

訂定培訓需求三部曲（部門篇）

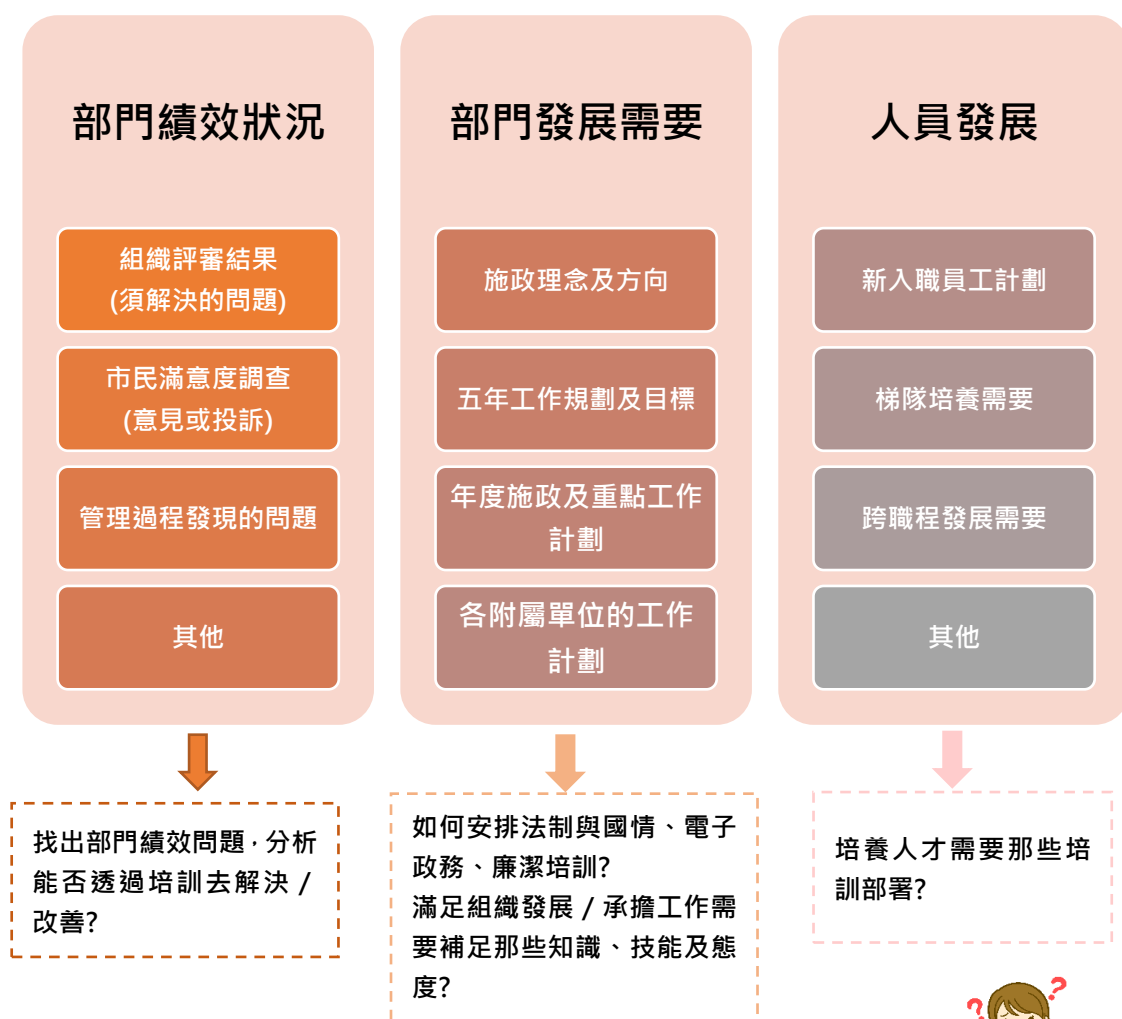
為讓部門更好地進行內部培訓需求分析，以更好地規劃部門整體培訓計劃，行政公職局製作了訂定培訓需求的步驟說明，部門可以參考使用，以提出切合部門需要的培訓需求。

