



inspeçãogeral.finanças

acrescentar **V**alor à gestão pública

Plano de Formação 2008-2009

Outubro de 2007

i n o v a ç ã o
i n t e g r i d a d e
f i a b i l i d a d e

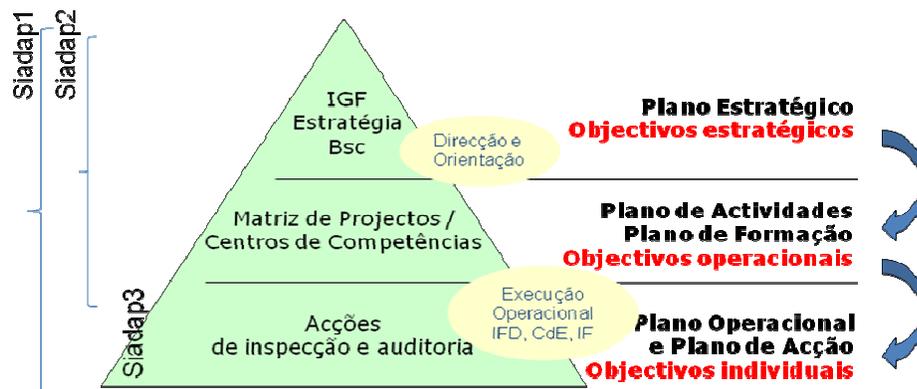
ÍNDICE

Introdução	2
Âmbito e metodologia.....	2
Estratégia e objectivos de formação	2
Condicionantes na formulação da estratégia	2
Objectivos da formação.....	2
Áreas e domínios de formação.....	2
Características das acções de formação.....	2
Avaliação da eficácia da formação.....	2

Introdução

O Plano de Formação integra os instrumentos de planeamento da IGF, e articula-se com o Plano Estratégico e o Plano de Actividades, documento este que consagra um Projecto designado “Gestão de Conhecimento – Formação e Desenvolvimento de Competências”, contemplando todas as actividades que reportam ao planeamento, organização, execução e avaliação da formação passiva, interna e externa, bem como as diligências relacionadas com a formação activa e a autoformação.

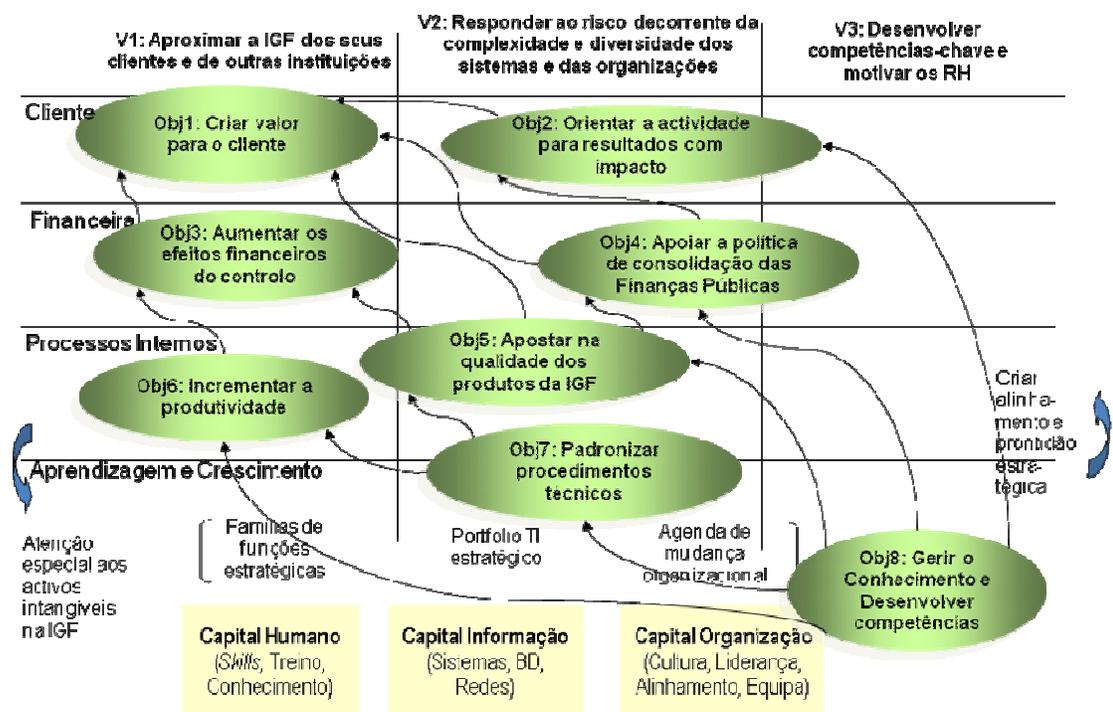
Articulação dos Instrumentos de Planeamento / Desempenho na IGF



