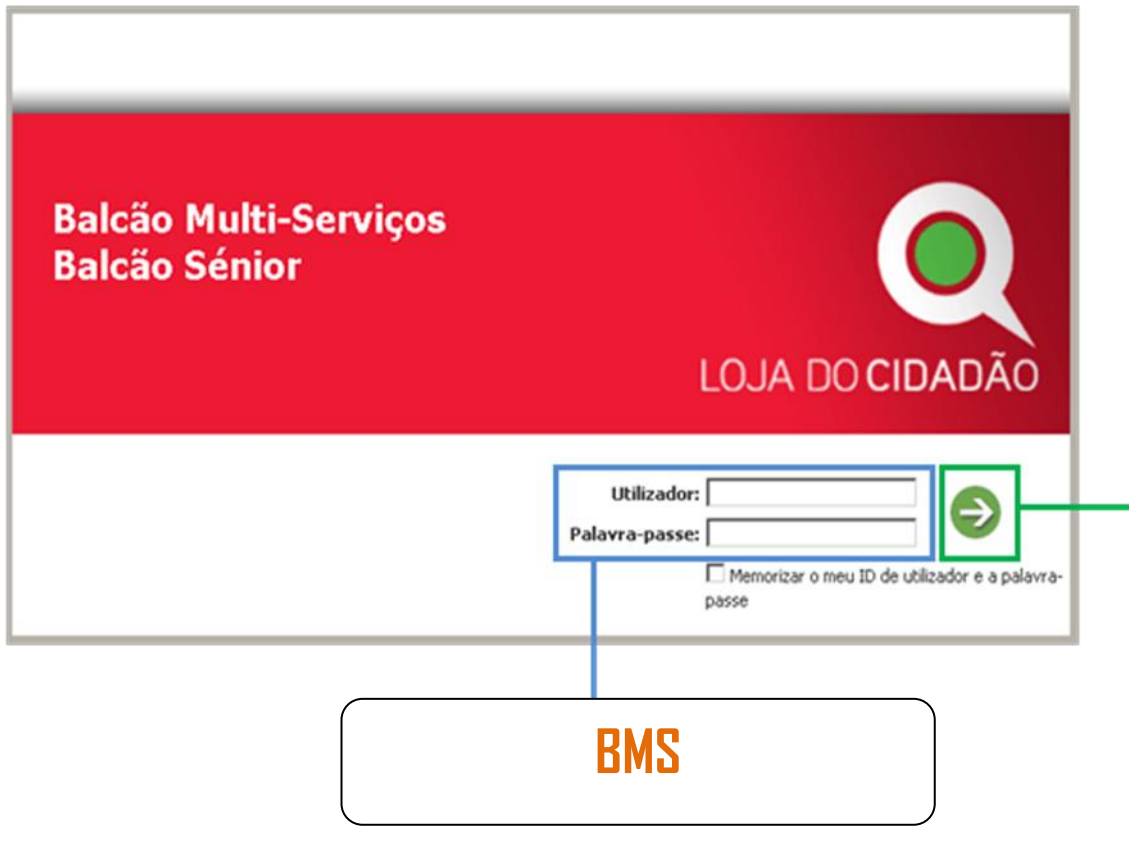
Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 7 – BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Classificar como verdadeiras ou falsas as afirmações relacionadas com o registo da venda dos Impressos 921 e 922.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção:

Classifique as afirmações abaixo indicadas como verdadeiras (V) ou falsas (F), para a realização da tarefa “ registo da venda de impressos”.

Para classificar as afirmações como verdadeiras (V) ou falsas (F), clique no círculo que se encontra à direita de cada afirmação, na coluna do V ou F. Depois clique em submeter para ver o resultado das suas respostas.

Resolução da Actividade

	V	F
1 - Após a conclusão do registo de atendimento “venda de Impresso 922 para Carta de Condução”, é possível, de imediato, registar a venda do Impresso 921 para o mesmo cliente (V).	X	<input type="radio"/>
2 – Após a conclusão do registo de atendimento “venda de Impresso 922 para Carta de Condução”, não é possível, registar de imediato, a venda do Impresso 921 para o mesmo cliente (F).	<input type="radio"/>	X

3 – O comprovativo da venda do impresso 921 e 922 pode ser vendido em conjunto, caso o mesmo cidadão solicite estes dois impressos (V).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 – O comprovativo da venda do impresso 921 e 922 tem de ser individualizado, mesmo que o mesmo cidadão solicite os dois impressos (F).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Submiter

Interaction Model Name: Two-point Opinion Survey

Website Survey

Thank you for participating in this survey. Please take a moment to answer the questions and help us improve our website. Click the **Submit** button once you have answered all the questions.

	Agree	Disagree	No Opinion
1. It is easy to find the desired product from the online product catalog.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The website provides various payment options.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The FAQ section clarifies most of my queries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. It is easy to navigate through pages of the website.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. The "look and feel" of the pages is visually appealing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Submit

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Registo de Atendimento



Corrigenda - Actividade 8 - BMS

Sub-tema: Registo do atendimento

Objectivo do exercício: Identificar os diferentes campos da página “a minha conta”.

Tempo de realização: 10 minutos.

Orientações para a produção: Associe as definições apresentadas do lado esquerdo para o campo da imagem apresentada no lado direito.

Para tal, clique na definição pretendida e arraste para o espaço respectivo.

No final clique em submeter para ver o resultado das suas respostas.

Resolução da Actividade

The screenshot shows a web application interface for 'Registo de Caixa'. The top navigation bar includes 'Logout', 'Ajuda', and 'Relatórios'. Below it are tabs for 'Página Inicial', 'Processos', 'Esclarecimentos', 'Cidadãos', and 'Guia de Remessa'. The main content area is titled 'Registo de Caixa' and contains a table with the following data:

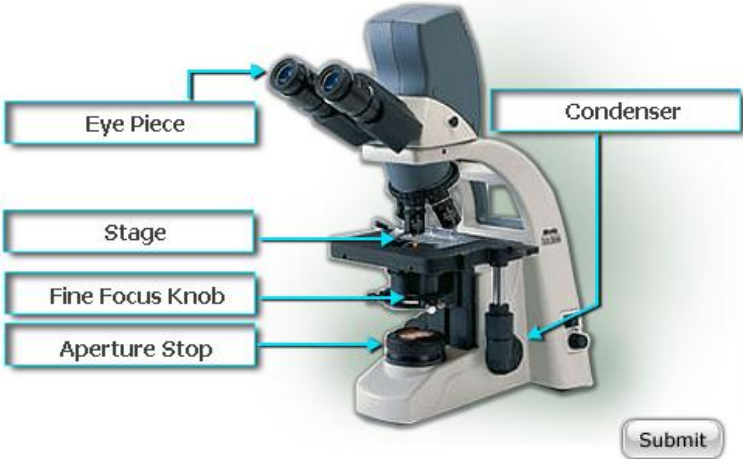
Data	Valor dos serviço	Total	Estado	Acerto D
> 16-03-2011			⊕	0,00 €
07-03-2011	0,00 €	0,00 €	⊕	0,00 €
25-02-2011	0,00 € 0,19 €	0,19 €	✓	0,19 €
23-02-2011	0,00 €	0,00 €	✓	0,00 €
22-02-2011	0,00 € 15,19 €	15,19 €	✓	0,00 €
21-02-2011	0,00 €	0,00 €	✓	0,00 €
14-02-2011	0,00 €	0,00 €	✓	0,00 €
11-02-2011	0,00 €	0,00 €	✓	0,00 €

Below the table, there are sections for 'Entidades' and 'Serviços'. The 'Entidades' section shows 'No Records' and a table with columns 'Nome', 'Entidade', and 'Valor total'. The 'Serviços' section shows a table with columns 'Serviço' and 'Valor total'.

Interaction Model Name: Labeling Exercise

Microscope Parts

Shown below is the image of a microscope, used commonly in our laboratories. Can you identify its parts?



Eye Piece

Stage

Fine Focus Knob

Aperture Stop

Condenser

Submit

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Acesso à plataforma



Corrigenda - Actividade 9 – Acesso à plataforma

Sub-tema: Acesso à plataforma

Objectivo do exercício: Indicar as etapas relacionadas com a possibilidade de realizar serviços no BMS.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção:

Das etapas abaixo indicadas, indique aquela que está relacionada com a possibilidade de realizar serviços na aplicação BMS.

Para seleccionar a etapa que considera fazer parte da possibilidade de “realizar um serviço no BMS” no início do dia” clique no círculo que está à esquerda da frase.

Depois de seleccionar a etapa, clique em “submeter” para ver o resultado das suas respostas.

Resolução da Actividade

- Seleccionar serviço;
- Seleccionar o campo “a minha conta”; **X**
- Imprimir relatório;
- Pesquisar número de utilizador;
- Cancelar serviço;
- Imprimir guia de remessa.

Interaction Model Name: Find a Mistake

Chemical Engineering Laboratory Safety

Select the incorrect laboratory-safety statement from among the choices provided and click Submit.

- All personnel must wear appropriate eye protection devices in designated areas.
- All personnel must wear hard hats in designated areas.
- Hard hats must be painted and covered with stickers to make the hats look presentable in case of cracks.
- All personnel must wear the specified personal protective equipment.
- Any individual sustaining injury on departmental property must report it to the Chair of the Dept.

Submit

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Htts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Esclarecimentos



Corrigenda - Actividade 10 - BMS

Sub-tema: Esclarecimentos

Objectivo do exercício: Identificar as etapas necessárias para efectuar esclarecimentos sobre um serviço na aplicação BMS.

Tempo de realização: 5 minutos

Orientações para a produção: Das etapas abaixo indicadas, indique aquela que está relacionada com a possibilidade de realizar esclarecimentos na aplicação BMS.

Para seleccionar a etapa necessária à realização de esclarecimentos sobre um serviço clique no círculo que está à esquerda da frase.

Depois de seleccionar as etapas, clique em “submeter” para ver o resultado das suas respostas.

Resolução da Actividade

- Página inicial;
- Esclarecimentos; **X**
- Seleccionar entidade e serviço;
- Adicionar e avançar;
- Esclarecido;
- Clicar fora para sair;
- Emitir comprovativo.

Interaction Model Name: Find a Mistake

Chemical Engineering Laboratory Safety

Select the incorrect laboratory-safety statement from among the choices provided and click Submit.

- All personnel must wear appropriate eye protection devices in designated areas.
- All personnel must wear hard hats in designated areas.
- Hard hats must be painted and covered with stickers to make the hats look presentable in case of cracks.
- All personnel must wear the specified personal protective equipment.
- Any individual sustaining injury on departmental property must report it to the Chair of the Dept.

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Htts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS -



Corrigenda - Actividade 11 – BMS

Sub-tema: Guia de Remessa

Objectivo do exercício: Ordenar sequencialmente as etapas que estão relacionadas com a realização de uma guia de remessa.

Tempo de realização: 10 minutos

Orientações para a produção:

Associe cada um dos números aos campos da imagem que representa a realização de uma guia de remessa.

Para tal, faça corresponder cada um dos números apresentados do lado esquerdo aos campos da imagem apresentada no lado direito.

Para isso, arraste cada um dos números para o campo respectivo da imagem respeitante à sequência da realização de uma guia de remessa.

No final clique em “Submeter” para ver o resultado da sua resposta.

Bom trabalho!

Resolução da Actividade

2

5

5

Logout Ajuda Relatórios

Página Inicial Processos Esclarecimentos Cidadãos A minha conta Guia de Remessa

Guia de Remessa

Entidades | Novo Eliminar Pesquisar Resultados da consulta

Nome	Nome alternativo	Código	N.º
> Administração Regional de Saúde	ARS	1-496888	
Automóvel Club de Portugal	ACP	1-1976773	
Caixa Geral Aposentações	CGA	1-405390	
Camara Municipal de Borba	CM Borba	1-497441	
Centro Nacional de Pensões	CNP	1-131422	
Câmara Municipal de Campo Maior	CM Campo Maior	1-6634774	
Câmara Municipal de Freixo	CM Freixo	1-5458267	
Câmara Municipal de Murça	CM Murça	1-990637	
Câmara Municipal de Ovar	CM Ovar	1-1030221	
Câmara Municipal de Resende	CM Resende	1-990624	

Logout Ajuda Relatórios

Página Inicial Processos Esclarecimentos Cidadãos A minha conta Guia de Remessa

Guia de Remessa

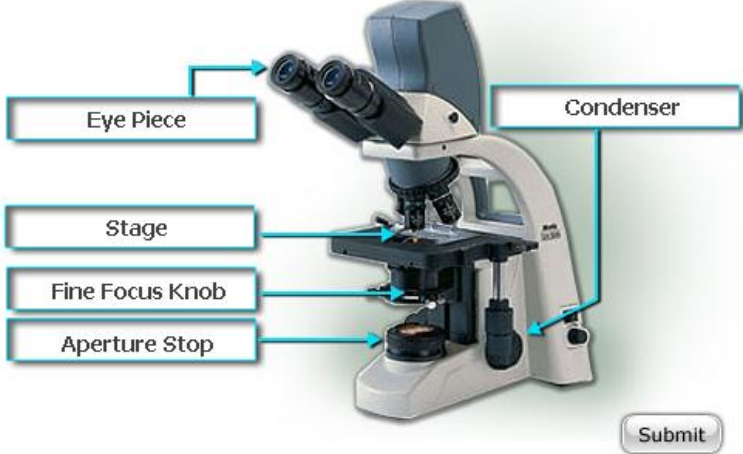
Entidades | Novo Eliminar Pesquisar Resultados da consulta

Nome	Nome alternativo	Código	N.º de tel. princip. N.
> Serviço Casa do Cidadão	SCC	1-584881	
Instituto para a Mobilidade e Transportes Terrestre IMTT	IMTT	1-496836	
Instituto da Segurança Social	ISS	1-496870	
Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestre IMTT-ODV	IMTT-ODV	1-1233244	
EDP- Energias de Portugal	EDP	1-11320341	
Direcção-Geral das Actividades Económicas DGAE	DGAE	1-585181	
Direcção-Geral da Administração da Justiça DGAJ	DGAJ	1-462743	
Direcção-Geral Consumidor DGC	DGC	1-496906	
Direcção Geral da Protecção Social aos Funcionários ADSE	ADSE	1-496914	

Interaction Model Name: Labeling Exercise

Microscope Parts

Shown below is the image of a microscope, used commonly in our laboratories. Can you identify its parts?



Eye Piece

Stage

Fine Focus Knob

Aperture Stop

Condenser

Submit

Proposta de Bibliografia a Consultar:

2. Manual de Procedimentos - Balcão Multisserviços: Pagina 6.

Proposta de sites a Consultar:

2. [Httts://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

Corrigenda - Actividade BMS - Abertura e encerramento de serviços



Corrigenda - Actividade 12 - BMS

Sub-tema: Abertura e encerramento de serviços

Objectivo do exercício: Ordenar sequencialmente os procedimentos a realizar no caso de precisar reabrir o processo para realizar um novo serviço.

Tempo de realização: 10 minutos.

Orientações para a produção:

Ordene de forma sequencial, os números apresentados no lado esquerdo à imagem apresentada relativa à abertura de um processo e realização de um novo serviço.

Para isso, arraste cada um dos números apresentados do lado esquerdo, para o campo respectivo da imagem, tendo em atenção a ordem sequencial dos procedimentos.

No final clique em “Submeter” para obter o resultado da sua resposta.

Bom trabalho!

Resolução da Actividade

The screenshot shows a web application interface for 'Lista de processos'. The main content area displays a process card for 'Processo' with details like 'N.º do processo: 1-18401181' and 'Criado por: BMS3 Teste'. A 'Novo' button is highlighted with callout 3. Below this is a table of 'Serviços' with columns 'N.º', 'Entidade', and 'Serviço'. The first row shows '12' and 'ISS' for 'Pedido de Abono de Família para Crianças e Jovens'. Callout 4 points to the 'Serviço' column. Callout 1 points to an 'Abrir' button. Callout 2 points to an 'OK' button in a dialog box that asks 'Tem a certeza que pretende voltar a Abrir o Caso?'. Callout 5 points to an 'OK' button in a search window. Callout 6 points to a search result in another window. Callout 7 points to an 'OK' button in the second search window. Callout 8 points to the 'Actividades' section, which contains a table of activities:

N.º	Estado	Tipo	Nome	Cor
1	🕒	Adicionar Dados	Registar atendimento	
2	🕒	Documentação	Preencher Formulário ACP	
3	🕒	Documentação	Pedir ao cidadão que identifique o cartão pretendido	
4	🕒	Documentação	Enviar duas cópias do comprovativo	
5	🕒	Documentação	Entregar um comprovativo ao cidadão	
6	🕒	Documentação	Pedir assinatura do cidadão para o outro comprovativo e anexa	


Submiter

Proposta de Bibliografia a Consultar:

1.

Proposta de sites a Consultar:

1. [Https://tbms.ama.pt](https://tbms.ama.pt)

 <p style="font-size: small; margin: 0;">nova aprendizagem AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA</p>	<h2 style="margin: 0;">Questionário de Avaliação da Formação</h2>
--	---

Curso Balcão Multisserviços: Procedimentos e Pressupostos



BALCÃO
MULTISSERVIÇOS

Balcão Multisserviços de _____

Este questionário tem como finalidade avaliar a qualidade da acção de formação em que acaba de participar. Agradecemos que preencha o questionário, registando a sua opinião. Em alguns indicadores propõe-se a utilização de uma escala crescente de 1(menos) a 5 (mais).

1. Objectivos

1 2 3 4 5

1.1 Os Objectivos do Curso foram atingidos:

--	--	--	--	--

2. Temática – Classifique os temas tratados quanto aos seguintes aspectos:

1 2 3 4 5

2.1 Adequação dos temas face aos objectivos

--	--	--	--	--

2.2 Interesse pessoal do Formando

--	--	--	--	--

2.3 Pertinência para o exercício da função

--	--	--	--	--

3. Formador/a(s)

Revela domínio das matérias					Expõe com clareza					Utiliza métodos pedagógicos adequados					Demonstra entusiasmo pelas matérias					Encoraja os formandos a expor as suas ideias					Desenvolve atmosfera de respeito mútuo				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Aspectos Organizativos e Logísticos

1 2 3 4 5

4.1 Recepção e apoio

--	--	--	--	--

4.2 Qualidade dos espaços de formação

--	--	--	--	--

4.3 Equipamentos e suportes pedagógicos

--	--	--	--	--

4.4 Duração e horário da formação

--	--	--	--	--

1 2 3 4 5

5. Qualidade dos Recursos Pedagógicos do Curso

--	--	--	--	--

1 2 3 4 5

6. Nível de participação/motivação dos formandos

--	--	--	--	--

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

Sim

Não

Se respondeu “Não”, diga porquê?

8. Que outras actividades propõe para a dinamização do curso?

9. Como avalia globalmente o Curso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

Para permitir uma mais correcta interpretação das opiniões recolhidas, agradecemos que preencha os campos que se seguem:

10. Idade

18-24

25-29

30-34

35-39

40-44

45-49

50-54

55-59

60-64

65-70

11. Género

Feminino

Masculino

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 16 – Proposta do Inquérito de Avaliação de Satisfação da Formação

“Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”

Este questionário tem como finalidade avaliar a qualidade da acção de formação em que acaba de participar. Agradecemos que preencha o questionário, registando a sua opinião. Em alguns indicadores propõe-se a utilização de uma escala crescente de 1 (menos) a 5 (mais). Pede-se também que responda de forma clara e concisa às questões abertas.

1 – Programa

	1	2	3	4	5
a. Os objectivos do curso foram atingidos					
b. Os temas abordados foram adequados					
c. Os conteúdos programáticos foram consistentes					
d. A motivação dos formandos foi adequada					
e. A participação dos formandos foi adequada					
f. A interacção entre os formandos foi adequada					

1.1 – Classifique os temas abordados de acordo com a sua importância/pertinência:

	1	2	3	4	5
a. Apresentação Institucional do BMS					
b. Serviços Prestados no BMS					
c. Entidades e respectivos serviços					
d. A Especificidade do Software Balcão Multisserviços					
e. A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS					
f. Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades					
g. Sistematização da Informação					

- 1.2 – Dos temas apresentados, qual (ais) outros temas que gostaria de ver mais aprofundados?

2 – Desenvolvimento da Formação

- 2.1 – Classifique o espaço de formação de acordo com as suas condições físicas:

	1	2	3	4	5
a. Luminosidade					
b. Acústica					
c. Climatização					

- 2.2 – Classifique os equipamentos e suportes pedagógicos de acordo com a sua acessibilidade e funcionamento:

	1	2	3	4	5
a. Computadores					
b. Acesso á rede					
c. Plataformas					

- 2.3 – Classifique os recursos pedagógicos/suporte documental de acordo com a sua relevância:

	1	2	3	4	5
a. Manual BMS					
b. Programa de formação					
c. Power point da formação					
d. Formulários das entidades dos serviços					

e. Ficha de sistematização das aprendizagens					
f. Actividades Pedagógicas					

- 2.4 – Tendo em consideração a formação realizada, registre algumas sugestões de actividades que gostaria de ter desenvolvido durante a formação.

3 – Intervenção da formadora

	1	2	3	4	5
a. Recepção e apoio					
b. Domínio do tema					
c. Gestão do tempo					
d. Adequação dos métodos					
e. Relacionamento com os participantes					
f. Clareza na exposição					
g. Entusiasmo pelas matérias					

4 – Apreciação global

	1	2	3	4	5
a. Duração e horário de formação					
b. Correspondência com as expectativas iniciais					
c. Utilidade do (s) tema (s) em relação ao exercício profissional					
d. Concretização dos objectivos pessoais pretendidos					
e. Utilidade do (s) tema (s) em relação ao exercício profissional					
f. Interesse pessoal pela formação realizada					

4.1 – Como avalia globalmente a acção? Indique dois pontos fortes e dois pontos que podem vir a ser melhorados.

Para permitir uma mais correcta interpretação das opiniões recolhidas, agradecemos que preencha os campos que se seguem:

5 – Idade

18 – 24	<input type="checkbox"/>
25 – 29	<input type="checkbox"/>
30 – 34	<input type="checkbox"/>
35 – 39	<input type="checkbox"/>
40 – 44	<input type="checkbox"/>

45 – 49	<input type="checkbox"/>
50 – 54	<input type="checkbox"/>
55 – 59	<input type="checkbox"/>
60 – 64	<input type="checkbox"/>
65 - 70	<input type="checkbox"/>

6 – Género

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>



Balcão Multisserviços: pressupostos e procedimentos

Modelo Pedagógico de Formação



Dezembro 2010

Índice

1. Fundamentação do Modelo Pedagógico	3
1.1. Introdução	3
1.2. Finalidade	3
2. Modelo Pedagógico	4
2.1. Estrutura	4
2.2. Conteúdo programático	6
2.3. Planificação do Modelo de Aprendizagem	7
2.4. Cronograma do conteúdo programático	12
2.5. Estratégia de avaliação da aprendizagem	13
3. Recursos	14
4. Público - alvo	15
5. Considerações Finais.....	16

1. Fundamentação do Modelo Pedagógico

1.1. Introdução

De acordo com a especificidade do conteúdo técnico que se pretende ministrar, e por se considerar que o mesmo requer a prática e experimentação efectiva dos formandos para compreender os conteúdos relativos ao Balcão Multisserviços (BMS), apresentamos neste documento o modelo pedagógico da Formação Técnica sobre o BMS.

Este modelo apresenta-se como um modelo colaborativo e auto-dirigido. É colaborativo no sentido em que se pretende que os formandos demonstrem a assimilação efectiva dos conteúdos ministrados, colaborando com os demais colegas e formadores. É auto-dirigido, pois foram analisadas as estratégias mais adequadas que os formandos deveriam ter em consideração, de forma a proporcionar a compreensão e consolidação dos conteúdos programáticos.

Para delinear a estratégia de aprendizagem foi importante sistematizar a informação existente sobre o BMS bem como os conteúdos relacionados com o funcionamento das plataformas de outras entidades cujo registo do serviço faz-se no sistema BMS.

O BMS é um balcão que tem uma plataforma própria para o registo de diferentes serviços protocolados com diferentes entidades, apresentando-se como um Balcão que faz a ponte entre as entidades e o cidadão, sendo que os serviços que são de maior especificidade e complexidade não estão no âmbito de actuação deste Balcão. Nestas situações, as questões e processos devem ser remetidos para os balcões especializados e/ou integrados, devendo o funcionário registar os contactos e instruir os respectivos processos. No entanto, para que se possa prestar um serviço de qualidade com auxílio desta plataforma, é importante que os formandos conheçam os pressupostos que estão subjacentes a cada serviço, para saberem se o mesmo poderá ser realizado ou não. É por este motivo, e uma vez que o Departamento de Formação assumirá a responsabilidade de dar formação técnica no âmbito do BMS, que propomos o presente modelo pedagógico de formação.

1.2. Finalidade

Tendo em consideração o modelo pedagógico assumido como o viável e praticável para a realização de aprendizagens significativas por parte dos formandos (ap aprendizagens que possam ser aplicadas em contexto de trabalho, apresentando-se como úteis e essenciais para o bom funcionamento do serviço prestado), o mesmo pretende que no final da formação os formandos:

- Detenham, consolidem e apliquem os conhecimentos relacionados com a utilização do BMS e os procedimentos de atendimento e pós-atendimento.

2. Modelo Pedagógico

2.1. Estrutura

Módulos de aprendizagem

O modelo de aprendizagem será estruturado por módulos de aprendizagem, apresentando-se, para cada módulo, a definição dos conteúdos técnicos e pedagógicos, as actividades pedagógicas, a forma de avaliação das aprendizagens realizadas, e a respectiva dinâmica de formação.

Abordagem pedagógica

O modelo pedagógico terá uma abordagem *Blended Learning*. Neste sentido, a formação conta com uma *componente presencial* e uma *componente online*.

A componente presencial será de 2 dias, com 7h de formação por dia, num total de 14h. Nesta componente presencial serão ministrados os conteúdos programáticos relacionados com a utilização do BMS e os serviços das diferentes entidades, complementados com a realização de exercícios práticos.

Através da componente online pretende-se que os formandos consolidem os conhecimentos adquiridos na sessão presencial e que os formadores possam validar as competências dos funcionários para exercerem as suas funções de pré e pós atendimento nos Balcões Multisserviços. Esta componente tem a duração de uma semana e meia (8 dias úteis, num total de 8 horas de formação, 1 hora por cada dia) com recurso a uma plataforma de aprendizagem que possibilite a interacção, partilha de conhecimento e realização de actividades por parte dos formandos e formadores.

Abordagem	Dias	Total de horas	Horas/dia
Presencial	2	14h	7h/dia
Online	8	10h	2h/dia (média)
Total	10	24h	_____

Tabela 1 - Carga horária do Curso BMS (dias e horas).

Regime de faltas

As componentes online e presencial são de carácter obrigatório, sendo aplicado o regime de faltas aos formandos que não participarem activamente nas actividades delineadas para a consolidação das aprendizagens ministradas em contexto presencial e online.

Desta forma, os formandos deverão frequentar 95% da carga horária total do curso para que possam receber o certificado de frequência.

O formando deve ainda realizar as actividades/exercícios nos prazos fixados pelo formador.

Calendarização da formação

Idealmente, a calendarização deverá ser efectuada duas semanas antes da abertura da Loja, de forma a colocar em prática os pressupostos do modelo pedagógico.

A calendarização deve ainda ter em consideração os seguintes requisitos fundamentais para que a formação se possa realizar nas melhores condições possíveis:

- Preferencialmente, a componente presencial deve decorrer após o curso de formação inicial “As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviços ao Cidadão;
- Há que se considerar o tempo necessário para a formação específica do IMTT, da DGAJ e do ISS, nas respectivas delegações regionais, quando os respectivos serviços são integrados no BMS e as entidades considerarem pertinente uma formação específica;
- O número de dias estabelecidos (presencial e online) devem ser rigorosamente cumpridos, dado que o não cumprimento da duração prevista para a formação poderá comprometer a consolidação da aprendizagem dos conteúdos programáticos.

De realçar que a dificuldade de se identificarem datas precisas para a abertura das Lojas do Cidadão, leva a que a calendarização da formação seja feita com pouca antecipação e tal dificulta bastante toda a gestão do processo bem como coloca em risco a qualidade e a eficácia da mesma.

Um outro requisito não relacionado com a calendarização da formação, mas igualmente importante, diz respeito à necessidade de se formarem grupos de formandos, quando oriundos de várias Lojas, cujos serviços BMS sejam equivalentes. De outra forma, a gestão da informação e do tempo torna-se difícil e haverá uma maior propensão para os formandos misturarem os procedimentos.

2.2. Conteúdo programático

Tendo em consideração a diversidade dos conteúdos que estão subjacentes à formação técnica do BMS, relacionada com a panóplia de serviços prestados por diferentes entidades, a estruturação do conteúdo programático teve em consideração os pressupostos informativos daquelas entidades bem como os pressupostos relacionados com a utilização efectiva da plataforma BMS.

Do conjunto das informações recolhidas sobre as entidades e sobre a utilização do BMS, definiram-se sete temas de aprendizagem:

Tema 1 – Apresentação institucional do BMS (aborda-se a origem da prestação deste serviço integrado; o número de BMS existentes; Associação do serviço às LC de 2ª Geração);

Tema 2 – Serviços prestados no BMS (aborda-se os serviços que podem ser prestados; o que esclarecer ao cidadão sobre o BMS; o que esclarecer sobre as diferentes entidades);

Tema 3 – Entidades e respectivos serviços (aborda-se neste tema os serviços de cada entidade que vão ser disponibilizados no BMS da Loja do Cidadão do Concelho específico);

Tema 4 – A especificidade do software BMS (aborda-se neste tema a pertinência e a utilização da plataforma BMS; em que consiste o BMS; estrutura e especificidade do BMS)

Tema 5 – A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS (aborda-se a interligação das plataformas das entidades com o BMS; apresentação das plataformas das Entidades; demonstração do funcionamento e processo dos serviços das plataformas das entidades; realização de casos práticos, suportados por esclarecimentos e apoio dos formadores AMA);

Tema 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades (simulação de abertura/encerramento de caixa; simulação de registo de um atendimento; simulação de registo de um pedido de informação; simulação de uma pesquisa; simulação de emissão de guias de remessa);

Tema 7 – Sistematização da informação (sistematização dos conteúdos ministrados, e realização da actividade final.

2.3. Planificação do Modelo de Aprendizagem

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 1 – Apresentação Institucional do BMS	<ul style="list-style-type: none"> - A origem do BMS; - BMS existentes; - Associação do serviço às LC de 2^a Geração. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a origem do BMS e a sua associação às Lojas do Cidadão de 2^a geração. <p>Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar o número de BMS existentes e a sua associação às LC de 2^a geração. 	<p>Participação na sessão de formação.</p> <p>Duração do módulo:</p> <p>20 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>15 Minutos</p>
Módulo 2 – A especificidade do BMS	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinência e utilização da plataforma BMS; - Em que consiste o BMS; - Estrutura e especificidade do BMS. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender a pertinência dos Balcões Multisserviços, em que consistem e a sua especificidade e estrutura. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descrever a pertinência da utilização do BMS; - Descrever em que consiste o BMS; - Identificar os campos estruturais do BMS e as suas funções. 	<p>Participação na sessão de formação.</p> <p>Duração da actividade:</p> <p>15 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>30 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>15 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 3 – Serviços no BMS	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços que podem ser prestados no BMS; - - Esclarecimentos sobre o BMS a dar ao cidadão; 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os serviços que podem ser prestados no BMS; <p>Compreender os esclarecimentos a dar ao cidadão sobre o BMS e os serviços das diferentes entidades.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os serviços prestados no BMS; - Identificar os esclarecimentos a dar ao cidadão sobre o BMS; - Identificar esclarecimentos a dar ao cidadão sobre as diferentes entidades. 	<p>Análise de um caso, com os procedimentos de um serviço, identificando as incorrecções existentes no mesmo e quais os procedimentos correctos.</p> <p>Duração da actividade:</p> <p>15 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>30 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>15 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 4 – Simulação com a plataforma BMS	<ul style="list-style-type: none"> - Simulação de abertura/encerramento de caixa; - Simulação de registo de um atendimento; - Simulação de registo de um pedido de informação; - Simulação de uma pesquisa; - Simulação de emissão de guias de remessa; - Realização de casos por parte dos formandos. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar diferentes operações com a plataforma BMS; <p>Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com o BMS.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simular: a abertura/encerramento de caixa justificando os passos seguidos para a realização da tarefa; - Simular: o registo de um atendimento, justificando os passos seguidos para a realização da tarefa; - Simular: o registo de um pedido de informação, justificando os passos seguidos para a realização da tarefa; - Simular; realização de uma pesquisa, de emissão de guias de remessa, de geração de informação estatística, justificando os passos seguidos para a realização da tarefa. 	<p>Realização de casos de simulação com os formandos com recurso à plataforma BMS.</p> <p>Duração da actividade:</p> <p>40 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>30 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>30 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
<p>Módulo 5 – A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A interligação das plataformas das entidades com o BMS; - - Demonstração do funcionamento e processo dos serviços das plataformas das entidades; - Realização de casos por parte dos formandos. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender a interligação entre as plataformas das entidades com o BMS; - Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com as plataformas das entidades e a associação com o BMS. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrever o processo de funcionamento entre as plataformas das entidades e o BMS; - Identificar os serviços realizados nas plataformas de cada entidade e os cuidados a ter em consideração na prestação dos mesmos; - Simular a realização de serviços com as plataformas das diferentes entidades. 	<p>Realização de casos de simulação com os formandos, com recurso às plataformas das diferentes entidades.</p> <p>Simulação de um caso de atendimento em que cada um dos formandos simula ser um cidadão enquanto que o segundo realiza o atendimento.</p> <p>Duração das actividades:</p> <p>50 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>40 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>30 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
<p>Módulo 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades</p>	<p>- Realização de casos práticos pelos formandos, com acompanhamento à distância pelo formador, através de uma plataforma de aprendizagem que possibilita a interacção, síncrona e assíncrona entre os formandos e o formador.</p>	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar conhecimentos ministrados na sessão presencial; Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com as plataformas das entidades e a plataforma BMS. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simular a realização de serviços com a plataforma BMS; - Simular a realização de serviços com as plataformas das diferentes entidades. - Descrever os procedimentos informativos a ter em consideração na realização de um serviço com o BMS, e/ou com as plataformas das diferentes entidades. 	<p>Trabalho autónomo.</p> <p>Duração das actividades:</p> <p>É apresentado duas a três actividades para os formandos realizarem no decorrer dos 10 dias de formação online e/ou trabalho autónomo.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 7 – Sistematização da informação	Sistematização dos conteúdos ministrados.	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar a aquisição de conhecimentos e competências ministrados no curso “O Balcão Multisserviços: Pressupostos, Procedimentos e Práticas”. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar a ficha de avaliação final sobre as temáticas abordadas ao longo do curso. 	<p>Ficha de avaliação final sobre as temáticas abordadas ao longo do curso de resposta fechada e feedback automático.</p> <p>Duração: 15 minutos – Em regime online.</p>

2.4. Cronograma do conteúdo programático

	Módulo	Abordagem	Duração
Dia 1	Módulo 1 – Apresentação Institucional do BMS	Presencial	Das 9h às 17 horas (7 horas)
	Módulo 2 – A especificidade do BMS	Presencial	
	Módulo 3 – A postura do atendedor no BMS	Presencial	
Dia 2	Módulo 4 – Simulação com a plataforma BMS	Presencial	Das 9h às 17 horas

		Módulo 5 – A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS	Presencial	(7 horas)
1 Semana e meia (8 dias)	Dia 1 a 7	Módulo 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades	Componente online	Trabalho autónomo (10 horas)
	Dia 8	Módulo 7 – Avaliação Final		

Tabela 2 – Cronograma do conteúdo programático.