1. 產生培訓的動機

當我們需要一項培訓時，會有其原因，即為甚麼培訓？部門可以從以下幾個方面找出培訓的動機：

施政理念及目標：

嚴格依照憲法和澳門基本法辦事，秉承“協同奮進，變革創新”的理念，按照建設“廉潔、高效、便民、便商”的現代服務型政府的目標，服務市民、服務澳門、服務國家。



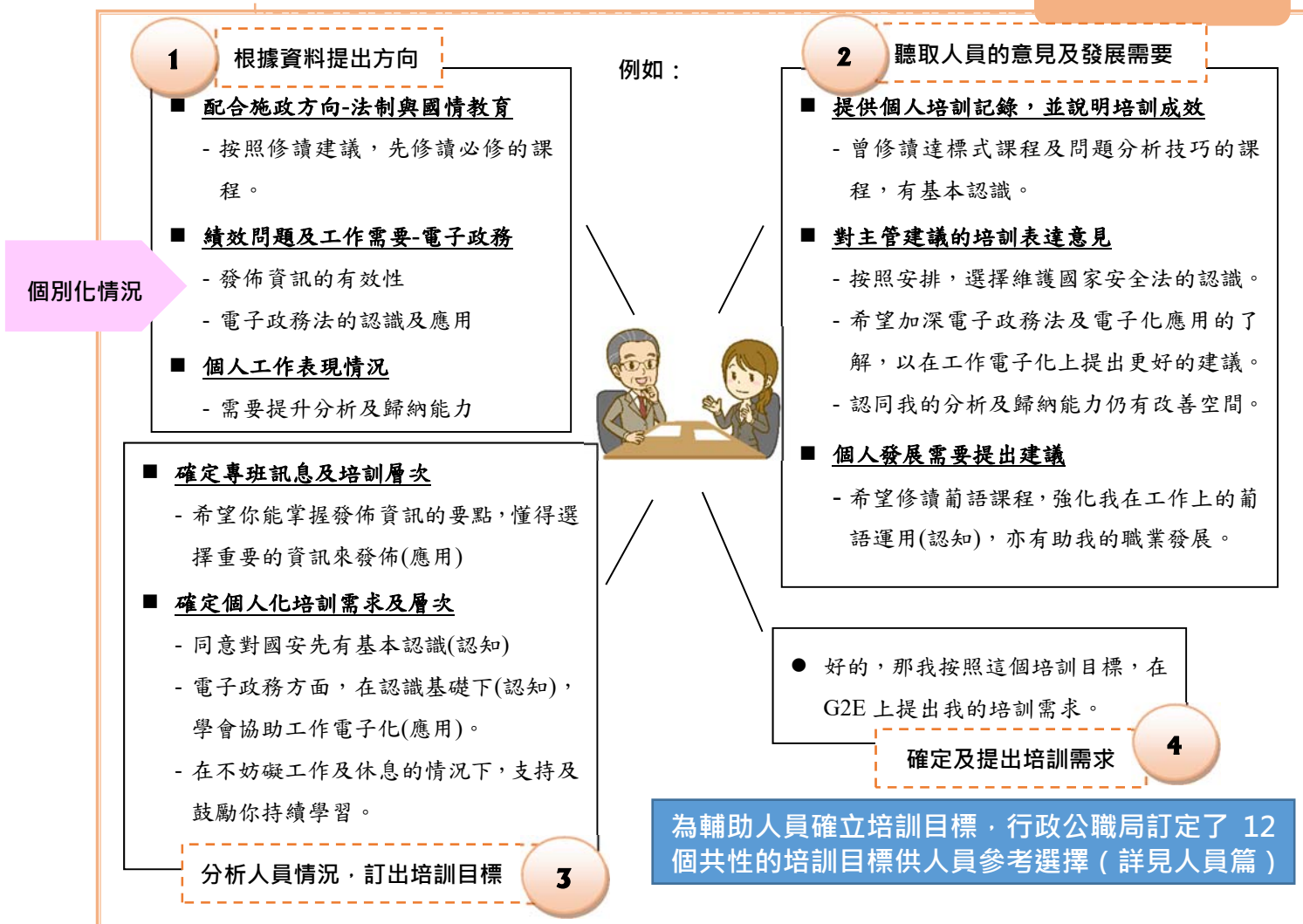
2. 確立培訓目標

找到部門需要培訓的動機後，便需要思考“期望透過培訓產生甚麼效果”，而這個效果便是「培訓目標」。



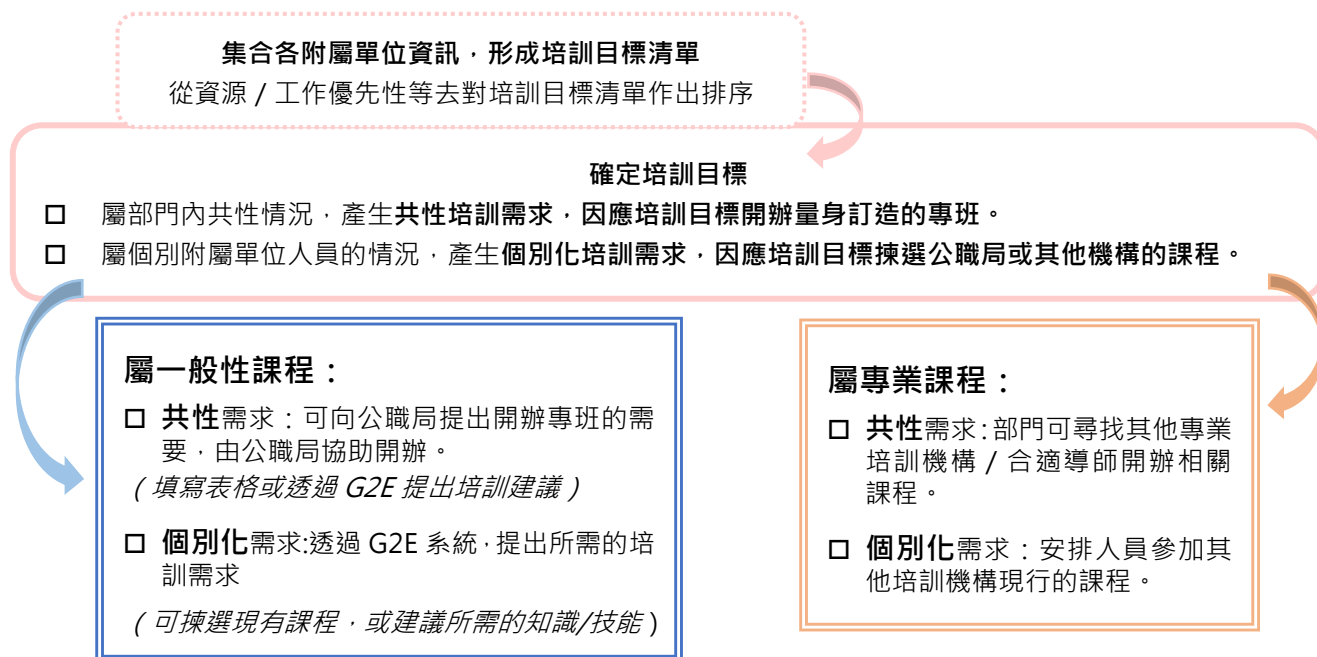
分析比較人員的實際情況，發現差距，與人員共商培訓目標及層次。

情況二



3. 整合及提出培訓需求

經過分析組織情況，以及整合各附屬單位主管與人員共商後的培訓目標，形成培訓目標清單。最後，須從資源 / 工作優先性等方面作考慮，對培訓目標清單作排序。



部門亦需要留意以下情況：



行政公職局會為公務人員提供一般性的通用培訓，亦會協助部門開辦量身訂造的專班培訓，以切合部門需要，提升人員共通性能力。

部門亦需要適時為人員提供所需的專業培訓，讓人員持續提升專業水平，更好地落實工作，提升部門績效。

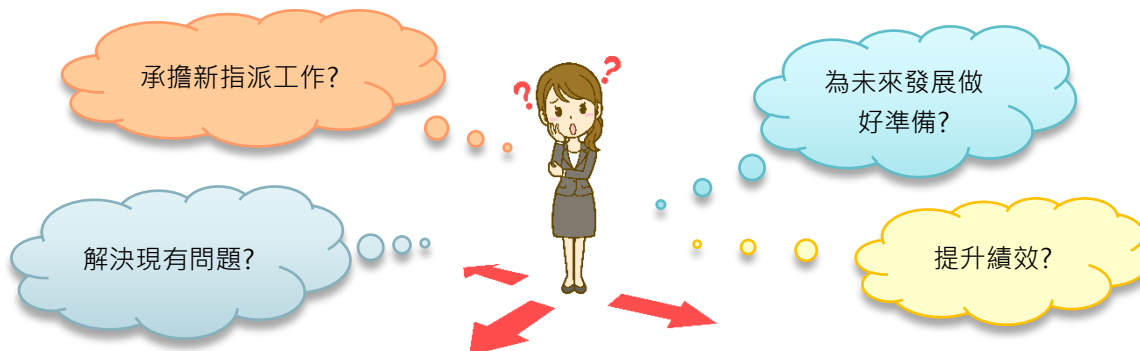


訂定培訓需求三步曲（人員篇）

為讓部門及人員能更好地規劃好培訓計劃，行政公職局製作了訂定培訓需求的步驟說明，希望能協助人員找出自身實際的培訓需要，從而提升能力，達至最佳的績效表現或職涯發展。

1. 產生培訓的動機

在提出培訓需求前，我們先思考一下，我們的培訓動機是甚麼？即為甚麼需要培訓？



產生培訓的動機有很多，但離不開部門及自身的工作績效及發展：

- 配合施政目標：構建“廉潔、高效、公正、便民、便商”的現代服務型政府的目標；
- 配合組織目標：配合組織願景及發展所需、落實施政工作、提升組織績效；
- 職業生涯發展：提升個人工作績效及能力，向更高職位發展。

找出真正的培訓動機後，便可進一步確立培訓目標。

2. 確立培訓目標

有了培訓動機，便可進一步考慮需要加強的知識或提升的技術 / 能力，從而確立培訓目標。

為輔助人員確立培訓目標，行政公職局以配合國家及特區發展方向，提升人員表現為導向，訂定了 12 個培訓目標供人員參考選擇，人員的上級亦可因應實際的工作職務，訂定額外的培訓目標。

培訓目標（可多選）	學習要素及效果
<input type="checkbox"/> 正確認識國家和特區發展及目標，導向人員具備服務市民、服務澳門、服務國家的正確理念	認識憲法、基本法、國家與特區的發展情況，確保人員具正確的認知，並理解及掌握國家和特區發展與自身工作的關係。從不同的切入點內化價值觀、理念及態度，導向人員依法服務市民、服務澳門、服務國家。