O Plano de Formação visa, mediante a realização de cursos, seminários, conferências, e, no caso de eventos formativos de duração prolongada, acções de formação em formato *b-learning*, contribuir para desenvolver aspectos necessários para a implementação do vector estratégico **desenvolver competências-chave e motivar os RH** (v3), em especial no que concerne os objectivos estratégicos

seguintes: **Apostar na qualidade dos produtos da IGF** (obj. 5); **Gerir o conhecimento e desenvolver competências** (obj. 8), no contexto e à luz das orientações da Reforma da Administração Pública e do ritmo de mudança em curso nas melhores organizações privadas:

Estratégia IGF 2008-2010



Com efeito, face à **exigência e relevância das solicitações de intervenção da IGF**, com especial incidência em diversas áreas da Administração Pública, bem como a colaboração com entidades judiciais, novos desafios se colocam, decorrentes das exigências acrescidas na formação das equipas de auditoria, devendo os funcionários da IGF ser possuidores de competências diversificadas e actuais em matérias muito especializadas, e, ainda, possuírem uma elevada motivação para aprender e uma forte capacidade de agir autonomamente, o que faz

da IGF um organismo “**escola**” de competências, com aposta sustentada de formação em estreita articulação com a actividade.

Assim, dando continuidade à estratégia de reforço da dinâmica de funcionamento do organismo e do desenvolvimento profissional dos seus recursos humanos, com vista a prepará-los para agirem em sintonia com os novos paradigmas e modelos de gestão da Administração Pública, o Plano de Formação pretende aprofundar conhecimentos e actualizar competências existentes, bem como construir as novas competências requeridas, designadamente nos domínios que a IGF mobiliza mais frequentemente no decurso da sua actividade, visando caminhar no sentido da Qualidade e Excelência que se pretendem alcançar no âmbito da modernização da Administração Pública.

O Plano de Formação 2008/2009, que prossegue, igualmente, como grandes finalidades

- ❖ a melhoria do desempenho da função, procurando contribuir para a introdução de factores de inovação nas estratégias e metodologias de intervenção, de modo a que a actuação da Inspeção-Geral de Finanças reflecta a sua capacidade de enfrentar os desafios, e operar segundo novas abordagens,
- ❖ e o desenvolvimento das carreiras,

deverá ser percebido como um documento flexível nas suas prioridades, visando uma adequação permanente às novas realidades sociais, políticas, económicas e institucionais, designadamente às transformações em curso ao nível das funções do Estado e da Administração Pública, às novas formas de relacionamento e parceria do Estado com o sector privado, bem como às novas funcionalidades das versões mais recentes das tecnologias da informação; em suma, à necessidade de contribuir para a criação de uma “cultura de antecipação” da mudança como base de uma estratégia de futuro.

Nesse sentido, o Plano de Formação evidencia uma preocupação crescente em conciliar as “necessidades específicas”, resultantes da diversidade de valências dos diferentes Centros de Competências da IGF, com as “necessidades comuns”, ou seja, as que se satisfazem por via da formação dita horizontal, visando, deste modo, dotar todos os funcionários de uma cultura organizacional própria e de uma preparação técnica adequada nas matérias mais relevantes para o desenvolvimento eficaz da actividade.

O Plano 2008/2009 consubstancia-se essencialmente na realização de cursos, complementado com seminários e conferências, organizados pela IGF. Os cursos continuarão a enquadrar-se nas seguintes modalidades de formação:

- **Formação Contínua/Actualização e Aperfeiçoamento Profissional e Tecnológico** para todo o pessoal;
- **Formação Contínua/Especialização**, para grupos específicos;
- **Formação Inicial/Qualificação**, caso seja viável o recrutamento, no biénio, de novos inspectores estagiários e/ou integração de técnicos superiores.