2.5. Estratégia de avaliação da aprendizagem

A avaliação da aprendizagem será feita tendo em consideração as actividades realizadas pelos formandos e a realização da ficha de avaliação final, não gorando a participação activa dos formandos nas sessões presenciais e online, e a interacção com o grupo e o formador.

O tipo de avaliação de aprendizagem adoptado será a avaliação formativa (em que se pretende que os formandos aprendam com os objectos de aprendizagem construídos e, ainda, com as dúvidas que surjam aquando da realização das actividades) e a avaliação sumativa (essencialmente para aferir os conhecimentos adquiridos pelos formandos ao longo do curso).

3. Recursos

Para a execução do presente modelo pedagógico, são necessários alguns recursos técnicos e humanos.

No que respeita aos **recursos técnicos e logísticos** é necessário:

- Computadores;
- Videoprojector;
- Acesso à internet;
- Disponibilização e acesso a todas as plataformas abordadas no curso, para efeitos de simulação;
- Dossier, separadores e resmas de papel (pelo menos duas resmas de folhas A4 por curso) para impressão dos materiais;
- Sala de formação, com infra-estrutura que proporcione a realização da formação);
- Plataforma de aprendizagem, para a componente online, que permita a realização de comunicações em tempo real e em tempo deferido (assíncrona);
- Ferramentas da Web 2.0, bem como ferramentas que possibilitem a concepção de materiais de simulação de experimentação da plataforma.

No que respeita aos **recursos humanos** é necessário:

- 1 Formador com conhecimentos técnicos sobre as diferentes plataformas abordadas no curso, conhecimentos pedagógicos de formação, e conhecimentos na utilização de LMS (Learning Management System), - plataformas de gestão da aprendizagem.

4. Público - alvo

O presente modelo pedagógico destina-se aos futuros funcionários das Lojas do Cidadão de 2ª Geração que irão operar nos Balcões Multisserviços.

Na sua generalidade os formandos têm uma escolaridade que varia entre o 2º ciclo do ensino básico e o ensino superior, e muitos dos funcionários têm uma experiência profissional de atendimento 4 a mais anos de serviço.

Preferencialmente os formandos deverão ter noções básicas de utilização do computador na óptica do utilizador, privilegiando-se que estes tenham uma conta de email.

Os formandos devem ser informados de todas as normas, direitos e deveres no âmbito do funcionamento normal do curso.

5. Considerações Finais

O modelo pedagógico apresentado constitui-se como uma medida a implementar para as formações Técnicas, mais especificamente para o Balcão Multisserviços.

5.1 - Fases do projecto – Modelo pedagógico BMS

A construção do modelo pedagógico a aplicar nas formações do Balcão Multisserviços tem por base diferentes fases de consecução e execução do mesmo:

Fase de análise

A fase de análise consistiu na recolha e leitura de conteúdos e informações sobre as diferentes entidades e sobre a utilização do programa BMS; experimentação do programa BMS (versão Formação); observação de sessões presenciais da formação técnica; reuniões de equipa. Estes passos foram importantes para perceber e analisar a melhor estratégia de concepção do modelo pedagógico.

Fase de desenvolvimento e concepção

A fase de desenvolvimento consistiu na estruturação prática da análise recolhida, delimitando os aspectos relacionados desde da estrutura do modelo pedagógico, conteúdos, actividades, objectivos de aprendizagem e duração do curso e forma de avaliação da aprendizagem.

Fase de Validação

A fase de validação do modelo pedagógico será realizada, numa primeira fase, internamente pelo Departamento de Formação, através da experimentação piloto da metodologia e da reflexão conjunta da equipa, e, numa segunda fase, junto da direcção da RNSA. Após a validação do modelo pedagógico poder-se-á fazer reformulações decorrentes da validação, ou passar-se directamente à fase de implementação do modelo pedagógico.

Fase de implementação

Aplicação do modelo pedagógico.

Fase de avaliação

Após a fase de implementação do modelo, proceder-se-á à avaliação da viabilidade e da praticabilidade do mesmo junto dos funcionários que irão operar nos balcões multisserviços, seguida, se necessário, da realização de adaptações e melhorias.



Balcão Multisserviços: pressupostos e procedimentos

Modelo Pedagógico de Formação



Dezembro 2011

Índice

1. Fundamentação do Modelo Pedagógico	3
1.1. Introdução	3
1.2. Finalidade	3
2. Modelo Pedagógico	4
2.1. Estrutura	4
2.2. Conteúdo programático	6
2.3. Planificação do Modelo de Aprendizagem	7
2.4. Cronograma do conteúdo programático	12
2.5. Estratégia de avaliação da aprendizagem	13
3. Recursos	14
4. Público - alvo	15
5. Considerações Finais.....	16

1. Fundamentação do Modelo Pedagógico

1.1. Introdução

De acordo com a especificidade do conteúdo técnico que se pretende ministrar, e por se considerar que o mesmo requer a prática e experimentação efectiva dos formandos para compreender os conteúdos relativos ao Balcão Multisserviços (BMS), apresentamos neste documento o modelo pedagógico da Formação Técnica sobre o BMS.

Este modelo apresenta-se como um modelo colaborativo e auto-dirigido. É colaborativo no sentido em que se pretende que os formandos demonstrem a assimilação efectiva dos conteúdos ministrados, colaborando com os demais colegas e formadores. É auto-dirigido, pois foram analisadas as estratégias mais adequadas que os formandos deveriam ter em consideração, de forma a proporcionar a compreensão e consolidação dos conteúdos programáticos.

Para delinear a estratégia de aprendizagem foi importante sistematizar a informação existente sobre o BMS bem como os conteúdos relacionados com o funcionamento das plataformas de outras entidades cujo registo do serviço faz-se no sistema BMS.

O BMS é um balcão que tem uma plataforma própria para o registo de diferentes serviços protocolados com diferentes entidades, apresentando-se como um Balcão que faz a ponte entre as entidades e o cidadão, sendo que os serviços que são de maior especificidade e complexidade não estão no âmbito de actuação deste Balcão. Nestas situações, as questões e processos devem ser remetidos para os balcões especializados e/ou integrados, devendo o funcionário registar os contactos e instruir os respectivos processos. No entanto, para que se possa prestar um serviço de qualidade com auxílio desta plataforma, é importante que os formandos conheçam os pressupostos que estão subjacentes a cada serviço, para saberem se o mesmo poderá ser realizado ou não. É por este motivo, e uma vez que o Departamento de Formação assumirá a responsabilidade de dar formação técnica no âmbito do BMS, que propomos o presente modelo pedagógico de formação.

1.2. Finalidade

Tendo em consideração o modelo pedagógico assumido como o viável e praticável para a realização de aprendizagens significativas por parte dos formandos (ap aprendizagens que possam ser aplicadas em contexto de trabalho, apresentando-se como úteis e essenciais para o bom funcionamento do serviço prestado), o mesmo pretende que no final da formação os formandos:

- Detenham, consolidem e apliquem os conhecimentos relacionados com a utilização do BMS e os procedimentos de atendimento e pós-atendimento.

2. Modelo Pedagógico

2.1. Estrutura

Módulos de aprendizagem

O modelo de aprendizagem será estruturado por módulos de aprendizagem, apresentando-se, para cada módulo, a definição dos conteúdos técnicos e pedagógicos, as actividades pedagógicas, a forma de avaliação das aprendizagens realizadas, e a respectiva dinâmica de formação.

Abordagem pedagógica

O modelo pedagógico terá uma abordagem *Blended Learning*. Neste sentido, a formação conta com uma *componente presencial* e uma *componente online*.

A componente presencial será de 2 dias, com 7h de formação por dia, num total de 14h. Esta componente presencial será dedicada ao manuseamento da plataforma de aprendizagem BMS, com a aplicação de exercícios práticos referentes aos serviços disponibilizados pelas diversas entidades.

A componente online é utilizada em dois momentos: no período pré-formação (duas semanas antes da formação), com um modelo de aprendizagem independente e no período pós formação, com um modelo de aprendizagem colaborativo. Através do momento pré-formação, os formandos têm acesso aos conteúdos BMS, através da plataforma de aprendizagem, de forma a haver uma uniformização dos conhecimentos teóricos o que permite um nivelamento do seu nível de conhecimento. No momento pós formação, pretende-se que os formandos consolidem os conhecimentos adquiridos na sessão presencial e que os formadores possam validar as competências dos funcionários para exercerem as suas funções de pré e pós atendimento nos Balcões Multisserviços. O momento pós formação tem a duração de uma semana e meia (8 dias úteis, num total de 8 horas de formação, 1 hora por cada dia) com recurso a uma plataforma de aprendizagem que possibilite a interacção, partilha de conhecimento e realização de actividades por parte dos formandos e formadores.

Abordagem	Dias	Total de horas	Horas/dia
Presencial	2	14h	7h/dia
Online	10	20h	2/dia
(Pré-formação)			

Online	8	10h	2h/dia (média)
(Pós-formação)			
Total	20	24h	_____

Tabela 1 - Carga horária do Curso BMS (dias e horas).

Regime de faltas

As componentes online (período pré-formação e pós-formação) e presencial são de carácter obrigatório, sendo aplicado o regime de faltas aos formandos que não participarem activamente nas actividades delineadas para a consolidação das aprendizagens ministradas em contexto presencial e online.

Desta forma, os formandos deverão frequentar 95% da carga horária total do curso para que possam receber o certificado de frequência.

O formando deve ainda realizar as actividades/exercícios nos prazos fixados pelo formador.

Calendarização da formação

Idealmente, a calendarização deverá ser efectuada duas semanas antes da abertura da Loja, de forma a colocar em prática os pressupostos do modelo pedagógico.

A calendarização deve ainda ter em consideração os seguintes requisitos fundamentais para que a formação se possa realizar nas melhores condições possíveis:

- Preferencialmente, a componente presencial deve decorrer após o curso de formação inicial “As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviços ao Cidadão;
- Há que se considerar o tempo necessário para a formação específica do IMTT, da DGAJ e do ISS, nas respectivas delegações regionais, quando os respectivos serviços são integrados no BMS e as entidades considerarem pertinente uma formação específica;
- O número de dias estabelecidos (presencial e online) devem ser rigorosamente cumpridos, dado que o não cumprimento da duração prevista para a formação poderá comprometer a consolidação da aprendizagem dos conteúdos programáticos.

De realçar que a dificuldade de se identificarem datas precisas para a abertura das Lojas do Cidadão, leva a que a calendarização da formação seja feita com pouca antecipação e tal dificulta bastante toda a gestão do processo bem como coloca em risco a qualidade e a eficácia da mesma.

Um outro requisito não relacionado com a calendarização da formação, mas igualmente importante, diz respeito à necessidade de se formarem grupos de formandos, quando oriundos de várias Lojas, cujos serviços BMS sejam equivalentes. De outra forma, a gestão da informação e do tempo torna-se difícil e haverá uma maior propensão para os formandos misturarem os procedimentos.

2.2. Conteúdo programático

Tendo em consideração a diversidade dos conteúdos que estão subjacentes à formação técnica do BMS, relacionada com a panóplia de serviços prestados por diferentes entidades, a estruturação do conteúdo programático teve em consideração os pressupostos informativos daquelas entidades bem como os pressupostos relacionados com a utilização efectiva da plataforma BMS.

Do conjunto das informações recolhidas sobre as entidades e sobre a utilização do BMS, definiram-se sete temas de aprendizagem:

Tema 1 – Apresentação institucional do BMS (aborda-se a origem da prestação deste serviço integrado; o número de BMS existentes; Associação do serviço às LC de 2ª Geração);

Tema 2 – Serviços prestados no BMS (aborda-se os serviços que podem ser prestados; o que esclarecer ao cidadão sobre o BMS; o que esclarecer sobre as diferentes entidades);

Tema 3 – Entidades e respectivos serviços (aborda-se neste tema os serviços de cada entidade que vão ser disponibilizados no BMS da Loja do Cidadão do Concelho específico);

Tema 4 – A especificidade do software BMS (aborda-se neste tema a pertinência e a utilização da plataforma BMS; em que consiste o BMS; estrutura e especificidade do BMS)

Tema 5 – A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS (aborda-se a interligação das plataformas das entidades com o BMS; apresentação das plataformas das Entidades; demonstração do funcionamento e processo dos serviços das plataformas das entidades; realização de casos práticos, suportados por esclarecimentos e apoio dos formadores AMA);

Tema 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades (simulação de abertura/encerramento de caixa; simulação de registo de um atendimento; simulação de registo de um pedido de informação; simulação de uma pesquisa; simulação de emissão de guias de remessa);

Tema 7 – Sistematização da informação (sistematização dos conteúdos ministrados, e realização da actividade final.

2.3. Planificação do Modelo de Aprendizagem

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 1 – Apresentação Institucional do BMS	<ul style="list-style-type: none"> - A origem do BMS; - BMS existentes; - Associação do serviço às LC de 2ª Geração. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a origem do BMS e a sua associação às Lojas do Cidadão de 2ª geração. <p>Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar o número de BMS existentes e a sua associação às LC de 2ª geração. 	<p>Participação na sessão de formação.</p> <p>Duração do módulo:</p> <p>20 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>15 Minutos</p>
Módulo 2 – A especificidade do BMS	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinência e utilização da plataforma BMS; - Em que consiste o BMS; - Estrutura e especificidade do BMS. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender a pertinência dos Balcões Multisserviços, em que consistem e a sua especificidade e estrutura. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descrever a pertinência da utilização do BMS; - Descrever em que consiste o BMS; - Identificar os campos estruturais do BMS e as suas funções. 	<p>Participação na sessão de formação.</p> <p>Duração da actividade:</p> <p>15 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>30 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>15 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 3 – Serviços no BMS	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços que podem ser prestados no BMS; - - Esclarecimentos sobre o BMS a dar ao cidadão; 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os serviços que podem ser prestados no BMS; <p>Compreender os esclarecimentos a dar ao cidadão sobre o BMS e os serviços das diferentes entidades.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os serviços prestados no BMS; - Identificar os esclarecimentos a dar ao cidadão sobre o BMS; - Identificar esclarecimentos a dar ao cidadão sobre as diferentes entidades. 	<p>Análise de um caso, com os procedimentos de um serviço, identificando as incorrecções existentes no mesmo e quais os procedimentos correctos.</p> <p>Duração da actividade:</p> <p>15 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>30 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>15 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 4 – Simulação com a plataforma BMS	<ul style="list-style-type: none"> - Simulação de abertura/encerramento de caixa; - Simulação de registo de um atendimento; - Simulação de registo de um pedido de informação; - Simulação de uma pesquisa; - Simulação de emissão de guias de remessa; - Realização de casos por parte dos formandos. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar diferentes operações com a plataforma BMS; <p>Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com o BMS.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simular: a abertura/encerramento de caixa justificando os passos seguidos para a realização da tarefa; - Simular: o registo de um atendimento, justificando os passos seguidos para a realização da tarefa; - Simular: o registo de um pedido de informação, justificando os passos seguidos para a realização da tarefa; - Simular; realização de uma pesquisa, de emissão de guias de remessa, de geração de informação estatística, justificando os passos seguidos para a realização da tarefa. 	<p>Realização de casos de simulação com os formandos com recurso à plataforma BMS.</p> <p>Duração da actividade:</p> <p>40 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>30 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>30 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
<p>Módulo 5 – A sinergia entre as plataformas das Entidades e o BMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A interligação das plataformas das entidades com o BMS; - - Demonstração do funcionamento e processo dos serviços das plataformas das entidades; - Realização de casos por parte dos formandos. 	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compreender a interligação entre as plataformas das entidades com o BMS; - Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com as plataformas das entidades e a associação com o BMS. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrever o processo de funcionamento entre as plataformas das entidades e o BMS; - Identificar os serviços realizados nas plataformas de cada entidade e os cuidados a ter em consideração na prestação dos mesmos; - Simular a realização de serviços com as plataformas das diferentes entidades. 	<p>Realização de casos de simulação com os formandos, com recurso às plataformas das diferentes entidades.</p> <p>Simulação de um caso de atendimento em que cada um dos formandos simula ser um cidadão enquanto que o segundo realiza o atendimento.</p> <p>Duração das actividades:</p> <p>50 Minutos.</p> <p>Duração da apresentação temática:</p> <p>40 Minutos.</p> <p>Tempo para colocação de dúvidas/questões:</p> <p>30 Minutos.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
<p>Módulo 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades</p>	<p>- Realização de casos práticos pelos formandos, com acompanhamento à distância pelo formador, através de uma plataforma de aprendizagem que possibilita a interacção, síncrona e assíncrona entre os formandos e o formador.</p>	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar conhecimentos ministrados na sessão presencial; Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com as plataformas das entidades e a plataforma BMS. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Simular a realização de serviços com a plataforma BMS; - Simular a realização de serviços com as plataformas das diferentes entidades. - Descrever os procedimentos informativos a ter em consideração na realização de um serviço com o BMS, e/ou com as plataformas das diferentes entidades. 	<p>Trabalho autónomo.</p> <p>Duração das actividades:</p> <p>É apresentado duas a três actividades para os formandos realizarem no decorrer dos 10 dias de formação online e/ou trabalho autónomo.</p>

Módulo	Conteúdos	Objectivos de aprendizagem	Actividades
Módulo 7 – Sistematização da informação	Sistematização dos conteúdos ministrados.	<p>Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar a aquisição de conhecimentos e competências ministrados no curso “O Balcão Multisserviços: Pressupostos, Procedimentos e Práticas”. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar a ficha de avaliação final sobre as temáticas abordadas ao longo do curso. 	<p>Ficha de avaliação final sobre as temáticas abordadas ao longo do curso de resposta fechada e feedback automático.</p> <p>Duração: 15 minutos – Em regime online.</p>

2.4. Cronograma do conteúdo programático

	Módulo	Abordagem	Duração
2 Semanas (10 dias) Pré-formação	<p>Módulo 1 – <i>Apresentação Institucional do BMS</i></p> <p>Módulo 2 – A <i>especificidade do BMS</i></p> <p>Módulo 3 – A postura do <i>atendedor no BMS</i></p>	Online	Das 18h às 20 h (20 horas)
Dia 1/2	<p>Módulo 4 – Simulação <i>com a plataforma BMS</i></p> <p>Módulo 5 – A sinergia <i>entre as plataformas das Entidades e o BMS</i></p>	Presencial	Das 9h às 17 horas (14 horas)

		Módulo 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades		
1 Semana e meia (8 dias) . Pós- formação	Dia 1 a 7	Módulo 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades	Componente online	Trabalho autónomo (10 horas)
	Dia 8	Módulo 7 – Avaliação Final		

Tabela 2 – Cronograma do conteúdo programático.

2.5. Estratégia de avaliação da aprendizagem

A avaliação da aprendizagem será feita tendo em consideração as actividades realizadas pelos formandos e a realização da ficha de avaliação final, não gorando a participação activa dos formandos nas sessões presenciais e online, e a interacção com o grupo e o formador.

O tipo de avaliação de aprendizagem adoptado será a avaliação formativa (em que se pretende que os formandos aprendam com os objectos de aprendizagem construídos e, ainda, com as dúvidas que surjam aquando da realização das actividades) e a avaliação sumativa (essencialmente para aferir os conhecimentos adquiridos pelos formandos ao longo do curso).

3. Recursos

Para a execução do presente modelo pedagógico, são necessários alguns recursos técnicos e humanos.

No que respeita aos **recursos técnicos e logísticos** é necessário:

- Computadores;
- Videoprojector;
- Acesso à internet;
- Disponibilização e acesso a todas as plataformas abordadas no curso, para efeitos de simulação;
- Dossier, separadores e resmas de papel (pelo menos duas resmas de folhas A4 por curso) para impressão dos materiais;
- Sala de formação, com infra-estrutura que proporcione a realização da formação);
- Plataforma de aprendizagem, para a componente online, que permita a realização de comunicações em tempo real e em tempo deferido (assíncrona);
- Ferramentas da Web 2.0, bem como ferramentas que possibilitem a concepção de materiais de simulação de experimentação da plataforma.

No que respeita aos **recursos humanos** é necessário:

- 1 Formador com conhecimentos técnicos sobre as diferentes plataformas abordadas no curso, conhecimentos pedagógicos de formação, e conhecimentos na utilização de LMS (Learning Management System), - plataformas de gestão da aprendizagem.

4. Público - alvo

O presente modelo pedagógico destina-se aos futuros funcionários das Lojas do Cidadão de 2ª Geração que irão operar nos Balcões Multisserviços.

Na sua generalidade os formandos têm uma escolaridade que varia entre o 2º ciclo do ensino básico e o ensino superior, e muitos dos funcionários têm uma experiência profissional de atendimento 4 a mais anos de serviço.

Preferencialmente os formandos deverão ter noções básicas de utilização do computador na óptica do utilizador, privilegiando-se que estes tenham uma conta de email.

Os formandos devem ser informados de todas as normas, direitos e deveres no âmbito do funcionamento normal do curso.

5. Considerações Finais

O modelo pedagógico apresentado constitui-se como uma medida a implementar para as formações Técnicas, mais especificamente para o Balcão Multisserviços.

5.1 - Fases do projecto – Modelo pedagógico BMS

A construção do modelo pedagógico a aplicar nas formações do Balcão Multisserviços tem por base diferentes fases de consecução e execução do mesmo:

Fase de análise

A fase de análise consistiu na recolha e leitura de conteúdos e informações sobre as diferentes entidades e sobre a utilização do programa BMS; experimentação do programa BMS (versão Formação); observação de sessões presenciais da formação técnica; reuniões de equipa. Estes passos foram importantes para perceber e analisar a melhor estratégia de concepção do modelo pedagógico.

Fase de desenvolvimento e concepção

A fase de desenvolvimento consistiu na estruturação prática da análise recolhida, delimitando os aspectos relacionados desde da estrutura do modelo pedagógico, conteúdos, actividades, objectivos de aprendizagem e duração do curso e forma de avaliação da aprendizagem.

Fase de Validação

A fase de validação do modelo pedagógico será realizada, numa primeira fase, internamente pelo Departamento de Formação, através da experimentação piloto da metodologia e da reflexão conjunta da equipa, e, numa segunda fase, junto da direcção da RNSA. Após a validação do modelo pedagógico poder-se-á fazer reformulações decorrentes da validação, ou passar-se directamente à fase de implementação do modelo pedagógico.

Fase de implementação

Aplicação do modelo pedagógico.

Fase de avaliação

Após a fase de implementação do modelo, proceder-se-á à avaliação da viabilidade e da praticabilidade do mesmo junto dos funcionários que irão operar nos balcões multisserviços, seguida, se necessário, da realização de adaptações e melhorias.

Curso: "As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviços ao Cidadão"
 Data: 02 e 03 de Dezembro

Nº Formandos : 6
 N. Questionários preenchidos:4

Duração: 14 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

Média final **95,0%** **4,75**

Item	Escala	Frequência
Os objectivos do curso foram atingidos	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	3
	Média	

0%
0%
0%
25%
75%
4

TEMÁTICA:

Média final **95,0%** **4,75**

Item	Escala	Frequência
Interesse pessoal do formando	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	3
	Média	

0%
0%
0%
25%
75%
4

Item	Escala	Frequência
Adequação dos temas face aos objectivos	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	3
	Média	

0%
0%
0%
25%
75%
4

Item	Escala	Frequência
Pertinência para o exercício da função	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	3
	Média	

0%
0%
0%
25%
75%
4

FORMADORES:

Média final **4,75** **95,0%**

Item	Formador	
Revela domínio das matérias		
	1	
	3	
	Média	4,75

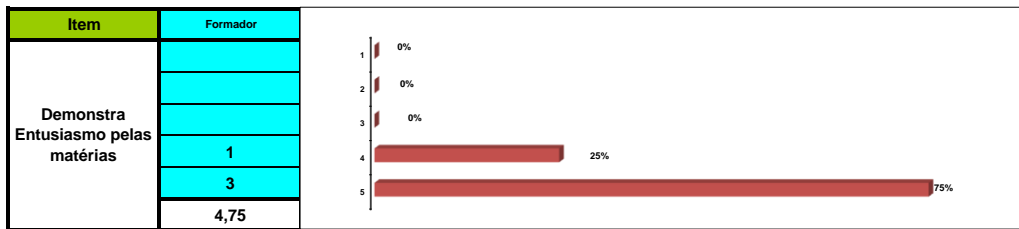
1 0%
2 0%
3 0%
4 25%
5 75%
4

Item	Formador	
Expõe com Clareza		
	1	
	3	
	Média	4,75

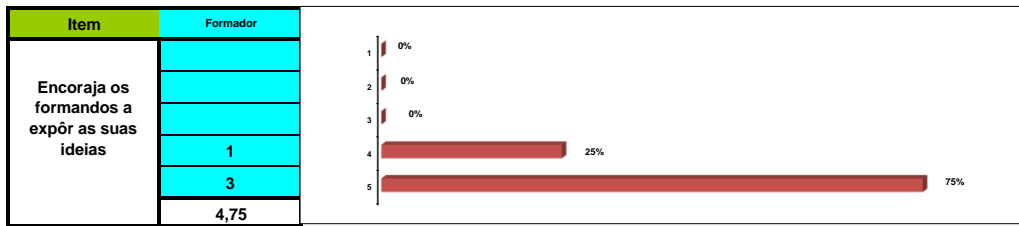
1 0%
2 0%
3 0%
4 25%
5 75%
4

Item	Formador	
Utiliza métodos pedagógicos adequados		
	1	
	3	
	Média	4,75

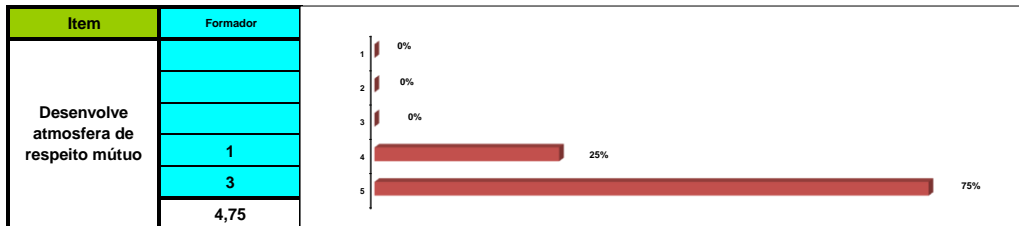
1 0%
2 0%
3 0%
4 25%
5 75%
4



1	0%
2	0%
3	0%
4	25%
5	75%
4	

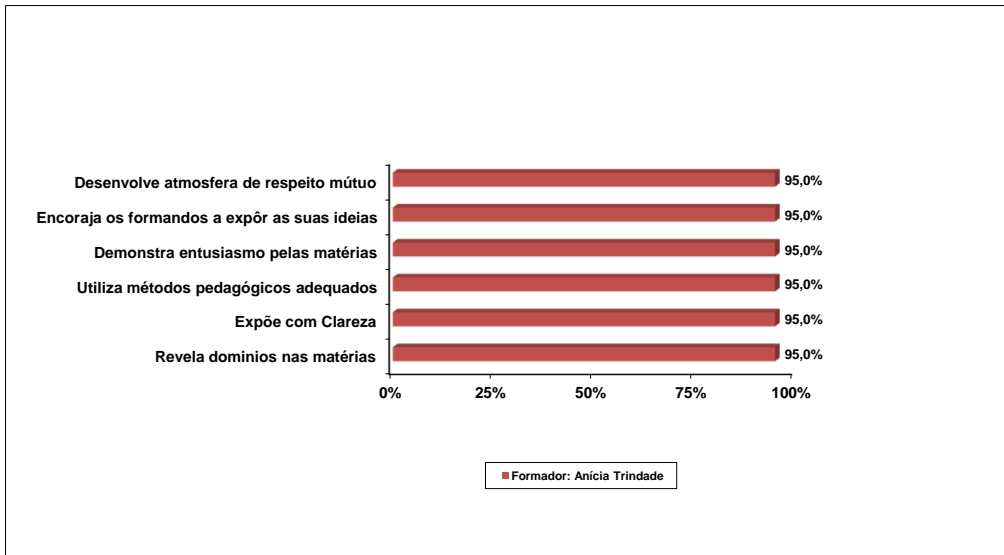


1	0%
2	0%
3	0%
4	25%
5	75%
4	



1	0%
2	0%
3	0%
4	25%
5	75%
4	

Análise do Formador em cada item

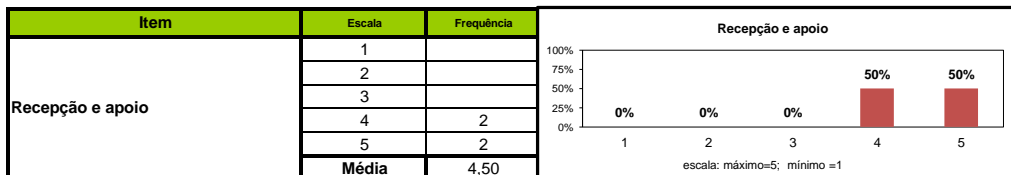


Formador: Anícia Trindade

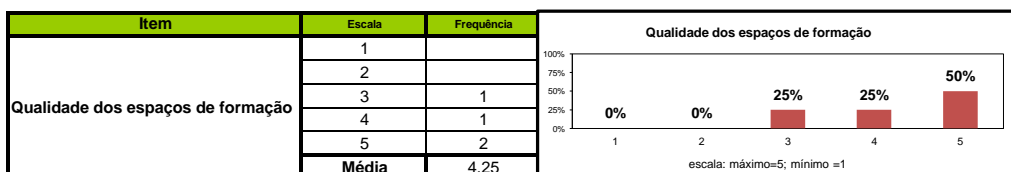
Revela dominios nas matérias	95,0%
Expõe com Clareza	95,0%
Utiliza métodos pedagógicos adequados	95,0%
Demonstra entusiasmo pelas matérias	95,0%
Encoraja os formandos a expor as suas ideias	95,0%
Desenvolve atmosfera de respeito mútuo	95,0%

ASPECTOS ORGANIZATIVOS E LOGÍSTICOS:

Média final **4,06** **101,6%**

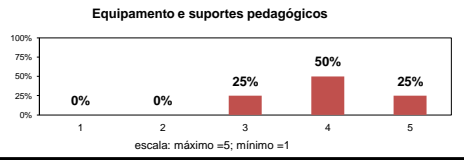


0%	
0%	
0%	
50%	
50%	
4	



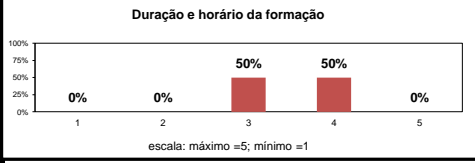
0%	
0%	
25%	
25%	
50%	
4	

Item	Escala	Frequência
Equipamento e suportes pedagógicos	1	
	2	
	3	1
	4	2
	5	1
	Média	4,00



0%
0%
25%
50%
25%
4

Item	Escala	Frequência
Duração e horário da formação	1	
	2	
	3	2
	4	2
	5	
	Média	3,50

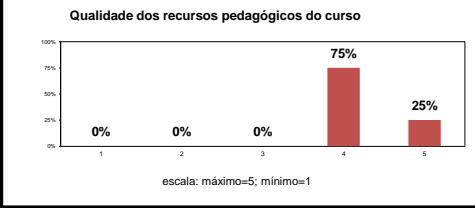


0%
0%
50%
50%
0%
4

QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

Média final **4,25** **85,0%**

Item	Escala	Frequência
Qualidade dos recursos pedagógicos do curso	1	
	2	
	3	
	4	3
	5	1
	Média	4,25

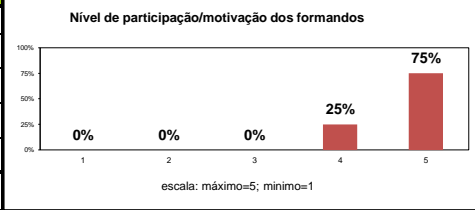


0%
0%
0%
75%
25%
4

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final **4,75** **95,0%**

Item	Escala	Frequência
Nível de participação/motivação dos formandos	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	3
	Média	4,75



0%
0%
0%
25%
75%
4

Síntese Final

Objectivos	4,75	95,0%
Temática	4,75	95,0%
Formadores	4,75	95,0%
Aspectos Organizativos	4,06	81,3%
Qualidade dos Recursos	4,25	85,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,75	95,0%
Global do Módulo	4,55	91,0%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM NÃO

Porquê?

8. Gostaria de ver abordados outros temas neste módulo?

SIM NÃO Sem resposta

Quais?

1)

9. Como avalia globalmente oCurso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

2) Útil, dinâmico, acessível.

10. Idade e Género

Idade

18-24	
25-29	1
30-34	1
35-39	1
40-44	

45-49	1
50-54	
55-59	
60-64	
65-70	

Género

Feminino	5
Masculino	1

ama

AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DE PERSONALIDADE
SUPERVISÃO Nº 001/2010

Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos



nova
aprendizagem
AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Relatório Global

-  **BMS de Penafiel**
-  **BMS de Castelo Branco**
-  **BMS de Palmela**
-  **BMS de Tarouca**
-  **BMS de Sintra e Loures**

Data: Dezembro 2010

Índice

1 - Enquadramento.....	3
2 - Apresentação do curso.....	4
3 - Objectivos gerais	4
4 - Cronograma de formação	5
5 - Dinamização da formação.....	6
6 - Formação presencial.....	7
7 - Trabalho Autónomo	7
8 - Resultados da formação	8

1 - Enquadramento

Aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça, aprendo observando os outros.

(Fleury, M. e Fleury, A., 2001, p.191)

Os indivíduos aprendem de diferentes formas, lendo, ouvindo errando, na prática, vivenciando situações, observando os outros, entre outras formas que estes seleccionam para realizarem aprendizagens significativas.

A formação profissional no geral e a formação em contexto de trabalho em particular, apresentam-se como factores essenciais para o melhor desempenho dos trabalhadores.

O trabalho nas Lojas do Cidadão, mais especificamente o atendimento no Balcão Multisserviços (BMS), exige conhecimentos específicos e técnicas sempre inovadoras e adaptadas ao este contexto e situação.

O BMS, mais do que um balcão que agrega diversos serviços disponíveis ao cidadão, é um balcão de serviços integrados públicos e privados de diferentes entidades, com o intuito de responder às necessidades globais do cidadão de forma rápida e acessível.

Para prestar um serviço de qualidade no BMS, é importante que os operadores deste balcão conheçam os pressupostos e procedimentos que estão subjacentes a cada serviço de cada entidade, bem como, a sua exequibilidade. É por este motivo que consideramos pertinente, necessário, e indispensável, a participação dos futuros funcionários do BMS no curso "Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos".

Neste sentido, o curso "Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos" pretende ser uma resposta prática à preparação dos novos operadores do BMS para a nova cultura de prestação de serviços ao cidadão, contribuindo para o desenvolvimento de competências ao nível do atendimento ao público com recurso à plataforma BMS.

Esta formação técnica com recurso ao software BMS tem por base uma avaliação contínua das aprendizagens dos participantes, mediante a realização de actividades práticas. No final do curso é entregue certificado de participação a todos os participantes.

2 - Apresentação do curso

2.1. - Título do curso

“Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”

2.2. - Estrutura do curso

Parte I (formação presencial – 2 dias/14h)

- I. 1 – Apresentação institucional do BMS
- I.2 – Serviços prestados no BMS
- I. 3 – Entidades e respectivos serviços
- I. 4 – A especificidade do software “Balcão Multisserviços”
- I. 5 – A Sinergia entre as plataformas das entidades e o BMS
- I. 6 – Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades
- I. 7 – Sistematização da Informação

Parte II (Trabalho autónomo – 2 semanas/9h)

- II. 1 – Trabalho autónomo

3 - Objectivos gerais

- Acolher os Operadores BMS e enquadrá-los na Missão, Valores e Cultura das Lojas do Cidadão;
- Conhecer a origem do BMS e a sua associação às Lojas do Cidadão de 2ª geração;
- Compreender os esclarecimentos a dar ao cidadão sobre o BMS e os serviços das diferentes entidades;
- Conhecer os passos inerentes às operações fundamentais para a prestação de serviços com o BMS;
- Compreender a interligação entre as plataformas das entidades com o BMS.

