



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Gestão de Projetos de Formação e Consultadoria

Avaliação do impacto de intervenções
formativas

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Tiago Amorim Ramalho

sob orientação de
Dr. Camilo Valverde

Universidade Católica Portuguesa - Porto
Março de 2013

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Camilo Valverde pela disponibilidade, atenção, preocupação e paciência demonstradas ao longo de todo o percurso.

Aos responsáveis do Grupo CH pela oportunidade e abertura de portas que permitiu a realização do meu estágio.

A todos os colaboradores do Grupo CH por tornarem mais fácil a minha integração e por cooperarem em todas as fases de realização deste trabalho.

A toda a equipa da CH Academy e aos demais com quem tive o prazer de trabalhar de uma forma mais direta, pelo apoio constante e disponibilidade.

À minha família pelo estímulo, incentivo e confiança depositada.

Aos meus amigos e colegas pela partilha de experiências e opiniões determinantes para a qualidade do trabalho.

Resumo

O objetivo deste relatório é um estudo de caso que assenta numa nova abordagem à temática da avaliação da formação e na sua aplicação a uma intervenção formativa constante do plano de formação interno de um grupo de empresas de consultoria de Coimbra.

O trabalho deriva de um período de estágio de 6 meses, onde o investigador desenvolveu as suas teorias com base na observação participante durante o estágio na empresa e na ação de formação em estudo, além da análise de vários documentos disponibilizados pela empresa. A condução de entrevistas aos intervenientes da ação foi também importante, principalmente na fase conclusiva.

Alicerçado na literatura, é proposto um novo modelo de avaliação da formação para uso futuro por parte da empresa, onde estão contemplados 7 níveis de avaliação e dois instrumentos de apoio (mapa de impacto e grelha final de avaliação). É de salientar o resultado bastante satisfatório da avaliação realizada.

Na parte final, depois de retiradas as conclusões principais do estudo, está incluído um espaço com sugestões para ajudar a empresa em intervenções futuras e são elencadas as limitações do trabalho para total conhecimento das potencialidades do mesmo.

Palavras-chave: Grupo CH, Avaliação da Formação, Contexto, Impacto, Oportunidades de melhoria

Abstract

The objective of this report is a study case that sits on a new training evaluation approach and its application on a training intervention that belongs to the internal training plan of a consultant company in Coimbra.

This work arises from a 6 month internship where the investigator developed his theories based on a participant observation of the field and the intervention, and also through the analysis of various documents made available by the company. The interviews that were conducted were important, especially for the concluding parts.

Supported on literature, a new training evaluation model is proposed for future use by the company, where there are 7 levels contemplated and two support instruments (impact map and final evaluation grid). The great results of the evaluation should be pointed out.

In the end, after drawn conclusions, there is a space with suggestions to help the company on future interventions and the limitations of the work are described to provide full knowledge of its potencial.

Keywords: Grupo CH, Training Evaluation, Context, Impact, Improvement opportunities

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
Lista de Abreviaturas.....	xvi
Introdução	17
Caraterização da instituição.....	22
1. O Grupo CH.....	23
1.1 Recursos Humanos.....	27
1.2 CH Academy – Gestão de Capital Humano, Lda.	29
1.3 CH Business Consulting, S.A.	31
2. Enquadramento do estágio	32
3. Descrição das práticas da empresa na Conceção do Plano de Formação Interno.....	33
3.1 Levantamento de necessidades de formação	33
3.2 Elaboração do Plano de Formação	34
3.3 Organização e acompanhamento da Formação	34
3.4 Avaliação da ação	35
4. Descrição das práticas da empresa na Avaliação da Formação Interna	35
4.1 Avaliação de Reação/Satisfação	36
4.2 Avaliação da Eficácia e Impacto da Formação	36
5. Descrição do Plano de Formação interno	38
6. Formulação da questão de investigação	40
Enquadramento teórico.....	41
1. Formação	41
1.1 A importância da formação.....	42
2. A avaliação da formação	42

2.1 Perspetivas de avaliação da formação	43
2.2 A importância da avaliação da formação.....	44
2.3 Modelos de Avaliação	45
2.3.1 Modelo multinível.....	46
2.3.2 Modelo CIRO	49
2.3.3 Modelo SCM	50
2.3.4 Modelo CIPP	52
2.3.5 Modelo dos 5 níveis	54
2.3.6 Modelo das sete áreas de intervenção.....	54
3. Síntese integrativa	55
3.1 Metodologia de Avaliação da Formação.....	59
3.1.1 Momentos de avaliação	62
3.1.2 Timings de avaliação (por nível).....	62
3.1.3 Instrumentos utilizados.....	63
3.1.4 Intervenientes	64
3.1.5 Quadro síntese da metodologia proposta	65
Estudo de Caso	67
1. Propósito do estudo	67
2. Opções metodológicas.....	69
2.1 O estudo de caso	69
2.2 A observação	70
2.3 A triangulação	71
2.4 A entrevista.....	72
2.5 A análise documental.....	74
2.6 A análise de conteúdo.....	74
3. Percurso do investigador	76
4. Descrição da ação de formação “Excel Avançado”	77
4.1 Problema identificado	78
4.2 Seleção da amostra	78
5. Aplicação prática	79
5.1 Contexto	80
5.2 Inputs.....	81
5.3 Reação.....	82
5.4 Aprendizagem.....	83
5.5 Desempenho	84

5.6 Impacto.....	86
5.7 Sugestão de melhorias	87
6. Sumário conclusivo.....	88
Considerações Finais.....	90
1. Conclusão	90
2. Limitações.....	92
3. Sugestões	93
4. Reflexão pessoal.....	94
Bibliografia	96
Anexos.....	100
Anexo 1 – Organigrama do Grupo CH.....	100
Anexo 2 – Plano Anual de Formação (RH.12).....	101
Anexo 3 – Registo de Formação Interna (RH.27).....	102
Anexo 4 – Avaliação da Formação Externa (RH.11)	103
Anexo 5 – Avaliação da Eficácia e do Impacto (RH.14).....	104
Anexo 6 - Avaliação Final da Formação, pelos Formandos (DTP.12)	105
Anexo 7 – Avaliação da Formação pelo Formador (DTP.13).....	106
Anexo 8 – Avaliação do Formador pela Coordenação (DTP.17).....	108
Anexo 9 – Tratamento estatístico	109
Anexo 10 – Relatório de Avaliação da Formação (DTP.14)	110
Anexo 11 – Guião de entrevista.....	112
Anexo 12 – Transcrição de uma entrevista	114
Anexo 13 – Mapa de impacto	119
Anexo 14 – Mapa de impacto (exemplo aplicado à ação “Excel Avançado).....	121
Anexo 15 – Grelha de avaliação final	123
Anexo 16 – Grelha de avaliação final (exemplo)	124

Índice de Figuras

Figura 1: N ^o de colaboradores por nível de habilitações literárias.....	27
Figura 2: N ^o de colaboradores por género	29

Índice de Tabelas

Tabela 1: Volume de Negócios por empresa, 2011.....	25
Tabela 2: Nº de colaboradores por área de especialização.....	28
Tabela 3: 4 níveis do modelo CIRO	50
Tabela 4: Percurso do investigador	77
Tabela 5: Caraterização da amostra.....	79

Lista de Abreviaturas

CH – Grupo CH

DTP – Dossier Técnico-Pedagógico

CIRO – Context, Inputs, Results, Outcome

CIPP – Context, Inputs, Process, Product

SCM – Success Case Method

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação

ROI – Return on Investment

Introdução

Num mercado cada vez mais saturado em termos de oferta e diversidade de serviços, as empresas vêem-se obrigadas a procurar constantemente a inovação e a diferenciação, com vista a manter uma posição sólida no mercado. Umam apostam em novos produtos, outras apostam em novos segmentos de mercado e outras apostam ainda em novas geografias. Mas existem também aquelas que focam o seu interior e começam a trabalhar a partir de dentro, apostando numa consolidação da credibilidade presente na imagem que é passada para o exterior. E nada melhor do que investir no seu capital humano, que se acredita ser o mais capaz de mover uma organização até aos mais altos patamares de sucesso.

As pessoas são cada vez mais o centro das atenções dos gestores de topo e a sua qualificação fulcral no crescimento e desenvolvimento de um qualquer negócio. A formação é, portanto, um pilar muito importante que não deve ser ignorado. Pelo contrário, deve ser trabalhada de forma constante e cuidada, para que a empresa detenha “armamento” suficiente para “atacar” a concorrência e crescer de uma forma sustentável. Interessa notar que não basta elaborar um plano de formação com uma qualidade acima da média, se depois as intervenções não são eficientes e eficazes, ou seja, se no fim de uma ação de formação os formandos não tiverem desenvolvido competências no tema e, por conseguinte, não as conseguirem aplicar no seu contexto de trabalho, devemos pôr em causa o valor dessa mesma ação e de toda a formação em si.

No decurso de um período de 6 meses, passado em estágio numa empresa de consultoria de nome CH, foram executadas tarefas na área da formação e foi possível, desde muito cedo, interiorizar algumas das práticas da empresa nesta área. Identificada a ambição e a necessidade da empresa em criar ferramentas que lhe permitissem uma melhor e mais eficaz avaliação da formação, surgiu uma questão pertinente, que viria mais tarde a ser integrada no trabalho como a questão principal de investigação – *“Como pode a CH conduzir um processo mais eficaz na avaliação da formação?”*. Para responder a esta pergunta, proponho-me a desenvolver uma nova metodologia de avaliação da formação para uso futuro por parte da empresa.

Este trabalho irá incidir sobre um estudo de caso em que o objeto de estudo é o plano de formação do Grupo CH para o ano de 2012, e mais concretamente a ação de formação *“Excel Avançado”* que terminou no final do mês de Novembro de 2012. Como é óbvio, tudo isto irá assentar num conjunto de objetivos, definidos da seguinte forma: (1) criação de uma ferramenta de avaliação da formação que integre os processos internos do Grupo no âmbito desta temática; (2) aplicação do modelo proposto, enquanto se perspetiva a avaliação da ação *“Excel Avançado”* com base na observação participante e nas entrevistas realizadas; (3) alerta para a importância de uma avaliação da formação exigente e rigorosa.

Para facilitar a sua leitura e compreensão, o trabalho foi estruturado em 4 grandes capítulos.

No capítulo 1, começa-se por fazer uma caracterização do Grupo CH, dos seus recursos humanos e das suas empresas constituintes, especialmente a CH Academy (empresa especializada na formação) e a CH Business Consulting (empresa-mãe). Por se tratar de um Relatório de Estágio, foi importante contextualizar, em primeiro lugar, a Organização onde este foi realizado para melhor compreender a origem da questão de investigação que está muito

próxima do trabalho no terreno. O contexto inicial completa-se com um enquadramento do estágio curricular realizado e com uma descrição das práticas da Organização no âmbito da conceção e elaboração do plano de formação interno, da sua avaliação e do plano elaborado para o ano de 2012. Este capítulo termina com a formulação da questão de investigação e fica dividido em 6 secções: (1) Caracterização da instituição; (2) Enquadramento do estágio curricular realizado; (3) Descrição das práticas da empresa na Conceção do Plano de Formação Interno; (4) Descrição das práticas da empresa na Avaliação da Formação; (5) Descrição do Plano de Formação Interno; (6) Formulação da questão de investigação.

Depois do enquadramento inicial da Organização, considerou-se importante estudar o tema em questão e conhecer as opiniões dos especialistas. No capítulo 2, é feito o enquadramento teórico das várias temáticas a serem abordadas. Aqui pretende-se estudar a temática da formação, onde se procura perceber a sua importância, para imediatamente emergir no tema principal – a avaliação da formação. Neste tema, são apresentadas as diferentes perspetivas dos mais conceituados avaliadores, a importância de avaliar a formação e alguns dos modelos de avaliação da formação considerados mais importantes para este trabalho. O capítulo encerra com uma síntese integrativa, onde é apresentada uma proposta de uma nova metodologia de avaliação da formação que se pretende que venha a ser posta em prática pela empresa. Integra assim 3 secções: (1) Formação; (2) Avaliação da Formação; (3) Síntese Integrativa.