Os cursos serão ministrados por formadores internos, sempre que haja funcionários com os conhecimentos e as competências técnica e pedagógica requeridas, procurando-se, todavia, de forma crescente, alargar o leque de formadores e especialistas provenientes de outras entidades, incluindo instituições de controlo e auditoria, nacionais e estrangeiras, e universidades. Tentar-se-á que, sempre que possível, os formadores, quer internos quer externos, possuam Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP).

Complementarmente, e na linha do que tem vindo a suceder, continuar-se-á a:

- Dinamizar o contributo de entidades especializadas, públicas e privadas, tais como o Instituto Nacional de Administração (INA) e o Instituto Superior de Contabilidade da Universidade de Aveiro (ISCAA), com os quais foram assinados, em 2006, Protocolos de Cooperação, e, ainda, o Instituto de Formação Bancária (IFB), nomeadamente no domínio dos produtos financeiros, a

Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) e outras instituições com quem a IGF tem já vindo a interagir, com alguma regularidade, nos últimos anos, quer inscrevendo participantes em cursos disponíveis no mercado, quer co-organizando acções específicas para inspectores e outros funcionários, em domínios da especialidade daquelas organizações;

- Alargar o âmbito da cooperação, diligenciando no sentido da celebração de novos protocolos com entidades que operem nos domínios da educação e/ou da formação profissional, nomeadamente com Universidades e com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, com o objectivo de proporcionar aos quadros da IGF formação científica e técnica actualizada, face às grandes transformações ocorridas e em curso, designadamente nos domínios das Normas Internacionais de Contabilidade e de Auditoria, dos Modelos de Gestão Estratégica, dos Sistemas de Gestão da Qualidade, das Novas Perspectivas da Contratação Pública; da Auditoria e Avaliação de Programas, etc;
- Estabelecer contacto com outras organizações, nacionais e internacionais, cuja actividade seja mobilizadora de conhecimentos/competências e geradora de experiências/práticas inovadoras, que se julguem relevantes e susceptíveis de serem partilhadas.

Neste contexto, e em conformidade com as linhas orientadoras do Plano de Actividades da IGF, o presente documento assume essencialmente uma natureza qualitativa e um âmbito enquadrador, com vista à subsequente programação anual e calendarização semestral das acções de formação.

Âmbito e metodologia

Sendo expectável que os resultados pretendidos para a formação profissional estejam intimamente relacionados com os objectivos estratégicos que a instituição visa prosseguir, é importante garantir, de forma permanente, uma estreita articulação entre o Plano de Formação e o Plano de Actividades da IGF, bem como com o Plano Estratégico e as metas individuais.

O Plano de Formação, tendo como ponto de partida a *análise de necessidades* efectuada, compreende um conjunto de acções concretizáveis numa lógica de médio prazo, em consonância com as prioridades estabelecidas, com as quais se visa potenciar as competências profissionais e favorecer o pleno desenvolvimento da pessoa. Procurar-se-á compatibilizar, sempre que possível, os interesses organizacionais com os individuais, com vista a contribuir para a motivação dos funcionários, e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho. Neste âmbito, assume particular contributo a viabilização da frequência de acções em regime de autoformação, assumindo esta uma relevância crescente, porque constitui uma via de alargamento e disseminação de saberes muito útil para a instituição e, em simultâneo, um contributo importante para a autorealização dos funcionários.

Ao assumir-se, neste documento, um horizonte plurianual para a concretização das acções, tal decorre do entendimento de que a formação deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico de actualização das competências técnicas, interpessoais e estratégicas, e tem em conta que os meios e a capacidade de agir da organização são limitados, constituindo, em suma, o corolário da experiência recente, que mostra ser inexequível e inadequado pretender suprir, no curto prazo, as carências existentes no domínio da formação.

Neste contexto, e face a uma actividade tão vasta do ponto de vista técnico, tão exigente do ponto de vista humano, e tão variada do ponto de vista da diversidade e complexidade das organizações auditadas, como é a exercida pela IGF, a formação a ministrar dirige-se fundamentalmente às seguintes vertentes:

- ❖ Desenvolvimento das competências de liderança e gestão, face às novas exigências que se colocam para o exercício de funções de direcção e chefia, orientado para potenciar as capacidades de antecipar a mudança, mediante a assumpção de uma postura proactiva, liderar pessoas, orientar para resultados, adquirir e ministrar correctamente os recursos e comunicar eficazmente;
- ❖ Desenvolvimento das competências técnicas, gerais e específicas;

