

iscte _ **Meta
Digital**

**Manual de Qualidade da
Atividade Formativa**

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	3
PARTE I.....	4
Iscte-Meta Digital	4
Contexto de intervenção.....	4
Recursos humanos.....	5
Recursos Físicos	6
Estratégia de formação	7
Objetivos Estratégicos.....	7
Princípios Metodológicos	8
Áreas Temáticas Estratégicas.....	8
Tipologia de Ofertas.....	9
Parcerias Estratégicas.....	9
Estratégia de Médio Prazo	9
PARTE II	10
Identificação dos processos da atividade formativa	10
Caracterização dos processos da atividade formativa	10
Planeamento e Desenho da Oferta	10
Execução da Formação.....	13
Avaliação da Formação.....	15
Melhoria Contínua	18
Instrumentos do processo técnico pedagógico	20
Painel de indicadores.....	33
CONTACTOS.....	34

INTRODUÇÃO

O presente documento visa refletir a estratégia prosseguida pela Iscte-Meta Digital no que concerne à promoção das suas atividades no âmbito da formação e consultoria-formativa.

Estabelece os princípios orientadores, a política da qualidade, a estrutura organizacional, bem como os processos, as responsabilidades, os objetivos e os indicadores que regulam a atividade formativa da Iscte-Meta Digital, assegurando a sua conformidade com os referenciais de qualidade e a sua adequação às necessidades dos diferentes públicos e contextos de intervenção.

O Manual de Qualidade da Atividade Formativa (MQAF) contempla, assim, os procedimentos e padrões essenciais da garantia da qualidade e visa promover a qualidade, a eficácia e a melhoria contínua em todas as dimensões do ensino e da aprendizagem.

Inclui, ainda, a definição da missão, visão e valores institucionais, o enquadramento da estratégia formativa, bem como a descrição das metodologias de monitorização e avaliação aplicadas à garantia da qualidade das ações de formação.

O MQAF adota a estrutura recomendada pela DGERT, estando organizado em três partes principais:

- I. Identificação da entidade formadora;
- II. Identificação e caracterização dos processos da atividade formativa;
- III. Modelos dos documentos, instrumentos e registos associados aos processos formativos.

Revisão do documento

O presente manual deve ser objeto de revisão sempre que tal se justifique, nomeadamente por alteração de procedimentos, atualizações legais ou decorrência de processos de melhoria contínua. A responsabilidade pela sua atualização cabe ao Gestor de Formação, sendo que a validação final compete à Direção da Iscte-Meta Digital.

A presente versão do MQAF foi aprovada em 17 de novembro de 2025 e encontra-se disponível para consulta no site institucional.

PARTE I

Iscte-Meta Digital

A Iscte-Meta Digital é uma associação sem fins lucrativos, que tem como missão promover o ensino, a formação especializada e a inovação no uso de tecnologias digitais em diferentes setores.

Entidade participada pelo Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, tem como associados um conjunto de entidades privadas, nomeadamente empresas e associações. Está ligada ao desenvolvimento da Escola Iscte-Sintra e posiciona-se como uma plataforma que articula a formação, o tecido empresarial e a sociedade.

Assume um papel de impulsionador da transformação digital, promovendo o desenvolvimento de competências e projetos orientados à inovação tecnológica em contextos organizacionais, educativos e territoriais.

Contexto de intervenção

Missão

Promover a utilização das tecnologias digitais ao serviço do desenvolvimento individual, organizacional e territorial, contribuindo para reforçar a intervenção do Iscte na Área Metropolitana de Lisboa e fomentar a coesão social e digital.

Visão

Afirmar-se como uma referência nos domínios da inovação e da transformação digital, disponibilizando uma oferta formativa dirigida a indivíduos, organizações e empresas, assente na integração entre Universidade, Economia e Sociedade.

Atividade

A Iscte-Meta Digital desenvolve atividades de formação, divulgação, investigação aplicada e consultoria no domínio das tecnologias digitais aplicadas, atuando nos seguintes eixos:

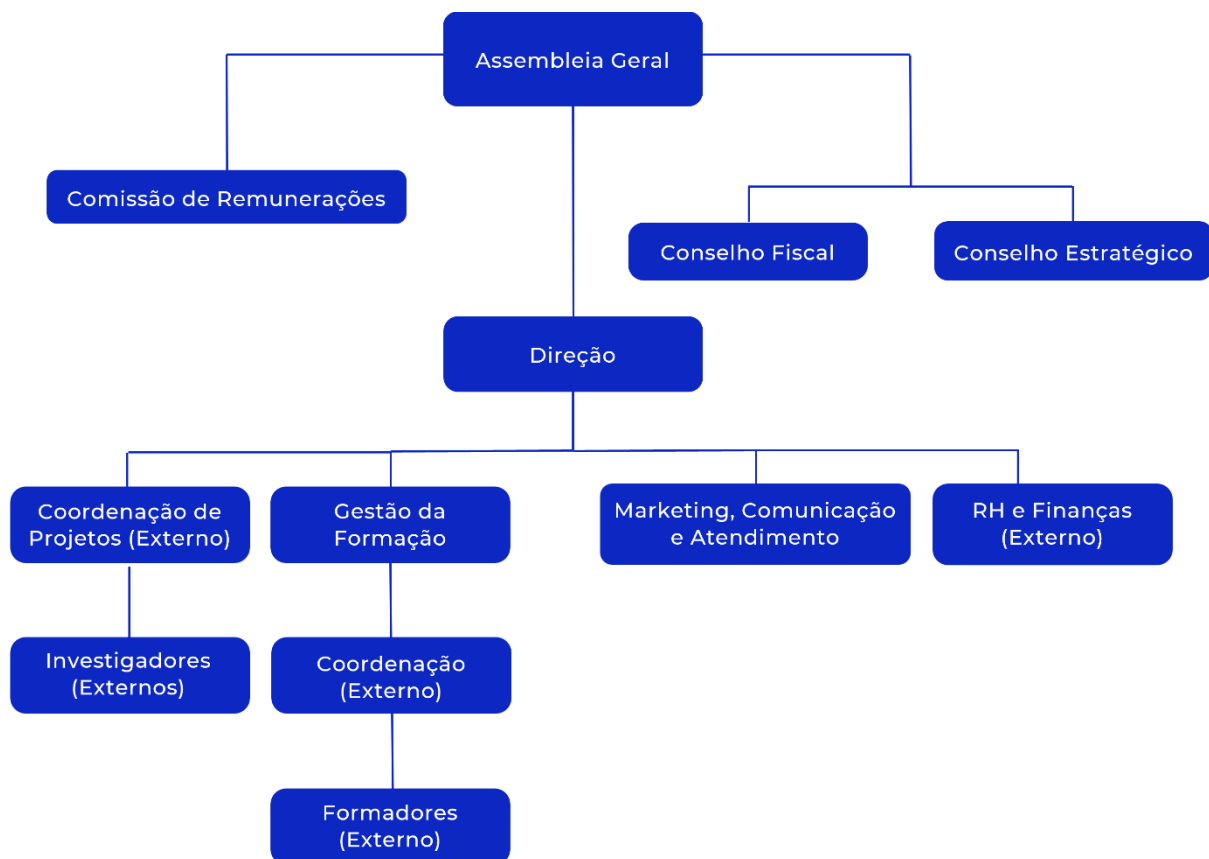
1. Apoio ao desenvolvimento estratégico da Escola de Tecnologias Digitais, Economia e Sociedade (Iscte-Sintra):
 - Dinamizando e promovendo a sua ligação às empresas;
 - Contribuindo para a diferenciação da sua oferta formativa;
 - Estimulando a inovação e a internacionalização;
 - Atraindo jovens para o ensino superior em tecnologias digitais.
2. Dinamização de um catálogo de oferta formativa não conferente de grau orientado para a transformação digital de instituições públicas, empresas e entidades da economia social.

3. Promoção de projetos de capacitação e desenvolvimento territorial e institucional, com foco na igualdade de oportunidades e no reforço da coesão digital e social.
4. Difusão e aplicação de conhecimento especializado, através da organização de colóquios, seminários, conferências e grupos de estudo.
5. Assessoria técnica e consultoria, incluindo elaboração de estudos, diagnósticos e projetos formativos avançados.

Recursos humanos

A Iscte-Meta Digital é uma estrutura recente, dispondo de uma equipa técnica pequena, mas comprometida com os seus valores institucionais. A figura seguinte apresenta o organograma da Iscte-Meta Digital, integrando a área da Formação Profissional.

Figura 1. Organograma Iscte-Meta Digital



No âmbito da Gestão da Formação, destacam-se duas figuras fundamentais no processo:

1. **Gestor e coordenador da formação**, responsável por:
 - Definição e implementação da política formativa;
 - Planeamento, execução e monitorização do Plano Anual de Atividade Formativa;
 - Gestão dos recursos humanos e materiais afetos à formação;
 - Coordenação das relações externas;

- Articulação com a Direção e *stakeholders* formativos;
- Acompanhamento do processo de melhoria contínua e da implementação dos mecanismos de qualidade da formação;
- Interlocução com entidades certificadoras e acreditadoras;
- Dinamização da ação formativa da Iscte-Meta Digital.

2. **Apoio administrativo**, responsável por:

- Atendimento a formadores e formandos (presencial e remoto);
- Gestão administrativa e documental da formação, nomeadamente pela elaboração dos dossiês técnico pedagógicos dos cursos;
- Utilização das Plataformas Fénix+ para planeamento das ofertas formativas e SIGO para registo de cursos, alunos e emissão de certificados;
- Administração do site institucional e das redes sociais;
- Gestão das sessões online (Zoom, Moodle);
- Elaboração de brochuras dos cursos e ofertas formativas;
- Elaboração de conteúdos textuais e elementos gráficos, nomeadamente, divulgação da oferta formativa e iniciativas de formação;
- Elaboração de conteúdos para as redes sociais (Linkedin, Facebook, Instagram) e apoio à gestão de campanhas de divulgação das ofertas formativas;
- Elaboração de newsletters e outros conteúdos de comunicação institucional e relativa a projetos e cursos;
- Acompanhamento de eventos para elaboração de peças de comunicação e do trabalho de equipas externas contratadas para realizar peças de comunicação;
- Gestão da caixa de correio eletrónico institucional;
- Articulação com o departamento de comunicação do Iscte.