4 - Cronograma de formação

PARTE I / TEMA	PROGRAMA	CARGA HORÁRIA
Formação Presencial		
Tema 1 Apresentação institucional do BMS	<ul style="list-style-type: none"> Boas Vindas ao Curso Objectivos do curso Origem do BMS Associação do serviço às Lojas de 2ª Geração 	Presencial 30 min.
Tema 2 Serviços prestados no BMS	<ul style="list-style-type: none"> Serviços globais prestados nos Balcões Multisserviços Serviços prestados no Balcão Multisserviços Local Esclarecimentos sobre o BMS a dar ao Cidadão 	Presencial 30 min.
Tema 3 Entidades e respectivos serviços	<ul style="list-style-type: none"> IMTT – Serviços e procedimentos CGA – Serviços e procedimentos ADSE – Serviços e procedimentos ISS – Serviços e procedimentos ARS – Serviços e procedimentos DGC – Serviços e procedimentos ACP – Serviços e procedimentos Portal do Cidadão – Serviços e procedimentos 	Presencial 3h
Tema 4 A especificidade do software “Balcão Multisserviços”	<ul style="list-style-type: none"> Pertinência e utilização da plataforma BMS Em que consiste o BMS Estrutura e especificidade do BMS Abertura/encerramento de caixa Registo de um atendimento Registo de um pedido de informação Simulação de uma pesquisa Simulação de emissão de guias de remessa Simulação da emissão do relatório de caixa Consulta de dos campos “Ajuda” - Pertinência 	Presencial 3h
Tema 5 A Sinergia entre as plataformas das entidades e o BMS	<ul style="list-style-type: none"> A interligação das plataformas das entidades com o BMS Demonstração do funcionamento e processo dos serviços das plataformas das entidades Realização de casos por parte dos formandos 	Presencial 2h
Tema 6 Casos práticos sobre o BMS e os serviços das entidades	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação de Conhecimentos Realização de casos práticos pelos formandos Realização de serviços com a plataforma BMS Procedimentos informativos a ter em consideração na realização de um serviço com o BMS, e/ou com as plataformas das diferentes entidades 	Presencial 4h
Tema 7 Sistematização da informação	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização dos conteúdos ministrados Actividade final 	Presencial 1h
Trabalho autónomo		
Semana 1	<ul style="list-style-type: none"> Leitura e análise do manual de procedimentos BMS Leitura e análise do manual de utilizador do BMS 	Auto-estudo 3h Apoio tutorial
Semana 2	<ul style="list-style-type: none"> Consulta e análise dos Portais de diferentes entidades Realização de exercícios 	Auto-estudo 3h Apoio Tutorial

5 – Dinamização da formação

A dinamização da formação é da responsabilidade do Departamento de Formação, especificamente da equipa Nova Aprendizagem:

Equipa Nova Aprendizagem

- Carina Américo (Coordenadora)
- Maria José Sousa
- Jorge Lagarto
- Anícia Trindade

Profissionais de formação

Nº	Formadores	Habilitações e experiência	Temáticas de formação	Local de residência
1	Carina Américo	Mestre em "Ciências da Educação/ e-Learning" Pós-graduação em "Políticas e Gestão da Inovação" Licenciada em "Gestão" Possui CAP. Certificada pelo Conselho Científico e Pedagógico da Formação Contínua. Certificada pelo Centro de Informação Europeia Jacques Delors.	- Formação de Formadores; - Formação de e-Formadores; - Concepção de Conteúdos para e-Learning; - Tutoria Online; - Atendimento; - Gestão do Tempo.	Cascais
2	Anícia Trindade	Mestre em Tecnologias Educativas; Consultora/formadora na concepção e dinamização de cursos em regime de elearning, blended learning e presencial; Licenciada em "Ciências da Educação" com Especialização em Formação de Professores; Possui CAP. Certificada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional.	Formação Inicial e Contínua de Formadores; - Formação de e-Formadores; - Concepção de Conteúdos para e-Learning; - Tutoria Online; - Atendimento; - Web 2.0.	Odivelas

6 – Formação presencial

A Formação presencial é realizada durante 2 dias consecutivos, num total de 14h, em instalações próximas das novas Lojas do Cidadão.

As metodologias de formação veiculadas neste curso assentam numa abordagem construtivista e colaborativa, com recurso a técnicas de simulação, demonstração, exposição e role play.

6.1. - Recursos pedagógicos

Os Recursos pedagógicos utilizados na formação presencial foram os seguintes:

- Apresentação pedagógica “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”
- Exercícios pedagógicos
- Disponibilização do Manual de Procedimentos do BMS
- Disponibilização do Manual de Utilizador do BMS

7 – Trabalho Autónomo

A vertente trabalho autónomo permite a todos os formandos consolidarem os conhecimentos adquiridos na formação presencial, continuar a reflectir sobre os temas bem como ter ainda o apoio dos formadores durante mais 2 semanas após a formação presencial. Desta forma, a equipa Nova Aprendizagem garante uma maior integração dos novos funcionários e oferece um maior apoio na sua preparação.

8 - Resultados da formação

8.1 - Balcão Multisserviços de Penafiel

Data de realização da acção de formação: 20 e 21 de Outubro

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Arquivo Municipal de Penafiel

Nº de Formandos: 5 Formandos

Nº de Questionários Respondidos: 5

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Penafiel	4
Câmara Municipal de Santo Tirso	1

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Maria Manuela Moreira Estrela	CM Penafiel
Andreia Maria Costa Couto	
Maria de Lurdes Baptista de Barros Aguiar	
Maria Donzília Mendes Barbosa	
Liliana Sofia Cerqueira Pereira Costa	CM Santo Tirso

Género e Idade:



6 formandas

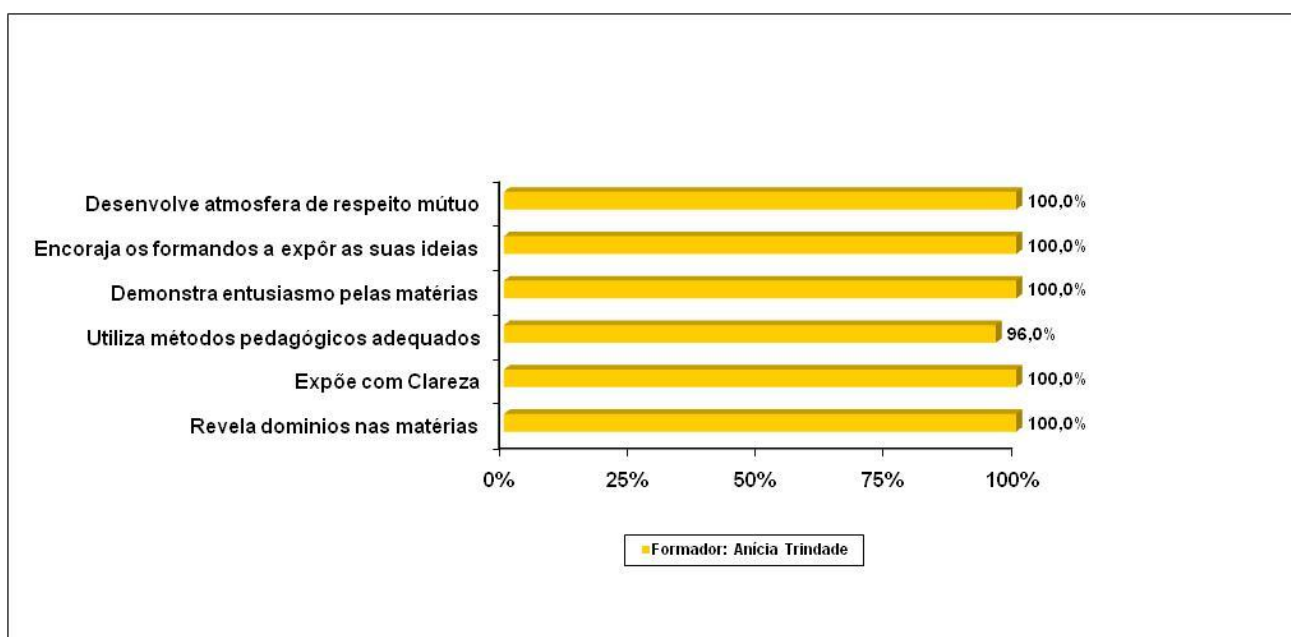
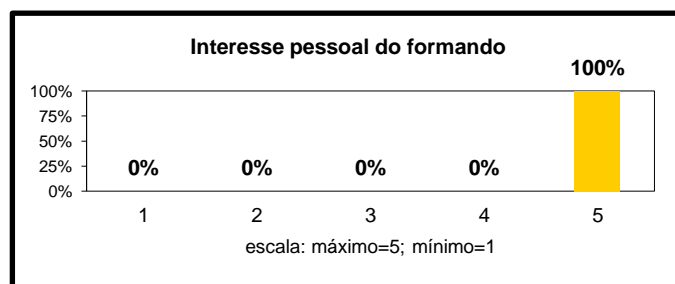
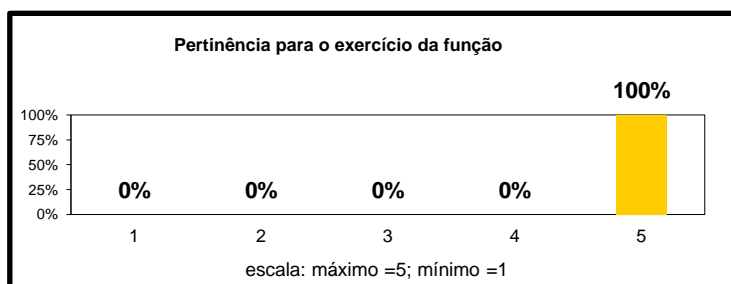
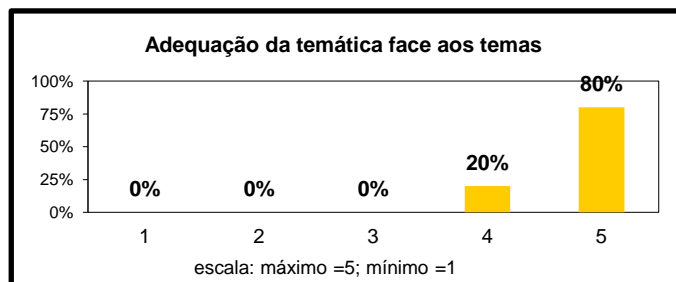
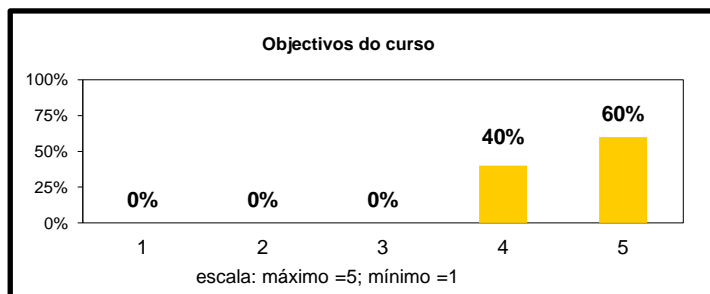


0 formandos

18-24 anos = 0 formandos
25-29 anos = 2 formando
30-34 anos = 0 formandos
35-39 anos = 1 formandos
40-44 anos = 0 formandos
45-49 anos = 1 formando
50-54 anos = 1 formandos
55-59 anos = 0 formandos
60-65 anos = 0 formando
Em branco = 0 formando

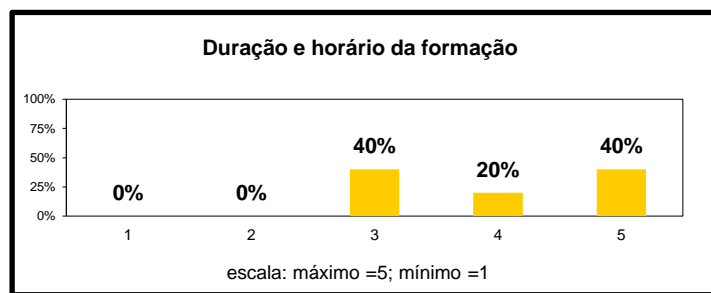
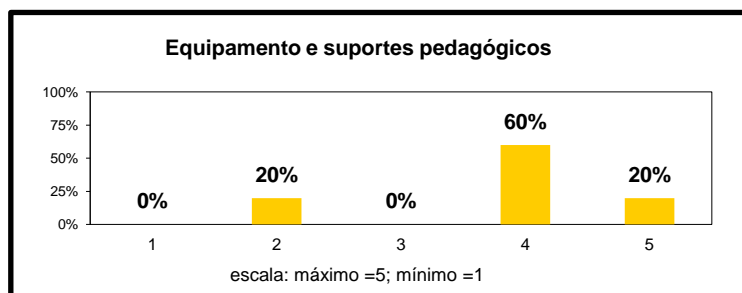
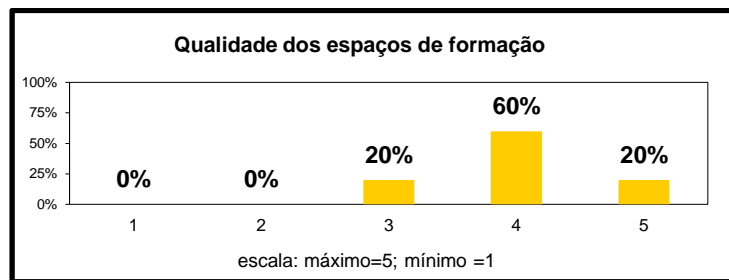
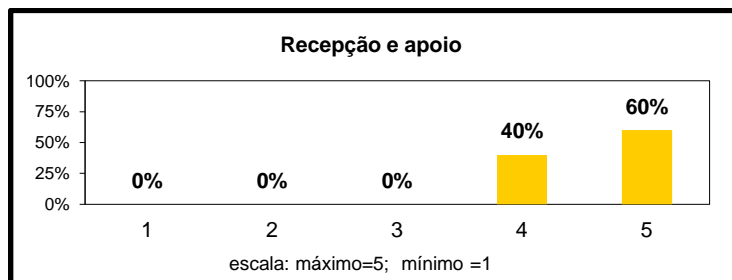
8.1 - Balcão Multisserviços - Penafiel

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=6):

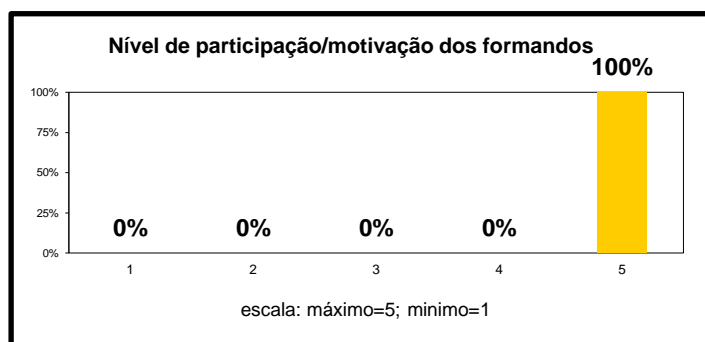
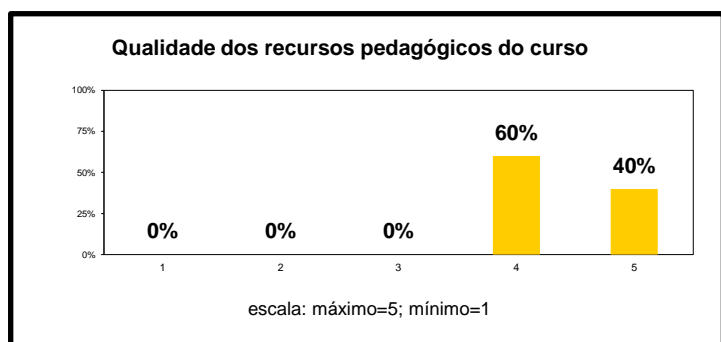


Balcão Multisserviços Penafiel

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	4,60	92,0%
Temática	4,93	98,7%
Formadores	4,97	99,3%
Aspectos Organizativos	4,10	82,0%
Qualidade dos Recursos	4,40	88,0%
Nível de Participação dos Formandos	5,00	100,0%
Global do Módulo	4,67	93,3%

Balcão Multisserviços de Penafiel

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- O curso foi de muito interesse.
- Muito bom relativamente aos exercícios práticos.
- Muito bom. Formadoras e temas do curso são os dois pontos fortes.
- É tudo quanto a gente precisa para o Balcão BMS. Muito bom.
- Muito bom, na medida que é uma mais-valia às nossas competências. Pontos fortes: Novas competências, novos conhecimentos.

Pontos a melhorar:

- A parte de informática devia ser dada já com a aplicação instalada no BMS.
- Pontos a melhorar: meios práticos à concretização dos exercícios, na aplicação e directrizes.
- Seriam necessárias mais horas na aplicação informática a utilizar no trabalho.
- Sistema informático deveria ser o real do trabalho.

8.2 - Balcão Multisserviços de Castelo Branco

Data de realização da acção de formação: 25 e 26 de Novembro Castelo Branco

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Biblioteca Municipal de Castelo Branco

Nº de Formandos: 3 Formandos

Nº de Questionários Respondidos: 3

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Castelo Branco	2
Câmara Municipal de Alquerubim	1

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Sandrine Louro Galvão	CM Penafiel
Cristina Maria Antunes Ramos Chamusca	
Cláudia Marina Rodrigues Terceiro Serafino	CM Alquerubim

Género e Idade:



3 formandas

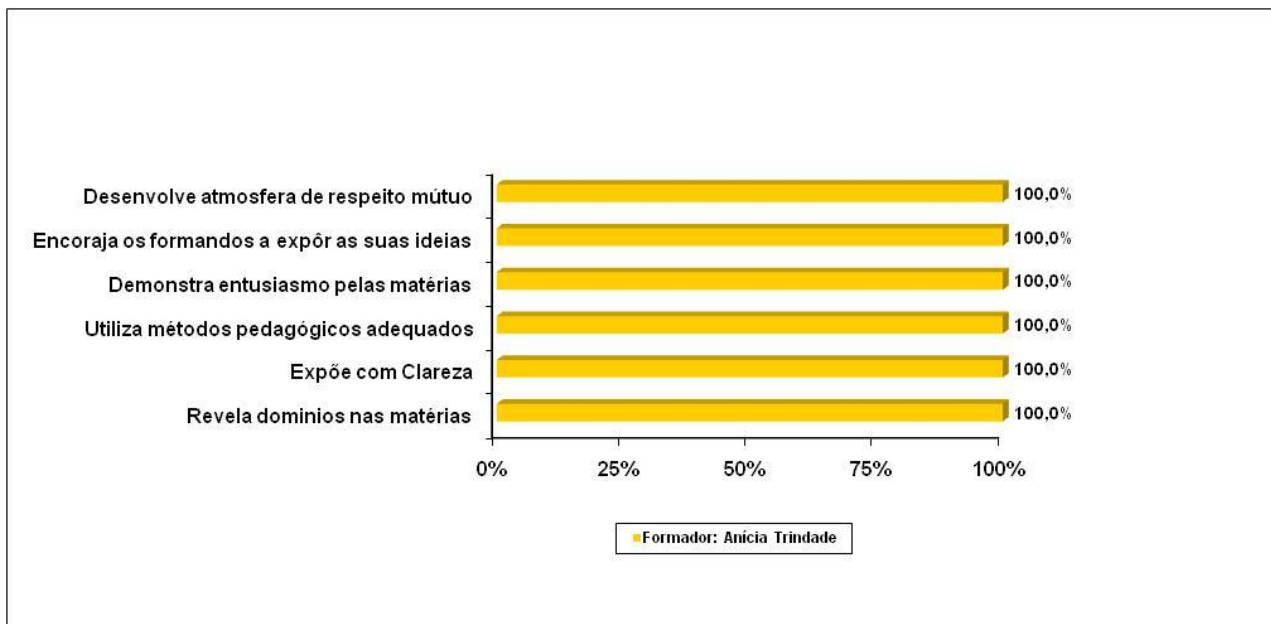
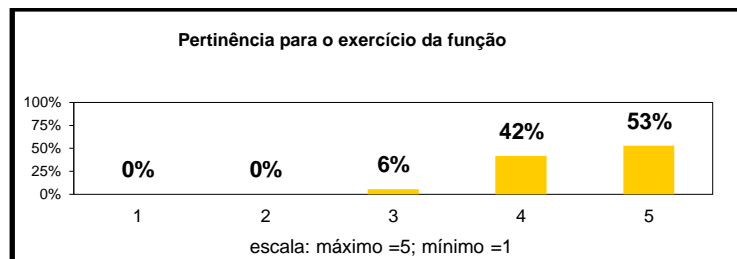
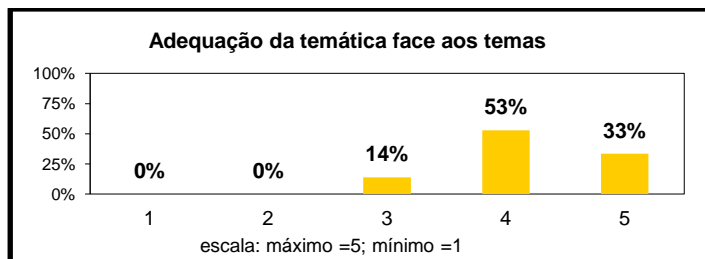
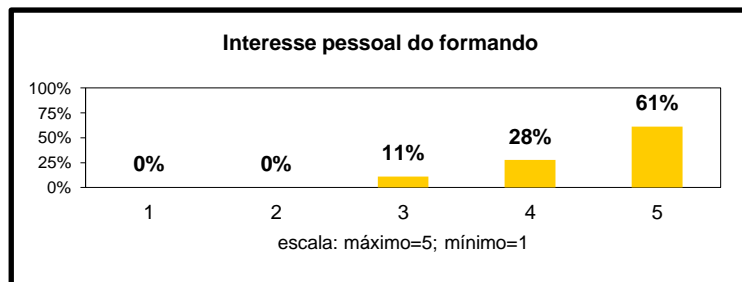
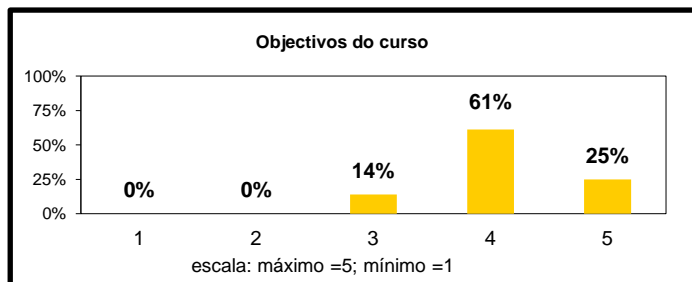


0 formandos

18-24 anos = 0 formandos
25-29 anos = 0 formando
30-34 anos = 2 formandos
35-39 anos = 1 formandos
40-44 anos = 0 formandos
45-49 anos = 0 formando
50-54 anos = 0 formandos
55-59 anos = 0 formandos
60-65 anos = 0 formando
Em branco = 0 formando

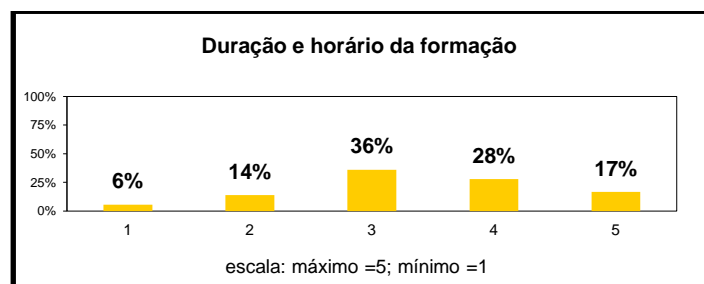
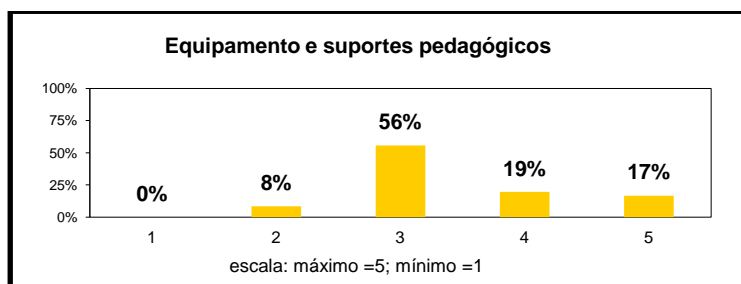
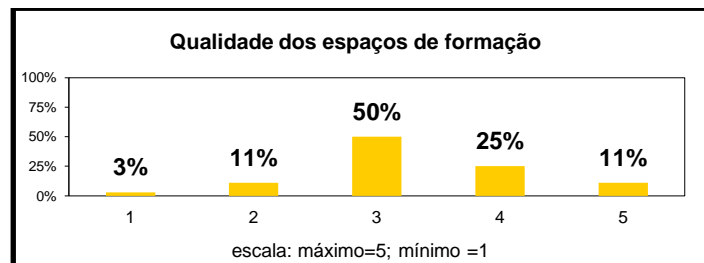
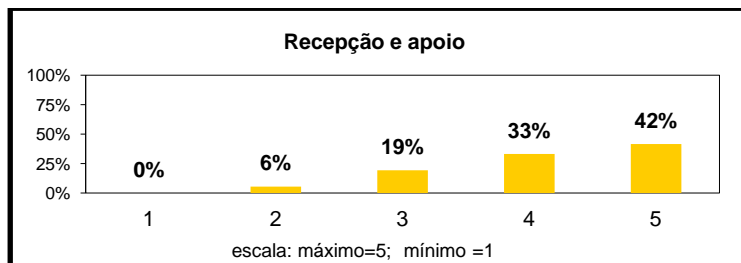
8.2 - Balcão Multisserviços - Castelo Branco

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=3):

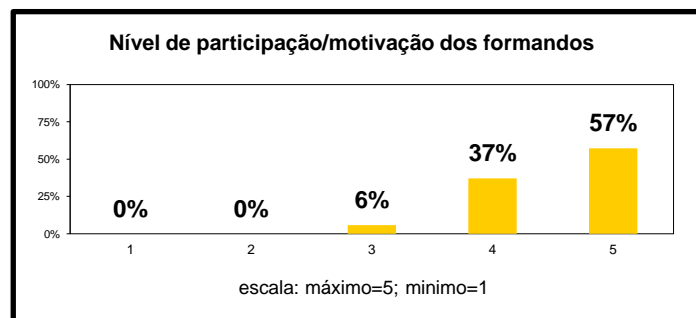
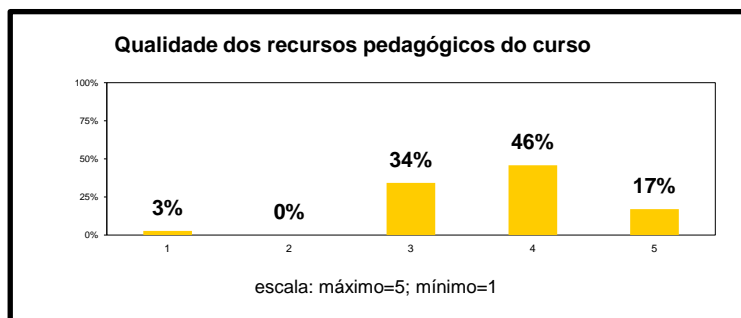


Balcão Multisserviços Castelo Branco

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	4,67	93,3%
Temática	4,67	93,3%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,63	92,5%
Qualidade dos Recursos	4,67	93,3%
Nível de Participação dos Formandos	4,67	93,3%
Global do Módulo	4,72	94,3%



Balcão Multisserviços: Pressupostos e
Procedimentos: BMS Penafiel + BMS C. Branco + BMS
Palmela + BMS Tarouca + BMS Sintra e Loures

Balcão Multisserviços de Castelo Branco

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Positivo
- Objectivo e eficaz

Pontos a melhorar:

8.3 - Balcão Multisserviços de Palmela

Data de realização da acção de formação: 02 e 03 de Dezembro Palmela

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Centro de Informática de Palmela

Nº de Formandos: 6 Formandos

Nº de Questionários Respondidos: 6

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Palmela	6

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Helena Isabel Gervásio Martins	CM Palmela
Natacha Lucila Paleta Nunes	
Ana Paula Agostinho Silva	
Sérgio Paulo Paulista Nunes	
Ana Patrícia Pais Martins	
Anabela Batista Cândido Pateiro	

Género e Idade:



5 formandas



1 formandos

18-24 anos = 0 formandos

25-29 anos = 0 formando

30-34 anos = 2 formandos

35-39 anos = 1 formandos

40-44 anos = 0 formandos

45-49 anos = 0 formando

50-54 anos = 0 formandos

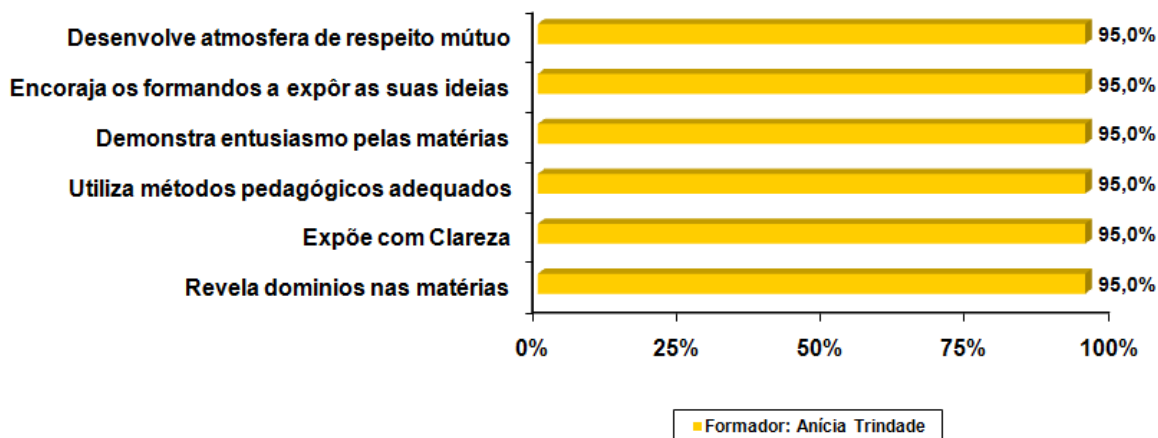
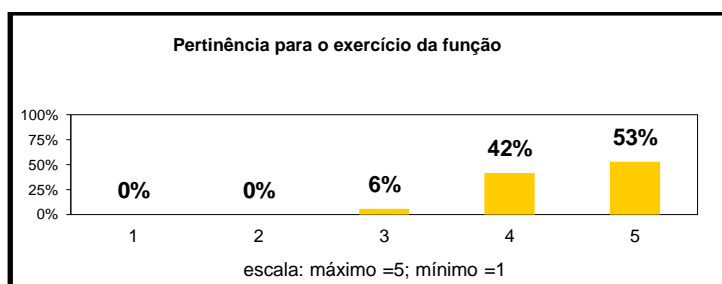
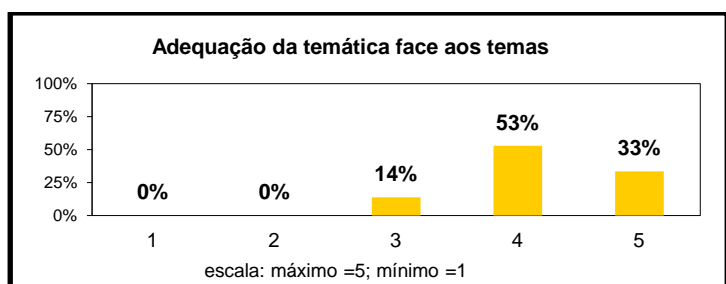
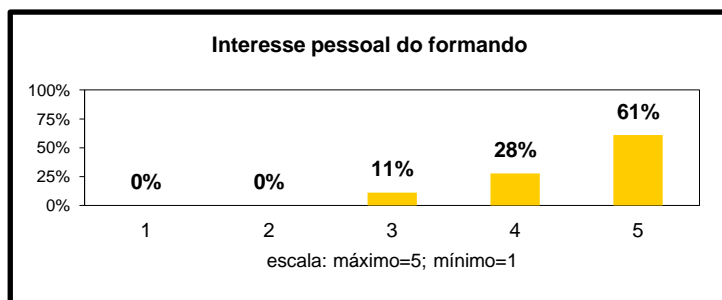
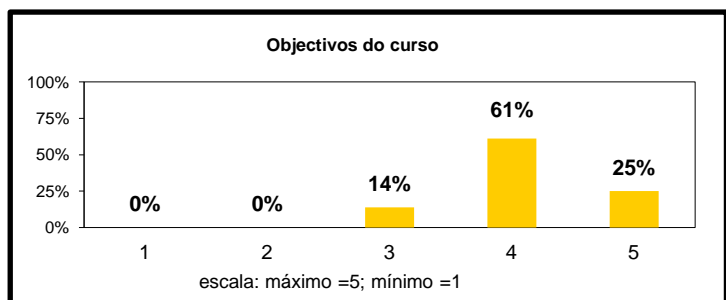
55-59 anos = 0 formandos

60-65 anos = 0 formando

Em branco = 0 formando

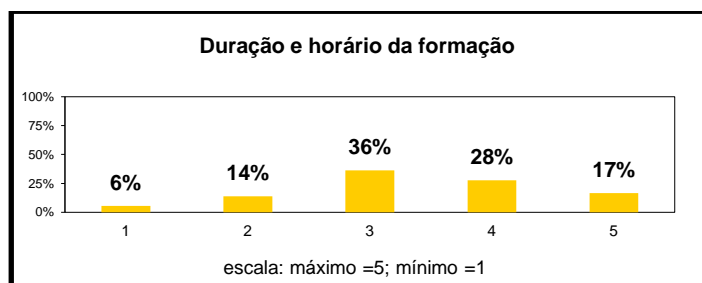
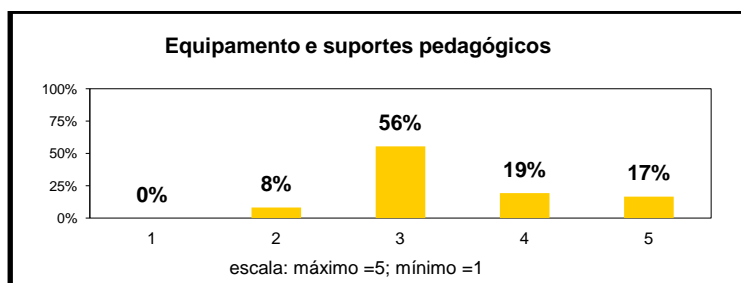
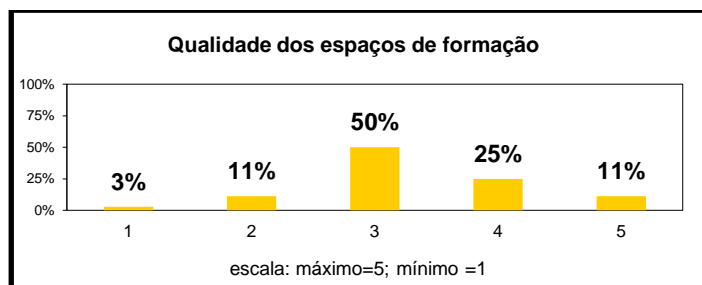
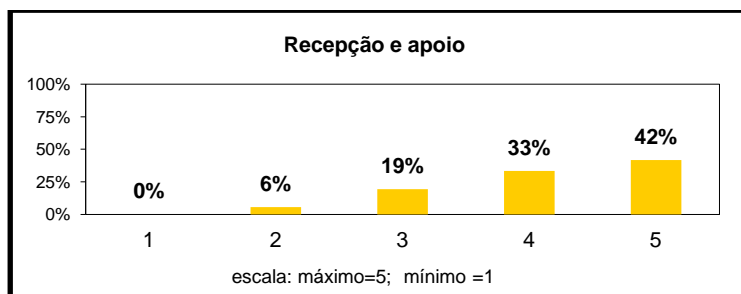
8.3 - Balcão Multisserviços - Palmela