- ❖ Aprofundamento e alargamento das competências no domínio dos sistemas e tecnologias de informação, através de acções de actualização, por forma a garantir o valor acrescentado para a IGF e para as pessoas;
- ❖ Difusão das competências no domínio das Metodologias de Auditoria Informática;
- ❖ Desenvolvimento das competências no domínio da Amostragem Estatística e dos Métodos Quantitativos, visando uma abordagem científica, face à exigência crescente de qualidade dos trabalhos da IGF;
- ❖ Aprofundamento e alargamento de competências nos domínios da Auditoria de Gestão e do Desempenho e da Avaliação, intensificando a reflexão e o debate sobre conceitos, metodologias e experiências, quer da IGF quer de terceiros;
- ❖ Aquisição e aperfeiçoamento da competência pedagógica, no sentido de manter uma bolsa de formadores internos devidamente preparados, actualizados e certificados.

No que respeita ao desenvolvimento das competências técnicas, gerais e específicas, a formação visa fundamentalmente a actualização e o aperfeiçoamento de matérias enquadradas nos campos da auditoria, da avaliação, do direito, da contabilidade, da informática, da administração pública, da organização e gestão, da informação e comunicação, bem como das matérias comunitárias, sendo estas temáticas seleccionadas em função das prioridades estabelecidas no Plano de Actividades.

Na vertente pedagógica, pretende-se dar sequência ao objectivo de investir na qualificação e certificação dos seus próprios agentes de formação, aliando à manifesta e reconhecida competência técnica, que já possuem, a competência pedagógica, que garanta uma maior qualidade e eficácia crescente da formação ministrada. Simultaneamente, e dado que a maioria dos formadores possuidores de Certificados de Aptidão Pedagógica (CAP), cuja validade é de 5 anos, os têm

caducados, e o IEF, nestes casos, obriga a voltar a fazer um curso de formação pedagógica de duração idêntica à inicial, prevê-se formação contínua e formação inicial para os formadores, de preferência em formato b-learning, com vista à renovação e/ou aquisição dos referidos CAP.

A elaboração do Plano de Formação da IGF, que envolve diferentes fases, assenta, na linha do que sucede com o Plano de Actividades, num processo participado, nomeadamente mediante o diálogo com os diversos interlocutores dos Centros de Competências, a que se encontram afectos os recursos humanos.

Assim, importa relevar as seguintes etapas:

1. Actualização do diagnóstico de necessidades formativas, com base na execução do Plano de Formação para 2007/2008;
2. Identificação de novas necessidades resultantes de responsabilidades mais abrangentes cometidas ao organismo, no âmbito do controlo estratégico, e decorrentes da Reforma da Administração Pública actualmente em curso;
3. Previsão de necessidades decorrentes das exigências legais de qualificação no quadro da valorização profissional;
4. Definição dos objectivos de formação, para as diferentes áreas ou domínios elencados e tidos como prioritários;
5. Estabelecimento das acções a desenvolver e respectiva programação, a constar de um documento autónomo.

Em consonância com a opção qualitativa e enquadradora do presente documento, a etapa 5 será, pois, subsequentemente corporizada num outro documento designado por Programa de Formação, a apresentar no decurso do mês de Janeiro de 2008, onde constarão os respectivos Objectivos, Conteúdo Programático, Metodologia, Destinatários, Pré-requisitos (quando aplicável), Duração e Data de realização de todas as acções a realizar em 2008.

Estratégia e objectivos de formação

Condicionantes na formulação da estratégia

As condicionantes, que a seguir se apresentam, justificam a persistência da presença constante de um hiato significativo entre os legítimos “anseios”, traduzidos em necessidades, que a estrutura veicula, e as reais “possibilidades”, traduzidas em recursos, que se oferecem à formação. Com efeito:

- No plano da logística, é importante prosseguir com a melhoria das condições das salas de formação, designadamente mediante a renovação de equipamentos;
- No plano da disponibilidade de formadores especializados, a par da aposta nos monitores internos, dado o seu melhor conhecimento da realidade, viabilizando uma formação teórico-prática mais adequada ao público-alvo, e, simultaneamente, mais consentânea com as necessidades individuais, procurar-se-á, designadamente por via das parcerias, reforçar a colaboração de individualidades de reconhecido mérito da Administração Pública e do mundo empresarial, das Universidades, associações e ordens profissionais, organismos do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado e organismos homólogos da União Europeia e países estrangeiros.