Por se tratar de um estudo de caso, o 3º capítulo vem dar início ao estudo empírico do caso em análise – a ação de formação “Excel Avançado”. A secção 1 apresenta o propósito do estudo e a secção 2 estuda as opções metodológicas utilizadas. Procede-se, de seguida, a uma descrição do percurso do investigador no terreno (secção 3) e da ação de formação “Excel Avançado” (secção 4). Para finalizar, a secção 5 integra a aplicação prática do modelo anteriormente

proposto, realizada por nível de avaliação e de acordo com a observação participante, as entrevistas realizadas e os restantes instrumentos inerentes ao modelo.

Pela sua importância, as conclusões finais do trabalho são apresentadas num capítulo autónomo. O capítulo 4 é constituído por 4 secções. A primeira secção apresenta, em síntese, as ideias a reter. De seguida, nas secções 2 e 3, apresentam-se as limitações encontradas ao longo da realização do trabalho e as sugestões de melhoria para o futuro da empresa. Tudo isto culmina numa reflexão pessoal que pretende resumir os 6 meses que acompanharam a realização do trabalho, apontando os resultados conseguidos a nível pessoal e profissional.

Capítulo 1

Caraterização da instituição

Por se tratar de um trabalho com origem num estágio curricular realizado na empresa ao longo de 6 meses, considera-se pertinente iniciar com este primeiro capítulo que apresenta o contexto de partida em 6 fases.

Na primeira secção, será feita uma caraterização da instituição de acolhimento do investigador, com referência às caraterísticas dos seus recursos humanos e das duas empresas com maior relevância para o estudo em causa.

De seguida, é feito um enquadramento do estágio, onde se descrevem as tarefas executadas, principalmente na área da formação.

Nas três secções seguintes, são descritas as práticas da empresa. É descrita, respetivamente, a forma como é concebido o Plano de Formação Interno, a forma como é feita a Avaliação da Formação Interna e o Plano de Formação elaborado para o ano de 2012.

Para finalizar, surge a formulação da questão de investigação que marca o culminar de uma análise das práticas da empresa e, conseqüentemente, da identificação de oportunidades de melhoria, nomeadamente na metodologia de avaliação da formação.

1. O Grupo CH

Em 1998 nasce, em Coimbra, uma empresa de consultoria. Tudo começa pela mão do empresário António Henriques, que na altura liderava as operações da Carvalho & Henriques – Consultores, Lda. Mais tarde, fruto do crescimento da empresa no mercado, a designação seria alterada para CH Consultores.

O ano de 2008 marcou não só uma década de existência, mas também a mudança de instalações em Coimbra e a abertura de um escritório no Porto.

Entretanto convertida em Sociedade Anónima, a CH é agora um grupo de empresas que engloba um leque variado de competências específicas, com uma ideia de negócio muito focada na componente da consultoria de gestão.

Com a missão de encontrar soluções para resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a sociedade, o **Grupo CH** é atualmente constituído por 7 empresas, onde apenas 5 exercem atividade.

A **CH Business Consulting**, fundada em 1998, oferece serviços nas áreas da consultoria de gestão, auditoria, serviços de gestão operacional, conceção e elaboração de projetos multidisciplinares e de investimentos e formação profissional. É, neste momento, a principal empresa do Grupo.

A **Monstros & Companhia**, fundada em 2004, oferece serviços especializados em comunicação global: soluções de design, identidade corporativa, comunicação, web e multimédia, assessoria de imprensa e comunicação interna.

A **KWL – Sistemas de Gestão da Qualidade**, fundada em 2006, oferece serviços especializados de consultoria e formação profissional em gestão e sistemas de gestão de qualidade.

A **Burocratik**, fundada em 2006, oferece soluções de design, branding & rebranding, webdesign, multimédia e comunicação.

A **CH Academy**, fundada em 2007, que funciona como Divisão de Formação avançada da CH Business Consulting.

Além destas, possui ainda a **ALH** e a **XL7**, especializadas na organização de eventos e em sistemas de informática, respetivamente, mas que não têm colaboradores a elas afetos.

No seu conjunto, procuram criar valor nas organizações suas clientes, através de quatro conceitos-chave: competências próprias, flexibilidade, proximidade ao cliente e trabalho em rede. Todas as empresas do grupo produzem a sua atividade na sede, em Coimbra, sendo que a CH Business Consulting tem escritórios também em Lisboa e Porto, o que lhe permite uma área de abrangência significativamente elevada.

A CH possui um ADN muito característico que procura partilhar com todos. Desde o primeiro contacto com a empresa, um colaborador novo tem acesso a 2 documentos que deve ter presente diariamente. Tanto o Código de Ética e Conduta Empresarial como a Proposta de Valor para Colaboradores são documentos que ajudam os colaboradores a manterem-se alinhados com a organização. Existe ainda um documento, denominado “Atlas duma organização transparente”, onde está contemplada todo o tipo de informação relativa à empresa e às suas práticas. De salientar, os seus valores, aos quais gostam de chamar “obsessões” e que são os seguintes:

1. Satisfação das necessidades dos Clientes;
2. Valorização dos Colaboradores, promovendo a Igualdade e a Diversidade;
3. Inconformismo permanente e Melhoria contínuas dos processos;
4. Inovação, Criatividade pessoal e Capacidade de adaptação;
5. Postura de Seriedade e de Ética, Pessoal e Profissional;
6. Cultura de Responsabilidade, individual e coletiva;
7. ...a busca de Resultados económicos, respeitando os Compromissos sociais e ambientais.

É um Grupo de empresas de cariz familiar, com todo o seu capital de origem nacional. Apresenta uma estrutura organizacional fora do normal, tal como se pode perceber pelo seu organigrama (Anexo 1). Conta com uma Comissão Executiva constituída por 6 membros e presidida pelo CEO, António Henriques. Cada empresa é representada por um Coordenador Operacional e cada escritório é gerido por um *manager*.

Em 2011, registou um volume de negócios conjunto de quase 4 milhões de euros, com a CH Business Consulting a registar perto de 70% da faturação total (2.895.975€). A KWL registou a segunda maior faturação, com relativo destaque em relação às restantes empresas, que apresentaram valores menos significativos e muito semelhantes entre si.

Empresa	Volume de Negócios
CH Business Consulting, S.A.	2 895 975,41€
KWL – Sistemas de Gestão de Qualidade, Lda.	400 773,04 €
CH Academy – Gestão de Capital Humano, Lda.	82 449,54 €
Monstros & Companhia, Lda.	104 779,27 €
XL7 – Sistemas de Informação para a Gestão	63 280,78 €
ALH	57 013,65 €
Bürocratik	120 864,89 €
Grupo CH	3 727 147,58 €

Tabela 1: Volume de Negócios por empresa, 2011
(fonte: dados disponibilizados pela empresa)

A valorização dos colaboradores é uma das 7 “obsessões” do Grupo e isso é sentido por todos. A prova disso é o número de participantes em ações de formação, que se situa todos os anos entre os 60 e os 70, número muito próximo dos 90% do total de colaboradores. A busca da melhoria contínua dos processos e o inconformismo permanente é outra das obsessões e leva a CH a procurar

novos desafios e os vários prémios ganhos todos os anos são a prova disso. Desde o mais recente prémio de inovação na gestão de pessoas atribuído pela HRP até ao prémio europeu de melhor comunicação interna recebido em Zurique, contam-se ainda o *Great Place to Work 2013* e o 1º lugar do ranking das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal pela revista Exame conquistado este ano, entre muitos outros.

Além dos prémios, são promovidas internamente um conjunto de práticas que visam garantir o bem estar dos colaboradores. São elas: um incentivo à natalidade, com um prémio de 250€ por cada filho nascido; uma festa de Natal para os mais novos; estacionamento reservado para grávidas à porta da empresa; um incentivo ao matrimónio no valor de 500€; a tarde de folga no aniversário dos filhos; entre outras.

Constituído por uma empresa que centra a sua atividade na formação – a CH Academy, não poderia deixar de ser prática comum a aposta na formação contínua dos seus colaboradores. Todos os anos elaboram um plano de formação interno para dar resposta às necessidades mais imediatas do seu capital humano, de forma a vê-lo crescer individual e coletivamente.

Demonstrando muito do que é a sua cultura, o Grupo CH assume um conjunto de práticas de responsabilidade social. Neste âmbito, promove internamente uma política de “não desperdício”, de separação de lixo e outras. Muito recentemente, introduziu um “Ecoponto Solidário” com o objetivo de recolher roupas, livros, brinquedos e alimentos e distribuí-los por instituições de caridade. No exterior, e com o apoio de um dos seus associados, o GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial), promove e participa ativamente numa série de ações de voluntariado em que por vezes envolve empresas suas clientes.

1.1 Recursos Humanos

A equipa é constituída por mais de 70 colaboradores, espalhados pelos 3 escritórios – Coimbra (sede), Porto e Lisboa. Desenvolve atualmente projetos em todas as 5 regiões do país (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve), conseguindo dar respostas muito satisfatórias graças à flexibilidade e disponibilidade da sua equipa.

Num universo tão amplo de competências, destaca-se a especialização em áreas como a Gestão, a Contabilidade e Auditoria, o Design e as Ciências da Educação. Apenas cerca de 10% têm o Ensino Secundário/Curso Profissional, sendo que os restantes 90% têm habilitações literárias ao nível da Licenciatura ou mesmo do Mestrado.

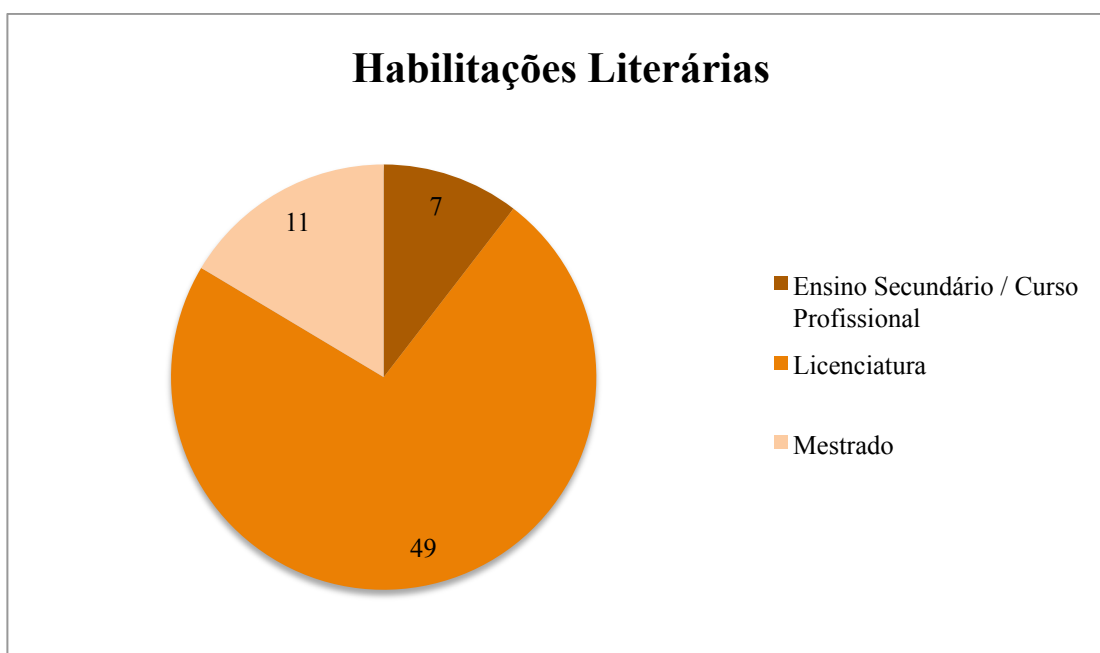


Figura 1: N^o de colaboradores por nível de habilitações literárias
(fonte: Mapa de colaboradores do Grupo CH)

Áreas de especialização	Nº Colaboradores	Percentagem
Ciências da Informação	3	4,41%
Contabilidade e Auditoria	7	10,29%
Ciências da Educação	6	8,82%
Arquitetura	1	1,47%
Design	6	8,82%
Direito	2	2,94%
Ensino Secundário / Curso Profissional	7	10,29%
Engenharias	8	11,76%
Economia	4	5,88%
Gestão	12	17,65%
Filosofia	1	1,47%
Psicologia do Trabalho e das Organizações	3	4,41%
Sociologia	3	4,41%
Recursos Humanos	1	1,47%
Relações Internacionais	1	1,47%
Línguas e Literaturas Modernas	1	1,47%
Desconhecido	2	2,94%
Total	68	100%

Tabela 2: Nº de colaboradores por área de especialização
(fonte: Mapa de Colaboradores do Grupo CH)

Divididos em género pela proporção de cerca de 70-30, com maior incidência nas mulheres, os colaboradores são maioritariamente jovens, com a média de idades a rondar os 35 anos.