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=4):

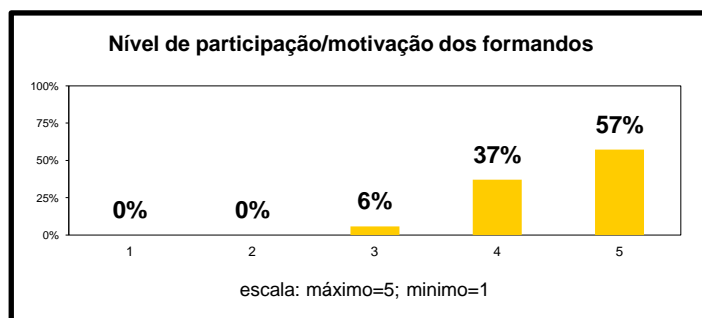
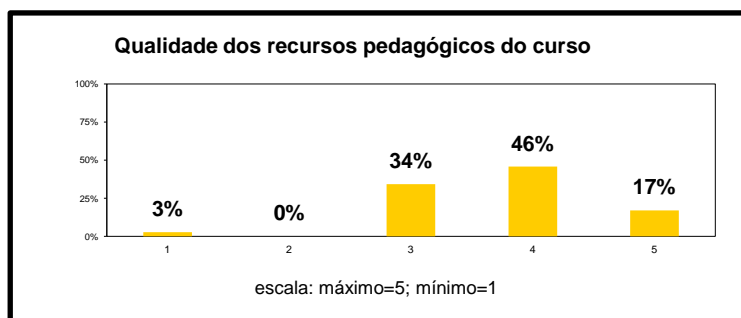


Balcão Multisserviços Palmela

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	4,75	95,0%
Temática	4,75	95,0%
Formadores	4,75	95,0%
Aspectos Organizativos	4,06	81,3%
Qualidade dos Recursos	4,25	85,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,75	95,0%
Global do Módulo	4,55	91,0%



Balcão Multisserviços: Pressupostos e
Procedimentos: BMS Penafiel + BMS C. Branco + BMS
Palmela + BMS Tarouca + BMS Sintra e Loures

Balcão Multisserviços de Palmela

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- útil, dinâmico, acessível

Pontos a melhorar:

8.4 - Balcão Multisserviços de Tarouca

Data de realização da acção de formação: 06 e 03 de Dezembro Palmela

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Biblioteca Municipal de Tarouca

Nº de Formandos: 6 Formandos

Nº de Questionários Respondidos: 4

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Tarouca	3
Câmara Municipal de Penafiel	1

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Maria Cristina Gomes Costa Adrega	CM Tarouca
Rufino Marcelo Queirós	
Lina Maria Sousa Guedes	
Alexandra Mónica Pereira Nogueira Cardoso	CM Penafiel

Género e Idade:



5 formandas

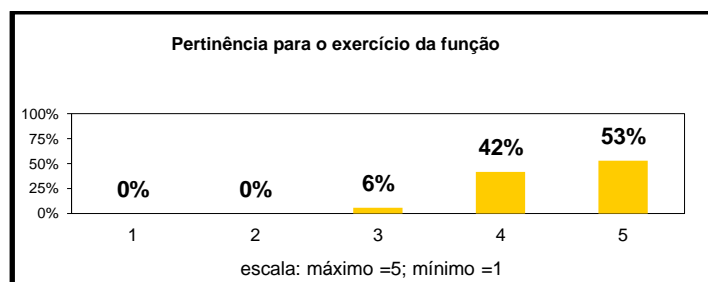
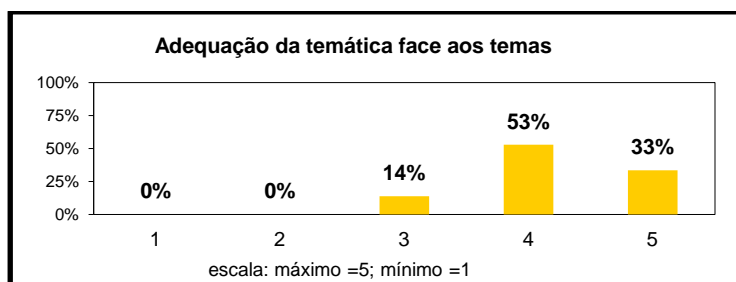
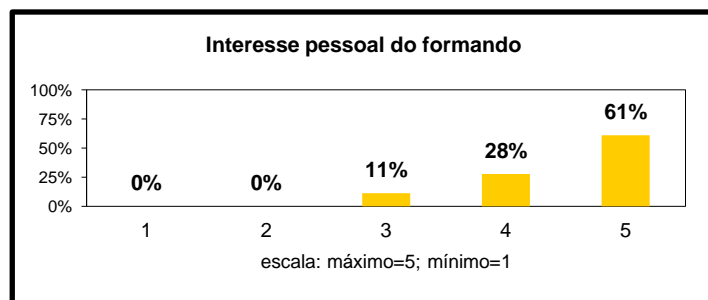
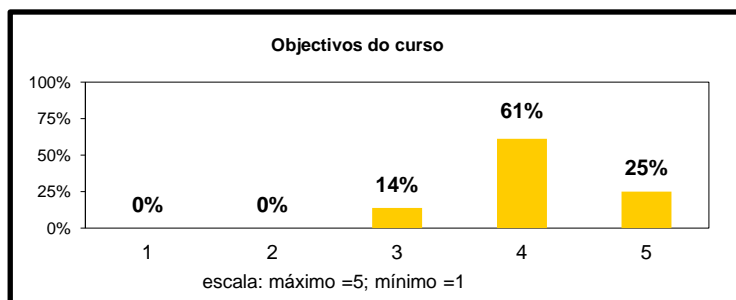


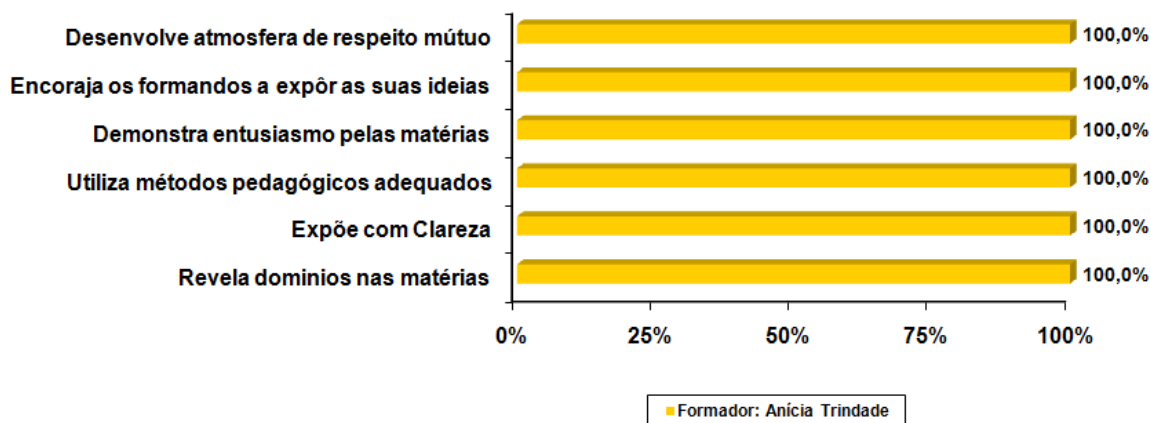
1 formandos

18-24 anos = 0 formandos
25-29 anos = 0 formando
30-34 anos = 2 formandos
35-39 anos = 1 formandos
40-44 anos = 0 formandos
45-49 anos = 0 formando
50-54 anos = 0 formandos
55-59 anos = 0 formandos
60-65 anos = 0 formando
Em branco = 0 formando

8.4 - Balcão Multisserviços - Tarouca

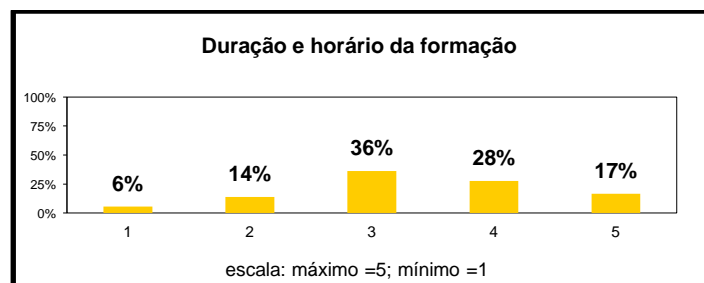
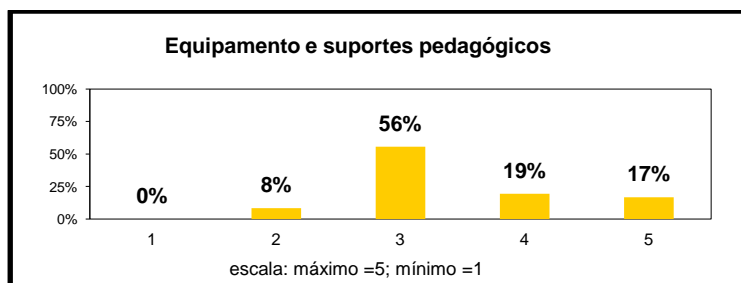
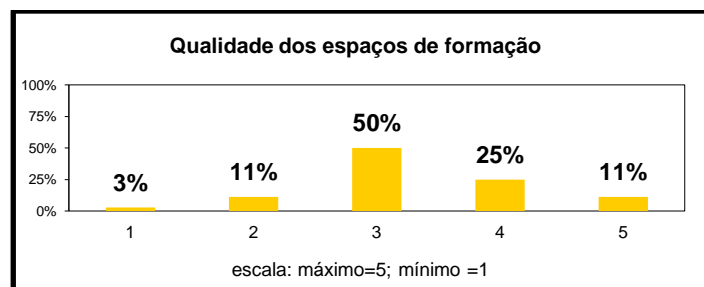
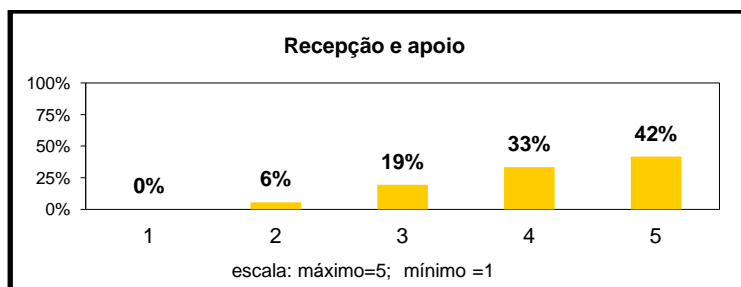
Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=4):



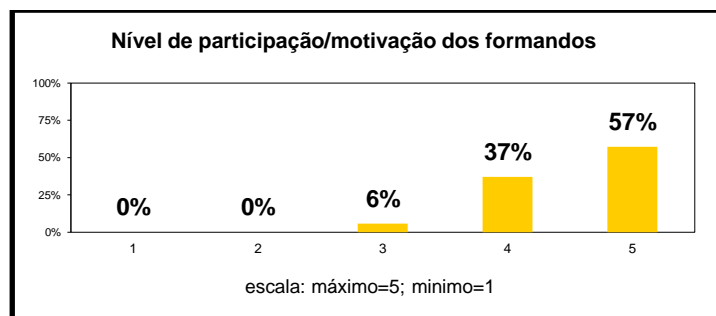
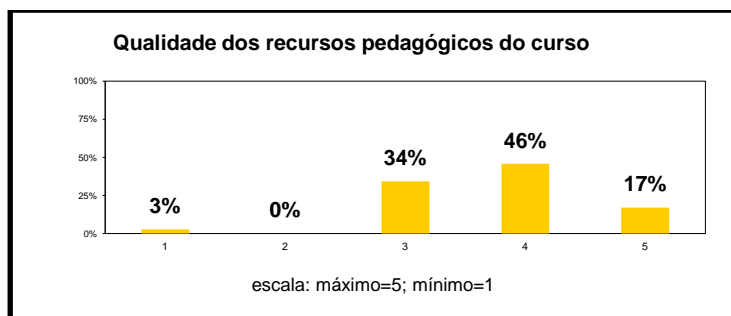


Balcão Multisserviços Tarouca

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	4,92	98,3%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,31	86,3%
Qualidade dos Recursos	4,75	95,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,75	95,0%
Global do Módulo	4,79	95,8%

Balcão Multisserviços de Tarouca

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Qualidade do serviço, forma prestada
- Interessante e útil para o desenvolvimento de novas funções
- Esclarecedor, muito útil.

Pontos a melhorar:

- Nada a referenciar.

8.5 - Balcão Multisserviços de Sintra e Loures

Data de realização da acção de formação: 06 e 03 de Dezembro Sintra e Loures

Total de Horas de Formação: 42 horas

Local da Formação: Posto de Atendimento de Mem Martins Algueirão

Nº de Formandos: 37 Formandos

Nº de Questionários Respondidos: 37

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Sintra	29
Câmara Municipal de Loures	7
Agência para a Modernização Administrativa	1

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Carla Isabel Gonçalves Filipe Souto	CM Sintra
Carla Maria Ribeiro Pinto Lopes	
Maria do Rosário Costa Fernandes Castilho Figueiredo	

Maria Elisabete de Pinho Lopes Navalhinhas	
Ana Cristina Gonçalves Carvalho	
Brígida Isabel Anes de Carvalho dos Santos	
Maria de Jesus Félix Rodrigues	
Marco André Pereira Jacinto	
Maria de Fátima de Oliveira Dias	
Florabela Marília Pena Gouveia Gonçalves	
Ana Teresa São Joanico Janicas Tomásio Bernardes	
Maria Manuel Monteiro Franco	
Andreia Patrícia Coelho Monteiro	
Patrícia Susana Pisa Tore	
Pedro Miguel da Conceição Reis Bento	
Bruno Filipe Lopes Clemente	
Natália Sofia Reis Alemão	
Cecília Nunes Cabeça	
Ilda Maria Carôlo Cabeça	
Antonieta Rodrigues Venâncio Silvino	
Maria Manuela Gama da Silva Vieira	
João Gonçalo da Silva Gonçalves Lourenço	
Ana Maria de Almeida Duarte Lopes	
Ana Carla Costa Soares Gomes	
Isabel Alexandra Sandinha Clemente	
Sandra Isabel Henriques da Almeida Gomes	
Teresa Maria Costa Fernandes Lagarto	
Delfina da Silva Alves	
Ana Paula Gomes Francisco Felício	
Ana Margarida Nobre Vieira da Cruz	
João Filipe Tojal Parreira	
Alcina Maria de Jesus Andrade	
Rosária Maria Elias Nunes Serra	
Maria Alexandra de Matos Costa	
Maria João Costa Ferreira	
Ana Sofia da Silva Teixeira	
Ana Maria Lopes de Figueiredo Lacerda	AMA

Género e Idade:



32 formandas

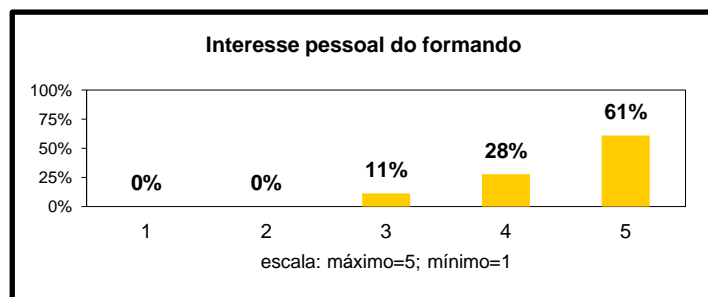
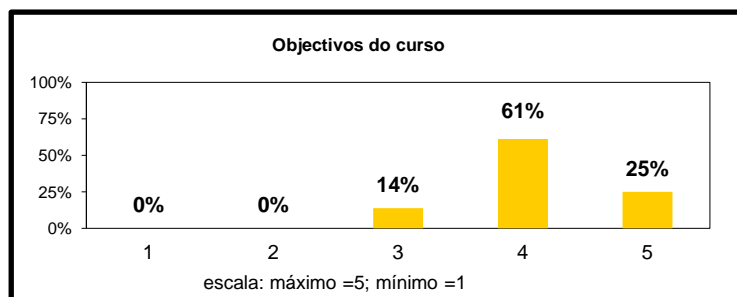


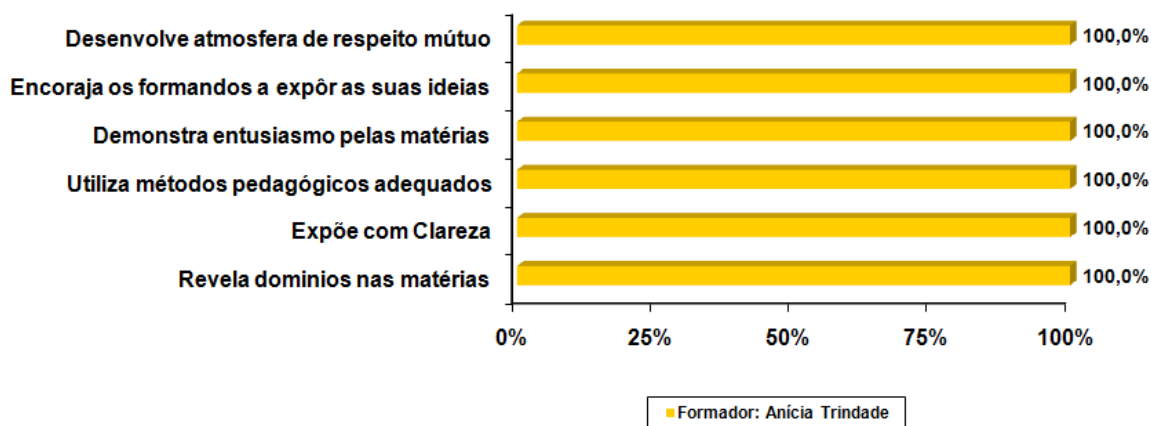
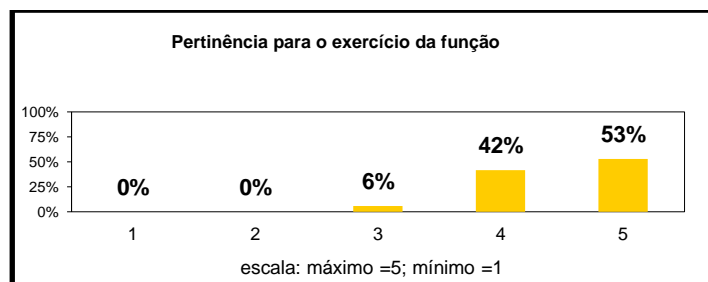
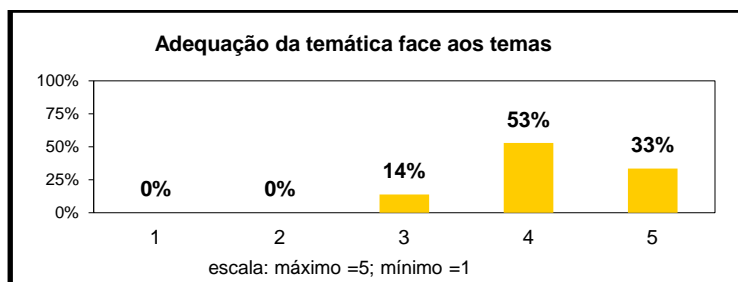
5 formandos

18-24 anos = 0 formandos
25-29 anos = 0 formando
30-34 anos = 2 formandos
35-39 anos = 1 formandos
40-44 anos = 0 formandos
45-49 anos = 0 formando
50-54 anos = 0 formandos
55-59 anos = 0 formandos
60-65 anos = 0 formando
Em branco = 0 formando

8.5 - Balcão Multisserviços - Sintra e Loures

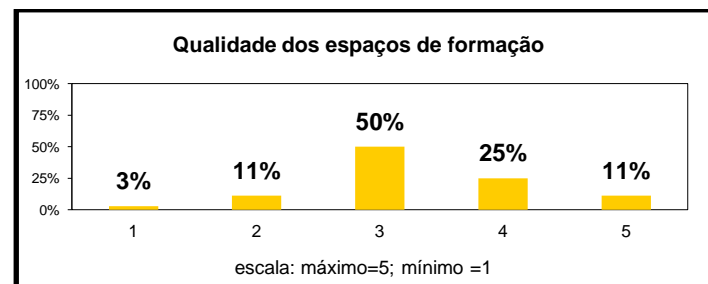
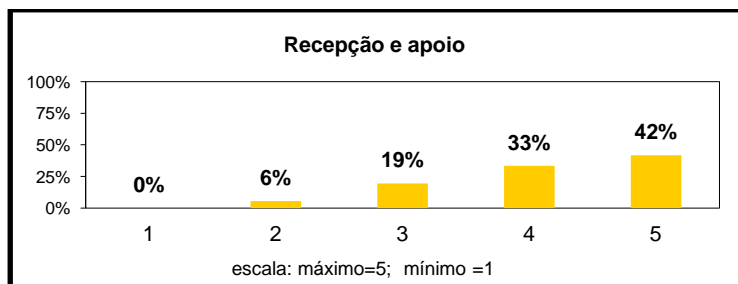
Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=37):

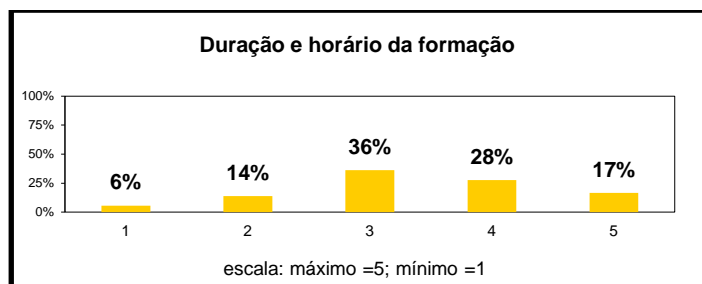
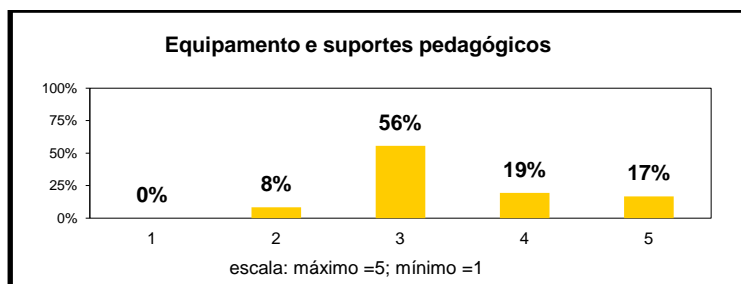




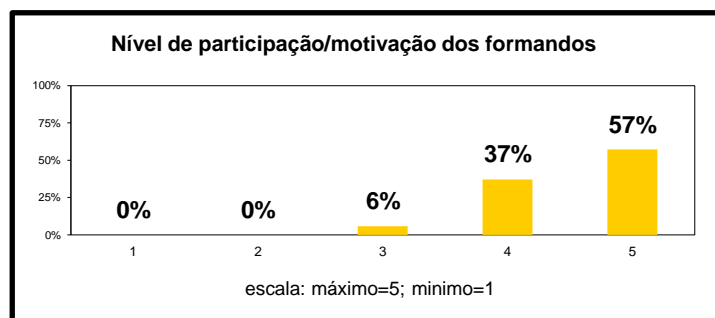
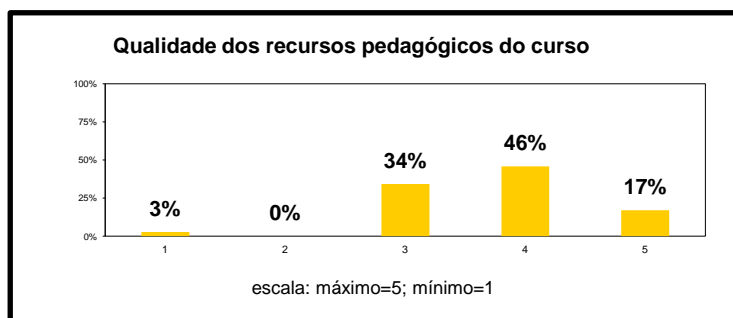
Balcão Multisserviços Tarouca

Aspectos Organizativos e Logísticos:





Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	4,92	98,3%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,31	86,3%
Qualidade dos Recursos	4,75	95,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,75	95,0%
Global do Módulo	4,79	95,8%

Balcão Multisserviços de Tarouca

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Qualidade do serviço, forma prestada
- Interessante e útil para o desenvolvimento de novas funções
- Esclarecedor, muito útil.

Pontos a melhorar:

- Nada a referenciar.



Balcão Multisserviços: Pressupostos e
Procedimentos: BMS Penafiel + BMS C. Branco + BMS
Palmela + BMS Tarouca + BMS Sintra e Loures

Curso: "As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviços ao Cidadão"
 Data: 20 e 21 de Outubro

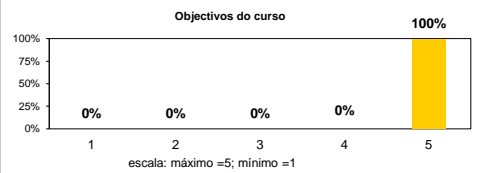
Nº Formandos : 5
 N. Questionários preenchidos: 5

Duração: 14 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

Média final **100,0%** **5,00**

Item	Escala	Frequência
Os objectivos do curso foram atingidos	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00

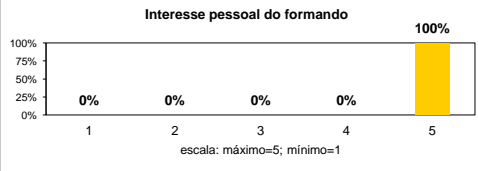


0%
0%
0%
0%
100%
1

TEMÁTICA:

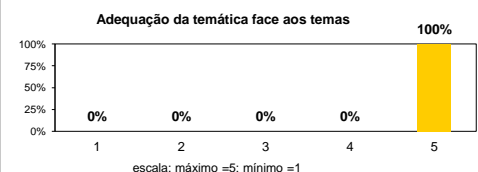
Média final **100,0%** **5,00**

Item	Escala	Frequência
Interesse pessoal do formando	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00



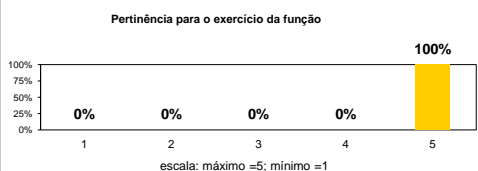
0%
0%
0%
0%
100%
1

Item	Escala	Frequência
Adequação dos temas face aos objectivos	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00



0%
0%
0%
0%
100%
1

Item	Escala	Frequência
Pertinência para o exercício da função	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00



0%
0%
0%
0%
100%
1

FORMADORES:

Média final **4,83** **96,7%**

Item	Formador
Revela domínio das matérias	
	1
	5,00



1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
1

Item	Formador
Expõe com Clareza	
	1
	5,00

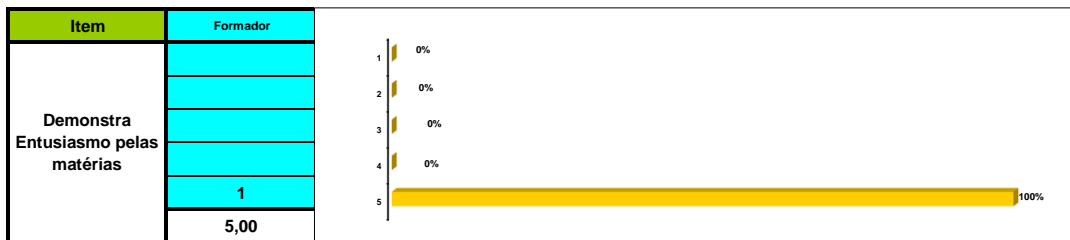


1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
1

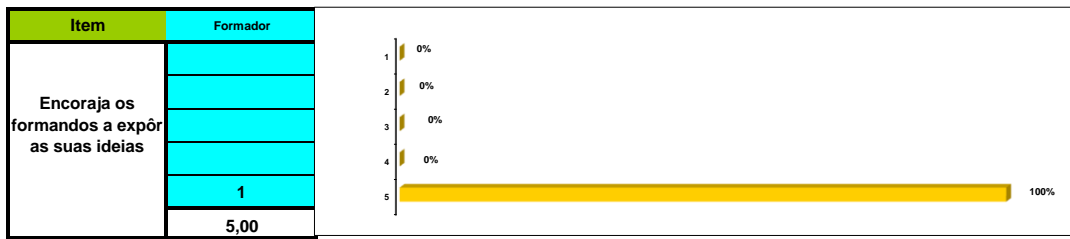
Item	Formador
Utiliza métodos pedagógicos adequados	
	1
	4,00



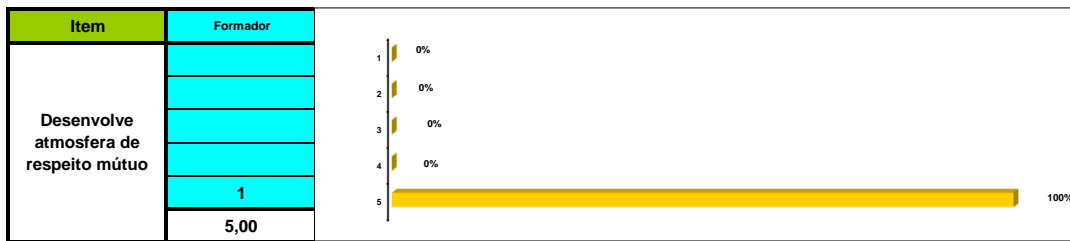
1 0%
2 0%
3 0%
4 100%
5 0%
1



1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
	1

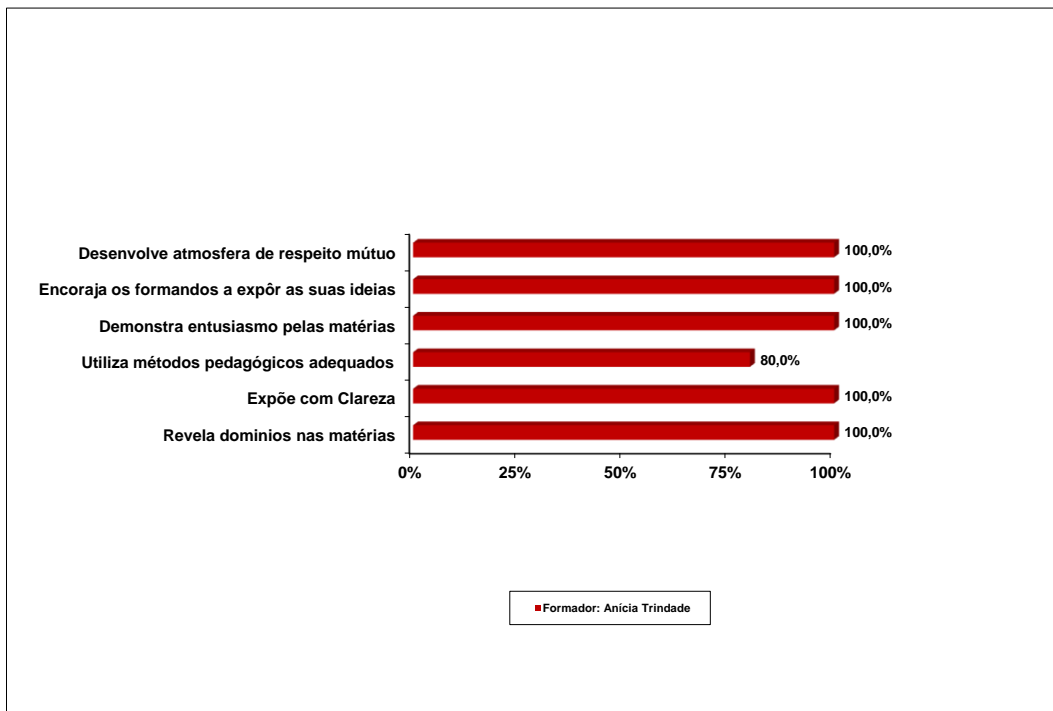


1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
	1



1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
	1

Análise do Formador em cada item

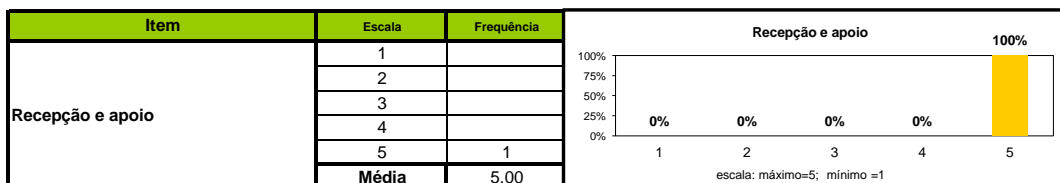


Formador: Anícia Trindade

Revela domínios nas matérias	100,0%
Expõe com Clareza	100,0%
Utiliza métodos pedagógicos adequados	80,0%
Demonstra entusiasmo pelas matérias	100,0%
Encoraja os formandos a expôr as suas ideias	100,0%
Desenvolve atmosfera de respeito mútuo	100,0%

ASPECTOS ORGANIZATIVOS E LOGÍSTICOS:

Média final **4,50** **112,5%**



0%
0%
0%
0%
100%
1

Item	Escala	Frequência		
Qualidade dos espaços de formação	1		<p>Qualidade dos espaços de formação</p> <p>escala: máximo=5; mínimo=1</p>	0% 0% 0% 100% 0% 1
	2			
	3			
	4	1		
	5			
	Média	4,00		

Item	Escala	Frequência		
Equipamento e suportes pedagógicos	1		<p>Equipamento e suportes pedagógicos</p> <p>escala: máximo=5; mínimo=1</p>	0% 0% 0% 0% 100% 1
	2			
	3			
	4			
	5	1		
	Média	5,00		

Item	Escala	Frequência		
Duração e horário da formação	1		<p>Duração e horário da formação</p> <p>escala: máximo=5; mínimo=1</p>	0% 0% 0% 100% 0% 1
	2			
	3			
	4	1		
	5			
	Média	4,00		

QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

Média final **4,00** **80,0%**

Item	Escala	Frequência		
Qualidade dos recursos pedagógicos do curso	1		<p>Qualidade dos recursos pedagógicos do curso</p> <p>escala: máximo=5; mínimo=1</p>	0% 0% 0% 100% 0% 1
	2			
	3			
	4	1		
	5			
	Média	4,00		

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final **5,00** **100,0%**

Item	Escala	Frequência		
Nível de participação/motivação dos formandos	1		<p>Nível de participação/motivação dos formandos</p> <p>escala: máximo=5; mínimo=1</p>	0% 0% 0% 0% 100% 1
	2			
	3			
	4			
	5	1		
	Média	5,00		

Síntese Final

Objetivos	5,00	100,0%
Temática	5,00	100,0%
Formadores	4,83	96,7%
Aspectos Organizativos	4,50	90,0%
Qualidade dos Recursos	4,00	80,0%
Nível de Participação dos Formandos	5,00	100,0%
Global do Módulo	4,72	94,4%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM NÃO

Porquê?

8. Gostaria de ver abordados outros temas neste módulo?

SIM NÃO Sem resposta

Quais?

1) Melhor Informatização

9. Como avalia globalmente oCurso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

1) O curso foi de muito interesse, porém a parte de informática devia ser dada já com a aplicação instalada no BMS.