<input type="checkbox"/> 認識及掌握電子政務的相關內容，配合及推動電子政務發展	認識電子政務方面的相關內容及特區電子政務的發展情況，理解電子政務與工作和服務的相互關係，並掌握相關技術和應用，結合實際工作，共同推動電子政務的發展。

培訓目標 (可多選)	學習要素及效果
□ 清晰對義務及責任的理解，提升責任感	讓人員清晰理解公僕精神、義務及所需承擔的責任，促使人員依法守法，盡責及可靠地履行職務。
□ 掌握協商及決策所需的技巧，提升決策效能	加強人員認識及運用決策科學的策略及技巧，提升分析及判辨資訊能力，促使人員提出及選用合適的解決方案。
□ 掌握規劃技巧，促進工作目標的落實	讓人員理解及掌握科學化的規劃方法和技巧，提升工作規劃的可行性，以及規劃執行的管理水平。
□ 提升自我管理技巧，為建設團隊作出貢獻	讓人員認識及理解個人在團隊中的角色，自身管理及發展對團隊的影響，掌握團隊協作的實務技巧，促使人員為團隊的合作作出貢獻。
□ 提升團隊的領導及管理技巧，有效建設及帶領團隊。	加強人員認識及運用團隊建立及管理技巧，有效地建立及帶領團隊，致力落實施政目標。
□ 掌握不斷改善工作所需的技巧及資訊工具，提升工作及服務質素	加強人員掌握及運用優化流程、完善組織運作及服務的方法和資訊工具，從而持續改善工作，達致組織優化。
□ 掌握及運用不同的方法及技巧，提升適應性及創造力	認識、學習及掌握變革管理、解決問題及提升創意思維的方法及技巧，促使人員適應變化，並能引入及採用使部門增值的新方法及技術。
□ 掌握及運用不同的溝通技巧，提升工作上的人際關係及協作能力	認識及掌握不同的溝通技巧及工具，促進與工作相關方的有效溝通，並建立良好的合作關係。
□ 掌握績效管理的技巧，提升獨立完成工作的能力	認識及掌握績效管理各階段的內容及所需的管理技巧和方法，促使人員關注工作情況，獨立自主地完成工作。
□ 認識及掌握資源管理的技巧，提升資源運用的靈活性	認識及掌握各項資源 (包括人力、物力、時間等) 的管理技巧，讓各項資源得以合理分配，並能因應不同的工作情況作出靈活調配。
□ 領導或主管建議的其它培訓目標	尤指因應實際職務所需加強的知識及技能。

在此，嘗試舉例說明：主管計劃於下一年指派一項新工作給人員 A，並有意培養其向上發展的能力。

The comic strip consists of four panels, numbered 1 to 4, showing a conversation between a manager (man) and an employee (woman).