Figura 2: Nº de colaboradores por género (*fonte: dados disponibilizados pela empresa*)

A sua satisfação é espelhada pela significativamente reduzida taxa de absentismo, que nos homens não ultrapassa os 1,3% e nas mulheres atinge apenas os 5,4%. Quase 75% dos colaboradores possuem o Certificado de Competências Pedagógicas e 9 são Técnicos Oficiais de Contas. As parcerias com várias Universidades do país permitem uma aposta bastante significativa nos jovens, com a abertura a estágios curriculares em simultâneo com estágios espontâneos ou profissionais. Para além dos estágios, a empresa reparte os vínculos entre contratos a termo e contratos sem termo quase de forma igualitária. Os valores de remuneração fixa vão desde uma remuneração mínima de 500€ até a um máximo de 1700€.

1.2 CH Academy – Gestão de Capital Humano, Lda.

A CH Academy é composta por uma Coordenadora Operacional, Gestoras de Formação, Técnicos de Formação, Assistentes de secretariado de formação e uma vasta equipa de Formadores, tanto internos como externos. Conta com

cerca de 20 colaboradores afetos a tempo inteiro, exceto Formadores, distribuídos pelos 3 escritórios da empresa.

Trabalha com o Programa Operacional de Potencial Humano (POPH), desenvolvendo essencialmente projetos de formação financiados destinados não só a empresas mas também ao público em geral. De entre muitas empresas nacionais de todas as regiões do país, onde são implementados planos de formação à medida, até associações e câmaras municipais onde os projetos de formação são desenvolvidos em parcerias com estas para ir ao encontro das necessidades do público geral.

Como principais clientes destacam-se empresas como a Sanitana, a Roca, a Efapel, a Viarco, a Interprev, a Oliveiras, a Faurecia, a Litocar e a Câmara Municipal de Santarém.

Uma vez que a maioria dos seus projetos são financiados, a estratégia atual, desta e das restantes empresas do Grupo, passa por conquistar o mercado dos “não-financiados”, que representa atualmente uma fatia muito reduzida dos serviços prestados (menos de 10%). Os serviços prestados são os seguintes:

- Formação Intra-Empresa;
- Formação Inter-Empresa;
- Formação Pedagógica de Formadores;
- Formação Outdoor;
- Coaching;
- Candidaturas e Projetos de Formação financiados;
- Gestão integral de Projetos de Formação;
- Processos de Acreditação de Entidades;
- Processos de Homologação de Cursos;
- Auditorias Técnicas e Financeiras de Formação;
- Consultoria de Formação.

Neste leque tão vasto de serviços, inclui-se uma diversidade de áreas de formação que perfazem um total de 19. Em resumo, esta foi a atividade da empresa em números referentes ao ano de 2011:

- Acompanhou mais de 150 empresas;
- Projetos em parceria com mais de 20 Associações;
- Geriu cerca de 180 projetos de formação;
- Mais de 1.750 ações de formação executadas;
- Reforçaram as competências a mais de 17.000 formandos;
- Asseguraram um volume de formação de 450.000 horas de formação;
- Contaram com uma equipa de 300 formadores regulares.

1.3 CH Business Consulting, S.A.

A CH Business Consulting é a empresa-mãe do Grupo. É já uma referência a nível nacional na área da consultoria empresarial, e rege-se pelo lema “Criamos Soluções Globais”. Dada a proximidade com as restantes empresas do Grupo, consegue juntar um conjunto de serviços nas mais diversas áreas e oferecer um produto que cubra todas as necessidades, um produto global.

Os seus principais clientes são: Porcelanas Costa Verde; Umbelino Monteiro; Dielmar; Baía do Tejo; Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica (APICER); Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz (ACIFF); Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA); Faurecia; Interprev; Câmara Municipal de Albufeira; Câmara Municipal Silves.

A empresa conta com uma equipa de consultores internos e externos que atuam quer numa ótica de planeamento quer numa ótica de projeto. Ajudam as empresas clientes em: (1) estudos de validade técnica; (2) estudos de mercado; (3) projetos de investimento; (3) candidaturas a Sistemas de Incentivos; (4) avaliação de patrimónios, ativos e empresas; (5) engenharia financeira; (6) gestão de projetos.

2. Enquadramento do estágio

O meu trabalho enquanto estagiário do Grupo CH foi bastante abrangente. Pelo carácter multidisciplinar do seu capital humano, e pela diversidade de projetos desenvolvidos, tive a oportunidade de executar um grande número de tarefas distintas num curto espaço de tempo.

O meu contributo esteve centrado na CH Academy, empresa especializada em projetos de formação destinados a empresas e ao público em geral. Enquanto técnico de formação, dei apoio a uma Gestora de Formação na parte de preparação e planificação de ações de formação, organização de documentos e dossiers técnico-pedagógicos, gestão da execução dos projetos em plataforma eletrónica e algum contacto com a parte financeira inerente. Ainda neste domínio, fui estabelecendo contactos com empresas e empresários, chegando mesmo a reunir e executar trabalhos nas instalações dos clientes.

Colaborei também com a CH Business Consulting, na área da consultoria. Fui integrado em alguns projetos onde acompanhei consultores com mais experiência em visitas às empresas clientes, dando depois apoio na realização de trabalhos de *back-office*. Acompanhei vários exercícios de Benchmarking, tendo tido a oportunidade de elaborar um que mais tarde apresentei à empresa. Participei na organização de eventos e tive a oportunidade de colaborar na gestão de um projeto. Exerci funções de auditor, na área financeira, de projetos internos.

Desenvolvi competências comerciais, não só através das várias ações de formação disponibilizadas aos colaboradores, mas também através do acompanhamento em reuniões comerciais e da realização de algumas sozinho.

De uma forma geral, o meu contributo estendeu-se a todas as empresas do Grupo, nalgumas com mais incidência do que outras. Fui prestando apoio à maioria dos colaboradores, o que me permitiu conhecer de perto um vasto

leque de projetos e desenvolver uma série de competências nas mais diversas áreas, em parte também pelo contacto direto com estas pessoas.

Participei em muitas ações de formação promovidas pela CH, algumas ministradas internamente e outras por entidades externas, o que fez do estágio um processo de aprendizagem ainda mais enriquecedor.

No decorrer do estágio, e pelo meu contacto mais próximo com a área da formação, o facto da empresa não ter uma metodologia de avaliação da formação muito desenvolvida atraiu a minha atenção. Em conversa com as pessoas responsáveis, percebi que havia interesse na criação de tal metodologia e, após alguma discussão, chegamos à conclusão de que seria vantajoso para ambas as partes incluir neste trabalho a criação de uma ferramenta que pudesse vir a ser útil num futuro próximo.

3. Descrição das práticas da empresa na Conceção do Plano de Formação Interno

A CH tem uma metodologia inerente à conceção do plano de formação interno, que se divide em 4 momentos de ação distintos: levantamento necessidades de formação; elaboração do plano de formação; organização e acompanhamento da formação; avaliação da ação.

De seguida, será feita uma explicação detalhada de cada um dos 4 momentos.

3.1 Levantamento de necessidades de formação

A identificação das necessidades de formação é feita pelo Departamento de Recursos Humanos e de uma forma relativamente simples. Não existe nenhum documento formal que possa ser distinguido como Diagnóstico de

Necessidades de Formação, mas sim apenas uma análise de um conjunto de inputs – o processo de acolhimento, a avaliação de desempenho, a identificação pelos responsáveis hierárquicos e os objetivos estratégicos da empresa.

Depois de feita essa análise, o Departamento de RH reúne com os Coordenadores Operacionais para discutir as necessidades de formação identificadas e para proceder às respetivas alterações finais.

O plano é desenhado para um ano e, no decorrer desse ano, podem surgir alterações. Um colaborador pode, a qualquer momento, sugerir uma nova ação formativa, um superior pode identificar uma nova necessidade, um projeto específico pode obrigar a um incremento de competências numa área que não tenha sido abrangida no plano ou a avaliação das várias ações pode dar origem a novas ações.

3.2 Elaboração do Plano de Formação

Com base no levantamento efetuado é então elaborado o Plano Anual de Formação (RH.12 – Anexo 2).

Na elaboração do Plano Anual de Formação é considerada formação no âmbito da Higiene e Segurança do Trabalho, do Ambiente, do Sistema de Gestão da Qualidade, dos Recursos Humanos, entre outras.

Este plano será atualizado, tal como referido no ponto anterior, sempre que surjam ofertas formativas (ações de formação e/ou seminários) que: tenham interesse para o desenvolvimento de competências dos colaboradores; sejam admitidos novos colaboradores; surjam novos projetos e novas ofertas de serviços.

3.3 Organização e acompanhamento da Formação

Antes do início de cada ação é articulada a participação do colaborador com o Coordenador Operacional e, quando aplicável, com a Administração/Direção

Financeira. No caso de formação externa, ou seja, formação obtida “fora de portas”, é solicitado ao colaborador a entrega do programa da formação frequentado e do certificado (quando aplicável).

A monitorização da formação frequentada é feita através do SIG (Sistema Integrado de Gestão), ferramenta utilizada para o registo das atividades realizadas no dia-a-dia de trabalho de cada colaborador, sendo efetuado um acompanhamento trimestral pela Direção de Recursos Humanos.

3.4 Avaliação da ação

O 4º e último momento da conceção do plano de formação interno será explicado com maior detalhe no ponto seguinte (4.). Dada a sua importância para o desenvolvimento de todo o trabalho, considerou-se relevante atribuir um ponto autónomo para facilitar a sua compreensão.

4. Descrição das práticas da empresa na Avaliação da Formação Interna

A metodologia de avaliação de formação de colaboradores respeita dois níveis distintos: a avaliação de reação/satisfação; e a avaliação da eficácia e do impacto. Esta metodologia insere-se no 4º momento da Conceção do Plano de Formação interno, anunciado no ponto anterior, e é de seguida evidenciado de uma forma mais explícita.

4.1 Avaliação de Reação/Satisfação

A Avaliação da Reação/Satisfação da formação visa verificar o nível de satisfação relativamente à formação frequentada e é realizada logo após a sua conclusão.

Relativamente à Formação interna, são consideradas as ferramentas do Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) para avaliação e registo. Relativamente à formação externa, cada formando, após a conclusão da formação, preenche o RH.11 – Avaliação da Formação Externa (Anexo 4).

Após o preenchimento da avaliação de satisfação, é planeada a avaliação de eficácia e impacto. Se a avaliação de satisfação for em média inferior a 3, o grau de conhecimentos adquiridos (avaliação de eficácia) e os resultados alcançados (avaliação impacto) poderão ficar comprometidos.

4.2 Avaliação da Eficácia e Impacto da Formação

A Avaliação da Eficácia e Impacto da formação visa avaliar em que medida os novos conhecimentos adquiridos estão a modificar os comportamentos e, portanto, a ser postos em prática melhorando, assim, o seu desempenho (saber fazer e/ou saber estar).