10. Idade e Género

Idade

18-24	
25-29	
30-34	
35-39	
40-44	

45-49	
50-54	1
55-59	
60-64	
65-70	

Género

Feminino	
Masculino	



ama

AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

*Formação Técnica para os Funcionários
Do Balcão Multisserviços / 2011*

Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos

Relatório Resumo

RNSA / Departamento de Formação

Data: Março 2011

Balcão Multisserviços de Baião/Maia/Condeixa/Esmoriz

Data de realização da acção de formação: 30 e 31 de Março

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Câmara Municipal de Ovar

Nº de Formandos: 8 Formandos

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Condeixa	3
Câmara Municipal de Baião	2
Câmara Municipal de Ovar	1
PAC - Maia	2

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Lina Cláudia Oliveira Santos	CM Condeixa
Maria José Ferreira Baptista	
Maria Elisabete Duarte Ferreira Lopes	
Sandra Cristina Pinto de Sousa	CM Baião
Isabel Maria Pereira Monteiro	
Vítor Manuel do Couto Monteiro	CM Ovar
Anabela Ferreira Gonçalves	PAC - Maia
Sérgio Bruno Couto varandas	

Género e Idade:



2 Formandas

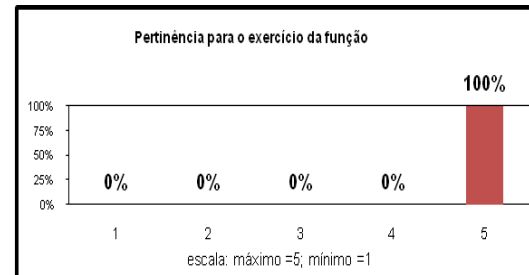
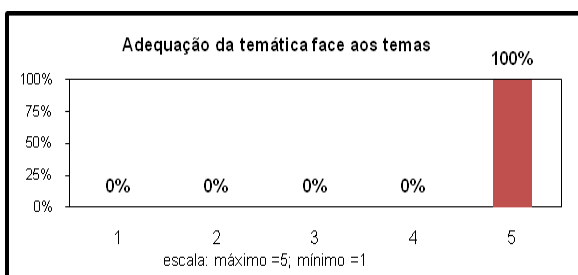
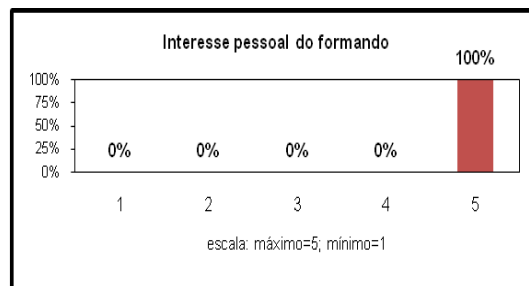
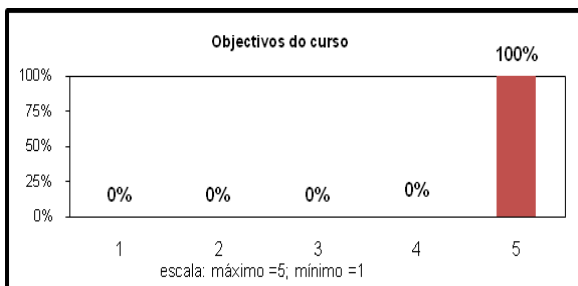


1 Formando

18-24 anos = 0formanda
 25-29 anos = 1 formanda
 30-34 anos = 1 formanda
 35-39 anos = 0 formanda
 40-44 anos = 1 formanda
 45-49 anos = 0 formandas
 50-54 anos = 0 formandas
 55-59 anos = 0 formandas
 60-65 anos = 0 formandas
 Em branco = 0 formandas

Balcão Multisserviços de Baião/Maia/Condeixa/Esmoriz

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=3):

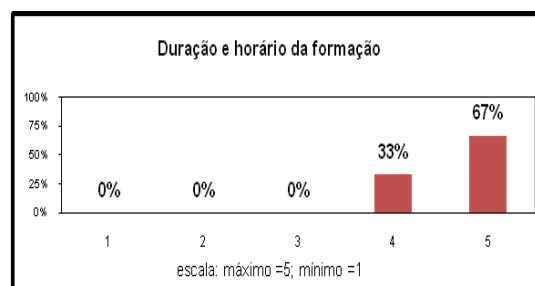
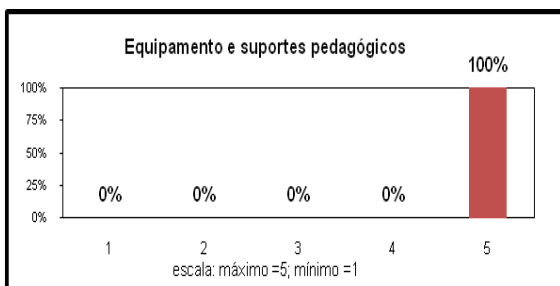
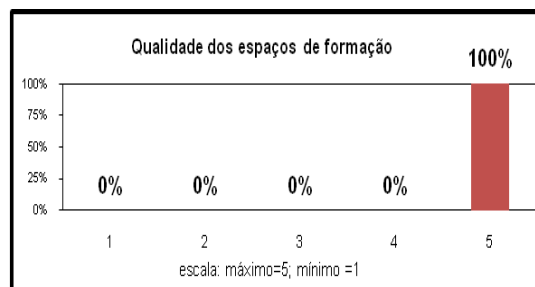
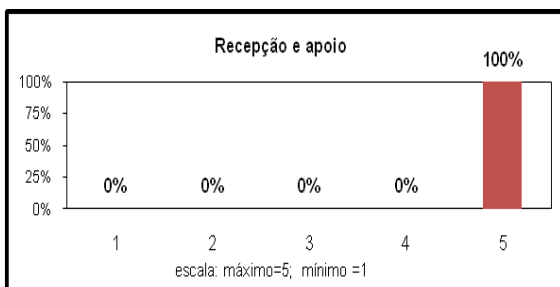


Análise do formador em cada item

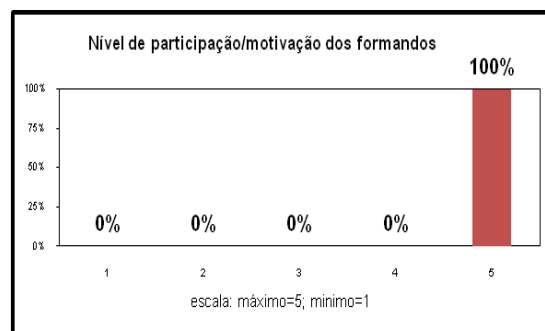
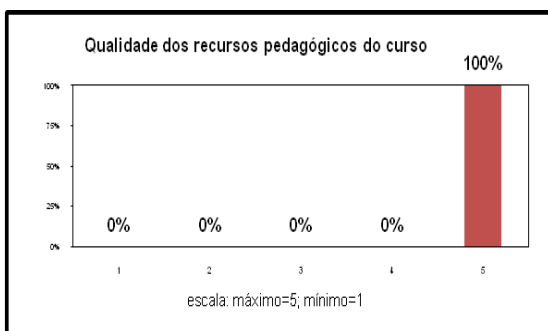


Balcão Multisserviços de Baião/Maia/Condeixa/Esmoriz

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	5,00	100,0%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,92	98,3%
Qualidade dos Recursos	5,00	100,0%
Nível de Participação dos Formandos	5,00	100,0%
Global do Módulo	4,99	99,7%

Balcão Multisserviços de Baião/Maia/Condeixa/Esmoriz

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Totalidade do curso excelente;
- Formação bem ministrada;
- Curso interessante;
- As actividades proporcionaram conhecimentos.

Pontos a melhorar:

Curso: " Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos"
 Data: 30 e 31 de março

Nº Formandos : 8
 Nº Questionários Preenchidos: 3

Duração: 14 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

Média final **100,0%** **5,00**

Item	Escala	Frequência
Os objetivos do curso foram atingidos	1	
	2	
	3	
	4	
	5	3
Média		5,00

0%
0%
0%
0%
100%
3

TEMÁTICA:

Média final **100,0%** **5,00**

Item	Escala	Frequência
Interesse pessoal do formando	1	
	2	
	3	
	4	
	5	3
Média		5,00

0%
0%
0%
0%
100%
3

Item	Escala	Frequência
Adequação dos temas face aos objectivos	1	
	2	
	3	
	4	
	5	3
Média		5,00

0%
0%
0%
0%
100%
3

Item	Escala	Frequência
Pertinência para o exercício da função	1	
	2	
	3	
	4	
	5	3
Média		5,00

0%
0%
0%
0%
100%
3

FORMADORES:

Média final **5,00** **100,0%**

Item	Formador
Revela domínio das matérias	1
	2
	3
	4
	5
3	
5,00	

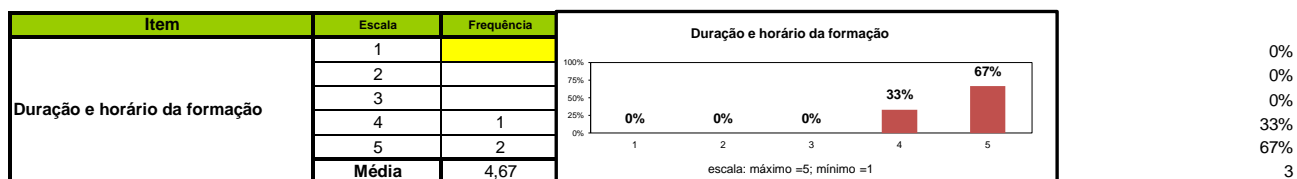
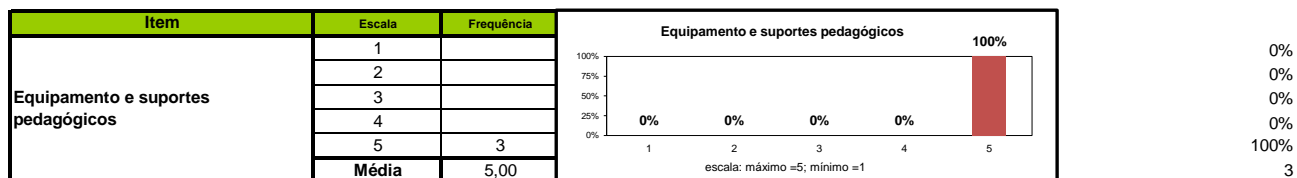
1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
3

Item	Formador
Expõe com Clareza	1
	2
	3
	4
	5
3	
5,00	

1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
3

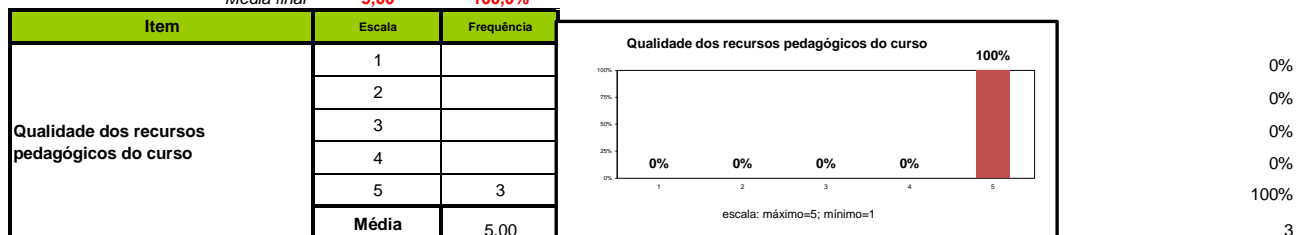
Item	Formador
Utiliza métodos pedagógicos adequados	1
	2
	3
	4
	5
3	
5,00	

1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
3



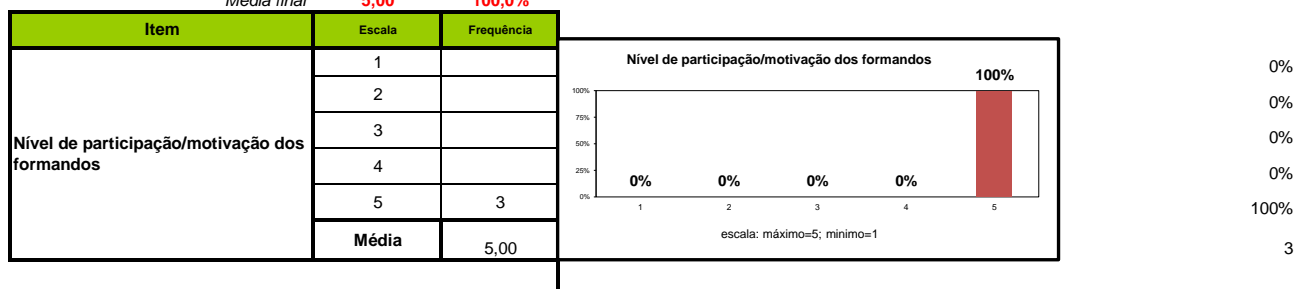
QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

Média final **5,00** **100,0%**



NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final **5,00** **100,0%**



Síntese Final

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	5,00	100,0%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,92	98,3%
Qualidade dos Recursos	5,00	100,0%
Nível de Participação dos Formandos	5,00	100,0%
Global do Módulo	4,99	99,7%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM NÃO

Porquê?

8. Que outras actividades propõe para a dinamização do curso?

2) O curso já é dinâmico, não proponho mais nenhuma actividade.

9. Como avalia globalmente oCurso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

- 1) Excelente na totalidade do curso.
- 2) Gostei muito das actividades do curso e dos conhecimentos que adquiri. Formação bem ministrada.
- 3) Acho o curso interessante, gostei muito e actividades com muitos conhecimentos adquiridos.

10. Idade e Género

Idade

18-24	
25-29	1
30-34	1
35-39	
40-44	1

45-49	
50-54	
55-59	
60-64	
65-70	

Género

Feminino	2
Masculino	1



ama

AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

*Formação Técnica para os Funcionários
Do Balcão Multisserviços / 2011*

Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos

Relatório Resumo

RNSA / Departamento de Formação

Data: Abril 2011

Balcão Multisserviços de Coimbra

Data de realização da acção de formação: 08 de Abril

Total de Horas de Formação: 6 horas

Local da Formação: Loja do Cidadão de Coimbra

Nº de Formandos: 1 Formando

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Unidade de Gestão UG)	1

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Ana Rita Sousa Silva	Unidade de Gestão (UG)

Género e Idade:



1 Formanda

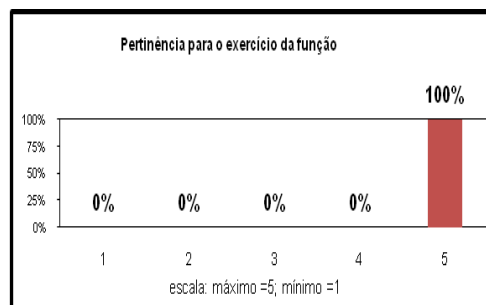
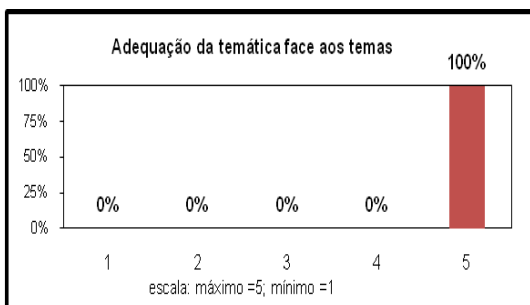
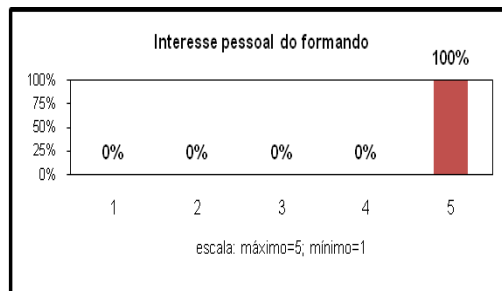
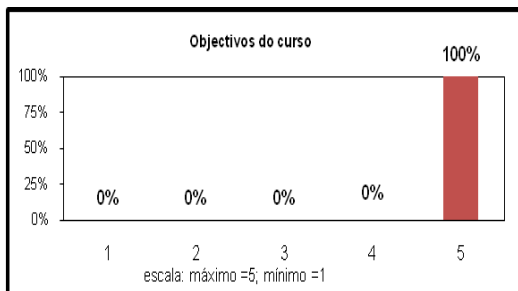


0 Formando

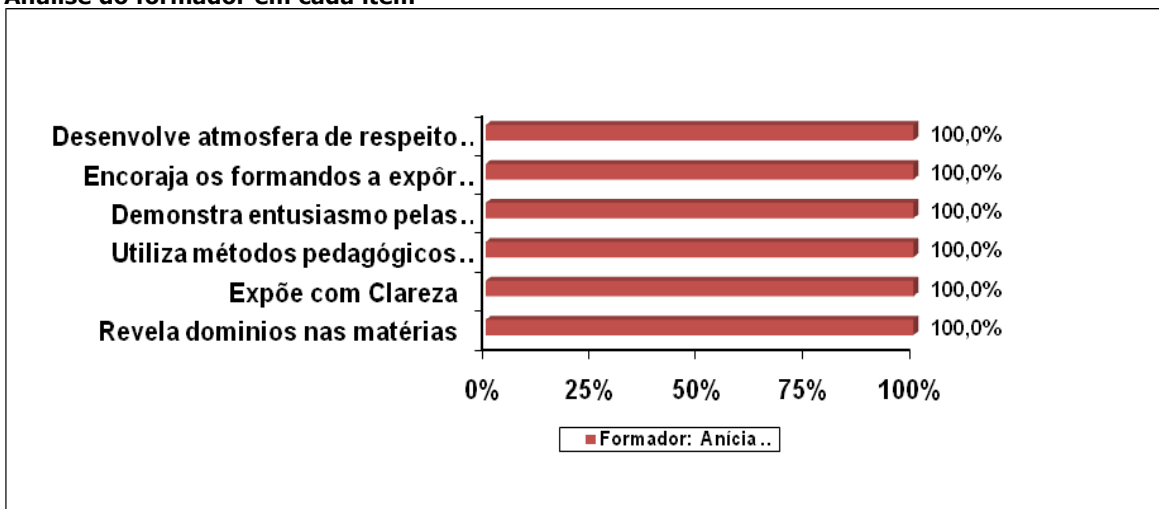
18-24 anos = 0 formandos
 25-29 anos = 1 formanda
 30-34 anos = 0 formandos
 35-39 anos = 0 formandos
 40-44 anos = 0 formandos
 45-49 anos = 0 formandos
 50-54 anos = 0 formandos
 55-59 anos = 0 formandos
 60-65 anos = 0 formandos
 Em branco = 0 formandos

Balcão Multisserviços de Coimbra

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=1):

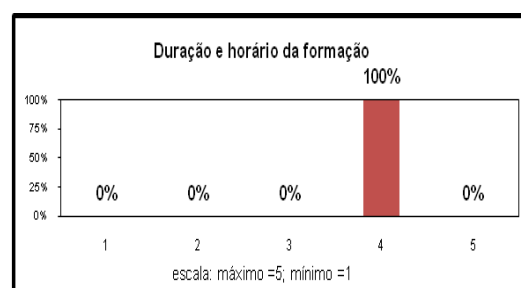
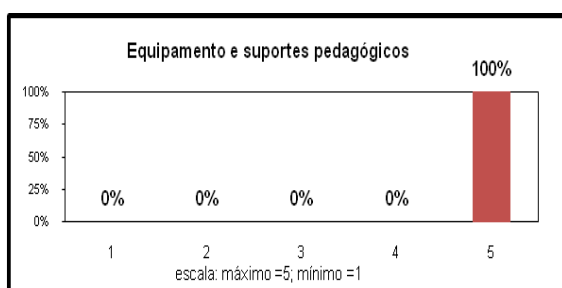
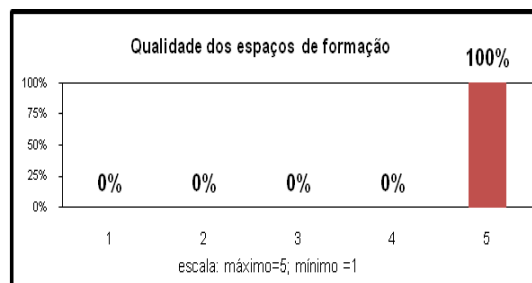
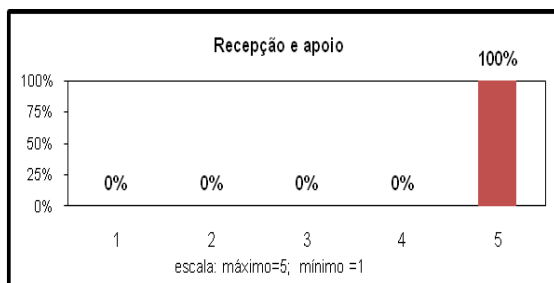


Análise do formador em cada ítem

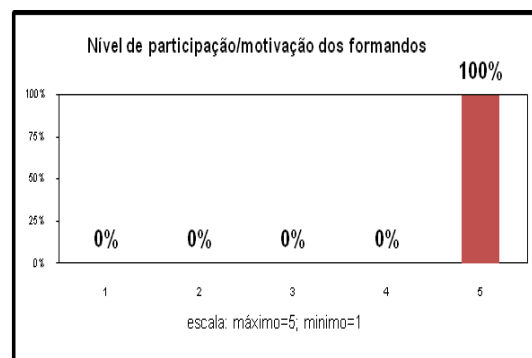
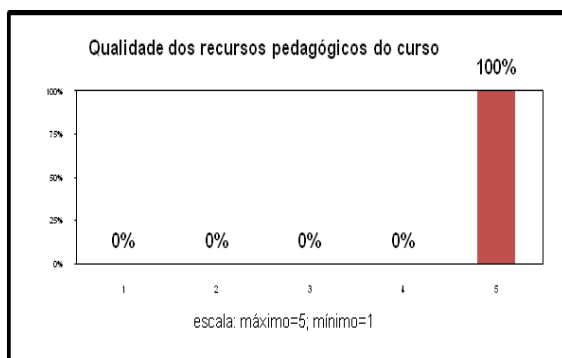


Balcão Multisserviços de Coimbra

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	5,00	100,0%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,75	95,0%
Qualidade dos Recursos	5,00	100,0%
Nível de Participação dos Formandos	5,00	100,0%
Global do Módulo	4,96	99,2%

Balcão Multisserviços de Coimbra

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Sistematização de conteúdos;
- Facilidade em expor dúvidas.

Pontos a melhorar:

- Mais horas de formação.

Curso: " Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos"
 Data: 8 de Abril

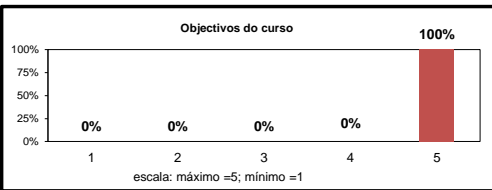
Nº Formandos : 1
 Nº de questionários Preenchidos: 1

Duração: 6 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

Média final **100,0%** **5,00**

Item	Escala	Frequência
Os objectivos do curso foram atingidos	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00

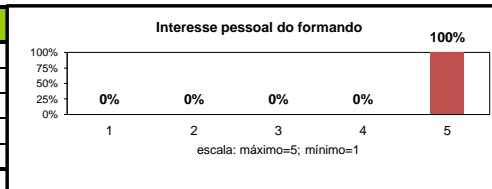


0%
0%
0%
0%
100%
1

TEMÁTICA:

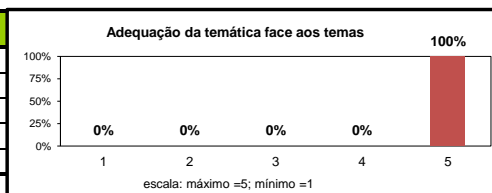
Média final **100,0%** **5,00**

Item	Escala	Frequência
Interesse pessoal do formando	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00



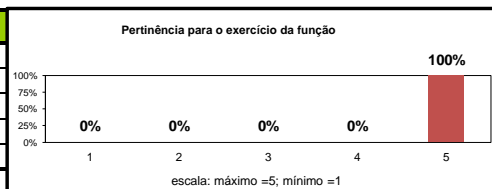
0%
0%
0%
0%
100%
1

Item	Escala	Frequência
Adequação dos temas face aos objectivos	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00



0%
0%
0%
0%
100%
1

Item	Escala	Frequência
Pertinência para o exercício da função	1	
	2	
	3	
	4	
	5	1
Média		5,00

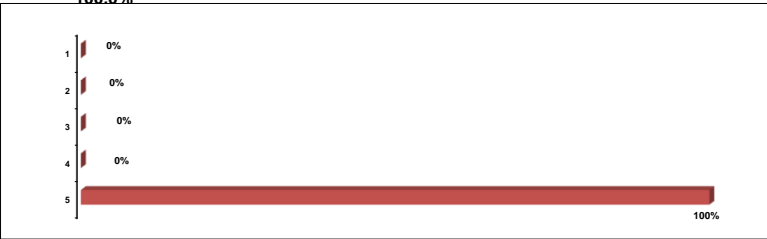


0%
0%
0%
0%
100%
1

FORMADORES:

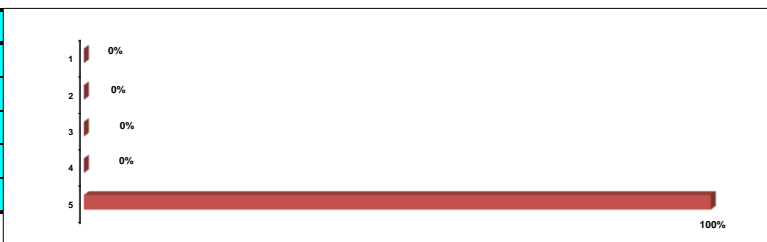
Média final **5,00** **100,0%**

Item	Formador
Revela domínio das matérias	
	1
	5,00



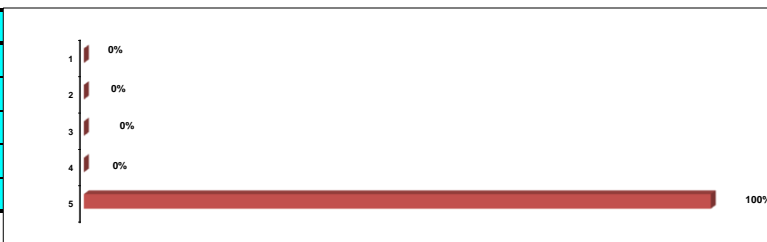
1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
1

Item	Formador
Expõe com Clareza	
	1
	5,00

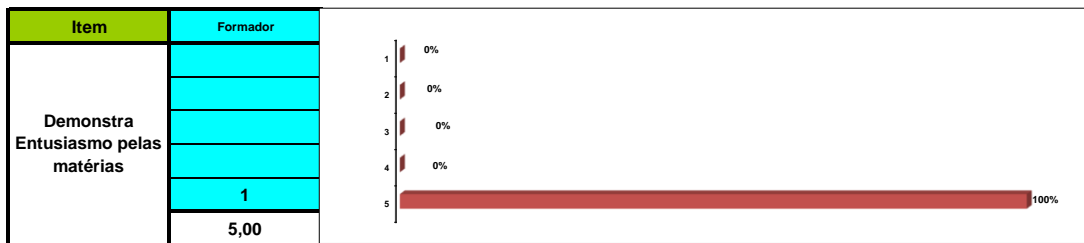


1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
1

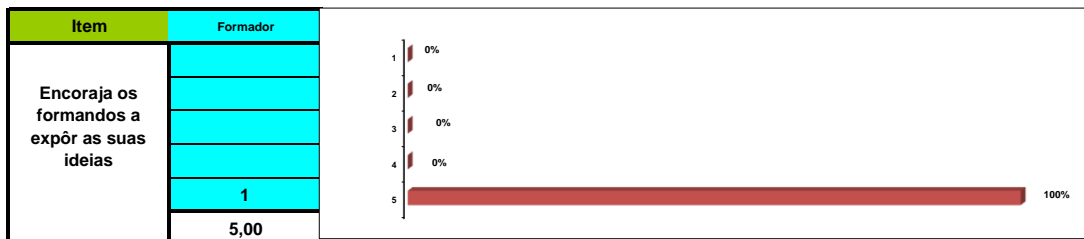
Item	Formador
Utiliza métodos pedagógicos adequados	
	1
	5,00



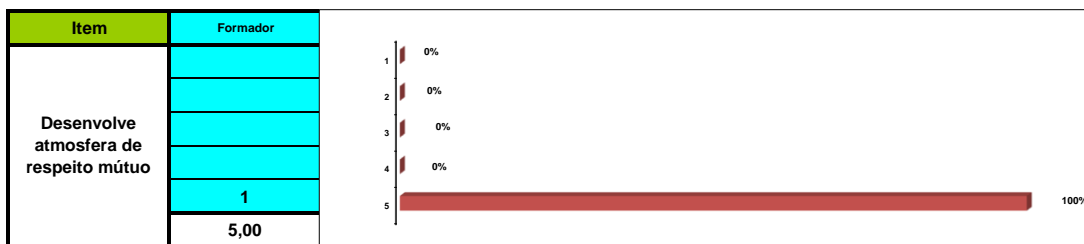
1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
1



1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
1	

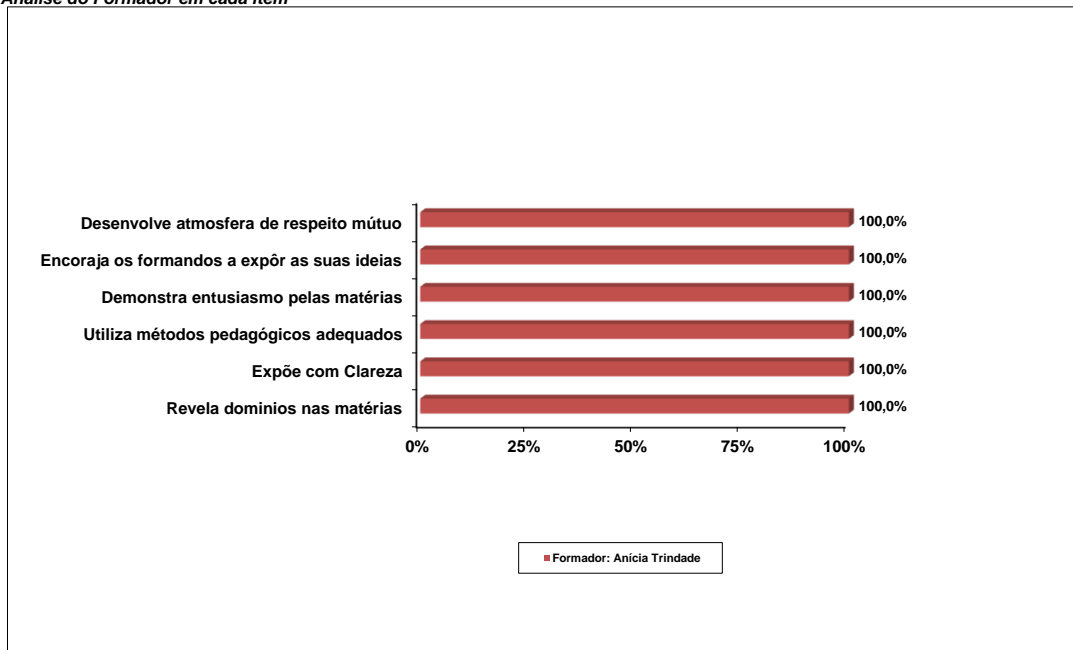


1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
1	



1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
1	

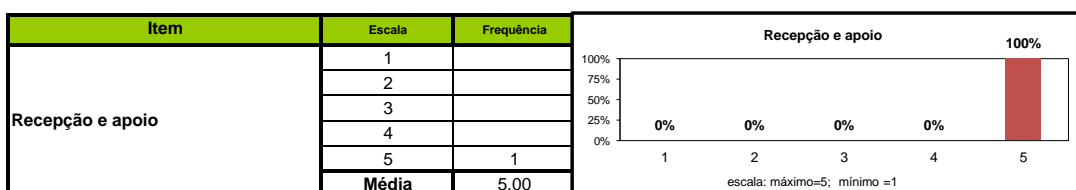
Análise do Formador em cada item



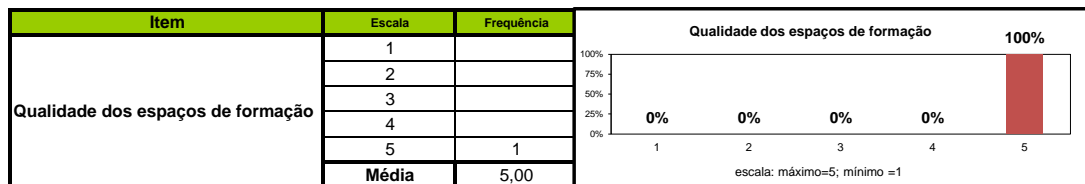
Formador: Anicia Trindade	
Revela dominios nas matérias	100,0%
Expõe com Clareza	100,0%
Utiliza métodos pedagógicos adequados	100,0%
Demonstra entusiasmo pelas matérias	100,0%
Encoraja os formandos a expôr as suas ideias	100,0%
Desenvolve atmosfera de respeito mútuo	100,0%

ASPECTOS ORGANIZATIVOS E LOGÍSTICOS:

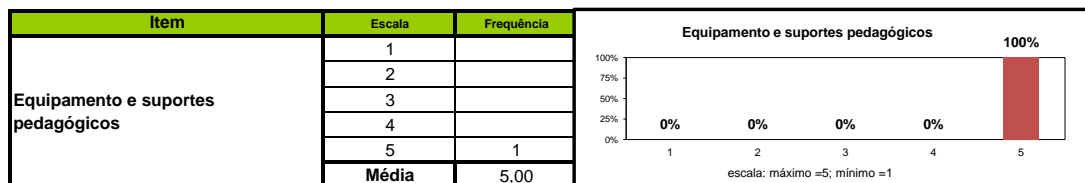
Média final **4,75** **118,8%**



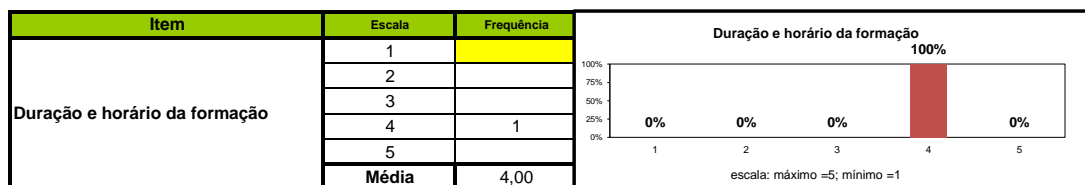
0%
0%
0%
0%
100%
1



0%
0%
0%
0%
100%
1



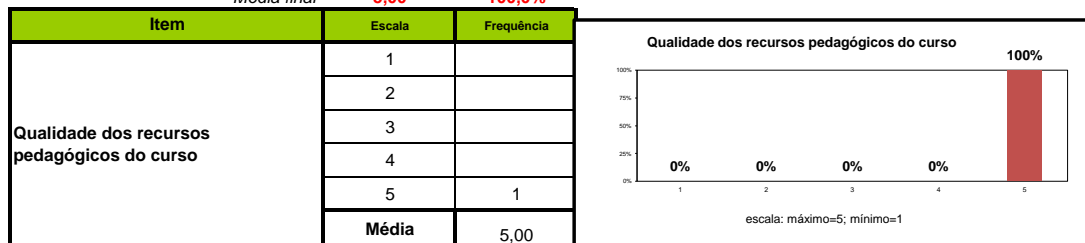
0%
0%
0%
0%
100%
1



0%
0%
0%
100%
0%
1

QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

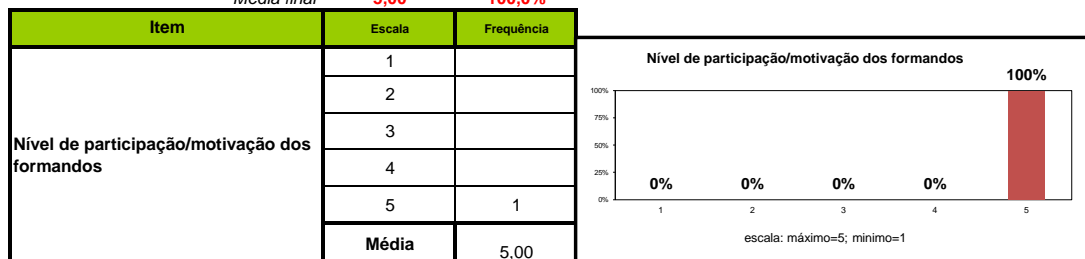
Média final **5,00** **100,0%**



0%
0%
0%
0%
100%
1

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final **5,00** **100,0%**



0%
0%
0%
0%
100%
1

Síntese Final

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	5,00	100,0%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,75	95,0%
Qualidade dos Recursos	5,00	100,0%
Nível de Participação dos Formandos	5,00	100,0%
Global do Módulo	4,96	99,2%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM

NÃO

Porquê?