Esta linha de orientação implica garantir maior rigor na programação, de modo a assegurar a oportuna disponibilização dos formadores e a adequada preparação das acções. Tal aposta exige a aplicação dos seus conhecimentos pedagógicos na preparação das acções que ministram, com especial relevância no que respeita ao dossiê pedagógico de suporte às acções (que deve incluir um programa detalhado com objectivos pedagógicos bem definidos e uma selecção cuidada dos textos de apoio), na construção de “casos”, com vista à análise de “situações-problema” e “estudo de casos”, na elaboração de

exercícios, que permitam o controlo das aprendizagens e a autoavaliação por parte dos formandos.

Nesse sentido, é importante retomar, em 2008, a organização interna, interrompida em 2002, do curso de formação pedagógica inicial, orientada para a melhoria da eficácia do desempenho dos formadores internos e, também, para efeitos de renovação dos CAP caducados. Salieta-se que, neste hiato, se recorreu à inscrição de formadores no curso de formação pedagógica inicial organizado pela Secretaria-Geral do Ministério das Finanças. E é, igualmente, necessário realizar acções no âmbito da formação contínua dos formadores ainda certificados, com vista a habilitá-los com a formação requerida pelo IEFP para efeitos de renovação dos certificados de aptidão pedagógica;

- No que concerne à formação no exterior, a eventual persistência de restrições orçamentais em 2008, só permitirão inscrições pontuais em acções de formação de reconhecido interesse e que pela especificidade das matérias e número limitado dos interessados não seja viável organizar internamente;
- Quanto ao preço/hora da monitoragem não parece viável, face às referidas restrições orçamentais, equacionar a sua revisão em 2008, embora a tabela actualmente em vigor na IGF seja já de 1992, e seja inferior quer aos valores praticados no âmbito das acções cofinanciadas pelo FSE realizadas, nos últimos anos, pela Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, quer aos que foram acordados para a formação inicial de auditores, promovida pelo Conselho Coordenador do SCI, quer as praticadas pelo INA, que variam consoante a complexidade do curso e os estatutos dos formandos e do formador/conferencista, podendo ultrapassar os €100.

Objectivos da formação

A política de formação profissional da IGF deverá continuar a prosseguir, de modo permanente, objectivos já anteriormente definidos, que têm em conta padrões éticos elevados na procura da visão, da missão e dos objectivos da organização, com vista ao desenvolvimento de estratégias, que maximizem o potencial dos colaboradores.

Trata-se de objectivos que permanecem actuais, e que, em síntese, podemos formular nos termos seguintes:

- ❖ Contribuir para uma melhoria do desempenho global da IGF, a todos os níveis da intervenção externa e do funcionamento interno;
- ❖ Auxiliar as políticas de qualidade e excelência já definidas, as quais, em todos os vectores, pressupõem um assinalável esforço de formação;
- ❖ Constituir um instrumento importante para inserção de novos recursos humanos e para a valorização dos recursos existentes;
- ❖ Contribuir para a criação de uma cultura organizacional de controlo, própria da IGF, e no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado;
- ❖ Potenciar o processo de implementação das novas tecnologias da informação, melhorando continuamente o uso dos equipamentos e *software* utilitário já disponível, e divulgando as novas ferramentas, bem como as novas funcionalidades das versões mais recentes dos *softwares* já em uso, de forma generalizada, na IGF;
- ❖ Permitir um aprofundamento e especialização em matérias específicas, de modo a acompanhar as rápidas inovações que ocorrem no meio envolvente, em geral, e no universo inspeccionado, em particular;
- ❖ Prosseguir com a formação no âmbito do desenvolvimento de competências de liderança e de gestão nos diversos níveis, visando: o reforço da relação, proximidade e coesão por parte do conjunto dos quadros dirigentes; a ênfase

na transversalidade organizacional, através da construção e condução de equipas de projecto integrando elementos com valências diversas, provenientes dos diferentes Centros de Competências; a optimização e o reforço das acções e comportamentos de liderança e de trabalho em equipa como instrumentos facilitadores de uma cultura organizacional flexível.