Tem como objectivo avaliar o desenvolvimento do nível de desempenho e, portanto, de produtividade do indivíduo nas várias competências que compõem o seu perfil funcional-estratégico-concetual (saber saber), técnico-profissionais (saber-fazer) e sócio-comportamentais (saber estar/ser).

Em suma, avalia os comportamentos no contexto real de trabalho, permitindo perceber se os colaboradores alteraram os respetivos comportamentos com base no que adquiriram/desenvolveram através da formação.

Da leitura dos elementos recolhidos nas duas fases, verificam-se algumas vertentes essenciais que devem estar presentes nas análises formuladas em termos de resultados a alcançar:

- A qualidade da formação ministrada, (“satisfação para com a formação), condição “sine qua non” para que se possam medir os seus efeitos, quer nos formandos quer nas organizações.
- Utilidade e aplicabilidade (“eficácia” da formação), que se traduz na aprendizagem e conhecimentos adquiridos.
- O impacto da formação sentida no posto de trabalho, como forma de legitimar a aprendizagem.

Para além dos dois níveis da metodologia, esta tem em conta um conjunto de momentos de avaliação, vários intervenientes no processo e alguns instrumentos habitualmente utilizados.

O processo inerente à avaliação está dividido em 4 momentos principais, sendo o planeamento registado no Plano Anual de Formação (RH.12 – Anexo 2). O registo é efetuado ainda nos seguintes instrumentos:

- RH.11 – Avaliação da formação Externa, pelos Formandos (Anexo 4).
- DTP.12 - Avaliação Final da Formação, pelos Formandos (Anexo 6).
- DTP.14 – Relatório Final de Avaliação da Formação, pelo Técnico de Formação (Anexo 7).
- RH.14 - Avaliação da Eficácia e Impacte da formação, pelo responsável de RH e respetivos responsáveis hierárquicos (Anexo 5).

O 1.º momento consiste na elaboração do Plano Anual de Formação e respetivas necessidades identificadas no desempenho do colaborador, susceptíveis de serem resolúveis através de formação, além dos objetivos a alcançar.

O 2.º momento corresponde à avaliação de satisfação da formação e ocorre imediatamente após o final da formação, de forma a aferir a satisfação para com a formação desenvolvida, assim como o seu interesse e adequabilidade.

Os 3.º e 4.º momentos, são relativos à avaliação da eficácia e impacto da formação, sendo a sua realização planeada de acordo com as especificidades das formações, podendo ocorrer na mesma data ou em datas diferentes. Não obstante, não ocorrem imediatamente após a formação, uma vez que carecem de um período de tempo para aplicação e verificação.

Com esta estrutura metodológica, a CH procura que os objetivos que se pretendem alcançar em termos individuais estejam claramente definidos de forma a poderem ser avaliados de acordo com os resultados pretendidos e, ainda, verificar qual o impacto efetivo que a formação recebida teve no desempenho do colaborador.

5. Descrição do Plano de Formação interno

A aposta do Grupo CH na formação interna dos seus colaboradores é uma constante ao longo do ano, com abrangência nas mais diversas áreas, desde as Finanças às Línguas Estrangeiras, com passagem pela Informática e outras. A maior parte das ações são asseguradas por formadores internos e, caso não seja possível, por formadores que trabalhem em contínuo com as empresas do Grupo. Os colaboradores são também incentivados a fazer formação “fora de portas”, sempre que esta se mostre uma mais-valia em termos pessoais e com alguma relevância para a sua vida profissional. A duração das ações varia desde as de muito curta duração, com 2 a 4 horas, até às de longa duração, com 30, 60 ou mesmo 96 horas. Os formandos são selecionados de acordo com a sua função e área de intervenção da ação, sendo que existem ações transversais a

todas as funções em que a inscrição está aberta a toda a equipa, como é exemplo a ação escolhida para o estudo – Excel Avançado.

Para 2011 foram planeadas 528 horas e executadas 666 horas. Em 2012, uma vez que algumas horas do plano de 2011 passou para 2012, foram planeadas apenas 278 horas. O que não deixa de ser um volume de formação bastante significativo, representando mais de 13% de um ano de trabalho, contra os 30% do ano anterior. No 1º trimestre deste ano já haviam sido executadas 86 horas de formação, pelo que o balanço no final do ano facilmente ultrapassará o número de horas planeadas.

Em 2011 foram abrangidos cerca de 60 colaboradores (aproximadamente 75% do total) e é expectável que em 2012 as ações formativas abranjam um universo ainda maior que atinja os 90% do total de colaboradores.

Estes valores espelham, assim, a grande aposta do Grupo no seu capital humano, que acredita, mais cedo ou mais tarde, vir a recolher os frutos num melhor desempenho individual e coletivo.

O Plano de Formação interno do Grupo CH para 2012 foi fechado no dia 30 de Janeiro do mesmo ano, depois de feito o Diagnóstico de Necessidades de Formação. Dele constavam 278 horas planeadas, divididas por 17 ações de formação distinta, cada uma destinada a colaboradores diferentes e com algumas a abrangerem todos em simultâneo.

Cada ação tem os objetivos a ela subjacentes, o número de horas de duração, os destinatários esperados, a entidade formadora e a data prevista para a sua realização. Ainda constantes do documento estão a data efetiva da realização, a avaliação da ação de formação, a avaliação de eficácia, a avaliação de impacto e observações.

O documento é um ficheiro em formato excel, que é alterado sempre que termina uma ação e sempre que são sugeridas novas. No anexo 2 consta um exemplo desse documento, para melhor entender a dinâmica do processo.

6. Formulação da questão de investigação

Conhecer de perto uma empresa como a CH é quase uma oportunidade única. Numa empresa que valoriza tanto os seus colaboradores com práticas exemplares na gestão de pessoas, que procura a excelência em tudo o que faz e aparentemente consegue¹, é expectável que existam poucos pontos susceptíveis de melhoria.

No entanto, a metodologia de avaliação da formação atualmente utilizada, apesar de apresentar alguns pontos fortes como a avaliação da satisfação, tem um enorme potencial de melhoria. Tendo conhecimento da situação, a empresa transmitiu-me a sua ambição em procurar uma solução para a melhorar. É então que surge a questão de investigação que acompanhará os avanços de todo o trabalho - *“Como pode a CH conduzir um processo mais eficaz na avaliação da formação?”*.

Para responder a esta questão, é importante fazer um enquadramento inicial da teoria de suporte à temática da formação, em especial da avaliação da formação, com recurso ao estudo exaustivo dos modelos de avaliação da formação existentes na literatura. Esse enquadramento culminará numa síntese integrativa que será considerada a solução à questão de investigação, propondo uma nova metodologia de avaliação da formação.

Será protagonizada uma aplicação dessa metodologia, a título de exemplo, para ilustrar a estrutura e a capacidade da proposta. Desta forma, o trabalho funcionará como uma ferramenta ao dispor da empresa que conta, ainda, com *“manual de instruções”*. Recorrendo a um estudo de caso, e seleccionando uma ação de formação inerente ao plano de formação interno da CH, espero conseguir retirar as conclusões necessárias que venham a demonstrar a qualidade do modelo criado.

¹ De entre outros, o Prémio Excelência no Trabalho 2012, do Diário Económico, Heidrick & Struggles e ISCTE

Capítulo 2

Enquadramento teórico

Depois de feito o enquadramento inicial, o 2º capítulo vem apresentar as principais temáticas a serem abordadas e que prestarão um grande apoio na concretização da metodologia a propor.

Numa primeira fase, inicia-se o contacto com a temática da formação, apontando a sua importância e vantagens.

Na segunda fase, entramos na temática da avaliação da formação, o grande objeto de estudo deste trabalho, e expõe-se as perspetivas e as possíveis abordagens. Salientamos a importância de uma metodologia de avaliação da formação completa e rigorosa e apresentam-se alguns dos modelos mais relevantes para o trabalho.

Na fase final, a síntese integrativa integra um conjunto de características que foram sendo identificadas como de elevada importância, dando origem à proposta de uma nova metodologia de avaliação da formação.

1. Formação

Uma vez que este trabalho está centrado na temática da formação, interessa perceber o seu papel e importância no mundo empresarial. Assim sendo, será

feito um pequeno contexto do tema onde são apontadas as vantagens de um investimento em formação.

1.1 A importância da formação

“Give a person a fish and you will feed him for a day. Teach a person to fish and you feed him for a lifetime.” (McClelland, 2002 *apud* Karim, 2012)

Com o passar do tempo, vão-se dissipando as dúvidas de que o capital humano é o capital mais valioso de uma empresa. Dada a maior exigência do mercado e o aparecimento de novas tecnologias, fica claro que a aposta na formação deve ser prioridade na estratégia de negócio.

O aumento da qualificação dos recursos humanos permite melhores desempenhos ao nível das funções de cada um, transmitindo maior qualidade da vida profissional e um aumento na produtividade individual e coletiva. Através da formação, os colaboradores sentem-se, por um lado, mais capazes e, por outro lado, mais valorizados. Assim, vão estar mais comprometidos com a organização, o que vai dar origem a uma motivação acrescida e um grau de absentismo significativamente reduzido (Karim, 2012).

2. A avaliação da formação

Sendo a avaliação da formação o objeto principal deste estudo, pretende-se fazer aqui um enquadramento desta temática com alguma profundidade.

Numa primeira abordagem, será dada uma visão da avaliação da formação à luz das várias perspetivas atuais e das diferentes abordagens possíveis.

Em segundo lugar, será apontada a importância de controlar os efeitos da formação através de uma metodologia de avaliação da formação. Serão ainda apresentadas as vantagens de uma avaliação de maior qualidade.

Por fim, será feita uma descrição dos vários modelos de avaliação considerados relevantes para o estudo em causa.

2.1 Perspetivas de avaliação da formação

O desenvolvimento histórico da avaliação é difícil, se não impossível, de descrever devido à utilização informal dada pelo ser humano. Scriven (1996, p. 395 *apud* Hogan, 2007) nota que “*evaluation is a very young discipline – although it is a very old practice*”. Nos últimos 20 anos, a temática da avaliação tem amadurecido. De acordo com Conner, Altman e Jackson (1984 *apud* Hogan, 2007), é uma temática estabelecida que está nos seus últimos anos de adolescente e a caminho da vida adulta.

De acordo com R. Brinkerhoff (1983 *apud* IQF, 2006), a ideia do ato avaliativo surge na sequência da emissão de juízos de valor acerca das diferentes componentes de um projeto de formação. Para este autor, a avaliação da formação está claramente ao serviço da melhoria do processo formativo (*idem*). No entanto, o conceito de avaliação pode ser interpretado de várias formas, diferindo de avaliador para avaliador e de acordo com as finalidades da avaliação efetuada por cada um.

Se atendermos às diferentes finalidades possíveis, deparamo-nos com 3 tipos de abordagens (IQF, 2006):

- a. Abordagem centrada na verificação do cumprimento dos objetivos de aprendizagem pré-definidos. O foco recai sobre o final da intervenção onde se procura perceber se os objetivos inicialmente propostos foram ou não cumpridos.
- b. Abordagem centrada no processo formativo. O foco recai sobre a caracterização do processo formativo e a sua respetiva regulação.
- c. Abordagem centrada nos resultados/benefícios da formação para os respetivos destinatários. O foco recai sobre a busca de informação

acerca do desempenho dos formandos provenientes das intervenções formativas.