8. Que outras actividades propõe para a dinamização do curso?

1) Simulação de casos práticos.

9. Como avalia globalmente oCurso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

1) Pontos fortes: sistematização de conteúdos; facilidade em expôr as dúvidas. Pontos a melhorar: mais horas de formação.

10. Idade e Género

Idade

18-24	
25-29	1
30-34	
35-39	
40-44	

45-49	
50-54	
55-59	
60-64	
65-70	

Género

Feminino	1
Masculino	



ama

AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

*Formação Técnica para os Funcionários
Do Balcão Multisserviços / 2011*

Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos

Relatório Resumo

RNSA / Departamento de Formação

Data: Março 2011

Balcão Multisserviços de Gondomar

Data de realização da acção de formação: 06 e 07 de Março

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Pavilhão Multiusos de Gondomar

Nº de Formandos: 2 Formandos

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Gondomar	2

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Deolinda Maria Martins Monteiro de Carvalho	CM Gondomar
Fernando Borges da Rocha e Sousa	

Género e Idade:



1 Formanda

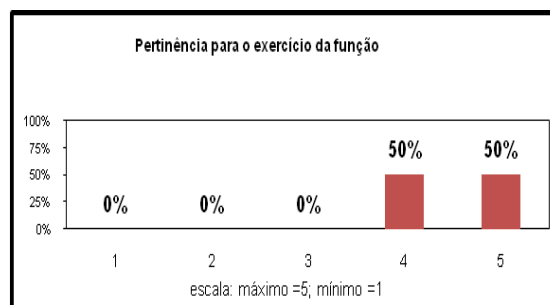
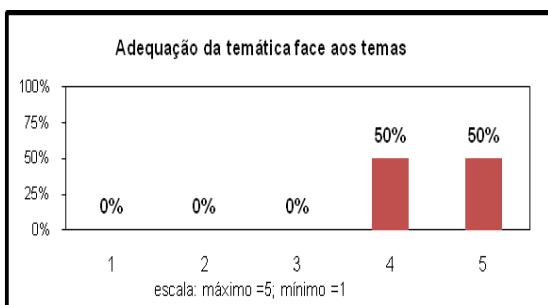
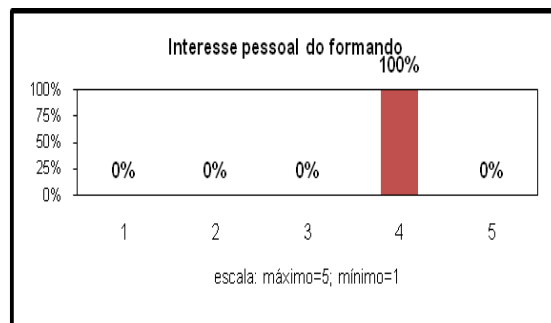
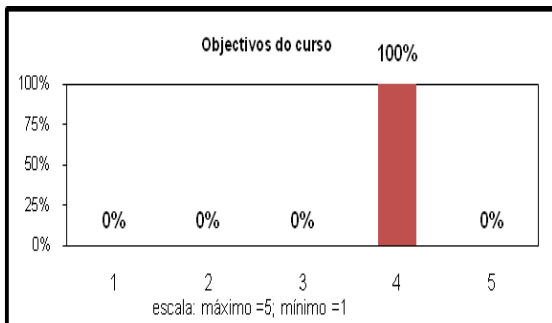


1 Formando

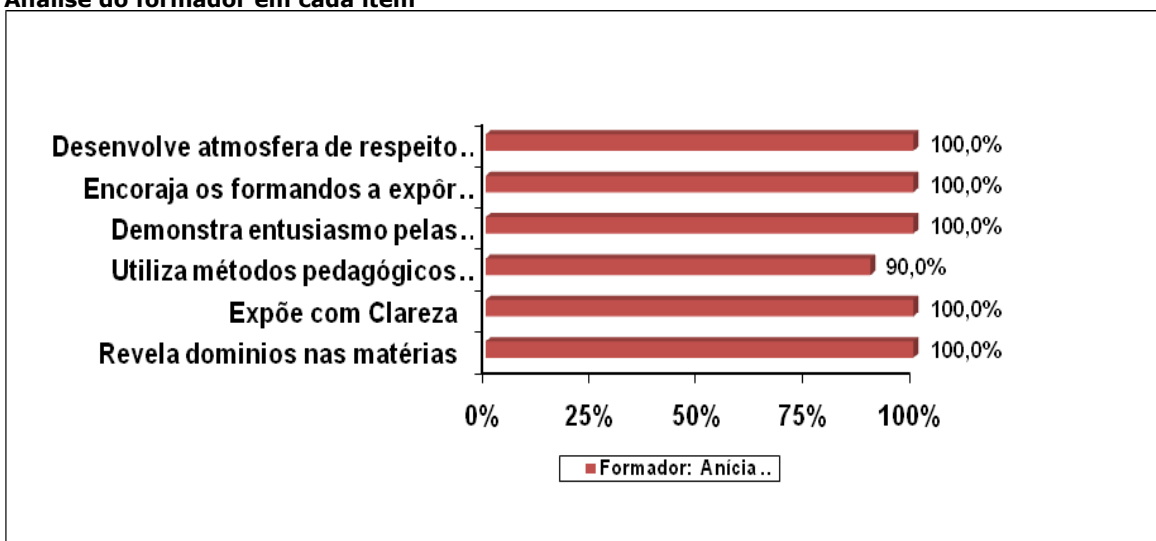
18-24 anos = 0 formandos
 25-29 anos = 0 formandos
 30-34 anos = 0 formandos
 35-39 anos = 0 formandos
 40-44 anos = 1 formando
 45-49 anos = 1 formanda
 50-54 anos = 0 formandos
 55-59 anos = 0 formandos
 60-65 anos = 0 formandos
 Em branco = 0 formandos

Balcão Multisserviços de Gondomar

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=2):

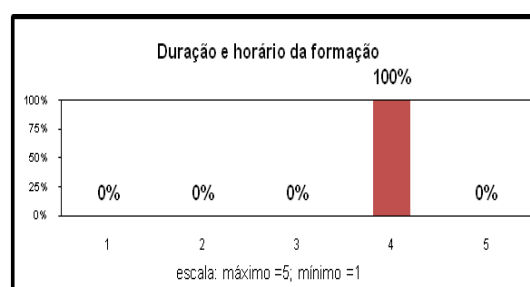
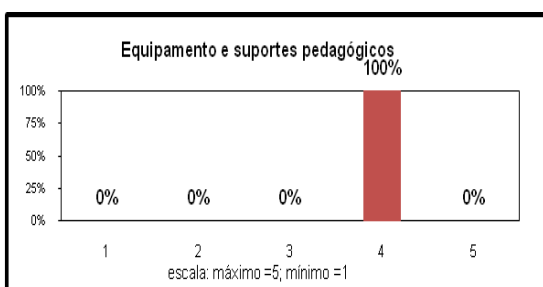
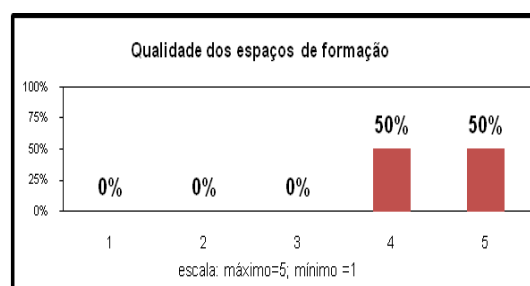
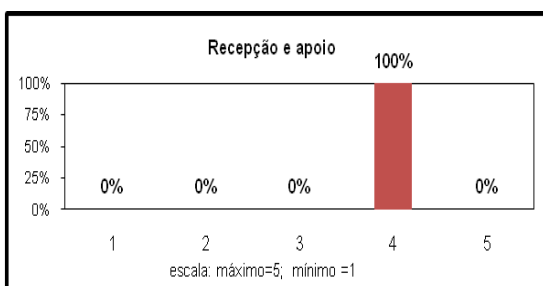


Análise do formador em cada item

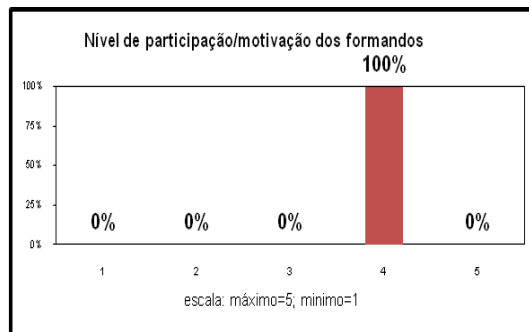
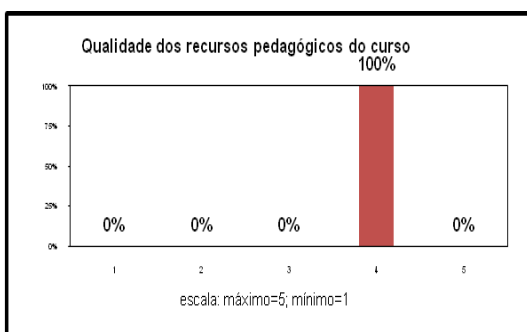


Balcão Multisserviços de Gondomar

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	4,00	80,0%
Temática	4,33	86,7%
Formadores	4,92	98,3%
Aspectos Organizativos	4,13	82,5%
Qualidade dos Recursos	4,00	80,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,00	80,0%
Global do Módulo	4,23	84,6%

Balcão Multisserviços de Gondomar

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Curso esclarecedor;
- Formadora competente;
- Bom conhecimento;
- Boa transmissão da matéria;
- Fácil utilização das aplicações informáticas.

Pontos a melhorar:

- Duração do horário;
- Aumento do tempo prático do utilizador.

Curso: " Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos"
 Data: 6 e 7 de Abril

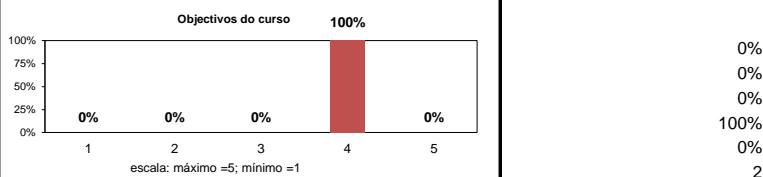
Nº Formandos : 2
 Nº de questionários Preenchidos: 2

Duração: 14 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

Média final **80,0%** **4,00**

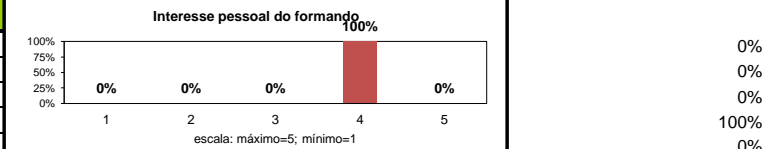
Item	Escala	Frequência
Os objectivos do curso foram atingidos	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	
	Média	4,00



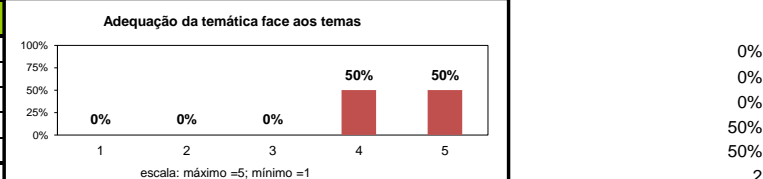
TEMÁTICA:

Média final **86,7%** **4,33**

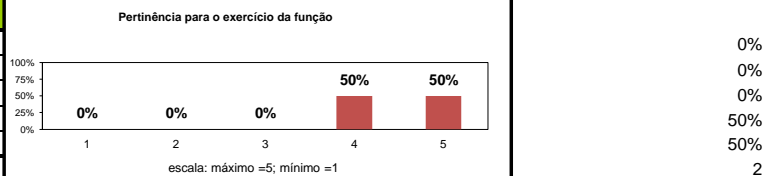
Item	Escala	Frequência
Interesse pessoal do formando	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	
	Média	4,00



Item	Escala	Frequência
Adequação dos temas face aos objectivos	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	1
	Média	4,50



Item	Escala	Frequência
Pertinência para o exercício da função	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	1
	Média	4,50



FORMADORES:

Média final **4,92** **98,3%**

Item	Formador
Revela domínio das matérias	
	2
	5,00

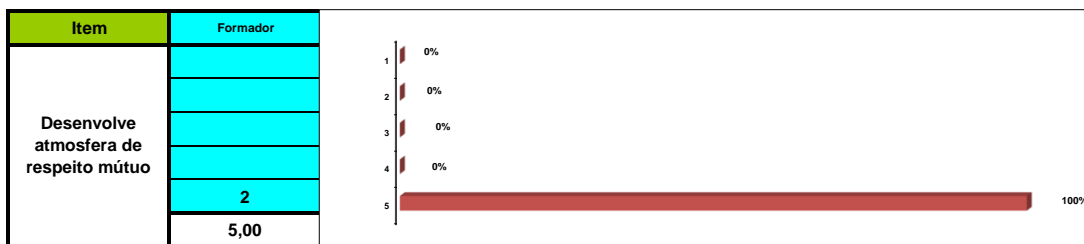
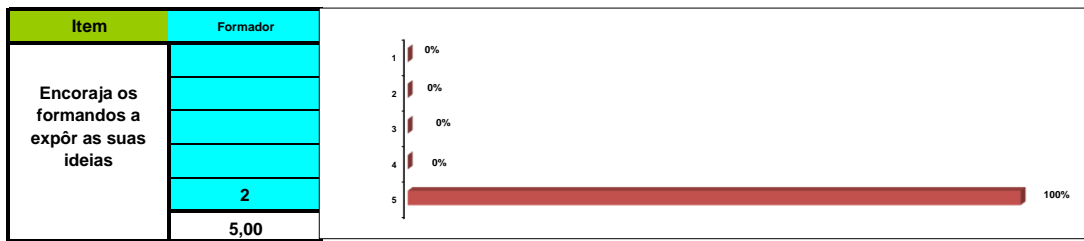
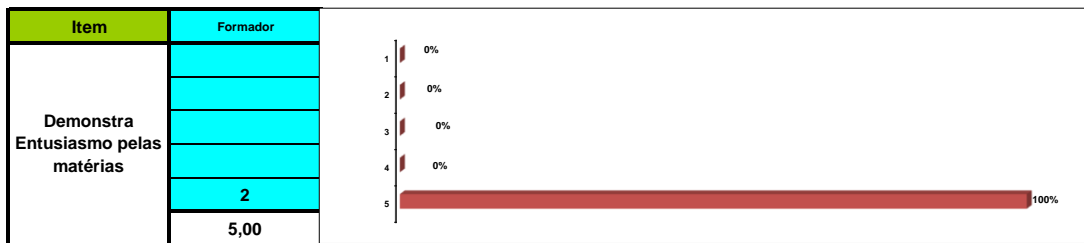


Item	Formador
Expõe com Clareza	
	2
	5,00

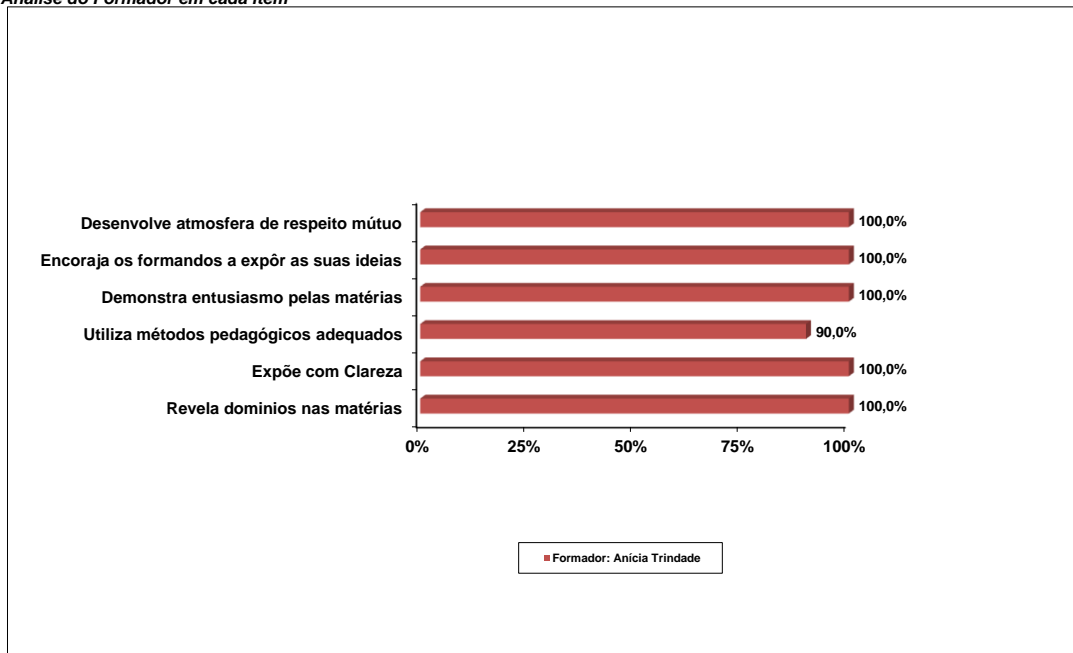


Item	Formador
Utiliza métodos pedagógicos adequados	
	1
	1
	4,50





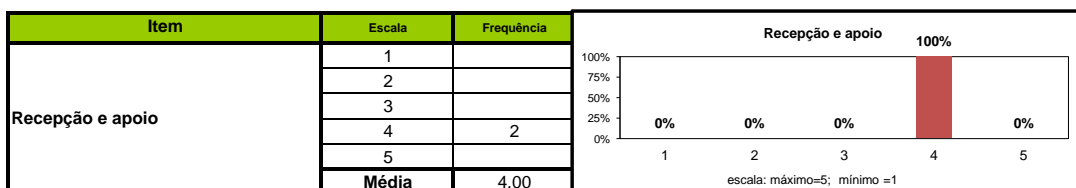
Análise do Formador em cada item



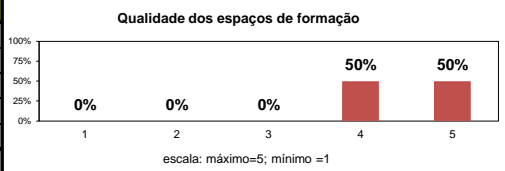
Formador: Anícia Trindade	
Revela dominios nas matérias	100,0%
Expõe com Clareza	100,0%
Utiliza métodos pedagógicos adequados	90,0%
Demonstra entusiasmo pelas matérias	100,0%
Encoraja os formandos a expôr as suas ideias	100,0%
Desenvolve atmosfera de respeito mútuo	100,0%

ASPECTOS ORGANIZATIVOS E LOGÍSTICOS:

Média final **4,13** **103,1%**

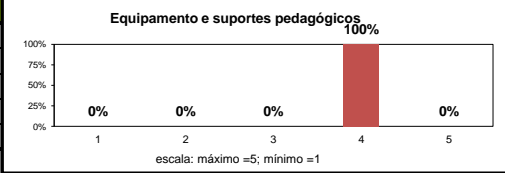


Item	Escala	Frequência
Qualidade dos espaços de formação	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	1
Média		4,50



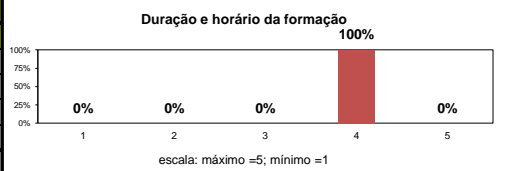
0%
0%
0%
50%
50%
2

Item	Escala	Frequência
Equipamento e suportes pedagógicos	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	
Média		4,00



0%
0%
0%
100%
0%
2

Item	Escala	Frequência
Duração e horário da formação	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	
Média		4,00

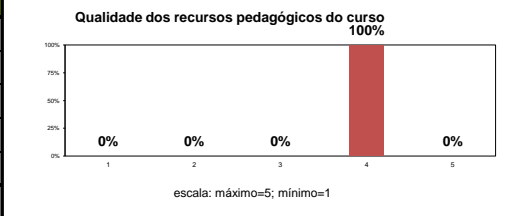


0%
0%
0%
100%
0%
2

QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

Média final **4,00** **80,0%**

Item	Escala	Frequência
Qualidade dos recursos pedagógicos do curso	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	
Média		4,00

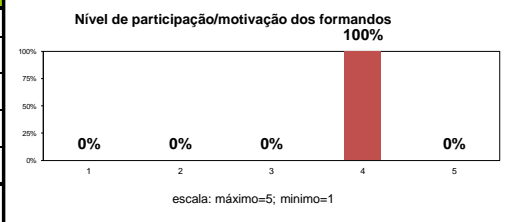


0%
0%
0%
100%
0%
2

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final **4,00** **80,0%**

Item	Escala	Frequência
Nível de participação/motivação dos formandos	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	
Média		4,00



0%
0%
0%
100%
0%
2

Síntese Final

Objectivos	4,00	80,0%
Temática	4,33	86,7%
Formadores	4,92	98,3%
Aspectos Organizativos	4,13	82,5%
Qualidade dos Recursos	4,00	80,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,00	80,0%
Global do Módulo	4,23	84,6%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM

NÃO

Porquê?

8. Que outras actividades propõe para a dinamização do curso?

2) Mais actividade prática de utilização das diferentes plataformas informáticas.

9. Como avalia globalmente oCurso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

1) Esclarecedor. Qualidades e competências da formadora. Pontos fracos, duração do horário.

2) Bom. Conhecimento e transmissão da matéria e fácil utilização das aplicações informáticas. Como melhoria apontaria o aumento do tempo prático do utilizador.

10. Idade e Género

Idade

18-24	
25-29	
30-34	
35-39	
40-44	1

45-49	1
50-54	
55-59	
60-64	
65-70	

Género

Feminino	1
Masculino	1



ama

AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

*Formação Técnica para os Funcionários
Do Balcão Multisserviços / 2011*

Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos

Relatório Resumo

RNSA / Departamento de Formação

Data: Fevereiro 2011

Balcão Multisserviços de Tondela/Mangualde/Loures

Data de realização da acção de formação: 21 e 22 de Fevereiro

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Loja de Empresa da Junqueira

Nº de Formandos: 8 Formandos

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Tondela	2
Câmara Municipal de Loures	2
Câmara Municipal de Mangualde	4

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Raquel da Conceição Porteiro Pereira	CM Tondela
Cristina Maria Marques Simões	
Elisabete dos Santos	CM Loures
Sandra Maria Nobre da Palma	
Alexandre Miguel Figueiredo Torres	CM Mangualde
Rui Paulo Figueiredo Cabral	
Maria Emília Mendonça Marques	
Victor Manuel de Almeida Cardoso	

Género e Idade:



5 Formandas

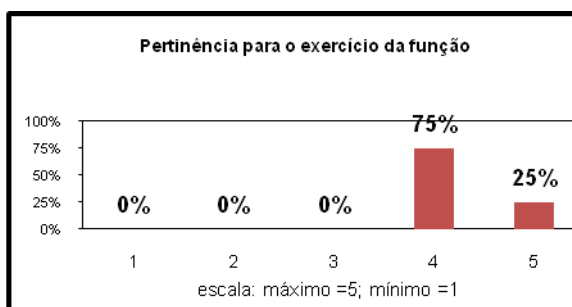
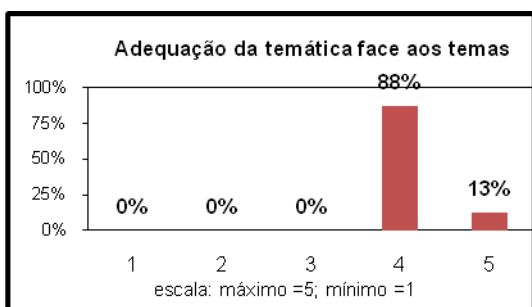
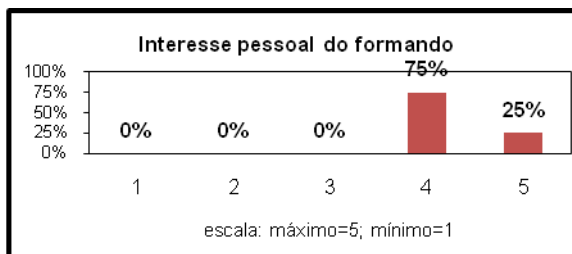
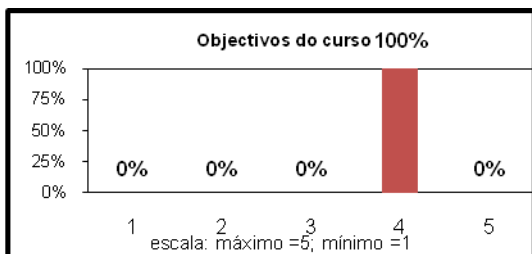


3 Formandos

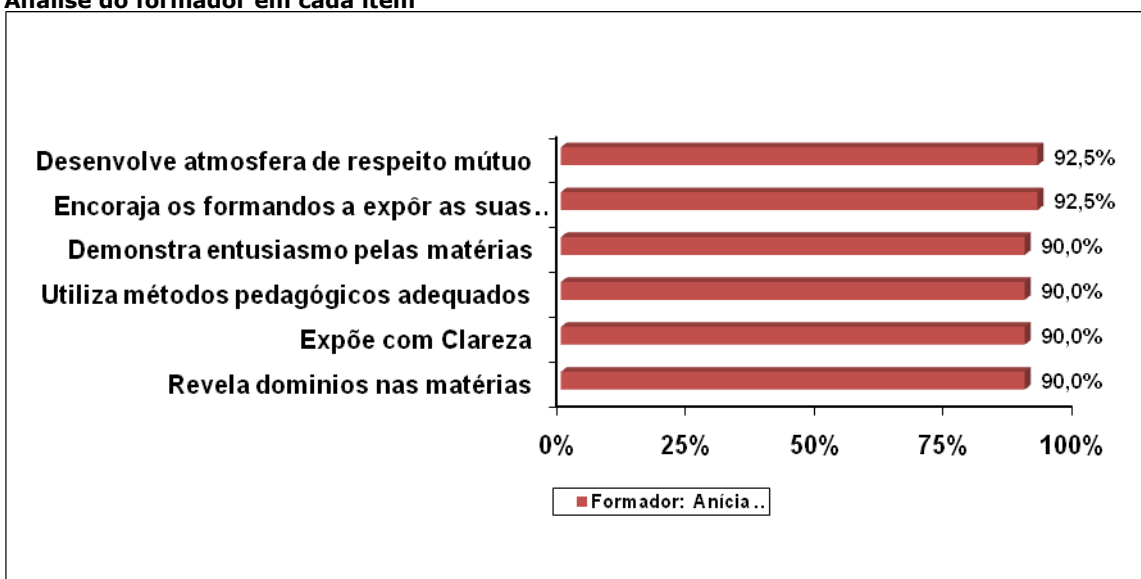
18-24 anos = 0 formandos
 25-29 anos = 1 formando
 30-34 anos = 2 formandos
 35-39 anos = 4 formandos
 40-44 anos = 1 formando
 45-49 anos = 0 formandos
 50-54 anos = 0 formandos
 55-59 anos = 0 formandos
 60-65 anos = 0 formandos
 Em branco = 0 formandos

Balcão Multisserviços de Tondela/Mangualde/Loures

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=8):

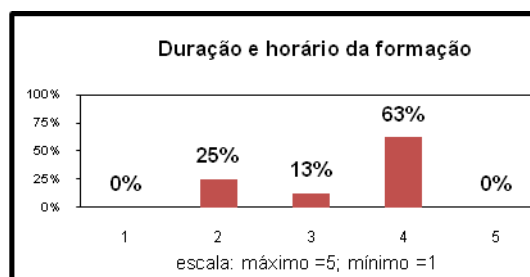
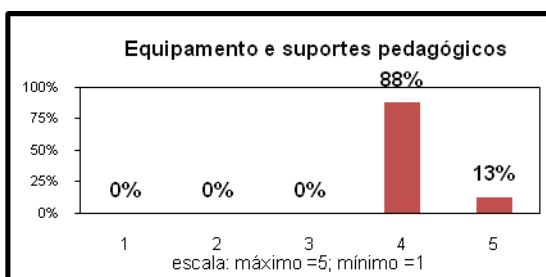
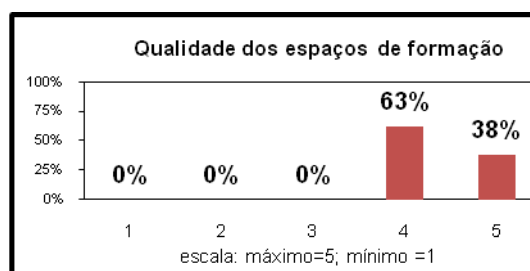
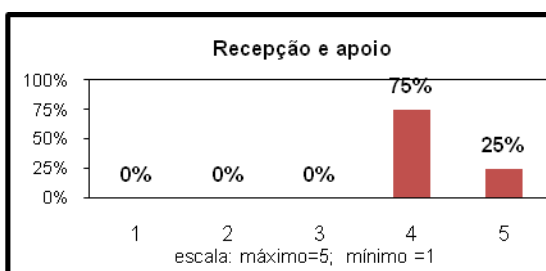


Análise do formador em cada item

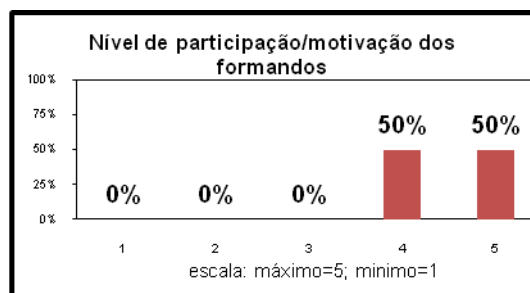
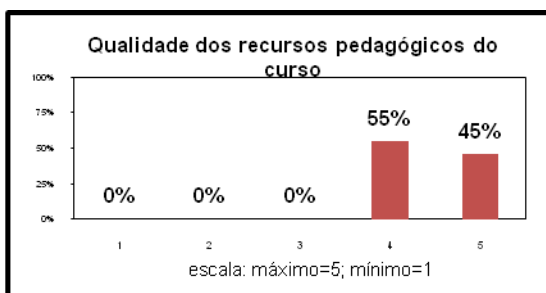


Balcão Multisserviços de Tondela/Mangualde/Loures

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	4,00	80,0%
Temática	4,21	84,2%
Formadores	4,54	90,8%
Aspectos Organizativos	4,03	80,6%
Qualidade dos Recursos	4,45	89,1%
Nível de Participação dos Formandos	4,50	90,0%
Global do Módulo	4,29	85,8%

Balcão Multisserviços de Tondela/Mangualde/Loures

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- O curso foi muito enriquecedor para os meus conhecimentos.
- O curso foi esclarecedor e proporcionou mais conhecimento.
- A formadora é excepcional.
- Os espaços físicos são ótimos.
- Ao abrigo do Simplex, o curso vem sem dúvida, melhorar a opinião do cidadão.
- O curso é muito atractivo.
- Clareza do programa.
- Clareza da formadora.
- O curso é muito prático.
- Qualidade da formadora.

Pontos a melhorar:

- Dois dias de formação são pouco tempo.
- A nível informático houve algumas lacunas.
- Os BMS devem ser seguidos continuamente.
- A AMA deve entrar em contacto com mais frequência com os BMS.
- Duração do curso.
- As ligações dos pcs às aplicações.