Recursos Físicos

A Iscte-Meta Digital encontra-se sediada no edifício Iscte-Sintra, onde dispõe de uma sala afeta aos serviços de Direção e de apoio administrativo. A realização das ações de formação decorre nas salas do Iscte, quer no *campus* de Lisboa, quer no *campus* de Sintra.

As instalações da Iscte-Meta Digital encontram-se devidamente identificadas, garantindo o contacto direto e acessível a formandos, formadores e clientes. O atendimento ao público realiza-se presencialmente ou por via eletrónica (telefone e e-mail), no horário laboral das 10:00 às 17:30.

Em termos de recursos digitais, a Iscte-Meta Digital dispõe de:

- Licença institucional da plataforma Zoom;
- Instância própria de Moodle;
- Website com funcionalidades de candidatura, inscrição, pagamento e faturação.

Estratégia de formação

A formação constitui um dos eixos estratégicos centrais da atuação da Iscte-Meta Digital, assumindo-se como instrumento estruturante para a promoção da transição digital nas organizações, nas comunidades e nos territórios.

Na atual fase de consolidação, a estratégia formativa tem sido orientada por dois vetores fundamentais:

- Por um lado, a recente constituição da entidade, que requer a definição e estabilização de um catálogo base de oferta formativa;
- Por outro, a sua ligação à Escola Iscte-Sintra, especializada em tecnologias digitais, o que concentra a sua intervenção na integração do digital em áreas como a gestão, a educação, a saúde, a construção e o desenvolvimento social.

Neste enquadramento, a Iscte-Meta Digital assume como desígnio estratégico a **capacitação digital de pessoas, organizações e instituições públicas e privadas**, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva, eficiente e inovadora, em linha com os desafios da transição digital.

Objetivos Estratégicos

A estratégia de formação da Iscte-Meta Digital assenta nos seguintes objetivos:

- Promover o desenvolvimento de competências digitais aplicadas, alinhadas com as necessidades dos setores público, privado e da economia social;
- Apoiar a modernização organizacional através de ações formativas orientadas para a transformação digital;
- Fomentar uma cultura de inovação e experimentação com tecnologias digitais emergentes, nomeadamente através de projetos de formação-ação desenvolvidos com o apoio do Iscte-Sintra;
- Contribuir para a coesão digital territorial e social, assegurando o acesso a formação nos territórios da Área Metropolitana de Lisboa Norte, com especial enfoque nas zonas mais vulneráveis;
- Reforçar a ligação entre ensino superior, setor empresarial e administração pública, promovendo percursos formativos aplicados e colaborativos.

A estratégia formativa baseada nestes objetivos está orientada para os seguintes públicos-alvo prioritários:

- Profissionais da administração pública central e local;
- Quadros técnicos e gestores de empresas e organizações;
- Docentes, formadores e educadores;
- Estudantes do ensino superior, secundário e básico;
- Profissionais em reconversão ou requalificação digital.

Princípios Metodológicos

A atividade formativa da Iscte-Meta Digital pauta-se pelos seguintes princípios:

- Formação baseada em desafios reais, com aplicação prática e resolução de problemas concretos;
- Aprendizagem ativa e participativa, com recurso a metodologias digitais inovadoras;
- Modularidade e flexibilidade, adaptadas às necessidades, contextos e ritmos dos participantes;
- Integração de certificações digitais (de indústria e microcredenciais de ensino superior), potenciando empregabilidade e valorização curricular;
- Alinhamento com referenciais europeus, nomeadamente o DigComp, DigCompEd e o Quadro Europeu de Qualificações.

Áreas Temáticas Estratégicas

A oferta formativa da Iscte-Meta Digital está ancorada nas áreas de especialização do Iscte-Sintra, e inclui os seguintes domínios prioritários:

- Transição digital, nomeadamente numa perspetiva de gestão dos processos de transformação digital quer em empresas quer na administração pública, em particular na administração pública local;
- Competências digitais e tecnologias emergentes, nomeadamente nos domínios da ciência de dados e da inteligência artificial;
- Cibersegurança com ações de capacitação para profissionais técnicos;
- Uso do digital no ensino e aprendizagem, incluindo:
 - Criação de recursos educativos em realidade aumentada e virtual;
 - Aplicação da inteligência artificial em contextos pedagógicos;
 - Utilização de impressão 3D no ensino;
 - Programação em Python e desenvolvimento de aplicações simples;
 - Práticas pedagógicas CTEAM.

As áreas de educação-formação da Iscte-Meta Digital, de acordo com a Classificação Nacional de áreas de educação-formação, são as seguintes:

090 – Desenvolvimento pessoal

345 – Gestão e administração

481 – Ciências Informáticas

Tipologia de Ofertas

A Iscte-Meta Digital promove uma oferta diversificada, adequada a diferentes públicos e objetivos:

- Cursos curtos modulares em formato presencial, *online* ou híbrido;
- Academias e *Bootcamps* presenciais, especialmente orientados a jovens;
- Percursos de média duração, organizados por áreas de especialização;
- Formação à medida para organizações públicas, privadas e do setor social;
- Projetos-piloto e ações de formação-ação com tutoria especializada, dirigidos especialmente a contextos escolares.

Parcerias Estratégicas

A Iscte-Meta Digital desenvolveu, desde a sua criação, parcerias estruturantes com entidades relevantes para a execução da sua estratégia formativa, nomeadamente:

- Iscte – Instituto Universitário de Lisboa;
- Câmara Municipal da Amadora;
- Câmara Municipal de Sintra;
- Instituto Nacional de Administração (INA);
- Centro de Formação de Associação de Escolas da Amadora.

A estratégia passa agora por:

- Consolidar estas parcerias existentes;
- Alargar a rede de colaboração, em particular com entidades da Área Metropolitana de Lisboa, incluindo centros de formação, agrupamentos escolares e municípios;
- Aprofundar a articulação com os associados da Iscte-Meta Digital, integrando as suas estratégias de formação e otimizando recursos partilhados.

Estratégia de Médio Prazo

A estratégia de médio prazo da Iscte-Meta Digital visa a:

- Consolidação do portfólio de formação, através da diversificação da oferta e da adaptação a novas necessidades;
- Redução da dependência de financiamento PRR, com transição para um modelo mais sustentável e orientado para o mercado;
- Abertura ao setor empresarial, com o desenvolvimento de formação à medida e soluções adaptadas às empresas.

Este percurso deverá ser sustentado por uma aposta na melhoria contínua, com foco na:

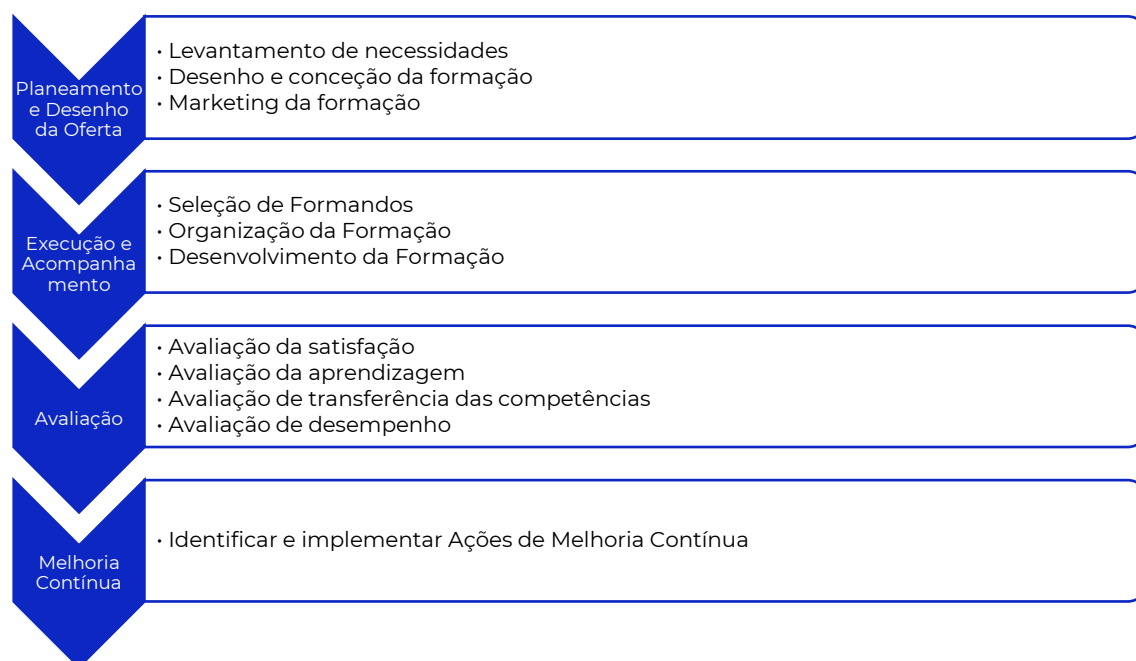
- Sistematização dos processos de avaliação e diagnóstico de necessidades;
- Revisão periódica da oferta formativa, com base em tendências digitais, evolução do mercado e *feedback* de *stakeholders*;
- Monitorização de impacto e incorporação de mecanismos de ajuste dinâmico.

PARTE II

Identificação dos processos da atividade formativa

A atividade formativa da Iscte-Meta Digital estrutura-se num Ciclo de Qualidade da Formação composto por quatro macroprocessos interdependentes, que estão associados a subprocessos e que asseguram o planeamento, implementação, avaliação e melhoria contínua da oferta formativa. A Figura 2 apresenta o ciclo formativo que reflete os princípios de qualidade adotados.