Os objectivos de formação aqui formulados só poderão ser atingidos se se prosseguir no sentido da procura de um adequado equilíbrio no tocante ao binómio formação/execução da actividade operacional, de forma a que a primeira não seja secundarizada. Nesse sentido, há que assegurar o comprometimento dos Centros de Competências quanto a:

1. Selecção e disponibilização dos formandos, atendendo a:
 - ❖ Direito do funcionário à formação profissional na perspectiva do desenvolvimento da sua carreira;
 - ❖ Utilidade subsequente da formação para o exercício de funções no âmbito das actividades da IGF;
2. Indicação dos participantes nas acções de formação:
 - ❖ Garantindo a máxima equidade possível no que respeita à repartição de horas de formação pelos funcionários, e procurando assegurar a constituição de grupos relativamente homogéneos, condição importante para a eficácia da formação ministrada, sem prejuízo, todavia, de se organizarem acções dirigidas especificamente a recursos afectos a um determinado Centro de Competências.

Áreas e domínios de formação

No quadro dos objectivos definidos, e atentas as condicionantes, as necessidades de formação da IGF estruturam-se em grandes blocos: o das áreas e domínios específicos de formação do organismo, o das matérias de carácter horizontal, que,

em alguns casos, poderão ser supridas com recurso às vagas atribuídas no âmbito de protocolos celebrados entre a IGF e diversos organismos, designadamente o Instituto Nacional de Administração, e, também, através de inscrições nos cursos a realizar pela Secção Especializada de Qualificação e Formação de Recursos Humanos do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno (SCI), nos diferentes níveis - formação inicial, no caso de haver novos quadros a integrar, e formação complementar e avançada.

A exemplo do que tem vindo a suceder procurar-se-á contemplar, equilibradamente, as necessidades de formação próprias dos Centros de Competências.

No que respeita às áreas e domínios específicos e relevantes para a IGF, tendo em conta a sua actividade, destacamos os seguintes:

- Direito (Contratação Pública, Comunitário...)
- Avaliação de Programas
- Fiscalidade
- Políticas (europeias, nacionais, internacionais, ...)
- Economia (Contas Nacionais, Concorrência, Preços, Previsão, ...)
- Gestão (Educação, Saúde, Imóveis, Projectos, ...)
- Finanças (Empresariais, Europeias, Públicas, ...)
- Auditoria (Financeira, Desempenho, Sistemas, ...)
- Contabilidade (Empresarial, Pública)
- Sistemas de Informação (Software, Hardware, Programação, ...)
- Cálculo e Estatística (Amostragem, Previsão, ...)
- Intelligence, Benchmarking, Inovação, ...
- Línguas (Inglês, Castelhana, Francês, Alemão, ...)

Quanto às matérias de carácter horizontal continuam a merecer destaque os seguintes domínios:

- ❖ Informática, sobretudo tendo em conta a sua muito rápida evolução, quer ao nível do surgimento de novas ferramentas, quer no respeitante às novas funcionalidades das versões mais recentes dos softwares já habitualmente utilizados na IGF e nos organismos inspeccionados. Assim, prevê-se a realização de novos cursos de Windows Vista e Office 2007, “EXCEL FINANCEIRO”, “EXCEL e ACCESS – Importação e Exportação de Dados de Outros Formatos”, “Páginas Internet: Concepção e Interligação de Documentos”, “POWERPOINT: Concepção, Produção e Apresentação de Documentos” e “ACROBAT”;
- ❖ Formação de natureza pedagógica, orientada no sentido da realização de acções de *follow-up* para os formadores já certificados e acções com vista à certificação de novos formadores e dos formadores cujos CAP já caducaram;
- ❖ Formação específica para os dirigentes, mediante frequência no INA dos cursos destinados a este público-alvo;
- ❖ Formação específica para os dirigentes e quadros, mediante a frequência no INA dos cursos de gestão *online*;
- ❖ Formação em matérias sobre Higiene e Segurança.

Características das acções de formação

As acções de formação, a programar subsequentemente, após a aprovação do presente documento, serão objecto, cada uma *de per si*, de um trabalho conjunto da equipa da formação, do(s) formador(es) e do(s) interlocutor(es) do(s) Centro(s) de Competências com interesse na sua frequência, a fim de se proceder à definição dos objectivos específicos, estabelecimento do itinerário pedagógico, escolha dos métodos e técnicas pedagógicas, selecção dos meios e, nas situações em que haja lugar a avaliação do formando, criação dos respectivos instrumentos de avaliação.