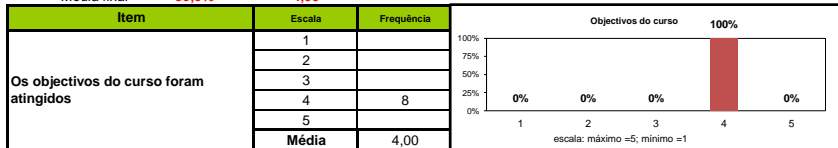
Curso: " Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos"
 Data: 21 e 22 de Fevereiro

Nº Formandos : 8
 Nº Questionários preenchidos: 8

Duração: 14 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

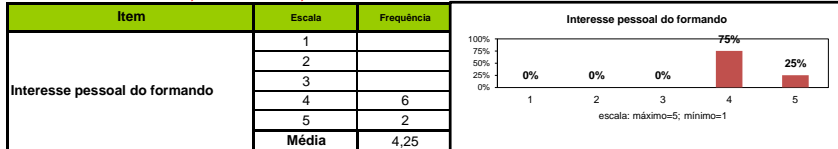
Média final **80,0%** **4,00**



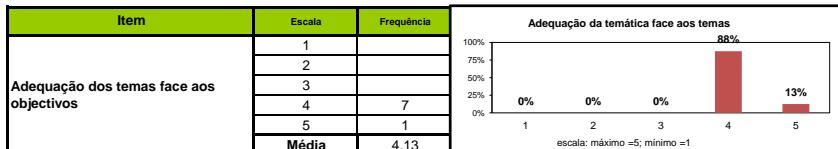
0%
0%
0%
100%
0%
8

TEMÁTICA:

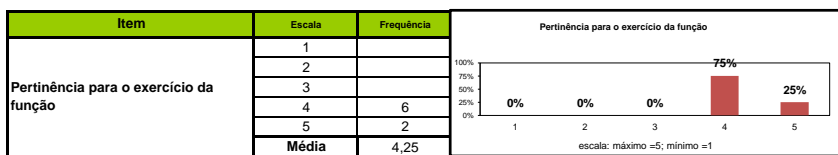
Média final **84,2%** **4,21**



0%
0%
0%
75%
25%
8



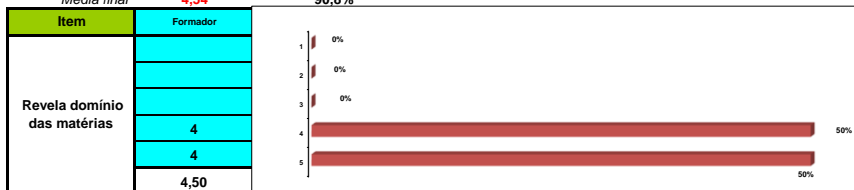
0%
0%
0%
88%
13%
8



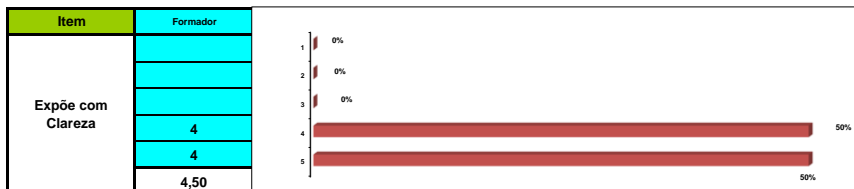
0%
0%
0%
75%
25%
8

FORMADORES:

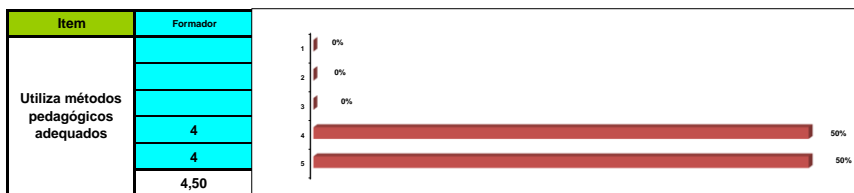
Média final **4,54** **90,8%**



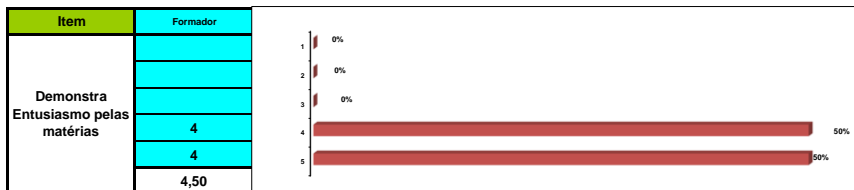
1 0%
2 0%
3 0%
4 50%
5 50%
8



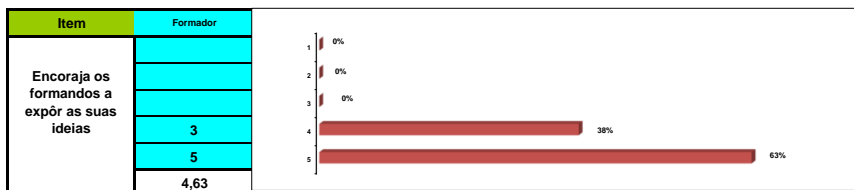
1 0%
2 0%
3 0%
4 50%
5 50%
8



1 0%
2 0%
3 0%
4 50%
5 50%
8

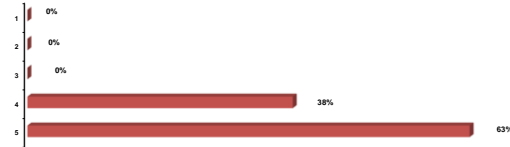


1 0%
2 0%
3 0%
4 50%
5 50%
8



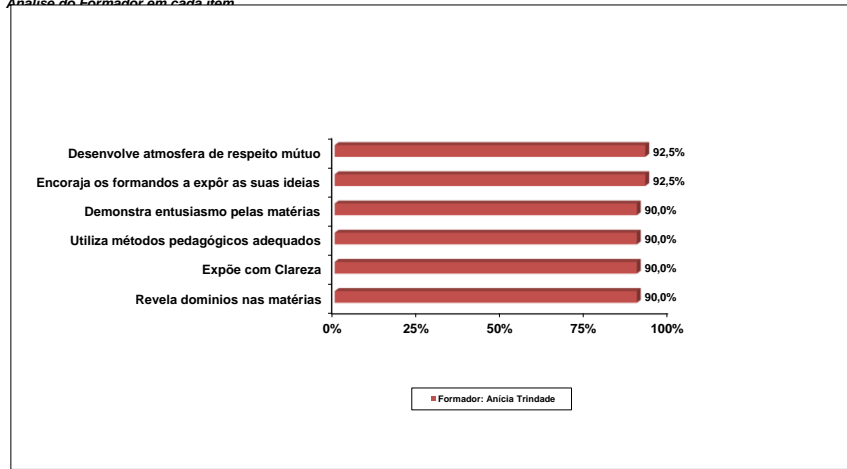
1 0%
2 0%
3 0%
4 38%
5 63%
8

Item	Formador
Desenvolve atmosfera de respeito mútuo	1
	2
	3
	5
	4,63



1	0%
2	0%
3	0%
4	38%
5	63%
8	

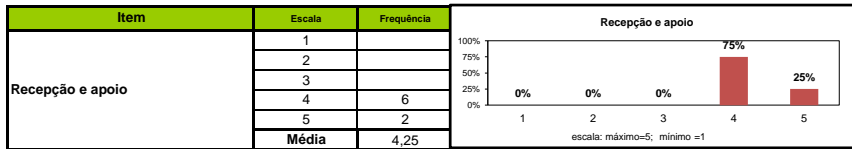
Análise do Formador em cada item



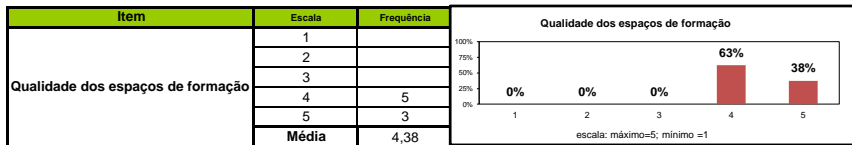
Formador: Anícia Trindade	
Revela dominios nas matérias	90,0%
Expõe com Clareza	90,0%
Utiliza métodos pedagógicos adequados	90,0%
Demonstra entusiasmo pelas matérias	90,0%
Encoraja os formandos a expôr as suas ideias	92,5%
Desenvolve atmosfera de respeito mútuo	92,5%

ASPECTOS ORGANIZATIVOS E LOGÍSTICOS:

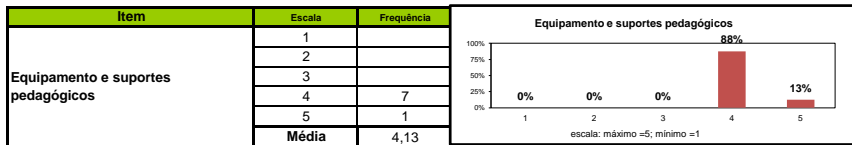
Média final **4,03** **100,8%**



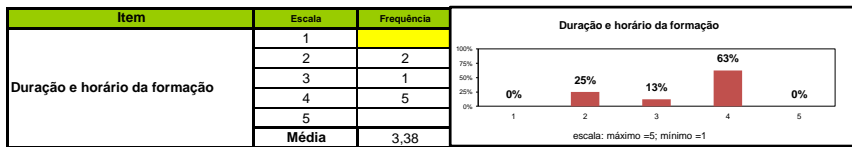
0%	
0%	
0%	
75%	
25%	
8	



0%	
0%	
0%	
63%	
38%	
8	



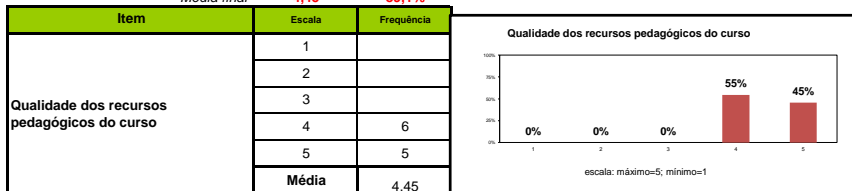
0%	
0%	
0%	
88%	
13%	
8	



0%	
25%	
13%	
63%	
0%	
8	

QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

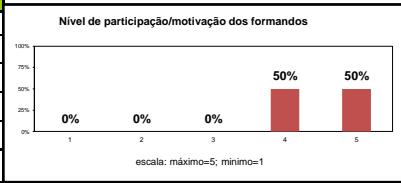
Média final **4,45** **89,1%**



0%	
0%	
0%	
55%	
45%	
11	

NIVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final		4,50	90,0%
Item	Escala	Frequência	
Nível de participação/motivação dos formandos	1		
	2		
	3		
	4	4	
	5	4	
	Média		4,50



0%
0%
0%
50%
50%
8

Síntese Final

Objectivos	4,00	80,0%
Temática	4,21	84,2%
Formadores	4,54	90,8%
Aspectos Organizativos	4,03	80,6%
Qualidade dos Recursos	4,45	89,1%
Nível de Participação dos Formandos	4,50	90,0%
Global do Módulo	4,29	85,8%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM NÃO

Porquê?

8. Que outras actividades propõe para a dinamização do curso?

- 3) Não tenho nada a referir, até porque todas as actividades desenvolvidas foram muito boas e especialmente feitas num espírito de descontração, o que levou a uma melhor aprendizagem.
- 4) Formação contínua.
- 5) Aumentar o tempo de formação por mais um ou dois dias.

9. Como avalia globalmente o curso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

- 1) Foi muito enriquecedor para os meus conhecimentos.
 - 2) O curso foi bastante enriquecedor. Como pontos fortes aponto o esclarecimento e mais conhecimento.
 - 3) Dois pontos fortes - a formadora é excepcional e os espaços físicos são ótimos. Os pontos fracos - dois dias é pouco tempo e a nível informático houve algumas lacunas.
 - 4) Ao abrigo do Simplex, o curso vem sem dúvida melhorar a opinião do cidadão. Os BMS devem ser seguidos continuamente. A AMA deve entrar em contacto com mais frequência com os BMS.
 - 5) Um curso muito atractivo. Como pontos fortes aponto a clareza do programa e da formadora. Relativamente aos pontos fracos é de salientar a duração do curso e a ligação dos PCS às aplicações.
 - 6) Os pontos a melhorar: duração escassa do curso e a necessidade de mais tempo para praticar.
- Os pontos fortes: curso muito prático e qualidade da formadora.

10. Idade e Género

Idade

18-24	<input type="text"/>	45-49	<input type="text"/>
25-29	1	50-54	<input type="text"/>
30-34	2	55-59	<input type="text"/>
35-39	5	60-64	<input type="text"/>
40-44	<input type="text"/>	65-70	<input type="text"/>

Género

Feminino	5
Masculino	2



ama

AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

*Formação Técnica para os Funcionários
Do Balcão Multisserviços / 2011*

Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos

Relatório Resumo

RNSA / Departamento de Formação

Data: Fevereiro 2011

Balcão Multisserviços de Nelas/Vouzela/Loures

Data de realização da acção de formação: 24 e 25 de Fevereiro

Total de Horas de Formação: 14 horas

Local da Formação: Loja de Empresa da Junqueira

Nº de Formandos: 8 Formandos

Distribuição de formandos por entidades:

ENTIDADE	Nº formandos
Câmara Municipal de Loures	2
Câmara Municipal de Vouzela	1
Câmara Municipal de Nelas	2
AMA	2
CAT (qual empresa) ?	1

Lista de formandos:

FORMANDO	ENTIDADE A QUE PERTENCE
Rute Maria Pereira Pinto	CM Loures
Carla Sofia Figueiredo Patrício	
Margarida Maria Silva Santos Morais	CM Vouzela
Maria de Fátima Sampaio	CM Nelas
Diana dos Santos Antunes	
Célia Cristina Simenta Monte	AMA
Lucília Araújo Amorim	
Maria Barros	CAT (Empresa)

Género e Idade:



8 Formandas

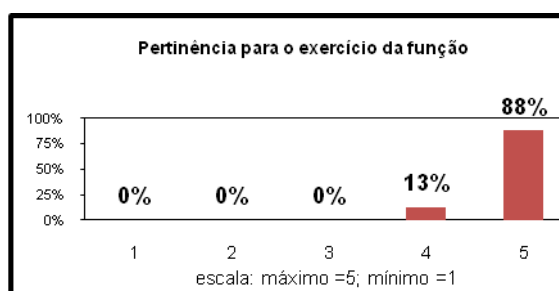
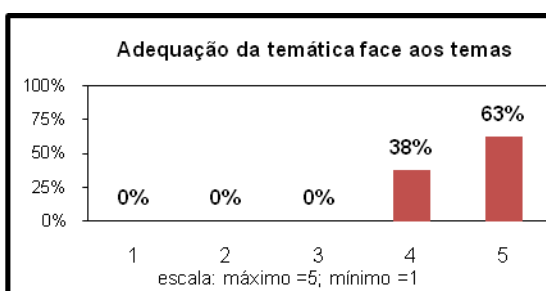
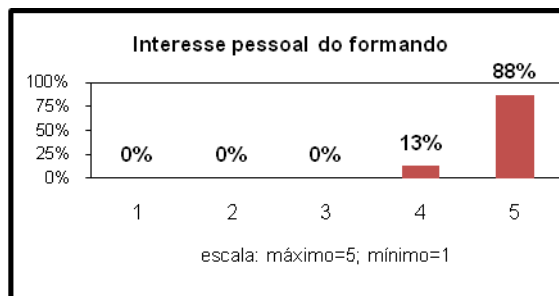
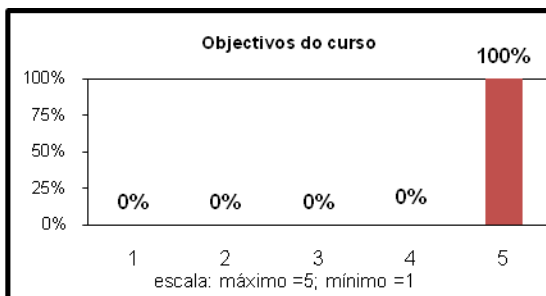


0 Formandos

18-24 anos = 1 formanda
 25-29 anos = 1 formanda
 30-34 anos = 2 formandas
 35-39 anos = 1 formanda
 40-44 anos = 2 formandas
 45-49 anos = 1 formanda
 50-54 anos = 0 formandas
 55-59 anos = 0 formandas
 60-65 anos = 0 formandas
 Em branco = 0 formandas

Balcão Multisserviços de Nelas/Vouzela/Loures

Avaliação da formação, efectuada pelos próprios formandos (N=8):

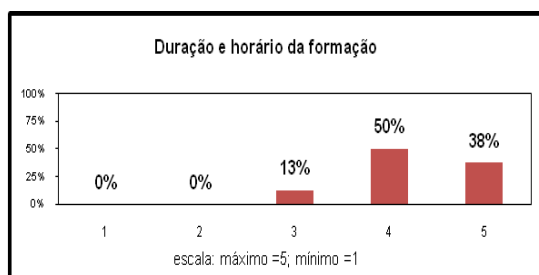
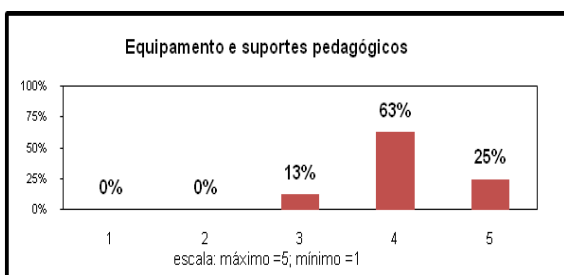
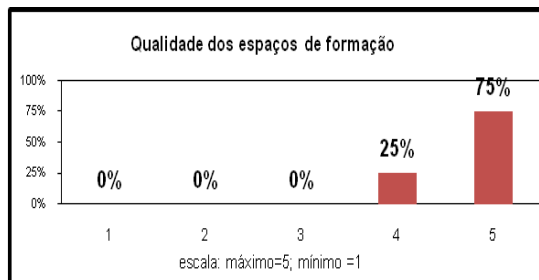
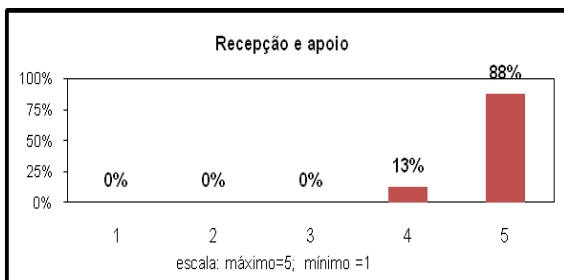


Análise do formador em cada item

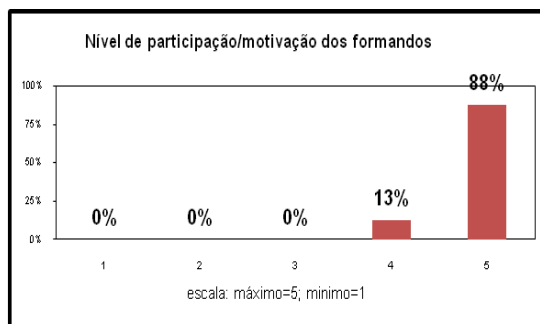
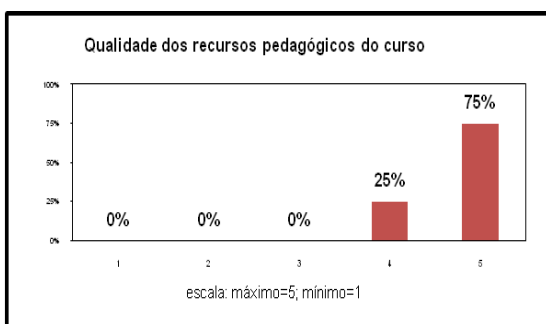


Balcão Multisserviços de Nelas/Vouzela/Loures

Aspectos Organizativos e Logísticos:



Qualidade dos recursos pedagógicos e nível de participação dos formandos:



Síntese do curso:

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	4,79	95,8%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,50	90,0%
Qualidade dos Recursos	4,75	95,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,88	97,5%
Global do Módulo	4,82	96,4%

Balcão Multisserviços de Nelas/Vouzela/Loures

Pontos fortes e pontos a melhorar do curso:

Pontos fortes:

- Pertinente e eficaz.
- Bom.
- Informativo e inovador.
- Interacção entre os formandos.
- Teoria que consolida a prática.
- O curso foi muito esclarecedor.
- Dinâmico.
- Interactivo.
- Prático.
- Dinâmica de grupo.
- Formadora.
- Excelente.
- Os recursos pedagógicos utilizados pela formadora.
- Excelente clareza na exposição dos temas.

Pontos a melhorar:

- É muita informação para ser assimilada numa acção de formação.
- Prolongamento do tempo do curso.
- Acesso aos sites e plataformas.
- O acesso informático dar resposta adequada.
- Creio que não há nada a melhorar, é importante manter.

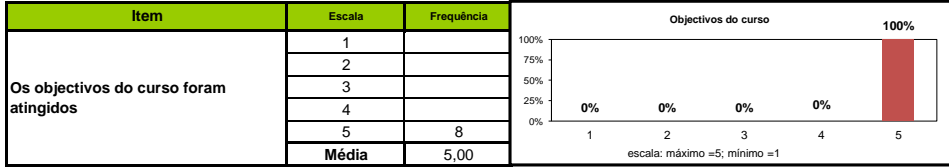
Curso: " Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos"
 Data: 24 e 25 de Fevereiro

Nº Formandos : 8
 Nº Questionários preenchidos: 8

Duração: 14 horas
 Formador: Anícia Trindade

OBJECTIVOS:

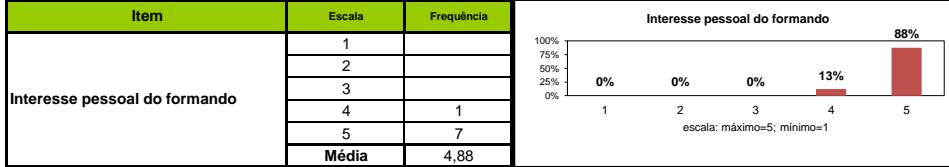
Média final 100,0% 5,00



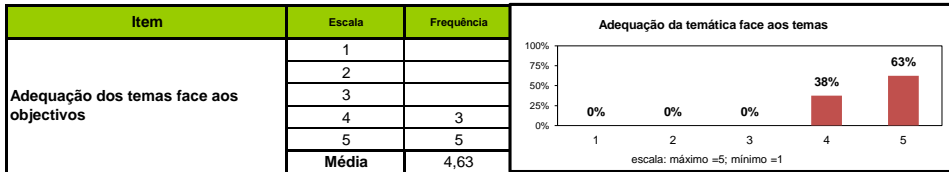
0%
0%
0%
0%
100%
8

TEMÁTICA:

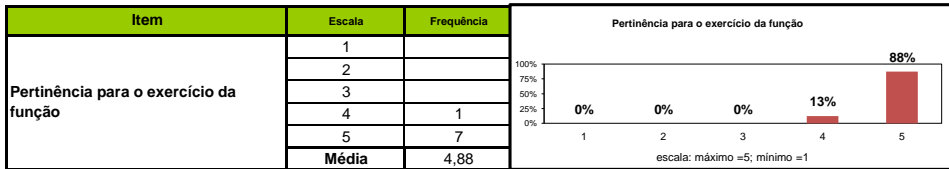
Média final 95,8% 4,79



0%
0%
0%
13%
88%
8



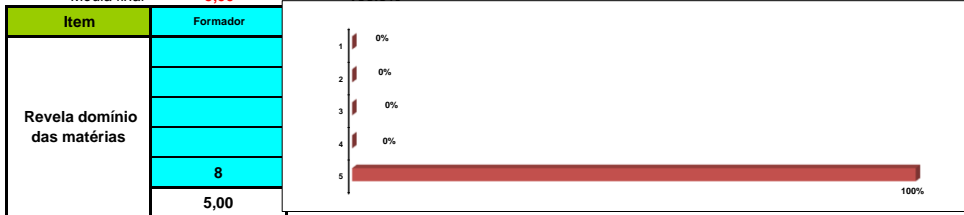
0%
0%
0%
38%
63%
8



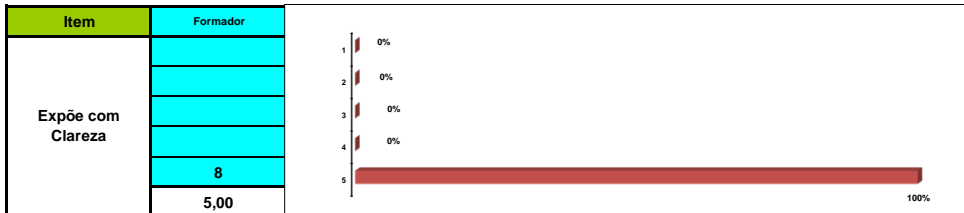
0%
0%
0%
13%
88%
8

FORMADORES:

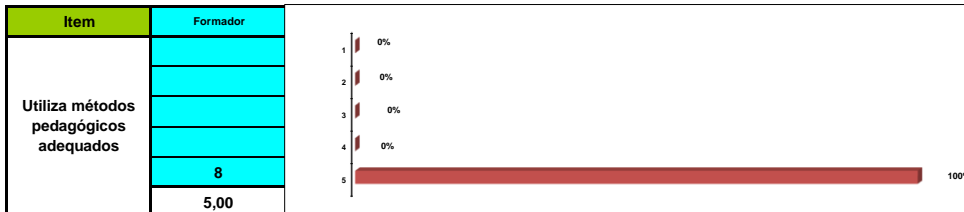
Média final 5,00 100,0%



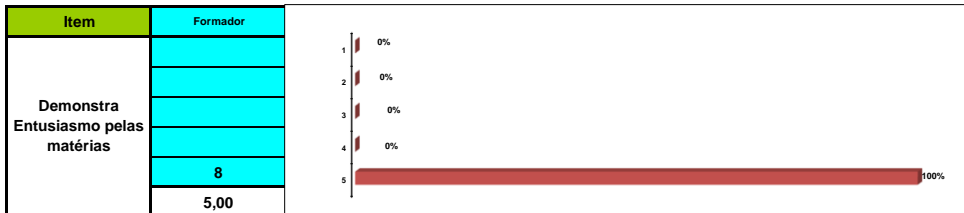
1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
8



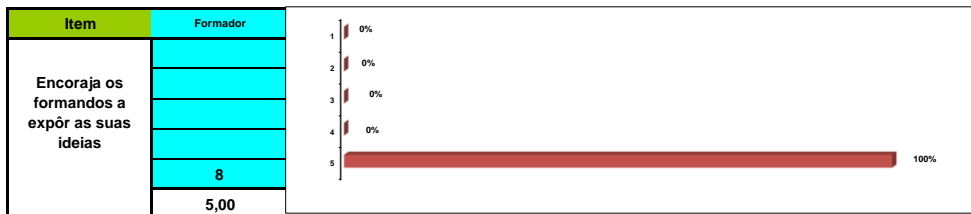
1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
8



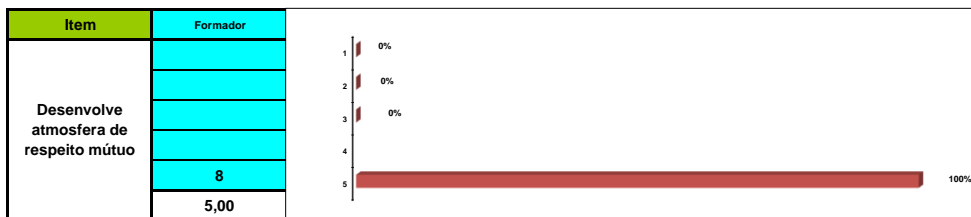
1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
8



1 0%
2 0%
3 0%
4 0%
5 100%
8

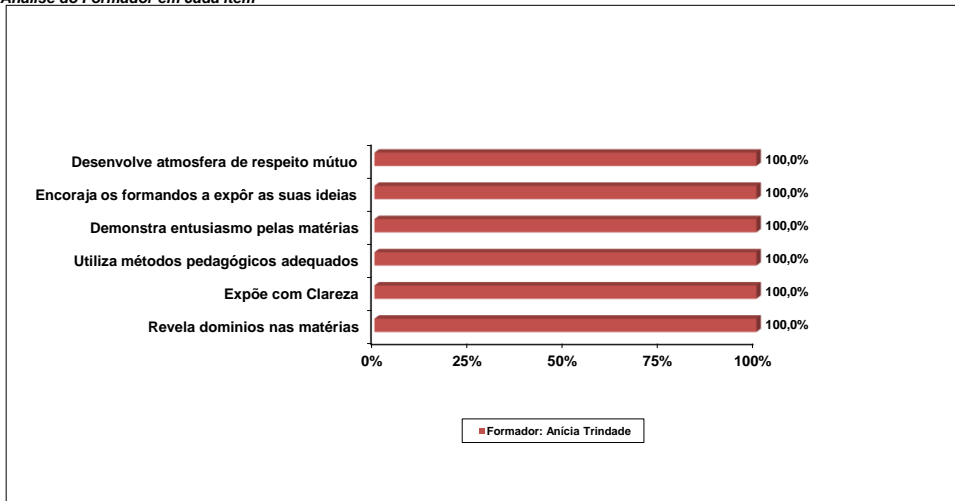


1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
8	



1	0%
2	0%
3	0%
4	0%
5	100%
8	

Análise do Formador em cada item

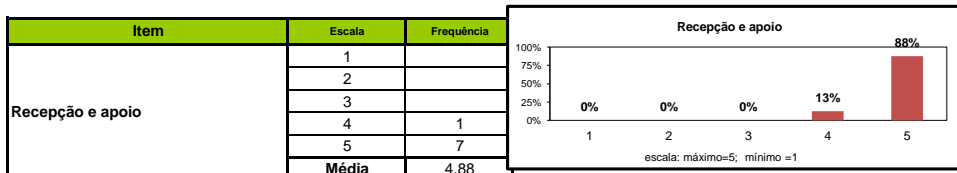


0%

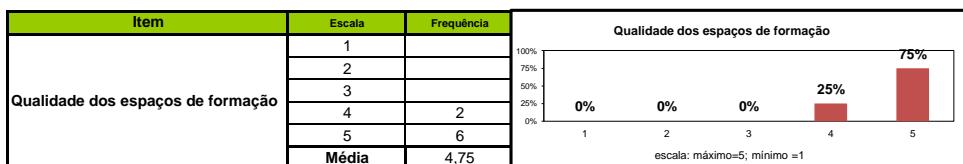
Formador: Anicia Trindade	
Revela dominios nas	100,0%
Expõe com Clareza	100,0%
Utiliza métodos pedagógicos	100,0%
Demonstra entusiasmo pelas	100,0%
Encoraja os formandos a expôr	100,0%
Desenvolve atmosfera de	100,0%

ASPECTOS ORGANIZATIVOS E LOGÍSTICOS:

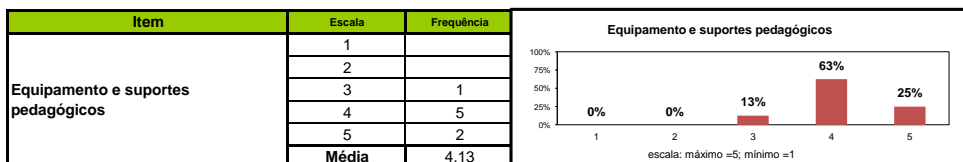
Média final **4,50** **112,5%**



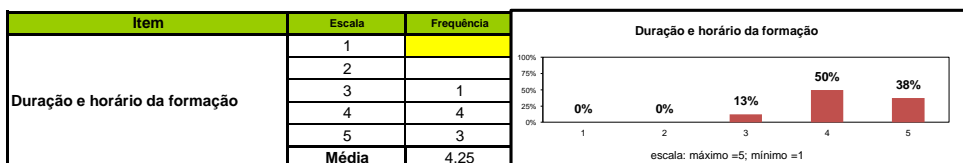
0%	
0%	
0%	
13%	
88%	
8	



0%	
0%	
0%	
25%	
75%	
8	



0%	
0%	
13%	
63%	
25%	
8	

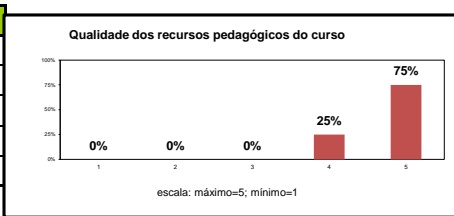


0%	
0%	
13%	
50%	
38%	
8	

QUALIDADE DOS RECURSOS PEDAGÓGICOS

Média final **4,75** **95,0%**

Item	Escala	Frequência
Qualidade dos recursos pedagógicos do curso	1	
	2	
	3	
	4	2
	5	6
	Média	

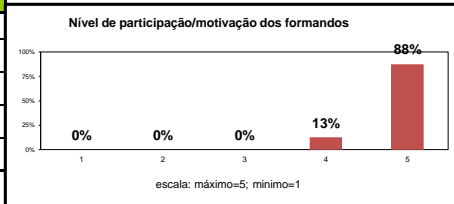


0%
0%
0%
25%
75%
8

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS FORMANDOS

Média final **4,88** **97,5%**

Item	Escala	Frequência
Nível de participação/motivação dos formandos	1	
	2	
	3	
	4	1
	5	7
	Média	



0%
0%
0%
13%
88%
8

Síntese Final

Objectivos	5,00	100,0%
Temática	4,79	95,8%
Formadores	5,00	100,0%
Aspectos Organizativos	4,50	90,0%
Qualidade dos Recursos	4,75	95,0%
Nível de Participação dos Formandos	4,88	97,5%
Global do Módulo	4,82	96,4%

7. De regresso ao local de trabalho pensa que vai poder aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM NÃO

Porquê?

8. Que outras actividades propõe para a dinamização do curso?

- 1) Talvez fosse interessante o formando exercer o papel de formador por instantes. No entanto, considero que as actividades desenvolvidas foram muito bem conseguidas e adequadas.
- 3) Diversificação das actividades relacionadas com a documentação a ser entregue.

9. Como avalia globalmente oCurso? Identifique dois pontos fortes e dois pontos a melhorar do mesmo.

- 1) Bastante pertinente e eficaz. Por outro lado, considero ser bastante informação para ser assimilado de uma só vez.
- 2) Bom. Informativo e inovador. Para melhorar - Prolongamento do tempo do curso.
- 3) Pontos fortes - interacção entre formandos, teoria que consolida a prática. Pontos fracos: dificuldades de acesso aos sites e plataformas.
- 4) O curso foi muito esclarecedor, dinâmico e interactivo.
- 6) Esclarecedor, prático, interactividade e dinâmico. O sistema informático dar a resposta adequada.
- 7) Pontos fortes - Dinâmica de grupo; Formadora. Pontos a melhorar - ? Creio que não há nada a melhorar, é importante manter.
- 8) Foi excelente. Pontos fortes - Recursos pedagógicos utilizados pela formadora: Excelente clareza em expôr os temas. Pontos fracos - Não podemos entrar na aplicação.

10. Idade e Gênero

Idade

18-24	1
25-29	1
30-34	2
35-39	1
40-44	2

45-49	1
50-54	
55-59	
60-64	
65-70	

Gênero

Feminino	8
Masculino	



Relatório de Formação

AMBAAL:

Associação de Municípios do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral

Outubro de 2010

1. Enquadramento do Projecto

2. Objectivos da Acção

A presente acção teve como objectivos essenciais demonstrar a utilização e operação da plataforma REAI no âmbito da criação e gestão de pedidos de licenciamento industrial enquadrados pelo Decreto-Lei n.º 209/2008, de 29 de Outubro.

Não foram definidos como objectivos desta acção a discussão sobre questões de âmbito jurídico associados ao diploma ou de articulação entre diferentes regimes conexos.

3. Destinatários

Foram definidos como destinatários da presente acção os funcionários e colaboradores dos Municípios da AMBAAL com prática na plataforma REAI ou que tenham definido no seu quadro de competências, a operação da plataforma.

4. Programa

Para a presente acção de formação foi definido o seguinte programa:

09:30	Apresentação e Programa
09:35	Enquadramento histórico da Plataforma REAI
09:45	Visão global da Plataforma REAI
10:00	Documentação de suporte <ul style="list-style-type: none">- Que ferramentas?- Como aceder? (Rede Comum do Conhecimento)
10:20	Perfis e acessos
11:15	Plataforma FORMARE
11:45	Processo de Instalação (Registo)
14:15	Processo de Instalação
14:00	Backoffice
15:45	Processo de Alteração
17:15	Processo de Regularização:
17:30	Questões práticas
	Avaliação de Formação

5. Equipa de Formação

A equipa de formação afecta a este projecto, e em particular a esta acção de formação foi composta por Gonçalo Trindade e Paula Silva da equipa técnica REAI, e por Jorge Lagarto do Departamento de Formação da AMA.

6. Desenvolvimento do Processo Formativo

Para a presente acção foi solicitado que o número de presenças não excedesse os 20 formandos. Mediante solicitação da Câmara Municipal de Portimão, este número aumentou para 25, no entanto, no dia do workshop compareceram 32 formandos em sala, sem qualquer notificação prévia à equipa de formação. Este facto, para além, de motivar a falta de documentação de suporte para distribuição à totalidade dos formandos, dificultou em grande medida os processos pedagógicos de transferência uma vez que aumenta o “ruído” em sala, motivando uma dispersão de atenção por parte de todos os participantes.

Por outro lado, define-se como requisito base para este tipo de acções um conhecimento e prática mínimos tanto da plataforma como da própria legislação de enquadramento. O que se verificou em sala foi que a grande maioria dos participantes nunca haviam contactado com a plataforma, e que destes, uma grande percentagem teria também desconhecimento da legislação associada ao Regime de Exercício da Actividade Industrial.

Nesta medida, dadas as inúmeras solicitações e o perfil de participantes em sala, foi aberto um espaço de discussão e partilha sobre práticas e procedimentos associados ao REAI. No entanto, mesmo após este período, o processo formativo sobre a plataforma REAI continuou a ser constantemente a ser interrompido por um grupo de participantes que, não tendo prática na plataforma e pouco ou nenhum conhecimento sobre a legislação associada, passaram a sessão a colocar questões sobre a aplicabilidade e legitimidade do regime jurídico no âmbito das tarefas a desempenhar pela administração local.

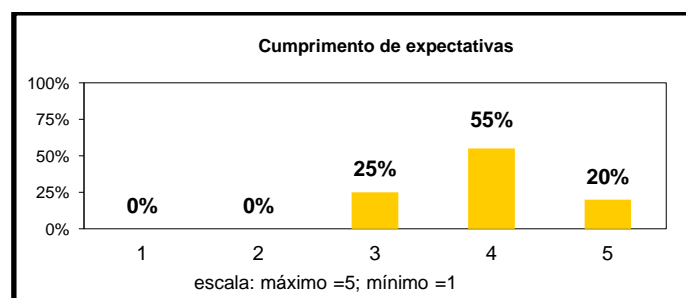
Mediante este contexto, foi muito complicado fazer cumprir com o programa formativo e com os objectivos específicos da acção, o que mesmo assim se conseguiu.

7. Resultados de Avaliação da Formação

No final da sessão, e de forma a retirar conclusões sobre a realização do Workshop que apresentou como tema, **REAI – Regime de Exercício da Actividade Industrial**, foi pedido aos formandos participantes que preenchessem uma ficha de avaliação da formação. Dos 20 questionários preenchidos, foram retirados os seguintes dados, para um universo de 23 participantes (3 formandos não entregaram os questionários):

Análise dos Inquéritos Aplicados aos formandos

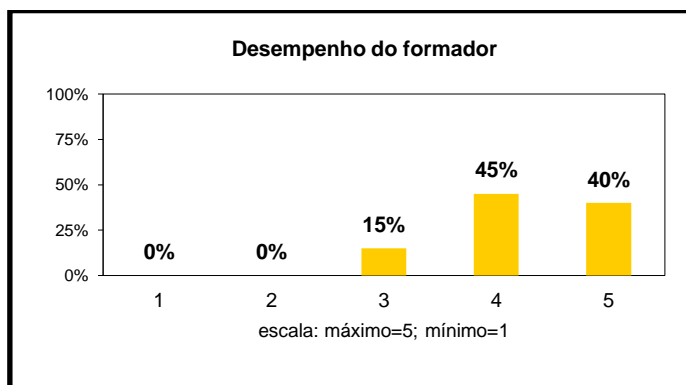
Gráfico Nº 1



No que consta à classificação das expectativas em relação ao workshop (gráfico nº 1), é possível verificar que 55% dos formandos, ou seja, a maioria, considerou que esta formação foi boa e 20% muito boa, na medida em que satisfaz e cumpriu as suas expectativas.