Figura 2. Fluxograma do Ciclo de Qualidade da Formação Iscte-Meta Digital



Caracterização dos processos da atividade formativa

Planeamento e Desenho da Oferta

O planeamento da atividade formativa é realizado anualmente pelo Gestor/Coordenador Pedagógico em articulação com a Direção. O objetivo é garantir o alinhamento com:

- A missão e visão institucional;
- As necessidades dos públicos-alvo;
- As tendências do contexto externo e as prioridades estratégicas (ex. transição digital, capacitação da administração pública, PRR).

As principais atividades associadas a este macroprocesso são:

- Identificação de prioridades estratégicas (ex.: digitalização da AP, tecnologias emergentes);
- Análise de necessidades de formação com base em múltiplas fontes;
- Definição de metas e indicadores de sucesso;

- Calendarização macro e afetação preliminar de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros);
- Conceção pedagógica da formação, alinhada com os referenciais relevantes, tais como o DigiComp.

Os instrumentos associados a este processo são:

- Plano Anual de Formação (PAF);
- Matriz de alinhamento estratégico (com PRR, DigComp, etc.);
- Relatórios de avaliação de formações anteriores;
- Formulário de propostas de curso;
- Minutas de reuniões de planeamento.

Os cursos considerados para oferta dependem da estratégia definida pela Direção em função, da evolução do mercado, das parcerias estabelecidas e das necessidades identificadas no momento da recolha de informação.

As fontes para o levantamento de necessidades são:

- Solicitações diretas de clientes e parceiros institucionais;
- Propostas de ex-formandos e formadores;
- Análise de relatórios e documentos estratégicos;
- Monitorização de tendências e políticas setoriais.

Na fase do planeamento são identificados por área de educação e formação: objetivos, ações, orçamentação, recursos humanos e físicos necessários. O planeamento e desenho da formação inclui, essencialmente, três subprocessos:

Código	Subprocesso	Objetivo
PAF1	Levantamento de Necessidades de Formação	Recolher e tratar informação sobre lacunas e oportunidades formativas junto de stakeholders relevantes.
PAF2	Desenho e Conceção da Formação	Estruturar a oferta com base nos objetivos definidos, alinhando metodologias, conteúdos, duração e perfil dos formadores.
PAF3	Divulgação e Marketing da Formação	Assegurar a comunicação eficaz da oferta formativa aos públicos-alvo estratégicos.

PAF1: Levantamento de necessidades de formação

O levantamento de necessidades de formação constitui a base estratégica para o planeamento da atividade formativa da Iscte-Meta Digital. Este subprocesso visa identificar lacunas de competências e oportunidades de capacitação junto dos públicos, em articulação com as prioridades institucionais e tendências do contexto externo.

Os resultados deste processo permitem ao Gestor/Coordenador Pedagógico propor e organizar o Plano Anual de Formação (PAF), definindo as áreas prioritárias de intervenção e as tipologias de oferta mais adequadas.

A figura 3, em anexo, identifica responsabilidades, objetivos, *inputs*, atividades principais, resultados, indicadores de desempenho e instrumentos associados a este subprocesso.

PAF2: Desenho e conceção da formação

Após a definição de prioridades formativas através do levantamento de necessidades, segue-se o processo de desenho e conceção pedagógica das ações de formação. Este subprocesso visa estruturar as ofertas formativas em termos de objetivos, conteúdos, metodologias, duração, recursos e resultados esperados.

O desenho da formação deve assegurar o alinhamento com os referenciais normativos e estratégicos, nomeadamente DigComp, DigCompEdu e o Quadro Europeu de Qualificações, bem como com o perfil e contexto dos públicos-alvo. O Gestor/Coordenador identifica os formadores que podem colaborar no desenho das propostas de intervenção formativa, atendendo que estes são especialistas nas áreas específicas de intervenção, por forma a construir os respetivos Programas dos Cursos.

A figura 4, apresentada nos anexos, identifica responsabilidades, objetivos, *inputs*, atividades principais, resultados, indicadores de desempenho e instrumentos associados a este subprocesso.

PAF3: Marketing da formação

O Marketing da formação é o subprocesso responsável por assegurar a comunicação eficaz da oferta formativa ao público-alvo. Tem início após a validação dos Programas de Curso, garantindo que a informação divulgada é clara, apelativa, atualizada e tecnicamente rigorosa.

Este processo inclui a criação e publicação de conteúdos nos canais digitais da Iscte-Meta Digital e a dinamização de ações promocionais e informativas, sendo essencial para assegurar visibilidade, adesão e impacto das ações formativas. É assegurado pelo responsável pela comunicação e pela gestão dos conteúdos no site e redes sociais.

A figura 5, que consta nos anexos, identifica responsabilidades, objetivos, *inputs*, atividades principais, resultados, indicadores de desempenho e instrumentos associados a este subprocesso.

Execução da Formação

A execução da formação corresponde à fase operacional do ciclo formativo da Iscte-Meta Digital, em que as ações planeadas e concebidas são concretizadas com o envolvimento de diversos atores institucionais, incluindo o Gestor/Coordenador Pedagógico, a Direção, os formadores, os formandos e a equipa de apoio administrativo.

O objetivo central é garantir que a implementação das iniciativas formativas decorre com qualidade pedagógica, rigor organizativo e eficácia logística, assegurando uma experiência formativa positiva e alinhada com os objetivos de aprendizagem definidos.

As principais atividades associadas a este macroprocesso são:

- Seleção dos formandos de acordo com os critérios definidos;
- Organização das condições necessárias à realização da formação (logística, equipamentos, plataformas digitais, documentação);
- Acompanhamento pedagógico e administrativo da execução das ações;
- Comunicação com formadores e formandos antes, durante e após as ações;
- Resolução de constrangimentos operacionais ou pedagógicos em tempo útil.

Os instrumentos associados a este processo são:

- Dossiê Técnico-Pedagógico (DTP);
- Fichas de inscrição de formandos;
- Fichas de formador;
- Cronogramas detalhados das ações;
- Registos de presenças, contratos e comprovativos;
- Guiões de boas práticas para formadores e apoio administrativo;
- Plataforma Fénix+ e Plataforma de e-learning Moodle.

A qualidade da execução depende da preparação cuidada realizada na fase anterior e da capacidade de resposta da equipa formativa às exigências específicas de cada ação. Esta fase inclui três subprocessos principais, com responsabilidades e objetivos distintos:

Código	Subprocesso	Objetivo
PAF4	Seleção de Formandos	Garantir que os participantes cumprem os critérios definidos para cada ação e correspondem ao público-alvo pretendido.
PAF5	Organização da Formação	Assegurar as condições logísticas, administrativas e operacionais necessárias à realização da ação formativa.
PAF6	Desenvolvimento da Formação	Concretizar pedagogicamente a ação, dinamizando os conteúdos e metodologias definidos.

PAF4: Seleção de formandos

O processo de seleção de formandos é acionado após a divulgação das ações e visa garantir que os participantes correspondem ao perfil-alvo definido para cada curso, assegurando a qualidade e a adequação pedagógica da formação.

Este subprocesso tem início com a manifestação de interesse por parte dos potenciais formandos, normalmente através do site institucional. Após essa manifestação, e caso o curso avance, os candidatos são convidados a formalizar a sua candidatura. Esta candidatura apenas é considerada válida após a confirmação do pagamento, conforme previsto no Regulamento de Funcionamento da formação da Iscte-Meta Digital.

O Gestor/Coordenador Pedagógico analisa as candidaturas à luz dos critérios de acesso definidos para cada curso, podendo proceder à validação ou exclusão de candidatos com base em requisitos formais e objetivos (formação, experiência profissional, entre outros).

Nos casos de formação intraempresa, o processo de seleção é gerido diretamente pela entidade contratante, podendo a Iscte-Meta Digital apoiar no alinhamento dos critérios com os objetivos formativos.

Após o processo de seleção, os candidatos são informados dos resultados (selecionados/excluídos) e, em caso de seleção, devem preencher os formulários de inscrição e assinar o contrato de formação. A figura 6, em anexo, apresenta todo o processo, que cumpre com as normas do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

PAF5: Organização da formação

A organização da formação corresponde ao conjunto de procedimentos operacionais que asseguram que todas as condições estão reunidas para o arranque eficaz de cada ação formativa, em conformidade com o planeamento previamente definido.

Este subprocesso envolve a preparação logística, administrativa e técnica, incluindo a alocação de recursos (salas, equipamentos, plataformas digitais), a calendarização final e a articulação com os formadores. A fase de organização é crítica para garantir que os formandos iniciam a formação em contextos devidamente preparados, com informação clara e com os materiais necessários à sua disposição.

O Gestor/Coordenador Pedagógico é responsável por assegurar a operacionalização dos aspetos logísticos e por alinhar os detalhes com a equipa de formadores, garantindo que todas as condições estão reunidas antes do primeiro dia da ação de formação.

A figura 7, em anexo, apresenta os principais elementos deste processo, incluindo objetivos, fontes de informação, atividades principais, resultados esperados, indicadores de desempenho e instrumentos utilizados.

PAF6: Desenvolvimento da formação

O desenvolvimento da formação corresponde à fase de implementação pedagógica das ações formativas, tendo início no primeiro dia da formação e prolongando-se até à sua conclusão.

Este subprocesso envolve uma responsabilidade partilhada entre: o Gestor/Coordenador Pedagógico, que assegura o acolhimento institucional, a apresentação do curso e o cumprimento das normas de funcionamento; e os formadores, responsáveis pela condução das sessões, pela dinamização das atividades e pelo acompanhamento contínuo dos formandos.

A formação é desenvolvida com base no programa previamente aprovado, recorrendo às metodologias e recursos pedagógicos definidos, com foco na promoção da aprendizagem ativa e no desenvolvimento de competências aplicadas. O acompanhamento da formação é feito de forma contínua, através do registo de presenças, da verificação da assiduidade, da monitorização do progresso dos formandos e da articulação permanente entre os intervenientes.