Para classificar e melhor entender as diferentes abordagens de avaliação, podemos recorrer aos estudos efetuados por Guba e Lincoln (1989 *apud* IQF, 2006) que deram origem a “quatro gerações de avaliação”:

1. Mensuração – abordagem de natureza quantitativa que foca a atenção na elaboração de testes que permitissem verificar os resultados de aprendizagem e onde o avaliador detinha um papel de técnico.
2. Descrição – partindo dos objetivos de aprendizagem, destinava-se a compreender as causas do sucesso ou da falta dele, focando na essência dos programas de intervenção.
3. Julgamento – com um acumular das características acima referidas, o avaliador assume um papel de juiz e foca a sua atenção na emissão de juízos de valor.
4. Negociação – a avaliação é então encarada como um processo interativo, onde o foco é dado à relação estabelecida entre os vários intervenientes e o avaliador opera numa perspetiva de facilitador.

2.2 A importância da avaliação da formação

Atualmente, a formação tem representado um papel de extrema importância nas organizações e na qualidade dos seus serviços (Pfeffer, 1994 *apud* Velada, 2007). O investimento na formação do capital humano das organizações tem vindo a aumentar cada vez mais, assim como a consciência dos gestores de topo para a necessidade de manter os colaboradores qualificados. Os resultados coletivos são provenientes dos esforços individuais, pelo que um aumento das qualificações das pessoas melhorará o seu desempenho profissional e, em último plano, resultará numa qualidade acrescida dos serviços prestados pelas organizações (Velada, 2007). No entanto, nem sempre o investimento tem o

retorno esperado, o que se pode dever a uma falha na forma como decorreu a avaliação da formação (Tennant et al., 2002 *apud* Iqbal, Maharvi, Malik & Kahn, 2011) ou a total ausência de uma avaliação (Rajeev et al., 2009 *apud* Iqbal, Maharvi, Malik & Kahn, 2011).

Surge, assim, a necessidade de avaliar o processo formativo com o objetivo de controlar os seus efeitos, para agir em conformidade sempre que o dinheiro despendido não esteja a trazer os benefícios esperados.

Um processo formativo eficiente e eficaz torna os seus custos em investimento rentável e sustentável. De acordo com Bramley (2003 *apud* Karim, 2012), a avaliação da formação pode trazer às organizações os seguintes benefícios:

- Maior qualidade das intervenções formativas;
- Maior capacidade dos formadores para relacionarem *inputs* com *outputs*;
- Mais fácil distinção entre as intervenções que devem ser continuadas e as que devem ser repensadas ou descontinuadas;
- Melhor integração da formação e desenvolvimento no posto de trabalho;
- Mais cooperação entre formadores e gestores no desenvolvimento dos colaboradores.

2.3 Modelos de Avaliação

Ao longo dos anos, vários modelos foram desenvolvidos acerca da temática da avaliação da formação. Esta secção pretende expor de forma mais profunda os modelos considerados pertinentes para este trabalho.

Em primeiro lugar, o famoso modelo multinível proposto por Donald Kirkpatrick, que foca o durante e o pós-formação.

Em segundo lugar, o modelo CIRO proposto por Warr, Bird e Rackham, que foca essencialmente o período anterior à formação.

Em terceiro lugar, o modelo SCM de Robert Brinkerhoff, com a sua forte componente de análise de casos de sucesso.

Em quarto lugar, o modelo CIPP de Daniel Stufflebeam, com algumas parecenças com o modelo CIRO mas com uma componente flexível face a contextos sociais dinâmicos.

Em quinto lugar, o modelo dos 5 níveis de Jack Phillips, que contempla a inclusão de um nível de carácter financeiro aos quatro níveis constantes do modelo de Kirkpatrick.

E, por fim, o modelo das 7 áreas de intervenção de Robert Brinkerhoff, que sugere a consideração de 7 questões críticas na condução de um processo avaliativo.

2.3.1 Modelo multinível

Proposta por Donald Kirkpatrick em 1959 (IQF, 2006), a abordagem multinível é, desde então, a mais utilizada pelas entidades ligadas à formação (*idem*).

A sua proposta assentava na avaliação do processo formativo em 4 níveis (Hogan, 2007):

1. **Reação** – procura-se recolher informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas, conteúdos, etc. O informante-chave é o próprio participante na formação. O meio mais popularmente utilizado é o questionário, preenchido imediatamente após a formação. Este nível apresenta sérias limitações no que respeita à avaliação do impacto da formação na empresa ou na melhoria de formações futuras.

2. **Aprendizagem** – Neste nível, avalia-se a eficácia da formação em termos dos resultados da aprendizagem (conhecimentos, competências, atitudes). Analisa-se o grau de mudança de atitudes, a melhoria de conhecimento e/ou o aumento das capacidades como resultado da participação no programa de formação. O participante na formação não constitui o informante-chave *per se*, mas o veículo de mudança e observação. Usam-se geralmente testes administrados antes e depois da formação. Para se testar se a diferença entre ambos os testes pode ser imputada à formação, deverá haver um grupo de controlo, não sujeito a formação, e/ou uma grelha de observação por analistas independentes.
3. **Comportamento** – Neste nível, avalia-se em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são “transferidas” para o posto de trabalho e interferem no desempenho. Os informantes-chave podem ser os próprios formandos, mas também os superiores, subordinados, colegas ou outras pessoas que tenham a possibilidade de observar e avaliar o formando no desempenho das suas funções. As técnicas passam por questionários, entrevistas, observações ou uma combinação das mesmas.
4. **Resultados** – Neste nível, avaliam-se os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa. As medidas são sobretudo indiretas: qualidade de serviços, produtividade, volume de vendas, custos, erros, acidentes, etc. Importa todavia isolar os efeitos devidos a outros factores. Devem usar-se grupos de controlo sempre que possível, e efetuar-se medições antes e após a formação. Ou seja: importa distinguir os efeitos resultantes da formação dos efeitos de factores que nada têm a ver com a mesma. Por exemplo, uma diminuição do absentismo pode não provir da formação, mas de mudanças de

comportamento dos gestores ou do aumento do nível de desemprego, que torna as pessoas mais receosas de perderem o posto de trabalho.

Embora este seja o modelo mais popular, pela sua simplicidade e caráter prático, apresenta algumas limitações.

Do ponto de vista de Reid Bates, professor da Louisiana State University (LSU), em primeiro lugar, o modelo é incompleto. Os 4 níveis apresentados constituem uma visão demasiado simplista da eficácia e eficiência da formação pois não são consideradas quaisquer influências individuais ou contextuais na avaliação da formação. Uma corrente de investigação levada a cabo nas últimas duas décadas (Cannon-Bowers, Salas, Tanenbaum, & Mathieu, 1995; Ford & Kraiger, 1995; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992 *apud* Bates, 2004) documentou a presença de um conjunto de factores organizacionais, individuais e característicos da formação capazes de influenciar a eficácia antes, durante e após a formação. Em segundo lugar, é um erro assumir que existe uma ligação causal entre os níveis, ou seja, reações positivas levam a uma melhor aprendizagem, que por sua vez origina mais transferências e por fim contribui para melhores resultados ao nível organizacional. A investigação tem falhado em provar tal ligação. Duas meta-análises de estudos de avaliação de formação utilizando a estrutura de Kirkpatrick (Alliger & Janak, 1989; Alliger, Tannenbaum, Benett, Traver, & Shotland, 1997 *apud* Bates, 2004) encontraram escassas evidências tanto da correlação entre medições a vários níveis como da ligação causal sugerida pelo autor do modelo. Por último, o modelo assume que cada nível proporciona informação mais importante do que o anterior (Alliger & Janak, 1989 *apud* Bates, 2004). Esta assunção tem gerado, no seio dos avaliadores da formação, a percepção de que estabelecer resultados ao nível 4 proporcionará a informação mais útil, no que respeita à eficácia da formação. No entanto, na prática, a fraca

ligação conceptual entre os vários níveis não formam a base adequada para tal assunção (Bates, 2004).

2.3.2 Modelo CIRO

Desenvolvido por Warr, Bird e Rackham em 1970, o modelo CIRO vem dar resposta à necessidade das empresas em medir os resultados provenientes dos seus programas formativos. Na altura apresentava-se como algo que veio revolucionar a temática da avaliação da formação e consistia numa avaliação muito focada no período pré-formação, sendo esta a sua grande vantagem. O modelo divide-se em 4 áreas de abrangência, ilustradas na tabela seguinte (IQF, 2006):

<p>Contexto ou ambiente de partida da formação</p>	<p>A avaliação visa compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • as razões que justificam a intervenção formativa; • o <i>gap</i> entre as competências detidas pelos formandos e as competências desejadas pela empresa; • o tipo de saber a desenvolver na formação; • o que se deseja que seja modificado com a intervenção formativa.
<p>Inputs (“Entradas”) a mobilizar para a intervenção formativa</p>	<p>A avaliação apresenta como principais objetos de análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o processo de seleção dos formadores; • a estratégia de formação e respetivos conteúdos; • o processo de seleção dos formandos; • os materiais de apoio; • os recursos materiais e financeiros de apoio... <p>Trata-se, aqui, de garantir que os vários recursos a mobilizar para a formação são apropriados e suficientes, quando consideradas as necessidades do contexto de partida.</p>

Reações dos participantes à formação desenvolvida	<p>A avaliação visa aferir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o grau de satisfação dos participantes em relação à formação desenvolvida.
Outcomes (resultados) da formação	<p>A avaliação visa aferir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • quais os resultados da formação, quer em termos de competências adquiridas/desenvolvidas, quer em termos de aplicação das mesmas nos contextos reais de trabalho. <p>Importa dar resposta à questão: que mudanças ocorreram após a realização da formação?</p>

Tabela 3: 4 níveis do modelo CIRO
(fonte: IQF, 2006)

A avaliação do contexto trata de perceber as necessidades que deram origem à intervenção formativa e a definição de objetivos tendo em conta a cultura organizacional. A avaliação dos *inputs* contempla o levantamento dos materiais e recursos que vão ser mobilizados para a intervenção. A avaliação da reação procura recolher informação acerca do nível de satisfação e das experiências dos participantes. A avaliação dos resultados permite aferir os ganhos diretamente relacionados com a formação.

2.3.3 Modelo SCM

“The Success Case Method (SCM) is a process for evaluating the business effect of training that is aligned with and fulfills the strategy discussed (Brinkerhoff, 2003 apud Brinkerhoff, 2005)”

Este modelo foi desenvolvido para avaliar o sucesso da formação de uma forma distinta dos modelos anteriormente apresentados. Existem outros modelos mais sofisticados e elaborados, no entanto, o SCM é relativamente

simples e fácil de aplicar por inteiro num curto espaço de tempo (Brinkerhoff, 2005).

O modelo relaciona-se com a busca de informação acerca dos efeitos de uma intervenção formativa, ou a falta deles, para que os gestores de topo e as pessoas responsáveis pelo processo possam ter acesso a provas fidedignas de que a formação obteve sucesso, e de que esse sucesso foi comprovado. Tudo isto, sempre com uma relação muito próxima entre a aprendizagem e a performance no posto de trabalho que, no fundo, é o desejo máximo das organizações perante o seu investimento (Brinkerhoff, 2005).

A estrutura do SCM está dividida em duas partes (Brinkerhoff, 2005): (1) encontrar possíveis casos de sucesso; (2) identificar casos e a natureza do seu sucesso.

A primeira parte é normalmente conseguida através de um questionário, apesar de ser possível também através da análise de informações recolhidas ou mesmo questionando as pessoas envolvidas. No entanto, o questionário é sempre mais vantajoso pois permite uma avaliação quantitativa dos dados, o que torna a leitura dos mesmos mais completa (Brinkerhoff, 2005).

A segunda parte pressupõe o uso de entrevistas para identificar os casos de sucesso e aprofundar a busca, procurando ir à raiz e perceber a natureza do sucesso encontrado. Num momento inicial, o entrevistador deve preocupar-se em entender até que ponto a pessoa entrevistada representa um caso de verdadeiro sucesso. Caso esteja em conformidade, a entrevista deve avançar para descrição do caso sempre com o foco na recolha de informação confiável (Brinkerhoff, 2005).