Panel 1: The manager asks, "今年，將交一項新工作給你，你對網頁設計有多少認識？" (This year, I will assign a new job to you, how much do you know about web design?). The employee replies, "技術上我基本都已掌握，但在網頁的佈局上我不太了解，希望能加強。" (Technically, I have basically mastered it, but I don't know much about the layout of the website, I hope to improve).

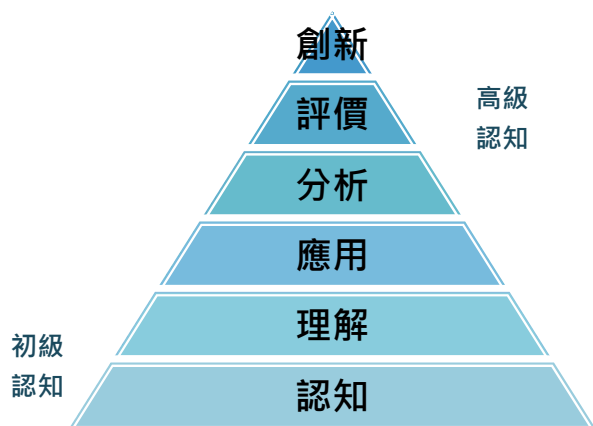
Panel 2: The manager says, "另外，你的工作表現很出色，我希望能逐步提升你向上發展的能力，對此想聽聽你的意見。" (Besides, your work performance is excellent, I hope to gradually improve your ability to develop upwards, I want to hear your opinion on this). The employee replies, "我當然希望能向更高的職程發展！！但更高職程需要的能力不少，我不知道該從那方面著手。" (Of course I hope to develop to a higher position!! But higher positions require a lot of ability, I don't know where to start from).

Panel 3: The manager says, "就從規劃能力開始吧！所有工作都應做好規劃，但工作規劃本身亦需緊扣特區及部門的發展目標。" (Start with planning ability! All work should be well planned, but work planning itself also needs to be closely linked to the development goals of the region and the department). The employee replies, "對，我同意！" (Yes, I agree!).

Panel 4: The manager says, "那就確定你的培訓目標是：加強網頁設計，以及認識特區發展情況，規劃技巧。下一年，我們檢視你培訓後的成果。" (So let's determine your training goals are: Strengthening web design, and understanding the development situation of the region, planning skills. Next year, we will review your results after training). The employee replies, "好的，我沒有問題。" (Okay, no problem).

3. 訂定培訓需求

確立了培訓目標後，檢視自身所需要的學習層次，便可提出適合的培訓需求（課程）。



Bloom's 學習六層次 (新版)

學習是先經過認識、認知到理解，再相互結合運用、經反覆分析及評價，進一步達致重組創新的層次。

行政公職局亦是從「制度 - 知識 - 技能」的順序形成課程框架。

人員除確立培訓目標外，還須了解自身需要的學習層次，循序漸進地接受培訓。

在訂定培訓需求時，我們亦需就自身的情況作出考慮，避免產生誤區的情況。

佛系需求

結果：對自身的能力或工作績效的提升沒有幫助，既浪費資源，培訓成效也低下。

甚麼課程
都可以

儲夠時數
就行



沒目標

因應培訓目標及實際需要
去揀選對應的課程。

需求越多越好

結果：無法全部都參加，浪費培訓資源。

工作學習



休息

培訓需求的數量應切合自身
的工作與休息的合理安排。

忽視學習層次

結果：程度過高，無法完全吸收培訓內容；程度過低，減低學習的積極性，均影響學習效果。



切合自身程度，循序漸進地揀選不同層次的課程。

如果所需要的培訓課程屬共通性課程，又不在行政公職局的培訓清單內，可由主管 / 協調員向行政公職局進行建議。

(※透過 G2E 提出培訓需求，在相關課程開始報名時會通知你哋架)



Três etapas orientadoras para a elaboração da lista de necessidades de formação (Serviço)