A figura 8, em anexo, apresenta os principais elementos deste processo, incluindo objetivos, fontes de informação, atividades principais, resultados esperados, indicadores de desempenho e instrumentos de suporte.

Avaliação da Formação

A avaliação da formação corresponde à fase de recolha, análise e utilização sistemática de informação sobre o desempenho e os resultados das ações formativas, com o objetivo de garantir a eficácia, a relevância e a qualidade pedagógica.

Este macroprocesso integra um conjunto articulado de procedimentos que permitem:

- Recolher feedback dos participantes sobre a organização, os conteúdos da formação e os formadores;
- Avaliar os conhecimentos e competências adquiridos ao longo da formação;
- Analisar o impacto da formação na prática profissional dos formandos;
- Identificar oportunidades de melhoria contínua da oferta formativa.

A avaliação é conduzida com base em critérios previamente definidos e indicadores de desempenho claros, garantindo transparência, imparcialidade e utilidade dos resultados para os diferentes intervenientes (formandos, formadores, coordenador/gestor da formação, entidades parceiras).

As principais atividades associadas a este macroprocesso são:

- Aplicação de inquéritos de satisfação no final das ações;
- Aplicação de instrumentos de avaliação diagnóstica, formativa e/ou sumativa;
- Recolha de evidências sobre a aplicação prática das competências adquiridas;
- Análise do desempenho dos formandos em contexto formativo;
- Sistematização dos resultados e recomendações de melhoria.

Os instrumentos associados a este processo são:

- Questionários de avaliação da satisfação;
- Provas de conhecimento e grelhas de avaliação de competências;
- Guiões de entrevistas ou inquéritos de follow-up;
- Relatórios de desempenho pedagógico;
- Fichas de avaliação individual dos formandos.

Este macroprocesso é operacionalizado através de quatro subprocessos específicos, que se articulam de forma complementar:

Código	Subprocesso	Objetivo
PAF7	Avaliação da Satisfação	Recolher perceções dos formandos sobre a qualidade organizativa e pedagógica da formação.
PAF8	Avaliação da Aprendizagem	Medir os conhecimentos e competências adquiridos durante o curso.
PAF9	Avaliação da Transferência de Competências	Analisar a aplicação prática das competências no contexto profissional ou pessoal dos formandos.
PAF10	Avaliação do Desempenho	Observar e registar o progresso individual e o grau de envolvimento do formando nas atividades.

PAF7: Avaliação da satisfação

A avaliação da satisfação é o primeiro nível do sistema de avaliação das ações formativas e corresponde à recolha sistemática de *feedback* por parte dos formandos no final das ações. Este processo permite aferir a perceção dos participantes quanto à qualidade global da formação recebida e identificar oportunidades de melhoria imediatas e futuras.

A satisfação dos formandos é um indicador essencial de qualidade, incidindo sobre várias dimensões da experiência formativa:

- a adequação dos conteúdos programáticos às expectativas e necessidades;
- a qualidade pedagógica e desempenho dos formadores;
- os recursos e materiais disponibilizados;
- organização administrativa e condições logísticas da formação.

Este subprocesso é da responsabilidade do Gestor/Coordenador Pedagógico, que assegura a aplicação dos instrumentos de avaliação, a análise dos dados recolhidos e a integração dos resultados nos processos de melhoria contínua.

A figura 9, em anexo, apresenta os principais elementos deste processo, incluindo objetivos, fontes de informação, atividades principais, resultados esperados, indicadores de desempenho e instrumentos utilizados.

PAF8: Avaliação da aprendizagem

A avaliação da aprendizagem é o processo que permite aferir em que medida os formandos adquiriram os conhecimentos, competências e atitudes previstos nos objetivos pedagógicos da ação de formação. Este subprocesso é central para garantir a eficácia das ações de formação e a sua relevância para o desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos participantes.

Este tipo de avaliação pode assumir diferentes modalidades, consoante a natureza e o formato da formação:

- **Diagnóstica**, antes do início da ação, para aferir o nível dos participantes;
- **Formativa**, ao longo da formação, para monitorizar a progressão e ajustar estratégias pedagógicas;
- **Sumativa**, no final da ação, para avaliar os resultados globais da aprendizagem através de testes, trabalhos, projetos, apresentações ou outras formas de demonstração de competências.

A responsabilidade deste processo é partilhada entre os formadores e o Gestor/Coordenador Pedagógico, cabendo aos primeiros a definição e aplicação dos instrumentos de avaliação, e ao segundo a supervisão da coerência e alinhamento com os objetivos definidos.

O foco deste subprocesso é garantir que a avaliação é realizada com rastreabilidade, equidade, validade e fiabilidade, fornecendo evidência útil para certificar a formação, orientar a melhoria e informar os *stakeholders*.

A figura 10, em anexo, apresenta os principais elementos deste processo, incluindo objetivos, fontes de informação, atividades principais, resultados esperados, indicadores de desempenho e instrumentos utilizados.

PAF9: Avaliação de transferência das competências

A avaliação da transferência de competências permite aferir até que ponto os conhecimentos e capacidades adquiridos durante a formação são efetivamente aplicados no contexto de trabalho ou noutras situações práticas.

Esta dimensão é essencial para avaliar o impacto real da formação e a sua relevância para os objetivos profissionais e organizacionais dos formandos, nomeadamente avalia a aplicabilidade das competências no local de trabalho e o impacto nos resultados organizacionais, nos casos em que a formação é realizada à medida para entidades.

Na Iscte-Meta Digital, este processo decorre habitualmente seis meses após a conclusão da formação, através da aplicação de questionários aos formandos e, sempre que aplicável, aos seus superiores ou responsáveis de equipas.

A figura 11, em anexo, apresenta os principais elementos deste subprocesso, nomeadamente responsabilidades, entradas, indicadores de acompanhamento do processo e instrumentos a utilizar.

PAF10: Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho dos formadores constitui uma componente essencial do sistema de garantia da qualidade da formação da Iscte-Meta Digital. Este processo permite monitorizar o cumprimento dos padrões pedagógicos e técnicos estabelecidos, assegurando que a atuação dos formadores contribui positivamente para os objetivos de aprendizagem e para a satisfação dos formandos.

A avaliação incide em três dimensões principais: preparação e domínio técnico, metodologia e competências pedagógicas, e relações interpessoais e comunicação. A avaliação é realizada com base em múltiplas fontes de evidência, nomeadamente os questionários de avaliação aplicados aos formandos no final da ação e os registos administrativos.

A figura 12, em anexo, identifica os diferentes elementos deste processo, nomeadamente as responsabilidades, atividades, indicadores de desempenho e instrumentos a utilizar, durante este processo.

Melhoria Contínua

A melhoria contínua é um princípio estruturante da política de qualidade da atividade formativa da Iscte-Meta Digital. Pretende assegurar que os resultados da monitorização e avaliação dos diversos momentos do ciclo formativo são utilizados de forma sistemática para introduzir ajustes, reforçar boas práticas e corrigir fragilidades, de modo a assegurar a qualidade, a relevância e o impacto das suas formações.

As ações de melhoria podem resultar da análise de indicadores de desempenho, da avaliação dos formandos e formadores, da autoavaliação da entidade formadora ou de auditorias externas. A sistematização destas evidências permite a construção de planos de melhoria que orientam a evolução da oferta e dos processos formativos.

PAF11: Identificar e implementar ações de melhoria contínua

Este processo baseia-se num ciclo sistemático de planeamento, monitorização, avaliação e adaptação, com o objetivo de garantir que os programas formativos acompanhem as mudanças das necessidades dos formandos, do mercado e da sociedade.

Este ciclo de melhoria contínua pode ser estruturado em quatro etapas principais: Planeamento, Implementação, Avaliação e Ação Corretiva.

A figura 13, em anexo, apresenta os principais elementos deste processo, incluindo objetivos, fontes de informação, atividades principais, resultados esperados, indicadores de desempenho e instrumentos utilizados.

ANEXOS

Figura 3. Esquema do Levantamento de Necessidades de Formação (PAF1)