Em suma, a aplicação do modelo atravessa duas grandes fases. Primeiro, um questionário é enviado a uma amostra significativamente grande, onde são identificados pequenos grupos de formandos que foram bem sucedidos e outros pequenos grupos de formandos não tão bem sucedidos. Depois disso, os

casos são comprovados, normalmente através de entrevistas que podem ser realizadas por telefone, e espera-se . No caso dos grupos que não atingiram o sucesso, importa perceber os obstáculos que estiveram na origem do problema. Assim, a aplicação do modelo SCM produz dois resultados imediatos (Brinkerhoff, 2005):

1. Detalhes acerca do efeito económico para análise pelos vários tipos de público interessados dentro de uma organização.
2. Conhecimento dos fatores que contribuem ou impedem o efeito da formação nos resultados do negócio, para uma comparação e contraste entre ambos.

2.3.4 Modelo CIPP

“Programme evaluation is the systematic collection of information about the activities, characteristics, and outcome of programmes for use by specific people to reduce uncertainties, improve effectiveness, and make decisions with regard to what those programmes are doing and affecting.” (Patton, 1986:14 *apud* Robinson, 2002)

Desenvolvido na década de 60, o modelo CIPP oferece uma nova perspetiva à avaliação da formação através da sua capacidade de adaptação a contextos sociais mais dinâmicos (Tan, Lee & Hall, 2010).

Existem 4 níveis ou fases de avaliação que formam o nome do modelo no conjunto das suas iniciais. Estes permitem ao avaliador responder a 4 perguntas-base (IQF, 2006 e Robinson, 2002):

O que devemos fazer?

Context, ou o contexto, corresponde à primeira fase e diz respeito à recolha de informação relativa ao contexto da intervenção formativa, em termos das suas características e objetivos/necessidades adjacentes.

Como devemos fazer?

Inputs, ou entradas da formação, corresponde à segunda fase e diz respeito à adequação de recursos e materiais, da proposta e da estratégia de execução.

Estamos a fazer de acordo com o planeado?

Process, ou processo formativo, corresponde à terceira fase e diz respeito à forma efetiva de como as intervenções são levadas a cabo e à busca de melhorias.

A intervenção funcionou?

Product, ou o produto enquanto resultado, corresponde à quarta e última fase e diz respeito à informação acerca dos resultados com origem na formação, que deve ser cruzada com os objetivos pré-estabelecidos.

O modelo apresenta uma estrutura flexível e de fácil adaptação a qualquer situação. A sua abordagem permite saber quem está envolvido em cada fase de avaliação, identificando o papel ativo dos stakeholders no seu contributo para a geração e recolha de informação. Esse papel é considerado de elevada importância para a consecução de uma avaliação mais profunda e impactante (Tan, Lee & Hall, 2010).

Por outro lado, críticas são lançadas ao cariz idealista em relação ao que o programa deveria ser, fugindo um pouco da realidade. Além disso, o seu carácter muito *top-down* em que foca a sua abordagem numa gestão ideal, ao contrário de salientar a situação concretas que se está a passar (Robinson, 2002). Apesar de produzir um estudo profundo de toda a ação formativa, está demasiado dependente de situações únicas que nem sempre se verificam e, pelo facto de envolver a totalidade dos stakeholders, pode tornar o processo extremamente moroso e com um custo elevado (Tan, Lee & Hall, 2010).

2.3.5 Modelo dos 5 níveis

Um modelo mais recente, formulado em 1991 por Jack Phillips, que incorpora os 4 níveis do modelo de Kirkpatrick (reação, aprendizagem, comportamento e resultados) e acrescenta um novo nível no final do modelo – nível 5: Return on Investment (ROI) (IQF, 2006). Defende ainda que o nível 1 (avaliação da reação) deve ir mais além do que a satisfação dos formandos e procurar saber se estes pretendem pôr em prática o que aprenderam na formação (*idem*).

Phillips pretende assim incluir um indicador financeiro no seu modelo de avaliação, encontrado através do cálculo do ROI. Este cálculo obriga a quantificar as variáveis em questão, exigindo uma definição atempada dos objetivos a atingir, para que o retorno do valor investido na formação transpareça a realidade. De certa forma, a necessidade de quantificar os objetivos previamente estabelecidos ganha uma importância acrescida no processo de avaliação (Brewer, 2007).

2.3.6 Modelo das sete áreas de intervenção

Em 1985, Robert Brinkerhoff sugere a orientação de um processo avaliativo através de sete grandes etapas (IQF, 2006). O seu modelo foca a atenção nos momentos antes e durante a ação de formação, dando maior relevância ao contexto de partida e às características do processo formativo. Pretende apoiar as decisões dos avaliadores e contempla as seguintes orientações (*idem*): (1) Focalizar a avaliação; (2) Desenhar a estratégia avaliativa; (3) Recolher a informação no terreno; (4) Analisar e interpretar a informação recolhida; (5) Apresentar os resultados; (6) Gerir o processo avaliativo; (7) Avaliar a avaliação (meta-avaliação).

3. Síntese integrativa

Tal como foi referido anteriormente, a metodologia da empresa assenta no modelo de Kirkpatrick e nos seus 4 níveis de avaliação (reação, aprendizagem, desempenho e impacto). Por uma questão de coerência e aproveitando o que a empresa já põe em prática no âmbito desta temática, esta nova metodologia pressupõe os mesmos 4 níveis, com melhorias aplicadas a cada um deles, além de 3 novos níveis sugeridos e justificados ao longo deste ponto.

“The four-level model presents an oversimplified view of training effectiveness that does not consider individual or contextual influences in the evaluation of training.”
(Bates, 2004).

Reid Bates, professor na Louisiana State University (LSU), é um dos críticos do famoso modelo de Kirkpatrick. A falta de consideração de influências de contexto é apontada como a maior fraqueza do modelo e é este o ponto de partida para a inclusão de 2 níveis respeitantes ao período pré-formação, que permitam exatamente uma contextualização inicial.

Tanto o modelo CIRO como o modelo CIPP contemplam o foco da sua avaliação no “antes” da formação. É a partir da sua contribuição com os níveis Contexto e *Inputs* que pretendo acrescentar valor à atual metodologia de avaliação da formação da empresa, incluindo esses mesmos níveis no novo modelo proposto. A combinação destes 2 níveis com os 4 níveis de Kirkpatrick torna o modelo mais completo e robusto.

Quando se conhece bem o contexto de partida de uma qualquer ação de formação, é de esperar que a sua avaliação forneça resultados mais reais. O avaliador deve saber o problema ao qual a formação vem dar resposta, ou seja, os objetivos que se pretendem atingir com a formação. Deve ainda conhecer a forma como está organizada toda a ação, as características dos formandos e os conteúdos a abordar. Só assim, na altura de interpretar a informação recolhida,

vai estar preparado para retirar conclusões mais adequadas à realidade. Vai ter maior facilidade em associar os pontos de partida com os pontos de chegada e vai, certamente, conseguir chegar a resultados consistentes, o que não aconteceria caso não se soubesse nada acerca do contexto inicial (Pineda-Herrero, Belvis, Moreno et al., 2011).

Toda a atividade da CH Academy é destinada à formação, sendo que são ministradas, em média e por ano, cerca de 1.500 ações de formação. Como muitas destas ações representam os projetos desenvolvidos nas várias empresas clientes, acabam por se repetir em termos de objetivos e conteúdos, tornando-se imprescindível a sistematização da informação proveniente da avaliação protagonizada em cada ação com vista a elencar as oportunidades de melhoria das ações avaliadas. Identificada esta situação, considero pertinente acrescentar aos 6 níveis atuais um outro nível que assente numa perspetiva de continuidade e de longo prazo.

Este 7º e último nível corresponde a um elenco de sugestões que ajudam na conceção de futuras ações de formação idênticas à avaliada. Isto permite à empresa um incremento na qualidade dos serviços de formação prestados, à medida que melhora continuamente as ações ministradas. Outra das grandes vantagens de um último nível que sistematize as oportunidades de melhoria é a abrangência da informação que o integra pois provém de 4 fontes distintas. Inclui a opinião do formador, dos formandos, do gestor da formação e, na maior parte dos casos, das chefias. Pode até incluir a opinião do avaliador, sempre que este participe na ação. A diversidade de fontes confere aqui uma visão mais completa de e é razão suficiente para a informação recolhida ter um valor acrescido e o 7º nível ser uma mais-valia para o modelo (Adami & Kiger, 2005).

Depois de estruturada a metodologia proposta, importa agora enunciar e explicar os instrumentos que a operacionalizam.

A empresa utiliza 4 documentos que, pelo seu valor, são integrados neste novo modelo. São eles: três questionários que se destinam, respetivamente, à avaliação da formação pelos formandos (Anexo 6), avaliação da formação pelo formador (Anexo 7) e avaliação do formador pela coordenação (Anexo 8); e um documento em excel com duas tabelas que se destina a avaliar a eficácia e o impacto da ação (Anexo 5). O conjunto dos 3 questionários dá origem a um tratamento estatístico (Anexo 9) e culmina num relatório de avaliação da formação (Anexo 10).

A acrescentar aos documentos da empresa, sugiro ainda a utilização de um novo documento da minha autoria, ao qual irei denominar mapa de impacto. O mapa de impacto (Anexo 13) é um instrumento de apoio de todo o processo de avaliação onde são contemplados os objetivos, em forma de indicadores, ao nível das aprendizagens, dos desempenhos individuais e dos impactos na organização. Tem duas funções distintas:

- Envolver e alinhar todos os stakeholders da ação, ao dar-lhes a conhecer o que é suposto ser atingido pela realização da ação e o problema ao qual é preciso dar resposta;
- Permite uma avaliação mais consistente e coerente, ao facilitar a contraposição entre o que era esperado e o que realmente se verifica depois de terminada a ação, aos 3 níveis referenciados no documento.

O seu preenchimento deve ser feito no momento de identificação do problema, ou seja, antes do início da ação, e pressupõe a intervenção das chefias e do gestor da formação para que os objetivos estejam ajustados às necessidades/ambições da empresa e não de uma ação isolada.

A entrevista será o instrumento principal de recolha de dados, por assegurar uma credibilidade acrescida pela aproximação que confere entre o avaliador e os “donos” da informação. Evita, assim, certos desvios da realidade que podem surgir de respostas descontextualizadas, por exemplo, a questionários (Pocinho,

2012). Como existe uma interação constante, o avaliador/entrevistador consegue conduzir a entrevista e as questões que coloca para as respostas que sabe necessárias para o seu estudo, o que nem sempre se consegue através de outros instrumentos.

Além da entrevista, este modelo fará uso de outros dois instrumentos: a análise documental e a análise de conteúdo. A análise dos documentos fornecidos pela empresa é crucial para uma melhor compreensão do contexto da investigação. Só depois de conhecido o ponto de partida, será possível concretizar um estudo mais adequado à realidade e, portanto, mais fidedigno.

Será igualmente importante protagonizar uma análise de conteúdo para uma melhor organização da informação recolhida, que permita retirar conclusões pertinentes para a empresa. Esta análise de conteúdo será feita no capítulo seguinte para exemplificar uma possível aplicação.

A avaliação será conduzida através de 3 questões que vão servir como conclusão final do modelo e, através das respostas, pretende-se proporcionar um momento de reflexão sobre os resultados da intervenção formativa. Para a formulação das questões, recorro ao contributo de Robert Brinkerhoff com o seu Success Case Method (Brinkerhoff, 2005):

“An evaluation framework that responds to this whole-organization challenge should focus on three primary questions:

- 1. How well is our organization using learning to drive needed performance improvement?*
- 2. What is our organization doing that facilitates performance improvement from learning? What needs to be maintained and strengthened?*
- 3. What is our organization doing, or not doing, that impedes performance improvement from learning? What needs to change?”*

Depois de uma adequada interpretação da informação recolhida e retiradas as devidas conclusões, pretendo dar resposta a estas 3 questões-chave no capítulo seguinte.