No entanto, é de assinalar que apenas 25% dos inquiridos atribuiu à formação a classificação de razoável no que respeita ao cumprimento das suas expectativas, uma vez que consideraram que a carga horária poderia ser mais alargada para tratar as temáticas em questão.

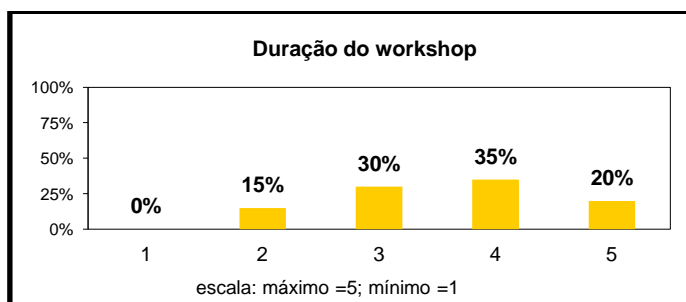
Gráfico Nº 2



Relativamente ao desempenho dos formadores durante o workshop, (gráfico nº 2), a maioria dos formandos (45%), foi unânime em afirmar que tiveram um bom desempenho, na medida em que demonstraram muito à vontade sobre o portal em análise, e facilidade em transmitir e explicar o funcionamento do mesmo. Numa percentagem muito próxima (40%), o desempenho dos formadores foi considerado muito bom, uma vez que apresentaram um bom poder de análise e síntese, demonstrando um grande domínio técnico aquando a aplicação da legislação.

Numa percentagem bastante inferior, apenas 15 % dos formandos classificou o desempenho dos formadores como razoável, não apresentando nenhuma justificação para o efeito.

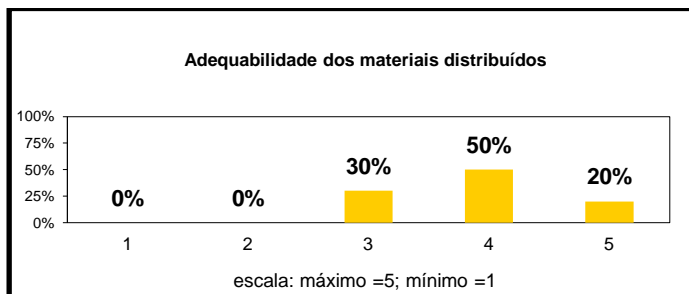
Gráfico Nº 3



No que respeita à duração do workshop (gráfico nº 3), as opiniões foram bem mais divergentes, uma vez que as percentagens estão mais distribuídas por quatro níveis de classificação. A maioria dos formandos (35%) considera que a duração do workshop foi boa; 20% muito boa; 30% razoável e numa percentagem inferior (15%)

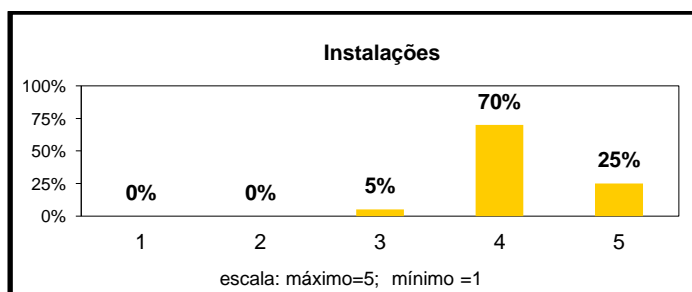
mau, alegando para o efeito que, o tema abordado era demasiado complexo para ser tratado apenas num só dia.

Gráfico Nº 4



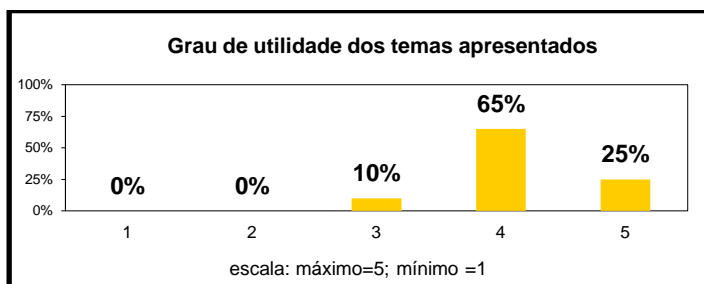
No que se relaciona com a adequabilidade dos materiais distribuídos (gráfico nº 4), pode observar-se que a grande maioria, ou seja, metade dos formandos inquiridos (50%) considera que a sua adequação é boa e 20% muito boa. Contudo, 30% dos formandos classificou a sua adequação apenas como razoável.

Gráfico Nº 5



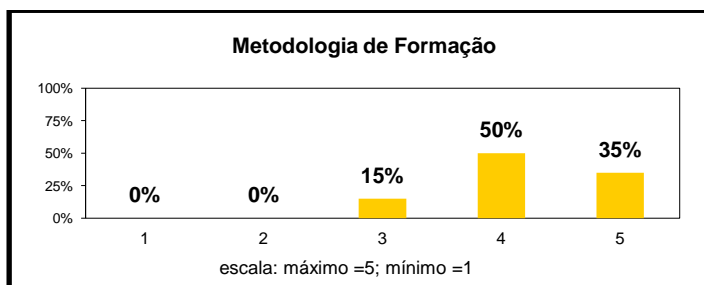
Em relação às condições das instalações onde decorreu o workshop, a grande maioria (70%) dos formandos inquiridos, afirma que as instalações são boas e 25% muito boas. Apenas 5% dos inquiridos considerou as instalações razoáveis para o efeito da formação.

Gráfico Nº 6



Quanto ao grau de utilidade dos temas apresentados no workshop, podemos verificar que a maioria dos formandos (65%) concorda que a sua utilidade é boa, e 25% muito boa. No entanto, uma percentagem bem mais reduzida (10%), considera que o grau de utilidade dos temas apresentados é apenas razoável, não apresentando para o efeito, qualquer justificativa.

Gráfico Nº 7



No que consta à metodologia utilizada na formação, verifica-se que a maioria, isto é, metade dos formandos inquiridos (50%) é da opinião que foi boa e 35% muito boa.

No entanto, 15% dos formandos considera que a metodologia utilizada foi apenas razoável, na medida em que deveria haver um maior número de casos práticos e também manutenção da ferramenta de trabalho.

Dos dados recolhidos com o questionário de avaliação da formação podemos verificar que os resultados são globalmente positivos. Considera-se que alguns focos de descontentamento verificados estão associados a um desfasamento, entre a duração do workshop e a complexidade do tema abordado.

8. Conclusões

Com a análise do processo de dinamização da acção e com os resultados dos questionários de avaliação da formação, pode concluir-se que de um modo geral esta formação apresenta resultados bastante positivos, uma vez que vai ao encontro das expectativas da maioria dos formandos, relativamente aos objectivos definidos para a formação. Da mesma forma, o desempenho do formador, a adequabilidade dos materiais distribuídos na formação, a utilidade dos temas apresentados e as condições das instalações foram bastante bem classificados, o que denota terem sido aspectos bem conseguidos.

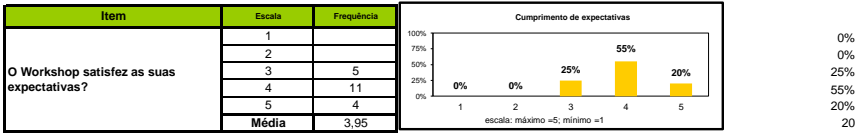
Em contrapartida, pode referir-se que, apesar de se obter uma avaliação positiva no que consta à metodologia utilizada no workshop, com base em sugestões dos formandos, torna-se necessária a utilização de mais casos práticos, a possibilidade de manuseamento da ferramenta de trabalho em si e o alargamento da formação aos industriais.

Outro aspecto a ter em consideração seria aumentar a duração do horário da formação, tendo em conta que, a complexidade da temática em questão, exige a aplicação de uma metodologia teórico-prática, mas que, perante este constrangimento, a sua aplicação é impossível.

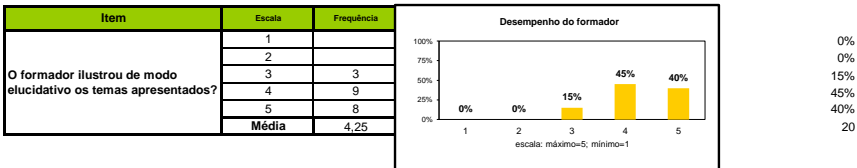
Curso: "Workshop - REAI"
Data: 7 de Outubro

Nº Formandos: 23
N. Questionários preenchidos: 20

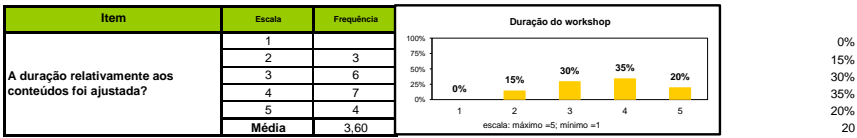
Duração: 6 horas
Formador: Gonçalo Trindade, Paula Silva, Jorge Lagarto



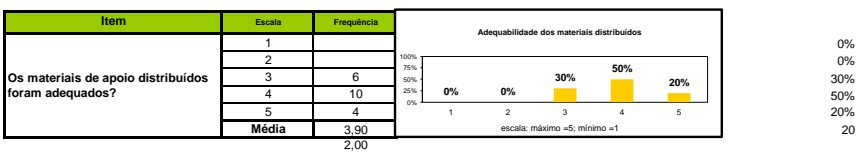
0%
0%
25%
55%
20%
20



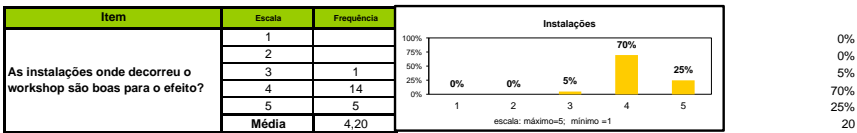
0%
0%
15%
45%
40%
20



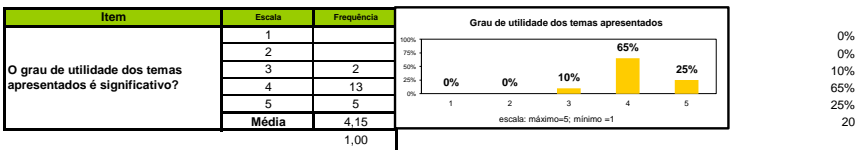
0%
15%
30%
35%
20%
20



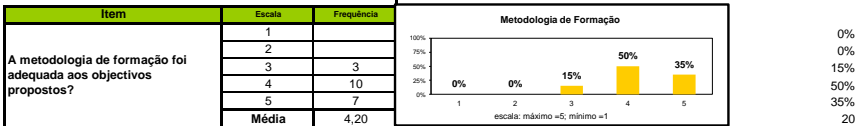
0%
0%
30%
50%
20%
20



0%
0%
5%
70%
25%
20



0%
0%
10%
65%
25%
20



0%
0%
15%
50%
35%
20

8. Que temas gostaria que fossem mais desenvolvidos?

- 1) Que a carga horária para o tema em epígrafe fosse maior, pois apresenta-se complexo demais para um só dia.
- 2) Manutenção da ferramenta de trabalho.
- 3) Licenciamento industrial (para além do Portal), sabendo no entanto que, o workshop não pretenda desenvolver essa temática.
- 4) Legislação sobre o licenciamento industrial.
- 5) Regime jurídico do licenciamento industrial.

9. Sugestões e comentários

- 1) A semelhança do registo industrial sugere-se que se equacione o registo e outras opções como instalação e modificação previsto no D.L. 234/2007 (estabelecimento de restauração e bebidas) e D.L. 259/2007 (estabelecimento de comércio e serviços).
- 2) Os oradores demonstraram muito à vontade sobre o portal em análise, e facilidade em transmitir e explicar o funcionamento.
- 3) Acções de formação são sobre: Urbanismo, Turismo e comércio, de preferência com dois ou três dias.
- 4) Colocação de um ícon com a função de apagar. Colocação dos elementos instrutoriais em formato PDF. Maior número de casos práticos.
- 5) Alargar a formação aos industriais.

Anexo nº 23 – Proposta do Questionário de Avaliação da Formação (Técnica)

REAI – Regime de Exercício da Actividade Industrial

Este questionário visa conhecer a opinião dos formandos sobre o modo como decorreu a formação e fornecer dados úteis para a melhoria e consolidação do Plano de Formação em futuras edições. A sua apreciação permitirá eventuais reajustamentos ao plano de formação utilizado. Agradecemos o seu contributo.

Pedimos que assinale a resposta com um (x) no espaço que melhor expresse a sua opinião e, nas respostas abertas, um comentário.

Escala:

1 (inadequado = nada); 2 (adequado = pouco); 3 (bastante adequado = bastante); 4 (muito adequado = muito).

1 – Programa	1	2	3	4
Objectivos				
Aplicabilidade/adequação do(s) tema(s)				
Conteúdos programáticos				

2 – Desenvolvimento da Formação	1	2	3	4
Espaço da acção de formação				
Equipamentos e suportes pedagógicos (quadro, Software,Hardware)				
Recursos pedagógicos (manuais, fichas)				

3 – Intervenção dos Formadores	1	2	3	4
Recepção e apoio				
Domínio do tema				
Gestão do tempo				
Adequação dos métodos				
Relacionamento com os participantes				

4 – Apreciação Global	1	2	3	4
Duração e horário da formação				
Correspondência com as expectativas iniciais				
Utilidade do(s) tema(s) em relação ao exercício profissional				
Concretização de objectivos pretendidos				
Adequação da Metodologia da formação face aos objectivos				
Interesse pessoal pela formação realizada				

Questões abertas:

5 – Existem outros temas que gostaria que fossem mais aprofundados? Porquê?

6 – Que aspectos na formação considera terem sido menos bem conseguidos e que o que recomenda para o efeito?

7 – Considera que esta formação terá implicações directas na sua prática profissional? Justifique.

Para permitir uma mais correcta interpretação das opiniões recolhidas, agradecemos que preencha os campos que se seguem:

8 – Idade

18 – 24	<input type="checkbox"/>
25 – 29	<input type="checkbox"/>
30 – 34	<input type="checkbox"/>
35 – 39	<input type="checkbox"/>
40 – 44	<input type="checkbox"/>

45 – 49	<input type="checkbox"/>
50 – 54	<input type="checkbox"/>
55 – 59	<input type="checkbox"/>
60 – 64	<input type="checkbox"/>
65 - 70	<input type="checkbox"/>

9 – Género

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela sua colaboração!

NÍVEL 3: COMPORTAMENTO

Anexo nº 24 - Cliente Mistério – Cursos de Atendimento

Grelha Cliente Mistério	
Data:	Hora:
Turno:	
Funcionário:	
LC/LE a que pretence:	
Observador:	

Situação de atendimento

Acolhimento do Atendimento					
Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	1	2	3	4	5
Postura do Técnico de Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de títulos, nomes próprios e apelidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abordagem de diversos assuntos de interesse para o indivíduo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de linguagem visual, objectiva e positiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploração do Pedido					
Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	1	2	3	4	5
Utilização de títulos, nomes próprios e apelidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realização de perguntas abertas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anotação de informações importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuta activa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reformulação de questões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolução do Pedido					
Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	1	2	3	4	5
Utilização de linguagem positiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugestões, informações e respostas úteis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Predisposição para encontrar soluções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Explica os procedimentos seguintes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finalização do pedido					
Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	1	2	3	4	5
Agradece e despede-se do Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá continuidade à relação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegura a concretização dos objectivos do Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observação geral

Imagem global do atendedor					
Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	1	2	3	4	5
Apresentação física (vestuário, utilização de elementos identificativos, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaço físico de atendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação verbal e não verbal (sincronismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores das Lojas do Cidadão					
Avalie os seguintes pontos (1:Mto Mau: 5: Mto Bom)	1	2	3	4	5
Orientação para o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seriedade no atendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simplicidade na comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiança na relação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração nas soluções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboração no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelência no serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observações:	
--------------	--

Cliente Mistério 5

Anexo 25 – Exemplo de um relatório de avaliação do “Cliente Mistério”

Serviço de atendimento/ Situação observada	Obtenção de Certificado de Aptidão Profissional (CAP) – Atendimento e observação
Descrição da situação de atendimento/ Observação	Pedir informações sobre a obtenção de CAP, nomeadamente em relação à equivalência do curso de Ciências da Educação para a aquisição do mesmo.
Data:	7-12-2010
Hora:	11h50
Turno:	Manhã
Funcionário:	
LC/LE a que pertence:	L
Observador:	Lucília Amorim e Célia Monte

Situação de atendimento:

Critério de Avaliação	Classificação Obtida (1: Mto Mau; 5: Mto Bom; Não se aplica (NA))	Descrição
Acolhimento do atendimento		
Cumprimento e convite a sentar...	2	Não houve um cumprimento inicial nem convite a sentar, tendo sido o Cliente a sentar-se após algum tempo de atendimento.
Utilização de títulos, nomes próprios ou apelidos (personalização do contacto)	1	Não foram utilizados títulos, nomes próprios ou apelidos.
Pergunta aberta inicial (“Em que posso ser útil...”)	1	Não foi iniciado o diálogo com a colocação de uma pergunta aberta inicial, tendo sido o Cliente a tomar a iniciativa de explicar a sua situação após algum tempo de espera.
Utilização de linguagem corporal adequada	2	Balançou-se na cadeira, não existiu um contacto visual directo nem uma postura que reflectisse disponibilidade e abertura para o atendimento.

Exploração do pedido		
Utilização de títulos, nomes próprios e apelidos	1	Não foram utilizados títulos, nomes próprios ou apelidos.
Realização de perguntas abertas	1	Não foram colocadas perguntas abertas ao longo da exploração do pedido, tendo sido o Cliente a expor livremente as suas dúvidas.
Anotação de informações importantes	2	Assinalou nos documentos fornecidos algumas indicações sobre a documentação necessária para a candidatura ao CAP.
Escuta activa	3	Escutou atentamente a solicitação e explicação do pedido por parte do Cliente, contudo não foram colocadas questões.
Reformulação de questões	1	As questões colocadas pelo Cliente não foram reformuladas pela atendedora.
Sincronização verbal e não verbal	3	O tempo de atendimento não permitiu verificar a existência de uma sincronização verbal e não verbal.
Ressignificação	2	A atendedora não procedeu a uma resignificação das questões e dúvidas colocadas pelo Cliente, contudo mostrou compreender o pedido fornecendo alguma documentação necessária.

Resolução do pedido		
Argumentação, resposta a objecções/ dúvidas	3	Quando questionada sobre a possibilidade de equivalência para a obtenção do CAP, a atendedora argumentou que “não se perdia nada em preencher a ficha de candidatura”, acrescentando ainda que esta não implicava um pagamento. Informou ainda que o Cliente receberia em casa uma carta com a informação sobre a obtenção ou não do CAP, apenas após a questão ter sido colocada pelo Cliente.
Predisposição para encontrar soluções	2	A atendedora forneceu a documentação necessária para a resolução do pedido. Contudo, não foi mais além para que o mesmo fosse melhor conseguido. Apenas as informações básicas foram fornecidas.
Sugestões, informações e esclarecimentos	3	Foram fornecidas as informações quando solicitadas pelo Cliente e esclarecidas as dúvidas colocadas. A única sugestão feita foi respeitante à entrega da documentação.
Explica os procedimentos seguintes	3	Os procedimentos seguintes são explicados, mediante a solicitação do Cliente.
Pergunta de controlo a seguir a cada explicação (está claro? Ficou com alguma dúvida?)	1	Não foram colocadas perguntas de controlo após cada explicação.

Finalização do pedido		
Assegura a concretização dos objectivos do Cliente	2	A atendedora forneceu a documentação necessária para a realização do pedido. Contudo, a concretização dos objectivos do Cliente não foi assegurada até ao final.
Faz um balanço/ resumo da interacção com o Cliente	1	Não é feito um balanço/ resumo da interacção com o Cliente.
Pergunta final da disponibilidade para evitar o Cliente "pendurado"	1	Não foi colocada uma pergunta final de disponibilidade.
Agradece e despede-se do Cliente. Contacto visual no final	1	Não se despediu do Cliente. Existe um contacto visual no final do atendimento.

Observação geral:

Critério de Avaliação	Classificação Obtida (1: Mto Mau; 5: Mto Bom; Não se aplica (NA))	Descrição
Imagem global do atendedor		
Apresentação física (vestuário, utilização de elementos identificativos, etc.)	1	A atenedora não apresentava placa identificativa e lenço. O vestuário visível era composto por um casaco preto.
Espaço físico de atendimento (arrumação da secretária...)	4	O espaço físico encontrava-se arrumado, sem papéis ou outros objectos visíveis na secretária.
Empatia (trata o cliente pelo nome, sorriso, sincronia...)	3	A atenedora não criou empatia com o Cliente. Não esboçou qualquer sorriso nem
Voz (entoação, dicção, sincronia verbal)	4	A entoação, dicção e sincronia verbal foram adequadas à situação e permitiram a compreensão do Cliente.
Postura (vertical, linguagem corporal positiva...)	3	A atenedora mostrou uma postura vertical, mas uma linguagem corporal pouco positiva, denotando um certo distanciamento em relação ao Cliente através de movimentos giratórios da cadeira.

Valores das Lojas do Cidadão	
Orientação para o cliente	3
Seriedade no atendimento	4
Simplicidade na comunicação	3
Confiança na relação	2
Integração nas soluções	2
Colaboração no trabalho	NA
Excelência no serviço	2



A imagem global deste atendimento foi pouco positiva, marcada por uma falta de proximidade com o cliente e a ausência de quaisquer comportamentos que demonstrassem a solidificação dos conhecimentos adquiridos em formação.

Apenas na resolução do pedido foi possível sentir algum empenho, embora o mesmo não tenha sido solucionado na totalidade.

Anexo 26 – Retorno do Investimento da Formação (ROI)

1. Retorno do Investimento da Formação (ROI)

O retorno do investimento é um método que permite calcular os benefícios e custos da formação e convertê-los em valores monetários.

Podem ser etapas deste modelo:

- O cálculo dos benefícios, esperados e reais, com o programa de formação;
- O levantamento das competências com impacto no negócio e no desempenho dos trabalhadores;
- O isolamento dos efeitos da formação, através de técnicas como as estimativas de impacto (por parte dos formandos, dos empregadores e supervisores), o uso de grupos de controlo e o feedback dos clientes;
- A tradução das melhorias em valores monetários.

Para converter os benefícios em valores monetários é fundamental:

1. Distinguir entre benefícios tangíveis e intangíveis, dado que estes últimos são igualmente importantes no cálculo do ROI;
2. Proceder ao levantamento das mudanças de desempenho;
3. Traduzir as mudanças em unidades de medida;
4. Determinar o valor associado a cada unidade de medida;
5. Calcular o valor mensal/anual associado às melhorias e aferir a percentagem de melhoria atribuída à formação.

1.1. Propostas de indicadores de avaliação do ROI

1. Foco da produtividade e da eficiência:

- Melhoria por empregado;
- Manutenção de equipamento (custos ou tempo de reparo) ou custos de recolocação;

- Tempo da produção/conclusão por a unidade (por exemplo clientes, projectos);
- Flexibilidade da mão-de-obra;
- Capacidade da equipa de funcionários resolver problemas rotineiros e não rotineiros (tempo de supervisão exigido);
- Melhoria de competências dos empregados;
- Tempo de resposta (por exemplo aos atendimentos técnicos ou às ordens);
- Produtividade dos empregados;
- Eficiência dos empregados;
- Tempo de indução para empregados novos;
- Aumento da taxa de empregabilidade após a formação.

2. Foco financeiro:

- Lucro total do capital (autonomia financeira);
- Totais;
- Custos totais;
- Custo dos recursos humanos;
- Renda com lucro novo das actividades empresariais;
- Lucro das novas actividades empresariais;
- Valor acrescentado do empregado/total das actividades;
- Renda/empregado;
- Lucro/cliente;
- Custos de formação;
- Lucro, custo-produto.

3. Qualidade dos produtos e dos serviços:

- Provisão do tempo ligado aos produtos/serviços;
- Conformidade com exigências da qualidade, legais e/ou éticas;
- Realização/manutenção da avaliação de qualidade;
- Realização da concessão da qualidade;
- Imagem e reputação em conformidade com o registo;
- Especificações da qualidade SME (por ex. rendimentos do grupo, produção das facturas).

4. Serviço e satisfação do cliente:

- Os níveis da satisfação do cliente (com oportunidade, disponibilidade, qualidade e preço do produtos e serviços);

- Repetem o negócio (retenção ou a lealdade do cliente);
- Número de redução das queixas;
- Mais/clientes novos;
- Negócio novo resultando das referências do cliente;
- Negócio perdido;
- Relacionamentos e experiências do cliente;
- Parte de mercado.

5. Saúde e segurança ocupacionais:

- Acidentes ou ferimentos reduzidos (número, tempo perdido, custos, custo superior/avaliação);
- Incidentes críticos da segurança (número, custo);
- Violação de regras da segurança;
- Resposta melhorada às crises.

6. Desenvolvimento de organização:

- Avaliação de desempenho;
- Realização de exigências organizacionais do perfil da competência;
- Promoções internas resultando das bolsas de formação da competência e do desempenho;
- Bolsas de formação recebidas;
- Percepções do empregado do alinhamento das oportunidades;
- Alinhamento com os recursos humanos, negócio e planeamento estratégico.

7. Clima organizacional, cultura e práticas:

- Retenção de empregado (número, custos);
- Diminuição do retorno;
- Recrutamento;
- Absentismo;
- Conflitos (número, custo e tempo perdidos);
- Número de sugestões do empregado (submetidas ou executadas)
- Satisfação e motivação;
- Empregados;
- Relacionamentos e compromisso interpessoal aos objectivos;
- Participação da equipa;
- Desempenho da equipa;
- Sistemas internos de comunicação e de informação;

- Execução de novas práticas;
- Execução/manutenção de uma cultura do serviço.

8. Indicadores da inovação:

- Inovação nos produtos;
- Inovação nos serviços;
- Novas competências de análise na perspectiva de situações inovadoras;
- Para planejar tarefas;
- Dinamismo;
- Faculdade criadora.

9. Papel do supervisor na transmissibilidade do conhecimento a trabalhar:

- Entrevista de levantamento de necessidades de formação;
- Entrevista após o levantamento de necessidades de formação;
- Plano Individual de Acção.

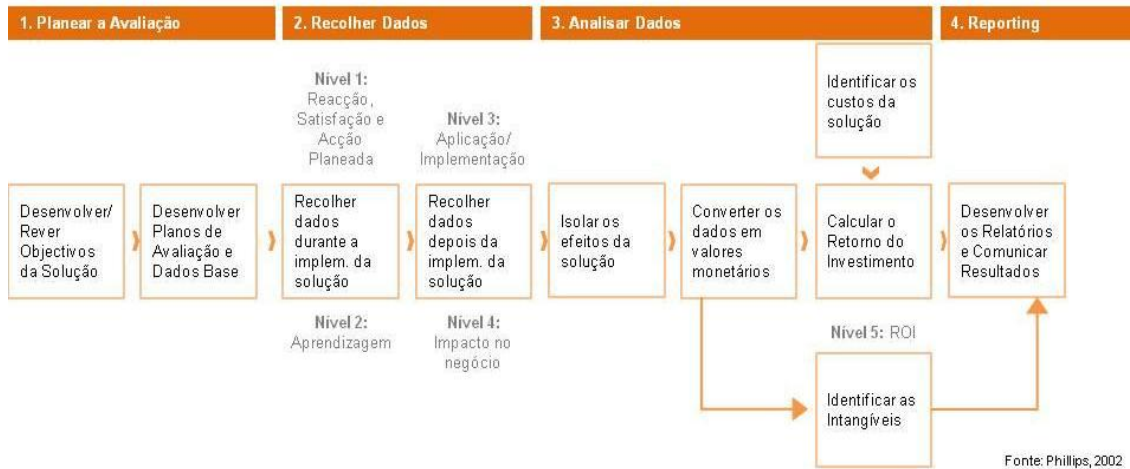
Exemplo CECO:

Matriz de Indicadores do Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento da Formação

Níveis / Domínios	1	2		3		4
	Variáveis antecedentes aos contextos de aprendizagem* * (promotoras e limitadoras)	Factores que condicionam os <i>outputs</i>		Outputs		Retorno do investimento na formação
		Reacções	Aprendizagens	Resultados	Impactos	
Individual	<u>Perfil dos formandos:</u> - Expectativas - Experiências - Competências	<u>Grau de satisfação:</u> - Formandos - Formadores - Tutores	<u>Atitudes individuais</u> <u>Compromisso</u> <u>Mudança de comportamentos</u>	<u>Qualidade e balanço de competências</u> - Resposta a lacunas de competências (<i>gap skills</i>) - Inserção no mercado de trabalho	<u>Avaliação das mudanças:</u> - Desempenho individual em contexto trabalho	Determinar o valor monetário da aquisição de novas competências Determinar o custo/benefício por formando
Modelo de aprendizagem	<u>Condições de aprendizagem:</u> - Formandos - Formadores	<u>Avaliação de conformidade:</u> - Requisitos - Procedimentos	<u>Clima das sessões</u> <u>Actividades e práticas de formação</u>	<u>Avaliação da eficácia:</u> - Resultados reportam aos	Avaliação da qualidade do modelo de instrução	Comparação custo/benefício do programa de formação

	- Tutores	Métodos - Prescrições		objectivos Avaliação da pertinência: - Formação responde às necessidades Avaliação sumativa		
Serviços prestados	<u>Características das entidades promotoras da formação:</u> - Cultura - Clima - Valores	<u>Avaliação formativa</u>	<u>Ambientes de aprendizagem</u> <u>Follow-up e programa de monitorização</u>	Output das entidades promotoras e qualidade da performance institucional	<u>Avaliação das mudanças:</u> - Performance organizacional	Cálculo do valor acrescentado da formação para a organização Valor associados a novas áreas de negócio
Sistema de formação profissional	<u>Contexto nacional:</u> - Educativo - Social - Económico	<u>Avaliação formativa</u> <u>Avaliação de conformidade:</u> - Implementação de <i>standards</i> de qualidade	<u>Avaliação formativa</u> <u>Análise das estruturas, recursos e políticas</u>	<u>Avaliação da coerência:</u> - Comparação entre objectivos esperados e resultados Avaliação sumativa	Qualidade do sistema de formação profissional Avaliação de impacto	Avaliação de retorno

1.2. Metodologia



Fase 1 – Planear a Avaliação

Ao planear a avaliação de um programa de formação, existem três elementos importantes que devem ser tidos em conta para o sucesso da avaliação:

- Propósito da avaliação** - O propósito da avaliação deve ser definido antes de se efectuar o planeamento da avaliação, porque este pode determinar a extensão/profundidade da avaliação, o tipo de instrumentos a utilizar e/ou o tipo de dados a recolher.
- Extensão da avaliação** - Um passo importante no planeamento do estudo do impacto do ROI é determinar quais os níveis de avaliação que devem ser realizados. Caso se pretenda efectuar o cálculo do ROI, dois passos adicionais serão requeridos: os dados recolhidos ao Nível 4 devem ser convertidos em valores monetários e os custos do programa capturados. Durante a fase de planeamento, deve ser avaliada a praticabilidade de um estudo de impacto aos Níveis 4 e 5.
- Objectivos do programa de formação** - Cada um dos níveis de avaliação que serão executados devem ter objectivos correspondentes, que devem ser definidos antes de começar a própria avaliação, ou seja, na fase de planeamento.
 - Objectivos de reacção e satisfação (Nível 1);
 - Objectivos de aprendizagem (Nível 2);
 - Objectivos de aplicação no Posto de trabalho (Nível 3);
 - Objectivos de impacto na Organização (Nível 4);
 - Objectivos de ROI (Nível 5).

Fase 2 – Recolha de Dados

Nesta fase, são recolhidos:

- Dados rígidos ou tangíveis (hard data): resultados, qualidade, custo e tempo;
- Dados flexíveis ou intangíveis (soft data): como a satisfação no posto de trabalho ou do cliente.

Fase 3 – Analisar Dados

Esta fase implica o desenvolvimento de vários passos:

a) Isolar os efeitos da solução, através das seguintes técnicas:

- Usar um grupo de controlo designado para isolar o impacto da formação;
- Linhas de tendências são usadas para prever o grau das variáveis resultantes, se a formação for realizada;
- Modelo de previsão;
- Estimativa de impacto pelos participantes (%);
- Estimativa de impacto pelos supervisores dos participantes (%);
- Estimativa de impacto pelos gestores seniores (%);
- Utilização de peritos/estudos existentes;
- Calcular/estimar o impacto de outros factores de influência;
- Sugestões dos clientes sobre o grau de influência que a formação teve na sua decisão de usar um determinado produto ou serviço.

b) Converter os dados em valores monetários:

- Converter os dados de saída em contribuições para o proveito ou poupança;
- Calcular o custo de qualidade;
- Usar os salários e benefícios dos participantes para identificar o valor do tempo em programas em que o tempo do colaborador é utilizado com maior eficácia e eficiência;

- Usar custos históricos;
 - Utilizar peritos internos e externos para estimar o valor de uma melhoria, quando disponíveis;
 - Bases de dados/estudos externos podem ser usadas para estimar o valor ou custo de certos itens;
 - Estimativas dadas pelos participantes;
 - Estimativas dadas pelos supervisores e gestores;
 - Medidas flexíveis;
 - Estimativas do pessoal da formação.
- c) Identificar os custos da solução. Entre os componentes do custo total devem estar:
- O custo do desenho e desenvolvimento do programa, distribuídos ao longo da esperança de vida do programa;
 - O custo de todos os materiais fornecidos a todos os participantes;
 - O custo dos formadores/ instrutores, incluindo o tempo de preparação e execução da formação;
 - O custo da logística do curso para o programa de formação;
 - O transporte, alojamento e custo das refeições dos formandos, quando aplicável;
 - Os salários e os benefícios dos colaboradores que participam no programa;
 - Os custos administrativos do departamento de formação.
 - Custos específicos relacionados com a avaliação das necessidades, se apropriado.

d) Calcular o Retorno do Investimento

$$\text{Rácio Benefício/Custo} = \frac{\text{Benefício do Programa}}{\text{Custo do Programa}}$$

$$\text{Retorno do Investimento} = \frac{\text{Benefício Líquido do Programa}}{\text{Custo do Programa}} \times 100$$

O **benefício líquido** corresponde ao benefício do programa menos os custos.

e) Identificar os benefícios intangíveis, dos quais fazem parte:

- Maior satisfação do cliente;
- Maior confiança;
- Maior satisfação no trabalho;
- Melhor trabalho de equipa;
- Maior compromisso para a organização;
- Melhor serviço ao cliente;
- Menos reclamações;
- Menos conflitos;
- Maior flexibilidade;
- Benefícios inesperados.

Fase 4 – Reporting ou Comunicação dos Resultados

Envolve o desenvolvimento adequado de informação no formato de estudo de impacto ou outros relatórios oficiais. Este documento deve conter toda a informação relacionada com a avaliação realizada, organizada da seguinte forma:

Informação geral:

- Objectivos do estudo;
- Contexto/ cenário

Metodologia do estudo:

- Níveis de avaliação;
- Processo do ROI;
- Recolher dados;

- Isolar os efeitos;
- Converter os dados;
- Custos da solução

Resultados:

- Reacção/ satisfação;
- Aprendizagem;
- Utilização das competências/conhecimento;
- Barreiras e facilitadores;
- Impacto no negócio
- Ligação com as métricas de negócio;
- Cálculo do ROI;
- Benefícios intangíveis.

Interpretação:

- Conclusões;
- Recomendações.

Evidências:

- Exemplos;
- Amostras.