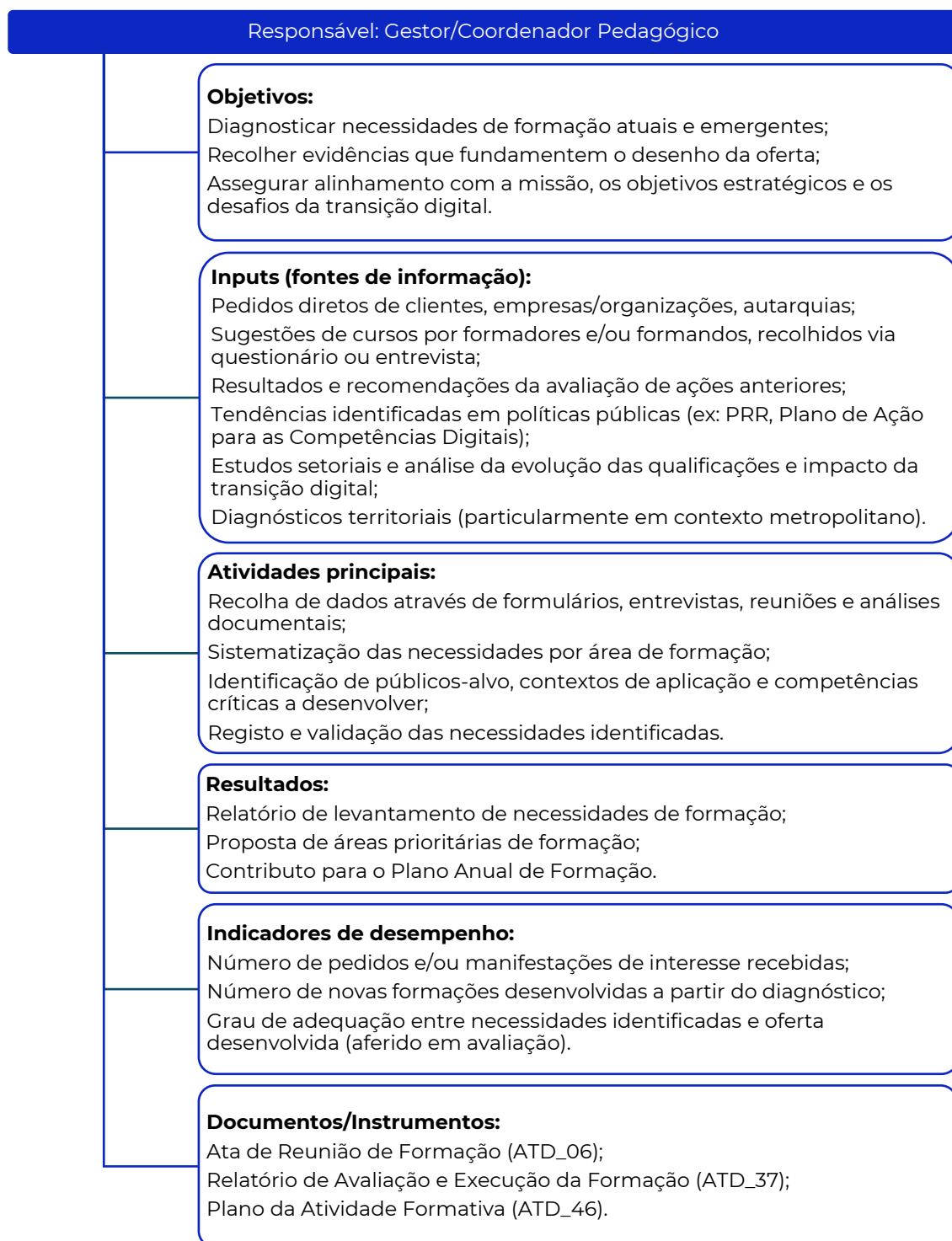


Figura 4. Esquema do Desenho e Conceção da Formação (PAF2)

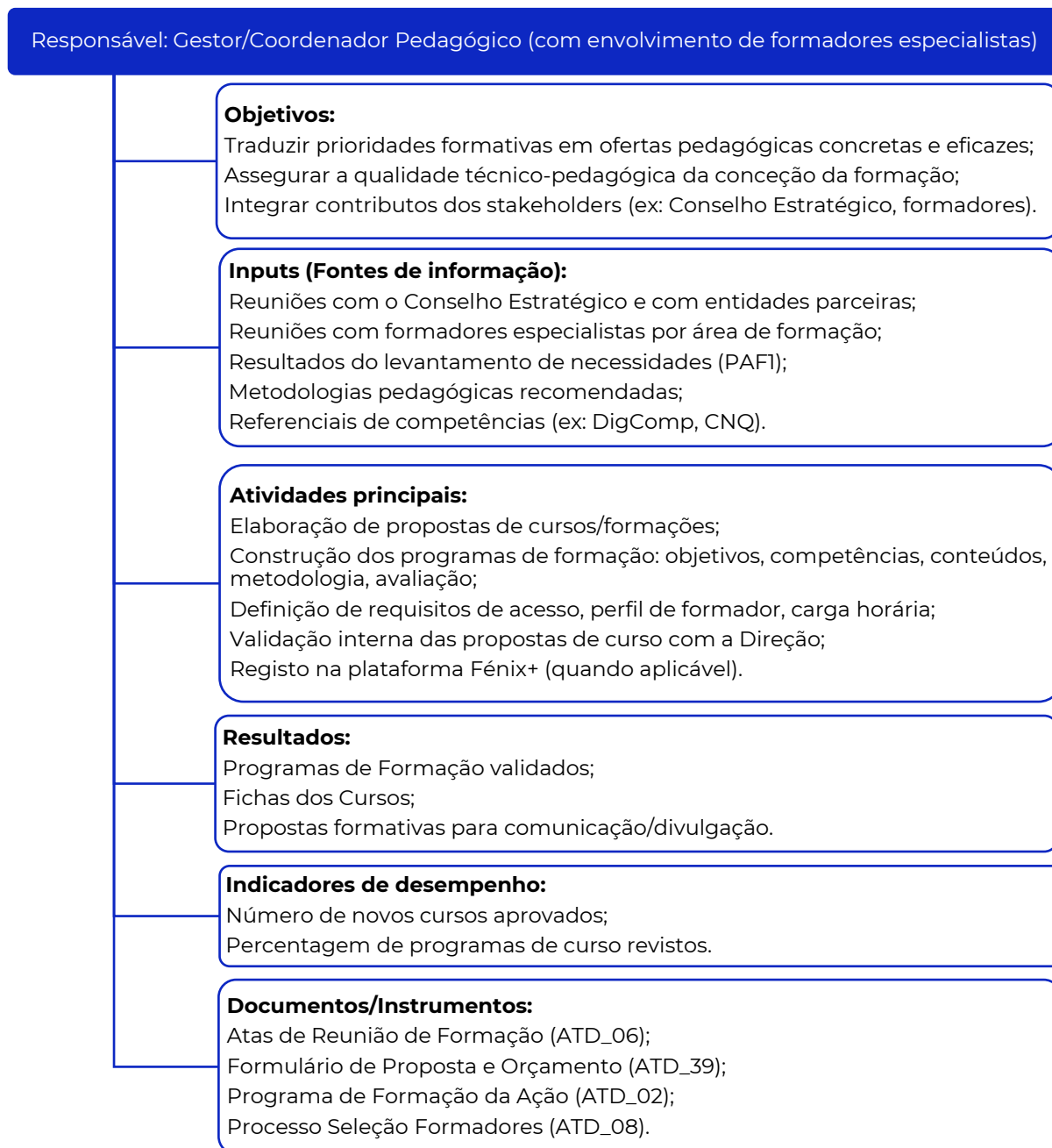


Figura 5. Esquema do Marketing da Formação (PAF3)

Responsável: Gestor/Coordenador Pedagógico (em articulação com a equipa de comunicação e de apoio administrativo)

Objetivos:

Divulgar a oferta formativa de forma clara, atrativa e acessível;
Aumentar o alcance e a taxa de adesão às ações de formação;
Garantir consistência na comunicação institucional da formação.

Inputs (Fontes de Informação):

Programas de formação validados;
Fichas de curso e cronogramas;
Plano de Formação anual;
Estratégia de comunicação institucional.

Atividades principais:

Elaboração das brochuras de curso;
Criação de conteúdos informativos (textos, imagens, vídeos);
Inserção e atualização de cursos no site institucional;
Publicação nas redes sociais e campanhas de email marketing;
Resposta a pedidos de informação (email, telefone, redes);
Gestão de inscrições e contacto com candidatos e alunos.

Resultados:

Páginas dos cursos atualizadas no site institucional;
Materiais de comunicação produzidos (brochuras, posts, newsletters);
Campanhas de divulgação executadas;
Registo de manifestações de interesse.

Indicadores de desempenho:

Número de visualizações das páginas de cursos;
Número de manifestações de interesse / inscrições por curso;
Taxa de conversão visita → inscrição;
Alcance nas redes sociais.

Documentos/Instrumentos:

Formulário de Manifestação de Interesse (ATD_12);
Anúncio de curso para divulgação (ATD_01);
Relatórios de campanhas e estatísticas digitais;
Relatórios de contactos e formulários de manifestação de interesse e de inscrição.

Figura 6. Esquema Seleção de Formandos (PAF4)

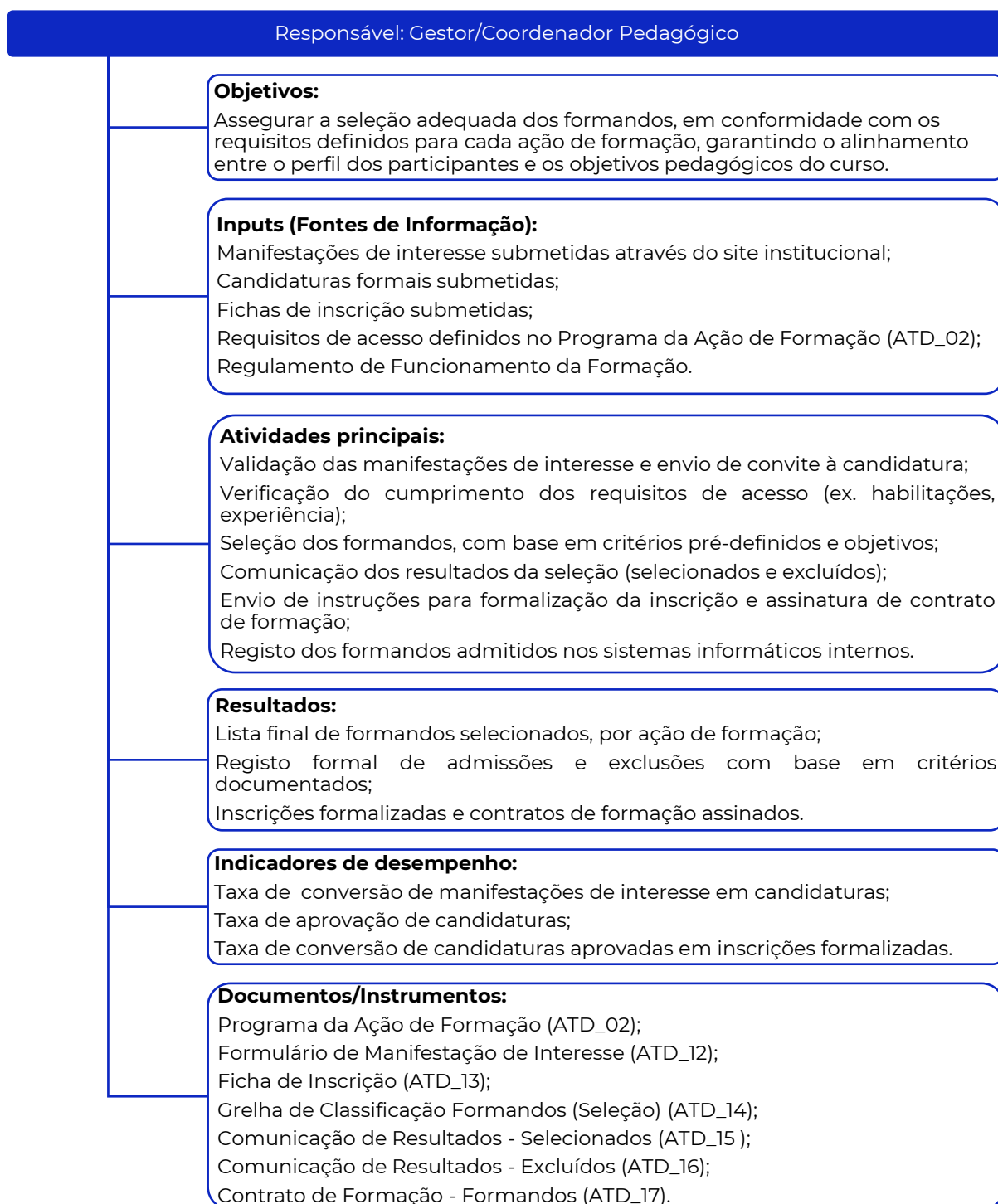


Figura 7. Esquema Organização da Formação (PAF5)