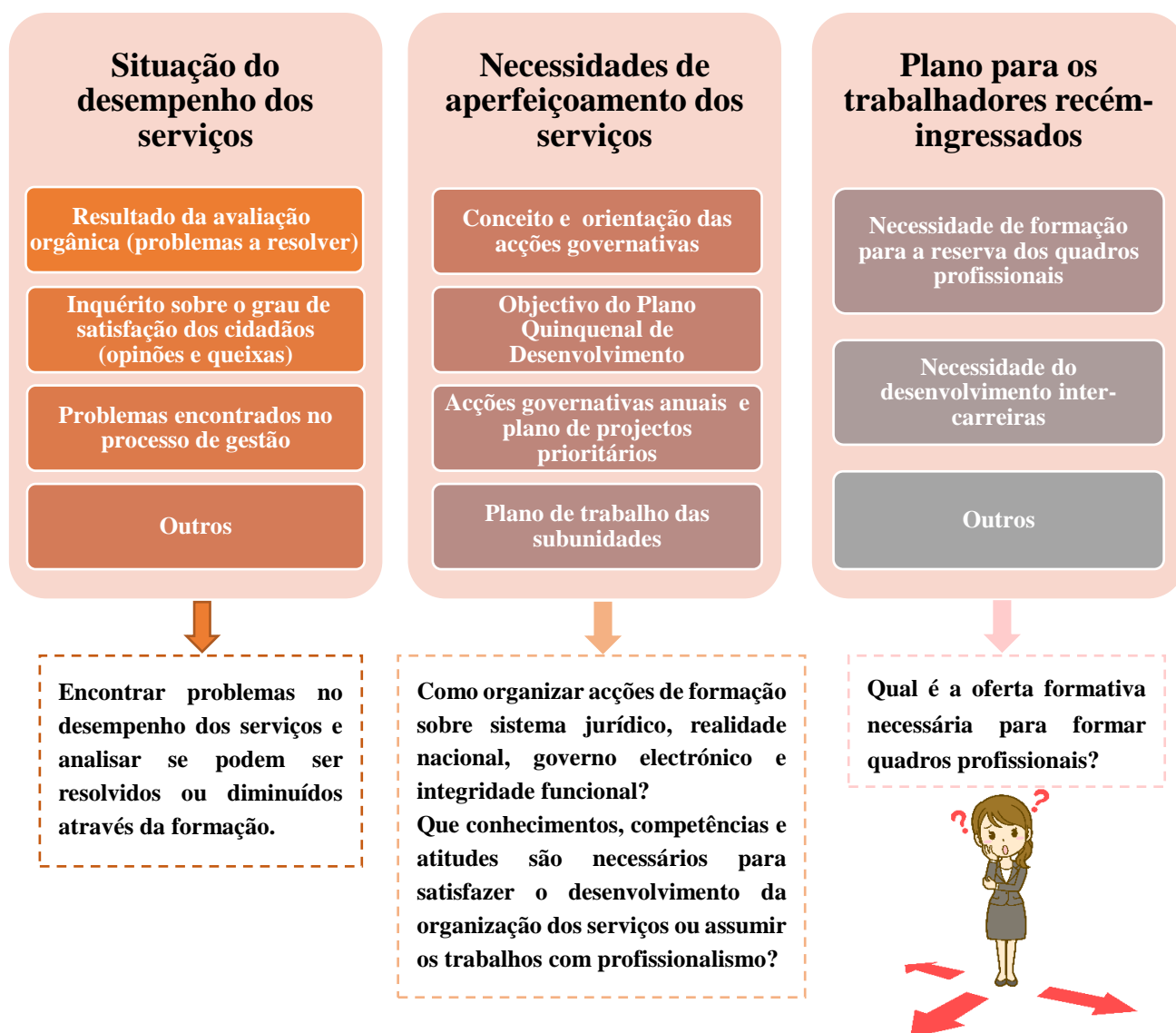
Para os serviços melhor realizarem um diagnóstico interno sobre as necessidades de formação e organizarem o respectivo planeamento geral de formação, o SAFP preparou Instruções que ajudam a elencar essas necessidades e que servirão de referência aos serviços, de modo a estes apresentarem necessidades de formação ajustadas ao seu eficaz desempenho.

1. Avaliar motivos para a formação

Temos o nosso motivo quando necessitamos de uma formação. Ou seja, porque é necessária a formação? Os serviços podem encontrar alguns motivos de formação a partir das seguintes orientações:

Conceitos e objectivos da acção governativa:

Agir rigorosamente conforme a Constituição, a Lei Básica de Macau e o conceito «**Sinergias e Avanço, Mudanças e Inovação**», visando **construir um Governo moderno e empenhado em servir com «integridade, eficiência, justiça e conveniência para os residentes e empresas», prestando serviços aos cidadãos, a Macau e ao País.**



2. Definir os objectivos da formação

Depois de avaliados os motivos para a formação, é necessário os serviços ponderarem sobre "o previsto resultado da formação", correspondendo este ao "objectivo da formação".