De salientar a importância do envolvimento de todos os stakeholders já no processo de conceção do plano de formação, o que servirá para os manter alinhados, motivados e com conhecimento do papel a desempenhar na ação. Pela diferença de interesses e objetivos, a inclusão de todos os stakeholders contribui para uma maior diversidade do processo (Guerci & Vinante, 2010).

O novo modelo culmina, assim, num conjunto de 7 níveis de avaliação e vai ao encontro do simbolismo que a empresa atribui ao número "7". Tem o objetivo principal de consolidar em si mesmo as três abordagens referidas nos pontos acima, procurando verificar o cumprimento dos objetivos de aprendizagem pré-definidos, caracterizar o processo formativo e conhecer os benefícios para os formandos. Para facilitar a análise e leitura dos dados recolhidos a partir da avaliação, sugiro a utilização de uma grelha de avaliação final (Anexo 16) que organiza a informação e quantifica os resultados.

Pela sua relevância, a metodologia de avaliação da formação a propor será descrita com maior detalhe na subsecção 3.1, onde são enunciados os momentos de avaliação e os intervenientes e explicada a forma de utilização dos instrumentos a afetos. Este destaque é feito com o objetivo de, no caso de haver interesse, poder integrar as práticas da empresa e servir de apoio à sua aplicação por parte de qualquer um dos colaboradores, revendo-se num incremento da qualidade dos serviços prestados pela empresa na área da formação.

3.1 Metodologia de Avaliação da Formação

A metodologia de avaliação da formação destina-se à avaliação de uma qualquer ação de formação e contempla 7 níveis de avaliação, descritos abaixo:

Nível 1 – Contexto

“Qual foi o problema identificado e quais são os objetivos da ação?”

O problema ao qual a ação vem dar resposta e os objetivos devem estar definidos e ser comunicados aos intervenientes. Importa perceber se toda a informação está a ser passada para o domínio dos stakeholders e se essa comunicação está a ser feita de forma clara e eficaz. Isto permite que exista um alinhamento de todos os participantes, desde o início da ação, que naturalmente estarão mais aptos a aprender se conhecerem e concordarem com as razões da sua presença na ação.

Nível 2 – Inputs

“Quais são as características da ação?”

As características da ação (processo de seleção dos formandos, materiais e recursos utilizados, equipa de apoio na organização e gestão da ação, instalações, etc.) devem estar definidas à partida e dadas a conhecer aos participantes. É importante que os formandos saibam as condições inerentes à ação, de que forma esta se vai desenrolar e como está distribuída no tempo. Isto para que não surjam surpresas que possam causar transtorno no bem-estar dos formandos por alguma situação que não tenha sido salvaguardada ou que venha a prejudicar a qualidade da aprendizagem.

Nível 3 – Reação/Satisfação

“Os formandos ficaram satisfeitos com a formação?”

É necessário ter em conta um conjunto de variáveis, desde o contributo do formador, às condições oferecidas e até à forma de organização da ação. Estas 3 variáveis influenciam certamente a motivação e podem, sozinhas ou em conjunto, reduzir significativamente a predisposição para aprender.

Nível 4 – Aprendizagens

“Os formandos aprenderam com a formação realizada?”

Interessa perceber se os formandos interiorizaram efetivamente o que lhes foi transmitido e traduziram isso em mais qualificadas e/ou novas competências, para que daí em diante as possam transferir para o seu posto de trabalho.

Nível 5 – Desempenhos

“Os formandos melhoraram o seu desempenho com base no que desenvolveram na formação?”

O mais importante é ter a noção concreta de que as competências geradas pela participação na formação foram transferidas para o posto de trabalho e produzem resultados, ou seja, perceber se existe uma relação direta entre o que foi aprendido na ação de formação e os desempenhos atingidos no contexto de trabalho após a formação.

Nível 6 – Resultados e impacto

“A transferência de competências para o posto de trabalho provocou impactos no desempenho da organização?”

Este nível envolve o desempenho da organização e a sua avaliação é complexa. É crucial recolher informação suficientemente consistente para poder perceber o impacto da ação nos resultados da organização. A recolha dessa informação deve iniciar, portanto, a partir do momento em que termina a ação e através não só da observação no terreno, mas também dos resultados individuais e coletivos dos participantes, num horizonte temporal nunca inferior a 1 ano.

Nível 7 – Sugestões de melhoria

“Que oportunidades de melhoria foram identificadas a partir da forma como decorreu a ação?”

Este nível é o culminar de uma avaliação que atravessa 6 níveis distintos e dá origem a um conjunto de sugestões que ajudam a pensar ações idênticas futuras. Visa elencar um conjunto de oportunidades de melhoria identificadas pelo avaliador através de informação proveniente de 4 fontes distintas: formador, formandos, gestor de formação e chefias.

3.1.1 Momentos de avaliação

Esta metodologia de avaliação da formação pressupõe 3 momentos principais de avaliação: o momento que antecede o início da ação; o momento de realização da ação; e o momento posterior ao final da ação.

O primeiro momento consiste na conceção e elaboração do Plano de Formação, de acordo com as necessidades identificadas através do Diagnóstico de Necessidades de Formação.

O segundo momento consiste na observação participante do avaliador durante o decorrer da ação.

O terceiro momento consiste na avaliação a cada um dos 7 níveis e respeita diferentes *timings*, de acordo com o nível.

3.1.2 Timings de avaliação (por nível)

Os **níveis 1 e 2** devem ser acompanhados pelo avaliador desde a conceção e elaboração do Plano de Formação até ao início da avaliação do nível seguinte. O **3ª nível** (reação/satisfação) é o primeiro a ser avaliado, preferencialmente até uma semana após o fim da ação, com possibilidade de ser no último dia de formação. O **nível 4** requer mais algum tempo para reflexão e está previsto

acontecer entre uma e duas semanas após o fim da ação. O **nível 5** deve ser avaliado preferencialmente 2 meses após o fim da ação, podendo ser necessário prolongar até 6 meses. O **nível 6**, por ser o mais complexo, só deve ser avaliado 1 ano depois de terminada a ação, sendo necessário acompanhar a evolução dos indicadores previamente estabelecidos como objetivos. O **7ª e último nível** deve estar encerrado no máximo até 1 semana depois do fim da formação.

3.1.3 Instrumentos utilizados

Análise documental: sempre que necessário, o avaliador pode e deve consultar os documentos inerentes à ação que considere necessários.

DTP.12 – Avaliação Final da Formação, pelos Formandos: o questionário de avaliação da satisfação deve ser entregue aos formandos para preenchimento e recolhido entre o último dia da ação e 1 semana depois.

DTP.13 – Avaliação da Formação pelo Formador: o questionário de avaliação da satisfação do formador face à ação deve ser-lhe entregue no início da ação e recolhido até uma semana depois de terminada.

DTP.17 – Avaliação do Formador pela Coordenação: a coordenação/gestão da formação deve preencher o questionário de avaliação do formador no máximo até uma semana após o fim da ação.

Tratamento estatístico: o tratamento estatístico deve ser feito assim que estejam recolhidos os 3 questionários acima mencionados.

DTP.14 – Relatório de Avaliação da Formação: a concretização do Relatório de Avaliação da Formação (RAF) deve acompanhar a concretização do tratamento estatístico, não devendo prolongar-se por mais de 2 dias.

Entrevistas - Guião de entrevista (Anexo 12): as entrevistas devem ser realizadas, preferencialmente, entre o 1º e o 2º mês após o fim da ação. Fica ao critério do avaliador escolher as datas, não devendo deixar passar demasiado tempo entre cada entrevista. No caso de uma turma com mais de 6 formandos,

deve ser selecionada uma amostra, que será sujeita a entrevista, mediante os seguintes critérios: (1) diversidade de hierarquia; (2) diversidade de função; (3) diversidade de género; (4) diversidade de idade.

Mapa de impacto (Anexo 13): o mapa de impacto é o instrumento mais importante. Deve ser preenchido no momento da elaboração do Plano de Formação e deve acompanhar o processo avaliativo durante toda a sua execução. Todos os stakeholders podem participar no seu preenchimento, sendo obrigatória a presença das chefias e do gestor de formação. Os objetivos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

Grelha de avaliação final (Anexo 16): a grelha final serve para sintetizar a avaliação num documento de mais fácil análise. Deve ser preenchido pelo avaliador à medida que este vai avançando no processo, ficando terminado com a avaliação do nível 6.

3.1.4 Intervenientes

Os intervenientes na avaliação são todos os que desempenham um papel na ação, independentemente da sua importância. São eles: o formador; os formandos; o gestor da formação; os técnicos de formação; as chefias; e o próprio avaliador. A sua participação ativa na avaliação, no entanto, está dependente do momento em que se protagoniza e o nível em que se está a avaliar. Os técnicos de formação prestam apoio em qualquer uma das fases.

No momento anterior à formação, ou seja, na conceção e elaboração do Plano de Formação, devem intervir o gestor de formação, as chefias e o avaliador. No caso do avaliador não ter disponibilidade, este deverá ter acesso a todos os documentos resultantes dessa fase de avaliação.

No decorrer da ação de formação, a intervenção do avaliador enquanto observador é fulcral para a qualidade da avaliação. No caso do avaliador não

ter disponibilidade, perde-se aqui uma fonte de informação extremamente valiosa, mas nunca se põe em causa a continuação da aplicação da metodologia.

Após o término da ação, todos os intervenientes podem ser chamados a participar na avaliação. No entanto, o formador e os formandos representam aqui um papel muito importante. A disponibilidade para serem entrevistados é crítica para a avaliação produzir melhores resultados. Não obstante, devem estar disponíveis, nesta fase, as chefias e o gestor de formação para fazerem o acompanhamento do mapa de impacto preenchido previamente de forma a manter a coerência entre os objetivos.

3.1.5 Quadro síntese da metodologia proposta

O quê? (Nível)	Quando? (Timings)	Quem? (Intervenientes)	Como? (Instrumentos)
Nível 1 – Contexto	Antes Durante Depois	Gestora de Formação Técnico de Formação Chefias	Entrevista Análise documental Mapa de impacto
Nível 2 – Entradas	Antes Durante Depois	Técnico de Formação Gestora de Formação	Entrevista Análise documental Mapa de impacto
Nível 3 – Reação	Depois ²	Técnico de Formação Formador	Entrevista Questionários RAF
Nível 4 – Aprendizagens	Depois ³	Técnico de Formação Formador	Entrevista Mapa de impacto
Nível 5 – Desempenhos	Depois ⁴	Técnico de Formação	Entrevista Mapa de impacto

² (até 1 semana depois)

³ (entre 1 e 2 semanas depois)

⁴ (entre 2 e 6 meses depois)

Nível 6 – Impactos	Depois ⁵	Técnico de Formação Gestora de Formação Chefias	Entrevista Mapa de impacto
Nível 7 – Sugestões de melhoria	Depois ¹	Todos os stakeholders ⁶	Entrevista Questionários

⁵ (1 ano depois)

⁶ (Chefias, Gestora de Formação, Técnico de Formação, Formador e Formandos)

Capítulo 3

Estudo de Caso

Este capítulo começa por explicar o objetivo final do estudo e, de seguida, as opções metodológicas utilizadas. É ainda dado a conhecer o percurso do investigador durante os trabalhos no terreno.

Posteriormente, é feita uma descrição da ação de formação selecionada (“Excel Avançado”) para a aplicação da metodologia proposta, onde é identificado o problema e se mostra de que maneira foi selecionada a amostra para estudo.

Na 5ª e última fase, a metodologia proposta no capítulo 2 é efetivamente aplicada à ação “Excel Avançado”, estando esta fase dividida em 7 secções, uma para cada nível de avaliação.