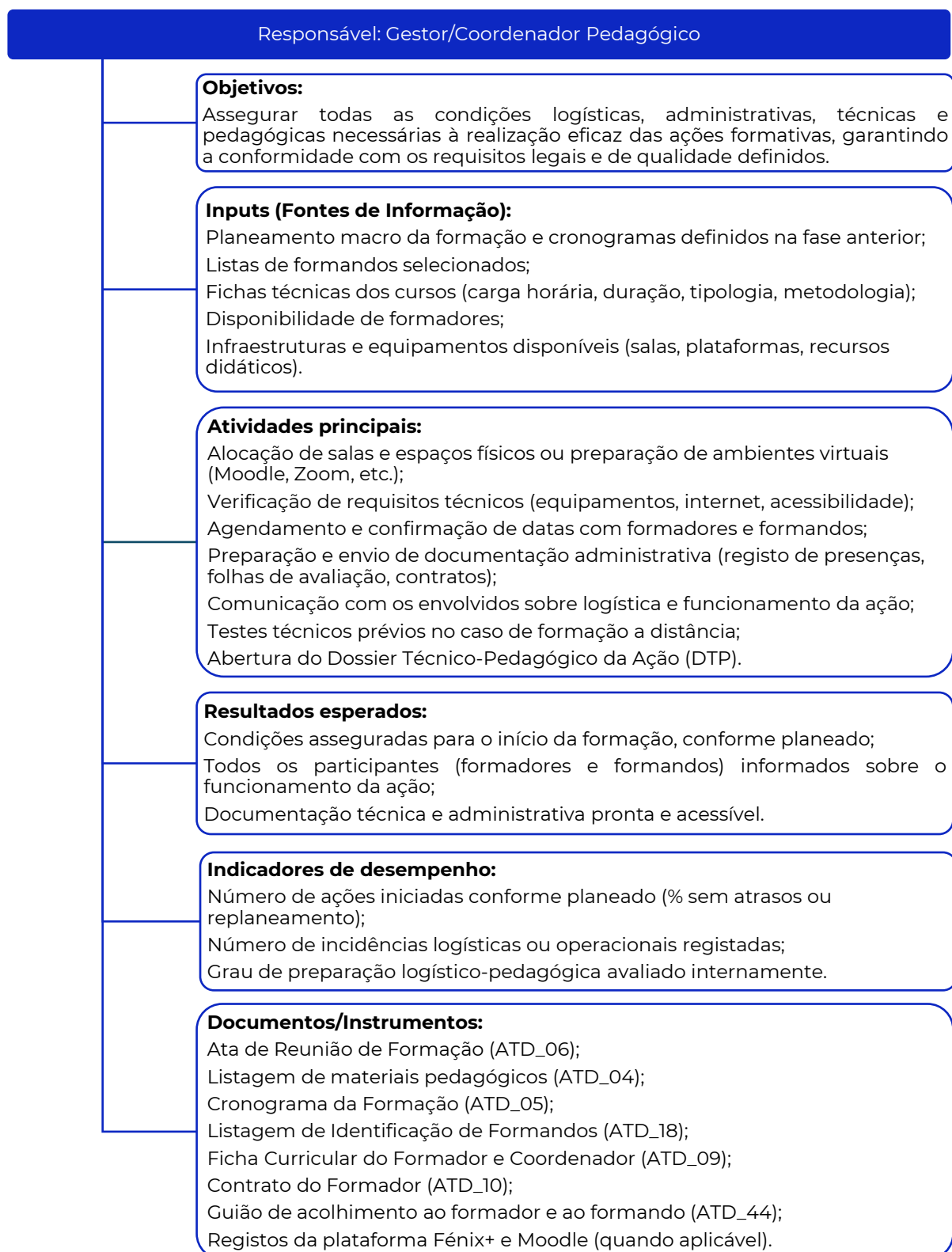


Figura 8. Desenvolvimento da Formação (PAF6)

Responsável: Gestor/Coordenador Pedagógico e Formadores	
	Objetivo: Assegurar a implementação eficaz e coerente das ações de formação, garantindo a qualidade pedagógica, a participação ativa dos formandos e a concretização dos objetivos de aprendizagem definidos.
	Inputs (Fontes de Informação): Programa da Ação de Formação (ATD_02); Plano de sessão (ATD_03); Cronograma da Formação (ATD_05); Regulamento de Funcionamento (ATD_07); Contrato de Formação (Formandos) (ATD_17); Recursos pedagógicos e logísticos preparados na fase anterior.
	Atividades principais: Acolhimento e integração do grupo de formandos; Apresentação das regras de funcionamento, cronograma e programa da ação; Dinamização das sessões pelos formadores, com base em metodologias participativas; Realização de atividades pedagógicas complementares (visitas de estudo, dinâmicas, sessões práticas); Monitorização da participação e assiduidade dos formandos; Comunicação contínua com formadores e formandos.
	Resultados esperados: Participação ativa dos formandos nas sessões; Cumprimento do cronograma e do plano de sessão; Registos administrativos atualizados (presenças, faltas, sumários, desistências); Ambientes de aprendizagem propícios ao desenvolvimento de competências.
	Indicadores de desempenho: Taxa de desistência de formandos (%); Taxa de assiduidade média dos formandos; Percentagem de sessões realizadas conforme planeado.
	Documentos/Instrumentos: Programa da Ação de Formação (ATD_02); Plano de sessão (ATD_03); Cronograma da Formação (ATD_05); Regulamento de Funcionamento (ATD_07); Declaração de Desistência (ATD_19); Folha de Sumários (ATD_24); Folha de Presenças (ATD_25); Mapa de Assiduidade (ATD_26); Justificação de falta (ATD_27); Guia da Visita de Estudo (programa da visita) (ATD_28); Relatório Visita de Estudo (ATD_29).

Figura 9. Esquema da Avaliação da Formação (PAF7)

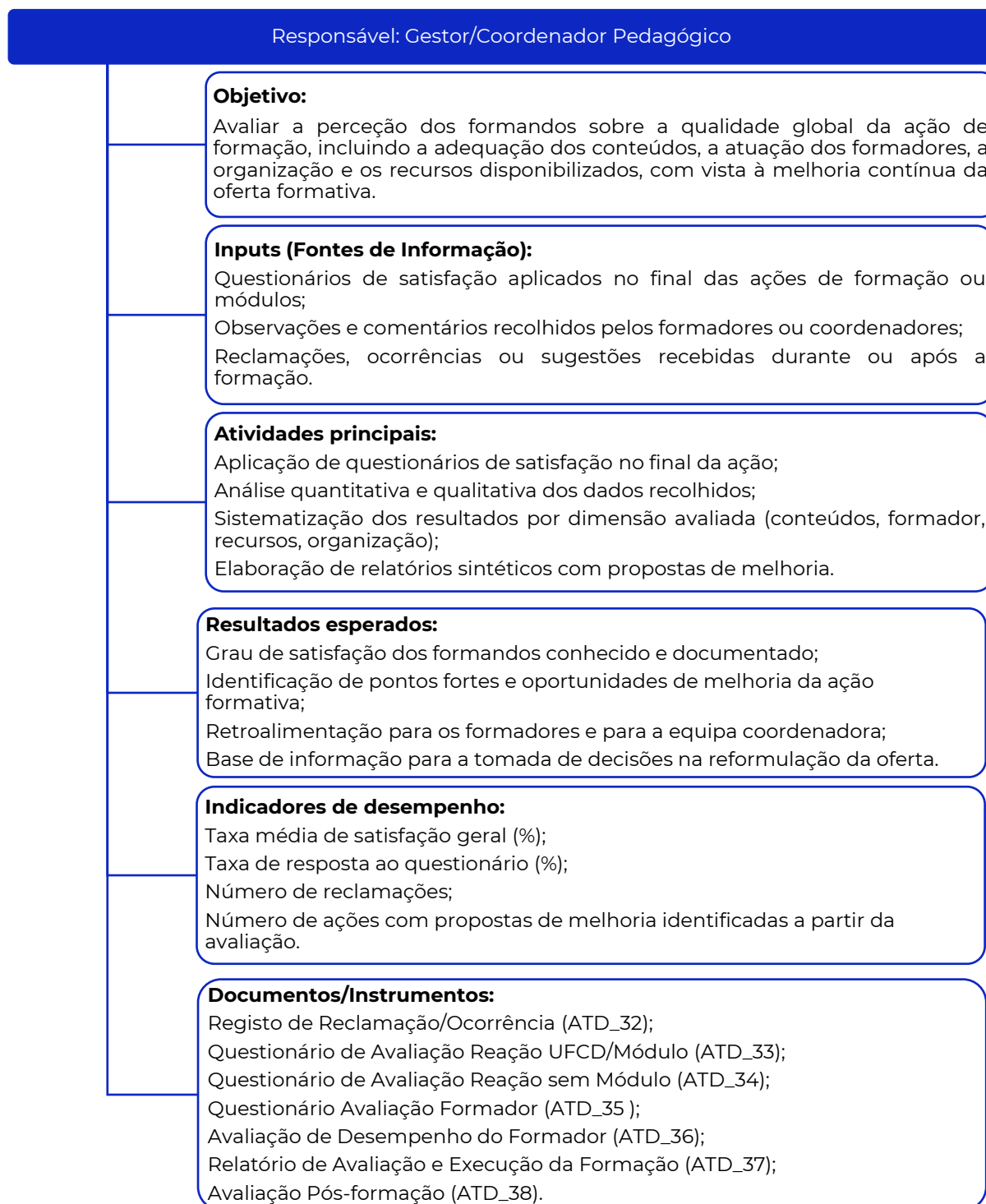


Figura 10. Esquema da Avaliação da Aprendizagem (PAF8)