Face à experiência anterior, serão elaborados cronogramas trimestrais, com vista a assegurar o máximo rigor possível na execução das acções previstas, e,

simultaneamente, uma melhor compatibilização do calendário da formação com a dinâmica da execução dos trabalhos de inspecção.

Na calendarização das acções, e considerando, por um lado, o objectivo referido, e, por outro, a capacidade de organização, procurar-se-á distribuir as acções, de forma uniforme, preponderantemente pelo 1º semestre - face ao hiato de 3 meses por que se prolonga o período de férias -, utilizando no 2º semestre apenas o período entre meados de Setembro e 1ª quinzena de Dezembro, à semelhança, aliás, do que vem sendo praticado.

Para a concretização do Plano de Formação, no tocante à formação passiva, relativamente ao ano de 2008, está prevista, no Plano de Actividades, no Projecto *Gestão de conhecimento – Formação e Desenvolvimento de Competências*, a utilização de 10 860 horas, equivalente a uma média de 30 horas por funcionário, cuja repartição se estima em 4 740 horas para pessoal de inspecção, num total de 158 formandos, e 1 380 horas para o restante pessoal, abrangendo 46 formandos. Na afectação destes tempos de formação pelos Centros de Competências, procurar-se-á conjugar o “peso relativo dos efectivos”, o interesse e prioridade das acções e o total de horas de formação frequentadas nos últimos três anos.

Em termos de duração das acções, e no que respeita à formação interna, distinguem-se quatro tipos de situações:

- Quanto à formação contínua, continuará a apostar-se em acções com uma duração oscilando entre as 3 e as 30 horas, tendo as acções mais curtas, em geral, um carácter mais informativo do que formativo, e sendo normalmente mais abrangentes, dirigidas, portanto, a um maior número de participantes e a um público mais heterogéneo.
- No que respeita à formação pedagógica, perspectiva-se, face às exigências legais:

- A realização de acções específicas de formação destinadas aos formadores já certificados, com uma duração estimada de 60 horas para renovação dos CAP;
- A realização de um curso de formação pedagógica inicial de formadores, com a duração de 90 horas, com várias edições, para a certificação de novos formadores e nova atribuição de CAP aos formadores habilitados há mais de 5 anos.

Nas acções formativas de interesse relativamente generalizado, e tendo em conta a respectiva carga horária, algumas vão ser objecto de diversas edições, variando o número de participantes por edição entre os 15 e os 25, conforme o que se entenda pedagogicamente mais correcto para cada caso concreto.

Para concretização do Plano, conta-se com recurso a cerca de 30 formadores internos, prevendo-se a afectação total de 55 dias úteis para o efeito.

Avaliação da eficácia da formação

Pretende-se implementar gradualmente um sistema de avaliação da eficácia da formação, ou seja, do impacto mais ou menos evidente e positivo no desempenho, com vista a apurar o nível de conhecimentos e as competências desenvolvidas pelos participantes, que complemente o actual preenchimento dos questionários do formando e do formador, em que se avalia a acção de formação, algumas características dos formadores e dos formandos e o apoio logístico.

A avaliação do impacto da formação poderá passar pelo preenchimento de questionários por cada um dos funcionários que frequente um dado curso e, também, pelo respectivo superior hierárquico (portanto, dois questionários por cada formando – o do formando e o do coordenador/chefe directo), sendo os questionários, depois de devidamente preenchidos, enviados ao responsável da formação no prazo de 180 dias.

Esses questionários deverão apontar para quatro critérios de avaliação, a saber:

- *Satisfação global com a formação recebida*
- *Utilidade da formação para uma melhor qualificação*
- *Estímulo para outras aprendizagens*
- *Desenvolvimento de uma cultura de controlo*

Cada critério deve ser operacionalizado num conjunto de itens, que clarificam o conceito-base do critério, e que permitirão avaliar até que ponto os objectivos propostos se espelham nos efeitos, ou impacto, da formação no exercício profissional dos auditores e no funcionamento dos respectivos serviços.

Há, ainda, a referir que ao pretender criar-se uma “cultura de avaliação”, será somente de implementar os procedimentos mais exigentes de avaliação da eficácia da formação em acções-piloto, e apenas quando os objectivos, o perfil dos participantes e a duração da acção de formação o justifiquem e permitam, podendo

mesmo equacionar-se a introdução, com carácter experimental, de testes de avaliação dos formandos, relacionados com os conteúdos programáticos.