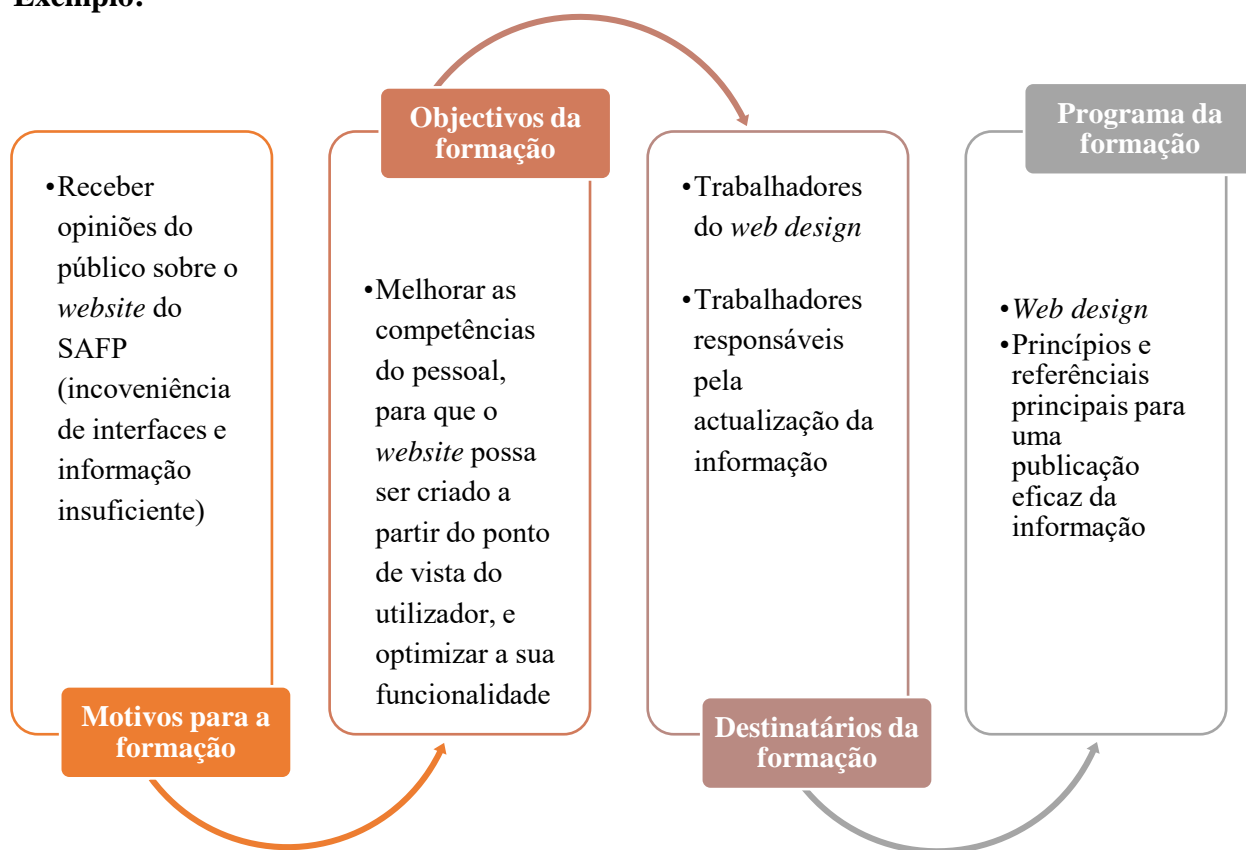
Situação 1

Situação comum

Relativamente aos problemas do desempenho e a circunstâncias específicas de exercício, apresentar objectivos concretos a atingir com a formação e conceber o programa da formação.



Exemplo:



Analisar e comparar a situação real dos trabalhadores e, o desnivelamento das suas competências e, por fim, discutir com eles os objectivos e o nível do curso.

Situação específica

Situação 2

1 Apresentar a sugestão de formação de acordo com as informações

■ **Conjugar a formação com a orientação congénere da acção governativa – por exemplo, Educação sobre o Regime jurídico e a realidade nacional**

- Frequentar os cursos específicos de acordo com as sugestões.

■ **Problemas de desempenho e necessidades específicas do trabalho – Governo Electrónico**

- Eficácia na divulgação de informações
- Conhecimento e aplicação da Lei da Governação Electrónica

■ **Desempenho individual do trabalhador**

- Necessidade de melhorar a capacidade de análise e de síntese

Exemplo:



■ **Definir as informações sobre curso específico e nível do curso**

- Por exemplo: «Espero que possa dominar os pontos principais sobre a divulgação de informações e escolher quais as informações importantes para divulgar.»

■ **Definir as necessidades e nível do curso específico**

- «Entendo que primeiro deve ter um conhecimento básico sobre a Lei relativa à defesa da segurança do Estado.»
- «Relativamente ao Governo Electrónico, com um conhecimento básico aprenderá a colaborar com a electrónica do trabalho.»
- «Sem prejudicar o seu trabalho e descanso, apoio e encorajo a sua frequência contínua de cursos.»

3 Analisar a situação do pessoal e elaborar um programa da formação

2 Ouvir as opiniões dos trabalhadores e atentar nas necessidades do seu aperfeiçoamento

■ **Proporcionar registos individuais de formação e explicar a eficácia da formação**

- «Frequentei acções de formação em Regime de aproveitamento e em Técnicas de Análise e Resolução de Problemas, pelo que tenho alguns conhecimentos.»

■ **Apresentar opiniões sobre a formação sugerida pela chefia**

- «De acordo com a sugestão do serviço, optei por estudar a Lei relativa à defesa da segurança do Estado.»

- «Espero aprofundar a minha interpretação da Lei da Governação Electrónica e das aplicações em dispositivos electrónicos, para que possa apresentar melhores sugestões quanto à generalização do trabalho electrónico.»

- «Concordo em que ainda existe espaço para melhorar a minha capacidade de análise e de síntese.»

■ **Necessidade de apresentar sugestões para o aperfeiçoamento individual**

- «Espero frequentar um curso de português para melhorar a utilização e o conhecimento do português no meu trabalho, e favorecer a minha ascensão profissional.»

- «Está bem, vou apresentar as minhas necessidades de formação via plataforma G2E e de acordo com este objectivo de formação.»

4 Aferir e apresentar as necessidades da formação

Para ajudar os trabalhadores a definirem os objectivos de formação, foram estabelecidos 12 objectivos comuns da formação organizada pelo SAFP, para efeitos de referência e para serem seleccionados pelos trabalhadores. (vide parte do Trabalhador)

3. Sistematização e apresentação das necessidades da formação

Após uma análise sobre a situação orgânica e uma sistematização dos objectivos da formação acordados pelas chefias das subunidades e trabalhadores, uma lista de objectivos de formação será formada. Por fim, ela terá de ser aprimorada e classificada em termos de recursos e prioridades.

Recolher informações das subunidades para formar uma lista de objectivos de formação

Classificação da lista de objectivos de formação em termos de recursos e prioridades.

Definir os objectivos da formação

- ❑ No exercício de formações comuns dos serviços, as **necessidades da formação comum** serão regularmente satisfeitas. **Já o curso específico será ministrado de acordo com os objectivos de formação específica delineados.**
- ❑ Na situação do pessoal das subunidades específicas, as **necessidades da formação específica serão indicadas, e os cursos do SAFP ou de outras instituições, poderão ser seleccionados de acordo com os objectivos da formação.**

Curso geral:

- ❑ Necessidade **comum**: pode apresentar necessidade da criação de determinado curso junto do SAFP e o curso será ministrado com a colaboração do SAFP.

(Preencher o formulário ou apresentar proposta de formação via G2E)

- ❑ Necessidade **específica**: apresentar a necessidade da formação por meio da G2E

(Pode escolher um curso existente ou sugerir conhecimentos ou técnicas especializados)

Curso profissional:

- ❑ Necessidade **comum**: os serviços podem procurar outras instituições de formação profissional ou formadores adequados para ministrar os respectivos cursos.

- ❑ Necessidade **específica**: Organizar a participação dos trabalhadores em cursos existentes oferecidos por outras instituições de formação.

Os serviços também devem estar cientes do seguinte:

A formação não é uma panaceia

Alguns problemas de desempenho existentes não podem ser resolvidos por via da formação.