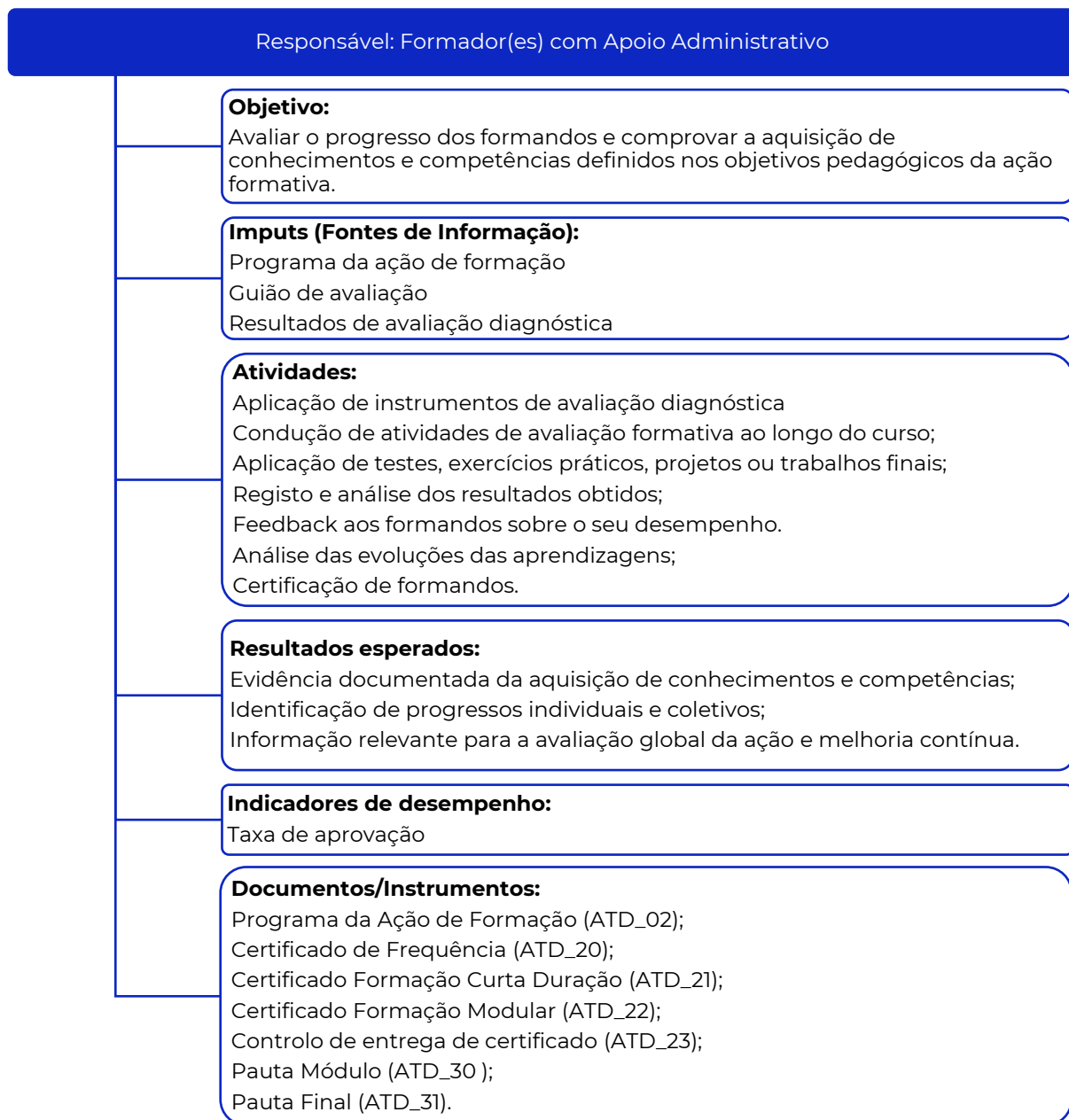


Figura 11. Esquema da Avaliação de Transferência de Competências (PAF9)

Responsável: Gestor / Coordenador Pedagógico	
	Objetivo: Avaliar o grau de aplicação das competências adquiridas em contexto real, identificando o impacto da formação no desempenho profissional e organizacional dos formandos.
	Inputs (Fontes de informação): Contactos de acompanhamento com os formandos; Resultados do questionário pós-formação; Dados fornecidos por entidades empregadoras (quando aplicável).
	Atividades: Aplicação de questionários ou entrevistas 6 meses após a conclusão da formação; Análise dos dados recolhidos; Sistematização de evidências de impacto; Feedback da qualidade da formação e do seu impacto.
	Resultados esperados: Informação relevante para a revisão e melhoria das futuras ações formativas.
	Indicadores de desempenho: % de formandos que aplicaram os conhecimentos no contexto profissional; Grau de impacto percebido nas funções exercidas; Taxa de resposta ao inquérito de seguimento
	Documentos/Instrumentos: Avaliação Pós-formação (ATD_38).

Figura 12. Esquema do Avaliação de Desempenho (PAF10)

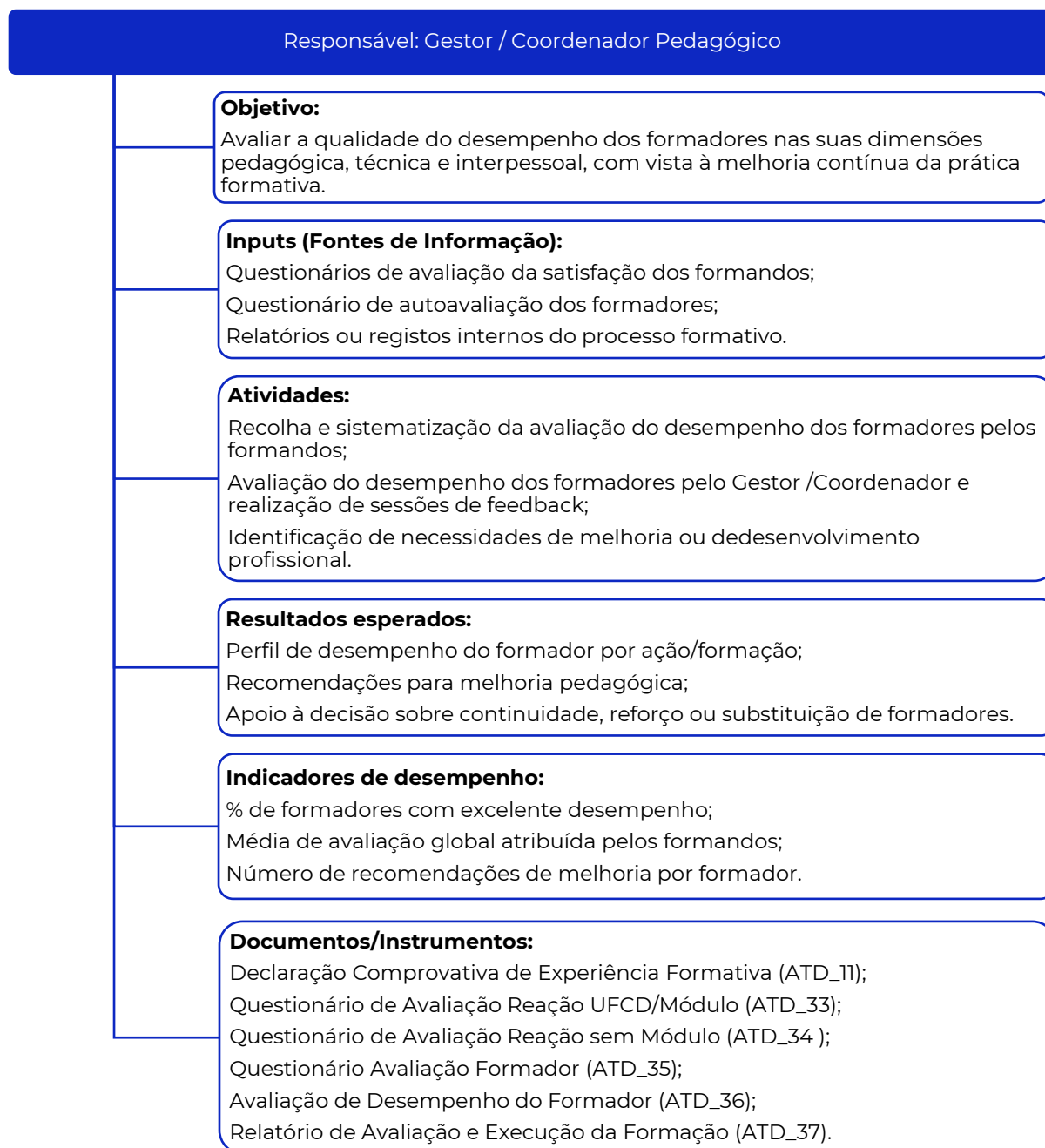


Figura 13. Esquema das Ações de Melhoria Contínua (PAF11)

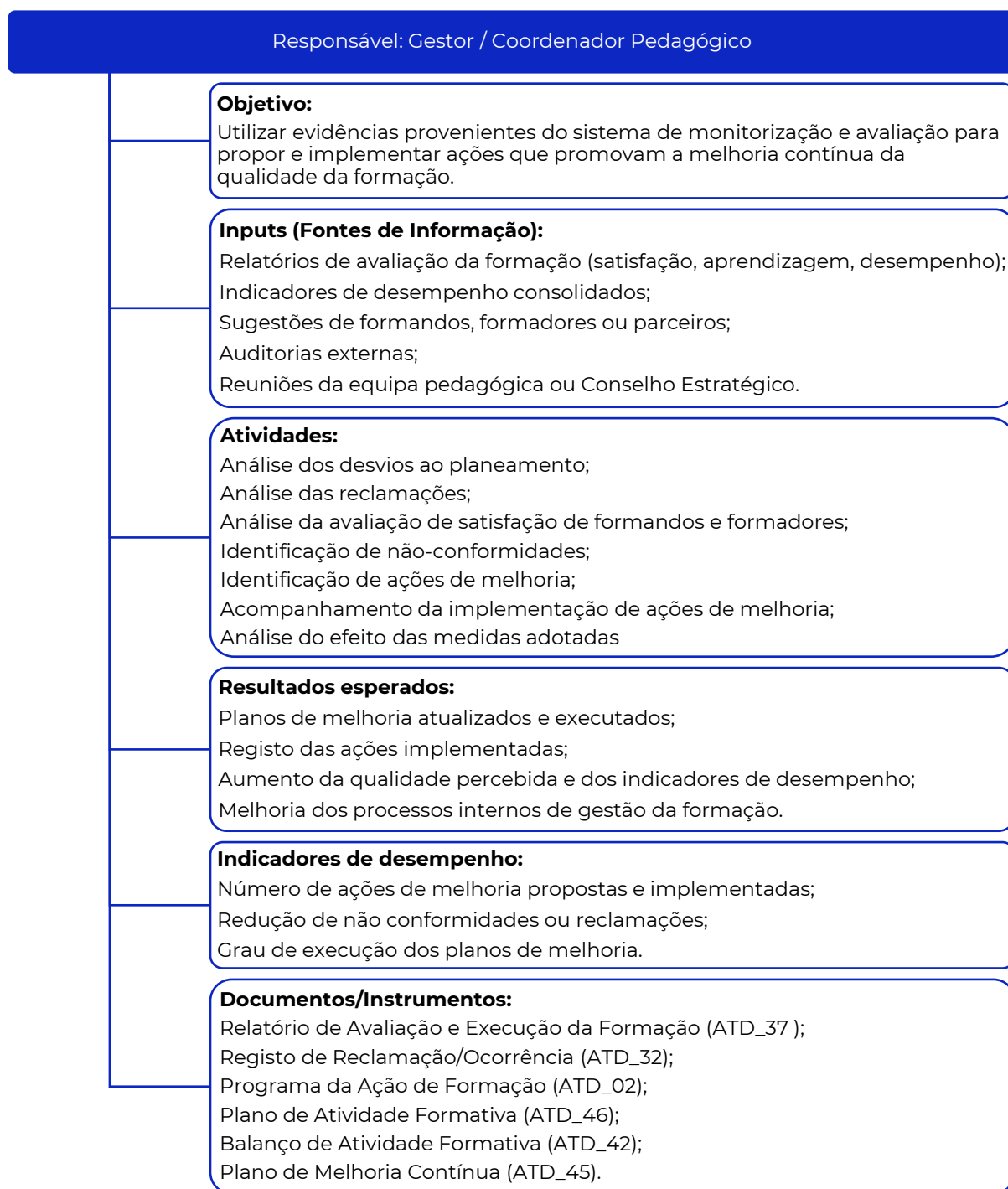


Figura 14. Instrumentos do processo técnico pedagógico

Código	Designação do instrumento do Dossier Técnico-Pedagógico	
ATD_01	Anúncio de curso para divulgação	ATD_01/ATD_ACD_01
ATD_02	Programa da Ação de Formação	ATD_02/ATD_PRF_01
ATD_03	Plano de Sessão	ATD_03/ATD_PLS_01
ATD_04	Listagem de materiais pedagógicos	ATD_04/ATD_LMP_01
ATD_05	Cronograma da Formação	ATD_05/ATD_CRG_01
ATD_06	Ata de Reunião de Formação	ATD_06/ATD_ATA_01
ATD_07	Regulamento de Funcionamento	ATD_07/ATD_REG_01
ATD_08	Processo Seleção Formadores	ATD_08/ATD_PSF_01
ATD_09	Ficha Curricular do Formador e Coordenador	ATD_09/ATD_FFC_01
ATD_10	Contrato do Formador	ATD_10/ATD_CFR_01
ATD_11	Declaração Comprovativa de Experiência Formativa	ATD_11/ATD_DCE_01
ATD_12	Formulário de Manifestação de Interesse	ATD_12/ATD_FPI_01
ATD_13	Ficha de Inscrição	ATD_13/ATD_FII_01
ATD_14	Grelha de Classificação Formandos (Seleção)	ATD_14/ATD_GCF_01
ATD_15	Comunicação de Resultados - Selecionados	ATD_15/ATD_CRS_01
ATD_16	Comunicação de Resultados - Excluídos	ATD_16/ATD_CRE_01
ATD_17	Contrato de Formação (Formandos)	ATD_17/ATD_CTF_01
ATD_18	Listagem de Identificação de Formandos	ATD_18/ATD_LIF_01
ATD_19	Declaração de Desistência	ATD_19/ATD_DED_01
ATD_20	Certificado de Frequência	ATD_20/ATD_CFG_01
ATD_21	Certificado Formação Curta Duração	ATD_21/ATD_CFF_01
ATD_22	Certificado Formação Modular	ATD_22/ATD_CFM_01
ATD_23	Controlo de entrega de certificado	ATD_23/ATD_CEC_01
ATD_24	Folha de Sumários	ATD_24/ATD_FSM_01
ATD_25	Folha de Presenças	ATD_25/ATD_FPR_01
ATD_26	Mapa de Assiduidade	ATD_26/ATD_MPA_01
ATD_27	Justificação de falta	ATD_27/ATD_JFT_01
ATD_28	Guia da Visita de Estudo (programa da visita)	ATD_28/ATD_GVE_01
ATD_29	Relatório Visita de Estudo	ATD_29/ATD_RVE_01
ATD_30	Pauta Módulo	ATD_30/ATD_PPC_01
ATD_31	Pauta Final	ATD_31/ATD_PFN_01
ATD_32	Registo de Reclamação/Ocorrência	ATD_32/ATD_RRO_01
ATD_33	Questionário de Avaliação Reação UFCD/Módulo	ATD_33/ATD_QAM_01
ATD_34	Questionário de Avaliação Reação sem Módulo	ATD_34/ATD_QCD_01
ATD_35	Questionário Avaliação Formador	ATD_35/ATD_QAF_01
ATD_36	Avaliação de Desempenho do Formador	ATD_36/ATD_ADF_01
ATD_37	Relatório de Avaliação e Execução da Formação	ATD_37/ATD_RFF_01

ATD_38	Avaliação Pós-formação	ATD_38/ATD_APF_01
Outros Documentos Atividade Formativa		
ATD_39	Formulário de Proposta e Orçamento	ATD_39/ATD_POR_01
ATD_40	Código de Conduta Profissional	ATD_40/ATD_CCP_01
ATD_41	Política de Prevenção e Gestão Conflito Interesses	ATD_41/ATD_PGC_01
ATD_42	Balanço da Atividade Formativa	ATD_42/ATD_BAF_01
ATD_43	Manual de Qualidade da Atividade Formativa	ATD_43/ATD_MQAF_01
ATD_44	Guião de acolhimento ao formador e ao formando	ATD_44/ATD_ACO_01
ATD_45	Plano de Melhoria Contínua	ATD_45/ATD_PM_01
ATD_46	Plano da Atividade Formativa	ATD_46/ATD_PAF_01

Figura 15. Painel de indicadores

Fase Preparação da Formação	Número de pedidos e/ou manifestações de interesse recebidas; Número de novas formações desenvolvidas a partir do diagnóstico; Grau de adequação entre necessidades identificadas e oferta desenvolvida (aferido em avaliação); Número de novos cursos aprovados; Percentagem de programas de curso revistos; Número de visualizações das páginas de cursos; Número de manifestações de interesse / inscrições por curso; Taxa de conversão visita → inscrição; Alcance nas redes sociais.
Fase Execução da Formação	Taxa de conversão de manifestações de interesse em candidaturas; Taxa de aprovação de candidaturas; Taxa de conversão de candidaturas aprovadas em inscrições formalizadas; Número de ações iniciadas conforme planeado (% sem atrasos ou replaneamento); Número de incidências logísticas ou operacionais registadas; Grau de preparação logístico-pedagógica avaliado internamente; Taxa de desistência de formandos (%); Taxa de assiduidade média dos formandos; Percentagem de sessões realizadas conforme planeado.
Fase Avaliação da Formação	Taxa média de satisfação geral (%); Taxa de resposta ao questionário (%); Número de reclamações; Número de ações com propostas de melhoria identificadas a partir da avaliação; Taxa de aprovação; % de formandos que aplicaram os conhecimentos no contexto profissional; Grau de impacto percebido nas funções exercidas; Taxa de resposta ao inquérito de seguimento.
Fase Melhoria Contínua	% de formadores com excelente desempenho; Média de avaliação global atribuída pelos formandos; Número de recomendações de melhoria por formador. Grau de execução dos planos de melhoria.

CONTACTOS

Avenida Heliodoro Salgado, n.º 3
Escola de Tecnologias Aplicadas
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
Gabinete P1.06
2710-575 Sintra, Portugal
iscte.atd@iscte-iul.pt