A formação não é um remédio

Não é possível melhorar significativamente o exercício do trabalhador por meio da sua frequência de um ou dois cursos de formação. Deve-se avaliar continuamente as suas necessidades de formação ajustada ao seu exercício de funções.



Sem objectivos para a formação, o programa da formação tornar-se-á infrutífero, ineficaz e esbanjador de recursos.

Sem objectivo para a formação



Existem diferentes níveis de aprendizagem e a negligência em propor ou seleccionar cursos com um nível de formação demasiado elevado ou baixo reduzirá a motivação da aprendizagem e afectará os seus resultados.

Negligência dos níveis da aprendizagem



O SAFP oferecerá **cursos gerais de formação comum** ao pessoal da administração pública e colaborará com os serviços na administração de cursos específicos, e para, assim, satisfazer as necessidades dos serviços e reforçar as competências comuns dos trabalhadores.

Os serviços também deverão oferecer, de forma atempada, **cursos de formação profissional** que favoreçam a constante actualização e valorização profissional dos trabalhadores, para melhor progredir o seu exercício funcional e consolidar a sua eficácia.



Três etapas orientadoras para a elaboração da lista de necessidades de formação profissional (Trabalhador)

O SAFP preparou instruções para a elaboração das listas referentes às necessidades de formação detectadas no âmbito dos serviços e entidades públicos, para que estes e seus trabalhadores possam melhor organizar o respectivo plano de formação. O SAFP pretende, deste modo, ajudar os trabalhadores a diagnosticarem reais necessidades de formação, para que esta amplie suas aprendizagens e competências, promovendo, assim, a melhoria do desempenho e o aumento de oportunidades no seu percurso profissional.

1. Avaliar motivos para a formação

Antes de apresentar as necessidades de formação, deve-se reflectir sobre quais são os motivos para a formação, ou seja, o porquê da necessidade de formação.



Existem, pois, vários motivos para promover a formação profissional. Relacionados com os serviços e com o desempenho e desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, os motivos procuram:

- Estar em consonância com um dos objectivos da acção governativa: Construção de um Governo moderno e empenhado em servir com «integridade, eficiência, justiça e conveniência para os residentes e empresas»;
- Corresponder aos objectivos organizacionais: Articular com a missão e as necessidades de desenvolvimento da organização, implementar as acções governativas e melhorar o desempenho organizacional;
- Favorecer o desenvolvimento profissional: Promover as capacidades individuais do trabalhador e potenciar a valorização tendente à ascensão profissional.

Uma vez identificados os verdadeiros motivos para o incremento da formação, podem ser definidos os objectivos da formação.

2. Definir os objectivos da formação





Em função dos motivos subjacentes à formação, poder-se-á ponderar sobre quais os **conhecimentos a serem reforçados** ou **as competências a serem desenvolvidas**, para que sejam definidos os objectivos da formação.

Com vista a prestar apoio aos trabalhadores na definição dos seus objectivos da formação, o SAEP definiu 12 objectivos de referência, em harmonia com o **rumo de desenvolvimento do País e da RAEM** e tendo por base a **melhoria do desempenho dos trabalhadores**. Considerando tarefas concretas, o superior hierárquico pode-se ainda adicionar outros objectivos.

Objectivos da formação (pode seleccionar mais do que uma opção)	Elementos e resultados da aprendizagem
<input type="checkbox"/> Conhecer profundamente o desenvolvimento e objectivos do País e da RAEM, para que se tenha elevada consciência de bem servir a população, Macau e o País	<p>Conhecer a Constituição, a Lei Básica e o desenvolvimento do País e da RAEM. Assegurar o adequado conhecimento, compreensão e domínio da relação entre o desenvolvimento do País e da RAEM e o trabalho. A partir de diferentes pressupostos, fazer com que o trabalhador interiorize correctos valores, ideias e atitudes, orientando-o para servir, nos termos legais, a população, Macau e o País.</p>
<input type="checkbox"/> Dominar o conteúdo da governação electrónica, para colaborar na promoção do seu desenvolvimento	<p>Conhecer profundamente o conteúdo da governação electrónica e o correspondente desenvolvimento da RAEM; compreender a relação entre a governação electrónica e as tarefas e serviços por ela prestados; dominar as respectivas tecnologias e aplicações, para promover o desenvolvimento conjunto da governação electrónica, em articulação com o trabalho em mãos.</p>
<input type="checkbox"/> Clarificar a compreensão dos deveres e responsabilidades, para elevar o sentido de responsabilidade	<p>Permitir aos trabalhadores a consciencialização do espírito de servidor público, os seus deveres e as suas responsabilidades, para que execute o trabalho à luz da lei, seja responsável e confiável durante o exercício de funções.</p>
<input type="checkbox"/> Dominar as técnicas necessárias à negociação e à tomada de decisões para elevar a eficácia das decisões	<p>Aprofundar conhecimentos referentes às estratégias e técnicas do processo de tomada de decisão e respectiva aplicação; elevar a capacidade de análise e de julgamento de informações, favorável à selecção e apresentação de soluções adequadas.</p>
<input type="checkbox"/> Dominar as técnicas de planeamento do trabalho para promover a concretização dos objectivos definidos	<p>Conhecer e dominar os métodos e técnicas de planeamento científico, de modo a aumentar a viabilidade do planeamento e respectivo nível de gestão da execução.</p>
<input type="checkbox"/> Elevar as técnicas de auto-gestão em prol da constituição de equipa	<p>Permitir a cada formando conhecer e compreender o seu papel numa equipa e a sua influência na respectiva auto-gestão e desenvolvimento, e dominar as técnicas de colaboração em equipa, para que possa prestar a devida contribuição.</p>
<input type="checkbox"/> Elevar as técnicas de liderança e de gestão de equipa , para constituir e liderar eficazmente uma equipa	<p>Consolidar o conhecimento sobre as técnicas de constituição e gestão de equipa e respectiva aplicação, para constituir e liderar com eficácia uma equipa, em prol da concretização dos objectivos da acção governativa.</p>

Objectivos da formação (pode seleccionar mais do que uma opção)	Elementos e resultados da aprendizagem
<input type="checkbox"/> Dominar as técnicas e os meios informáticos necessários ao melhoramento contínuo do trabalho , para elevar a qualidade do trabalho e dos serviços prestados	Reforçar o domínio dos métodos e meios informáticos promotores da optimização de procedimentos, aperfeiçoamento do funcionamento e da prestação de serviços do organismo, com vista a melhorar continuamente o trabalho para a optimização do organismo.
<input type="checkbox"/> Dominar e adoptar diferentes métodos e técnicas para melhorar a adaptabilidade e criatividade	Conhecer, aprender e dominar os métodos e técnicas de gestão de reformas, de resolução de problemas e de elevação do pensamento criativo, para maior adaptação às mudanças e, ainda, introdução e aplicação de novos métodos e técnicas de valorização do serviço.
<input type="checkbox"/> Dominar e utilizar diversas técnicas de comunicação para reforçar as relações humanas e a capacidade de cooperação no trabalho	Conhecer e dominar diferentes técnicas e instrumentos de comunicação, para promover uma articulação eficaz com as partes interessadas e estabelecer boas relações de cooperação.
<input type="checkbox"/> Dominar técnicas de gestão do desempenho para elevar a capacidade de concluir o trabalho de forma autónoma	Permitir ao trabalhador conhecer e dominar o conteúdo de todas as etapas da gestão do desempenho e algumas técnicas e métodos de gestão necessários, para que preste atenção ao seu trabalho e finalize-o de forma independente e autónoma.
<input type="checkbox"/> Conhecer e dominar as técnicas de gestão de recursos para aumentar a flexibilidade na sua aplicação	Conhecer e dominar as técnicas de gestão dos diversos recursos (incluindo recursos humanos, materiais e de tempo), para que estes possam ser distribuídos de forma razoável e redistribuídos ajustadamente consoante diferentes situações de trabalho.
<input type="checkbox"/> Outros objectivos propostos pelo pessoal de direcção e chefia	Obs.: Devem ser indicados especialmente os conhecimentos e competências cujo reforço se revele importante para o desempenho das suas funções.

Exemplo: A chefia planeia **atribuir**, no próximo ano, **uma nova tarefa** ao trabalhador A, com o objectivo de **potenciar suas aptidões para futura ascensão profissional**.

<p>Neste ano vou entregar-lhe um novo trabalho. O que sabe sobre <i>web design</i>?</p>  <p>Já domino basicamente as técnicas, mas não conheço muito bem o <i>web layout</i>. Espero poder melhorar.</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>Começará por beneficiar de formação em capacidade de planeamento, pois a elaboração de um plano é sempre essencial e este deve estar interligado com as metas de desenvolvimento da RAEM e do nosso serviço.</p>  <p>Concordo.</p> <p style="text-align: right;">3</p>
<p>Por outro lado, o seu desempenho é notável. Gostaria de contribuir para que tenha mais competências para uma eventual ascensão profissional. Queria ouvir a sua opinião.</p>  <p>Claro que desejo progredir para uma posição mais elevada, mas isso exige maior capacidade. Nem sei por onde começar.</p> <p style="text-align: right;">2</p>	<p>Então, este é o seu objectivo de formação: aprofundar as competências em <i>web design</i> e, também, o conhecimento do desenvolvimento da RAEM e de técnicas de planeamento. No próximo ano, avaliaremos os seus resultados de formação.</p>  <p>Muito bem.</p> <p style="text-align: right;">4</p>

3. Estabelecer as necessidades de formação

Uma vez estabelecidos os objectivos da formação, deve-se avaliar o nível de aprendizagem necessário para o trabalhador, para poder-se apresentar a(s) sua(s) necessidade(s) de formação adequada (curso(s)).



A aprendizagem inicia-se com o conhecimento e depois a compreensão. De seguida, faz-se a respectiva combinação para ser aplicada. Após repetidas análises e avaliações poderá atingir-se o nível da criação.

O SAFP segue também a ordem (regime – conhecimentos – competências) para a organização dos cursos.

Para além de estabelecer os objectivos da formação, **deve conhecer-se o nível de aprendizagem do trabalhador, para ser sujeito à evolutiva frequência de acções de formação de nível a nível.**

Na definição das necessidades de formação é preciso ter em consideração as singularidades de cada situação profissional, de forma a evitar **incongruências**.

Comportamento passivo

Desde que sejam completadas as horas

Resultado: A formação não ajudará a melhorar as competências ou o desempenho profissional, além de favorecer o desperdício de recursos. A eficácia da formação será baixa.

Quaisquer cursos



Nenhum objectivo

Há que seleccionar os cursos adequados conforme os objectivos e as necessidades de formação.

Quanto mais procura, melhor

Resultado: Dado ser difícil participar em todos os cursos, a formação redundará num desperdício de recursos.

Trabalho e aprendizagem



Descanso

A quantidade de formação deve ter em consideração as horas de trabalho e de descanso.

Desvalorização do nível de aprendizagem

Resultado: Difícil de apreender totalmente o conteúdo do curso, caso o nível seja demasiado alto. Pelo contrário, caso o nível seja demasiado baixo, diminuirá a motivação na frequência, afectando o objectivo da formação.



Seleccionar os cursos conforme o nível do formando, devendo fazer uma selecção, dos cursos, de nível a nível.

Se a formação pretendida corresponder a um ou mais curso(s) de natureza geral e este(s) não constar(em) na lista de cursos de formação do SAFP, pode propô-lo(s), por intermédio do chefe/coordenador, ao SAFP.

(※ Se a apresentação da necessidade de formação for feita via G2E, ser-lhe-á comunicada a sua eventual realização aquando do início da inscrição dos cursos relacionados)