1. Propósito do estudo

De olhos postos no panorama atual das organizações portuguesas, verifica-se uma cada vez maior aposta na formação dos colaboradores. Mas esse investimento é ainda pouco refletido, ou seja, não é suficientemente pensado para atingir os resultados que um processo formativo de qualidade é capaz de proporcionar. E isto remete-nos para a avaliação da formação e a sua importância, que foi evidenciada na segunda parte do capítulo 2 e está na base

de todo este trabalho. Existe, obviamente, a preocupação em controlar a rentabilidade do investimento em formação e algumas empresas utilizam metodologias avaliativas de elevada complexidade e resultados comprovados. No entanto, a maioria serve-se de ferramentas mais básicas e rudimentares, sendo que uma minoria ainda descarta qualquer tipo de avaliação.

A CH é, sem dúvida, uma empresa que se preocupa com os seus colaboradores e com a sua qualificação, se não a que mais se preocupa. É exemplar no plano de formação que oferece anualmente aos seus colaboradores, com uma variedade imensa de ações de formação ao dispor de todos, e está ciente da constante necessidade de monitorizar esse plano com uma metodologia avaliativa capaz de acompanhar as tendências mais recentes. Neste seguimento, fui desafiado a criar uma ferramenta que permitisse à empresa fazer a monitorização do seu plano de formação e conseguir ainda monitorizar os planos de formação implementados em empresas clientes, para assim comprovar a qualidade dos serviços prestados e assegurar um investimento mais rentável no seu capital humano.

Com um ponto de partida no modelo multinível de Kirkpatrick e com base em alguns pressupostos presentes no modelo SCM de Brinkerhoff e no modelo CIRO de Warr, Bird e Rackham, pretendo propor uma metodologia com o objetivo de avaliar a formação. É expectável que tenha aplicação em qualquer ação de formação, no entanto, poderá ter de ser sujeita a ligeiras alterações de acordo com as especificidades de cada ação. Após apresentação teórica da abordagem metodológica, será conduzido um teste numa ação selecionada a partir do Plano de Formação da CH (“Excel Avançado”), para provar a consistência e credibilidade para futuras aplicações.

2. Opções metodológicas

Este ponto surge como enquadramento das opções metodológicas feitas no âmbito da síntese integrativa proposta no capítulo anterior. Numa primeira fase, será feita uma breve explicação dos métodos incluídos no modelo proposto e a sua pertinência. Na segunda fase, uma descrição dos instrumentos utilizados ao longo do trabalho.

2.1 O estudo de caso

O estudo de caso é aqui escolhido como metodologia principal deste trabalho, que pretende estudar com significativa profundidade o caso (ação de formação) – “Excel Avançado”. Com um objeto de estudo tão complexo como este, com diferentes intervenientes e muitas características desconhecidas, era importante emergir no seu conteúdo da forma exaustiva que este método de investigação contempla.

Estudar um caso é um processo de investigação qualitativa que investiga a fundo uma determinada situação, um acontecimento específico ou uma pessoa ou pessoas em particular (Denzin & Lincoln, 2005).

Como qualquer outra metodologia, apresenta vantagens e desvantagens. Como principal vantagem, o facto de permitir a utilização de vários instrumentos de avaliação sobre um caso específico, facilitando a compreensão da sua natureza. Além disso, permite um estudo razoavelmente rápido e com significativa profundidade. No entanto, não deixa margem para generalizações e acaba por ser difícil confirmar a informação depois de recolhida (Sousa, 2009).

Os procedimentos deste método de investigação são, normalmente, os seguintes (Sousa, 2009):

1. A recolha de dados, o mais exaustiva possível;
2. O tratamento e análise dos dados;

3. A extração de conclusões.

2.2 A observação

“Observation is the technique of gathering data through direct contact with an object – usually another human being. The researcher watches the behavior and documents the properties of the object” (Potter, 1996, p. 98 *apud* Polkinghorne, 2005)

A observação pode tomar várias formas, dependendo das circunstâncias (Sousa, 2009): de acordo com o tipo de organização, pode ser (1) simples ou (2) estruturada; de acordo com o tipo de participação, pode ser (3) participante ou (4) não-participante; de acordo com o tipo de procedimento, pode ser (5) sistematizada ou (6) não-sistematizada; de acordo com o número de observadores, pode ser (7) individual ou (8) em equipa; e, de acordo com o contexto, pode ser (9) laboratorial ou (10) em campo.

A observação simples é uma forma espontânea de observar determinados acontecimentos, sem se conhecer o contexto e com o papel de espectador. A observação estruturada difere da simples na medida em que existe um planeamento. Aqui o papel não é de um mero espectador, mas de alguém que pretende recolher dados com um certo rigor.

A observação participante é o envolvimento do investigador no meio do grupo em estudo, com o intuito de retirar conclusões acerca dos seus comportamentos e atitudes. O envolvimento concede-lhe uma visão interna e mais próxima, com especial vantagem no momento de cruzar a informação recolhida pela observação com a recolhida com recurso a outros instrumentos, nomeadamente a entrevista. A observação não-participante não pressupõe o envolvimento do observador, limitando-se este a contactar apenas com o grupo de uma forma distante (Pocinho, 2012).

A observação sistematizada destina-se a recolher informação para comprovar a veracidade de hipóteses previamente e estrategicamente definidas.

Na observação não-sistematizada não há lugar a hipóteses planificadas anteriormente, mas o observador sabe o que procura.

A observação individual é, como o próprio nome indica, feita por apenas um observador. A observação em equipa, por outro lado, é feita por mais do que um observador.

A observação laboratorial pretende isolar as variáveis independentes de estudo recorrendo à criação de condições laboratoriais, para um maior rigor no controlo. A observação em campo é protagonizada no local onde ocorrem efetivamente os eventos a observar.

Neste caso concreto de trabalho, a observação é um método de investigação que representará um papel extremamente importante e uma grande mais valia para a validade da informação recolhida, dada a presença ativa do investigador durante toda a ação formativa e mesmo no local de trabalho em período anterior e posterior à formação. Trata-se, portanto, de observação simples, participante, não-sistematizada, individual e em campo.

2.3 A triangulação

“The combination of multiple methodological practices, empirical materials, perspectives, and observers in a single study is best understood, then, as a strategy that adds rigor, breadth complexity, richness, and depth to any inquiry.” (Flick, 2002, p. 229; 2007, pp. 102–104 *apud* Denzin & Lincoln, 2005).

O conceito de triangulação é visto como um processo que torna o resultado final mais claro e credível. Através do cruzamento de fontes, instrumentos ou mesmo métodos, é possível chegar mais perto da essência do caso em estudo e conhecer as várias formas em como o caso está a ser visto. A triangulação ajuda a identificar as diferentes realidades (Stake, 2005 e Ghrayeb, Damodaran & Vohra, 2011).

Uma vez que um dos objetivos finais deste trabalho é acrescentar valor na empresa, o método da triangulação foi escolhido pela sua capacidade de conferir credibilidade aos resultados da investigação, que por sua vez tornará o modelo proposto numa ferramenta de comprovada qualidade depois de exemplificada a sua aplicação.

2.4 A entrevista

“(...) a conversation with a purpose” (Kahn & Cannel, 1957, p.149 apud Marshall & Rossman, 1998)

A entrevista é mais uma conversa do que um momento formal de perguntas e respostas. Em conjunto com a observação, esta “conversa” forma um poderoso mecanismo para decifrar o significado por detrás das palavras e opiniões das pessoas. No entanto, este instrumento apresenta algumas fraquezas, nomeadamente a exigência de interação e cooperação por parte do público em estudo (Marshall & Rossman, 1998 e Rubin & Rubin, 1995).

Existem quatro tipos de entrevista: entrevista dirigida; entrevista semi-dirigida; entrevista não-dirigida ou aberta; entrevista em painel.

Na entrevista dirigida, o entrevistador segue um guião previamente estabelecido, com uma série de perguntas predefinidas, de resposta curta e objetiva, quase como se fosse um questionário aplicado verbalmente (Sousa, 2009).

Na entrevista semi-dirigida existe uma certa orientação, geralmente no início da entrevista, deixando que o entrevistado siga depois a sua linha de raciocínio, intervindo apenas nos momentos em que o sujeito possa estar a desviar-se do assunto em questão. O entrevistador tem previamente preparadas as questões de que pretende a resposta do sujeito, mas não as coloca diretamente, anotando aquelas a que ele vai respondendo no decorrer da conversação (Sousa, 2009).

Na entrevista não dirigida, o entrevistador coloca questões no decorrer de uma conversa com o entrevistado, podendo este expressar as suas opiniões e sentimentos com total abertura e liberdade. A função do entrevistador é a de estimular o entrevistado, levando-o a falar sobre determinado assunto sem, no entanto, o forçar a responder. Não há qualquer limite para a resposta nem para a linha de raciocínio, argumentações ou justificações que o entrevistado deseje dar (Ghiglione e Matalon, 1985 *apud* Sousa, 2009).

Por fim, a entrevista em painel, diz respeito a um pequeno grupo de pessoas que são entrevistadas ao mesmo tempo, a fim de se estudar a evolução das opiniões em períodos curtos e na presença de opiniões diferentes. Quando se fala em liberdade, abertura e não-diretividade numa entrevista, estas aplicam-se apenas ao entrevistado e não ao entrevistador. Este último deve sempre ter presente o problema em causa para que não se desvie do mesmo e, para qualquer uma das técnicas, é obrigado a uma estruturação prévia das ideias a desenvolver (Sousa, 2009).

Trata-se de um instrumento de avaliação à disposição do indivíduo, mostrando-se na sua simplicidade muito útil na recolha de todo o tipo de informação. É o principal instrumento do modelo proposto pois permite criar uma relação de proximidade com os intervenientes e, assim, entender melhor as suas opiniões, muitas vezes de extrema subjetividade, tanto antes como depois do decorrer da ação. Este afigura-se, portanto, um instrumento indispensável na persecução do objetivo – utilização da nova metodologia de avaliação da formação.

No momento de decidir a melhor abordagem à entrevista e ao entrevistado, é importante saber o objetivo da conversa e a informação que pretendemos recolher. Neste caso, foram elencadas as questões que necessitavam de resposta e, a partir daí, criado um guião de entrevista (Anexo 11). O guião serviu para conduzir a entrevista numa determinada direção, concedendo total liberdade ao

entrevistado para exprimir a sua opinião. Pretende-se obter informação acerca das expectativas que antecedem o início da ação formativa para uma comparação direta entre formandos e fazer um levantamento do que se passou durante a ação e do que é esperado que venha a ocorrer após o término da mesma, tanto a nível pessoal, como profissional (no desempenho da função) e organizacional (no desempenho da instituição).

2.5 A análise documental

Ao longo do estudo do caso, serão recolhidos os vários documentos da empresa que estejam direta e indiretamente relacionados com o Plano de Formação e a ação formativa Excel Avançado. Para avançar com uma proposta de metodologia que permita avaliar a formação de forma estruturada e rigorosa, será necessário proceder a uma análise cuidada de tais documentos por forma a contextualizar os trabalhos com as práticas da empresa e melhor adequar o resultado final.

Para além disso, esperam-se recolher informações ao longo do trabalho de terreno, entre entrevistas e observações, que mais tarde são analisadas com base num guia de orientação que se estenderá a todo o tipo de informação.

2.6 A análise de conteúdo

“Data analysis is the final stage of ‘listening’ to ‘hear’ the meaning of what is said by the research subjects” (Rubin & Rubin, 1995:226 apud Pienaar, 2003)

A análise de conteúdo é um processo de leitura de entrevistas que agrupa a informação por temas para facilitar a sua análise. Tem início durante a realização das entrevistas e é feita constantemente ao longo de todo o período de investigação. À medida que terminam as primeiras entrevistas, as respostas recolhidas são estudadas, os temas são divididos e, assim, vão-se percebendo as

matérias que exigem uma intervenção mais profunda e com maior detalhe (Rubin & Rubin, 1995).

Dentro de cada tema deve figurar toda a informação disponível, proveniente de todos os entrevistados e passível de integrar uma dada categoria. Deve ser feita uma comparação entre categorias para identificar possíveis ligações, com o objetivo de as integrar numa interpretação detalhada e final dos resultados (Rubin & Rubin, 1995).

Não existe um número ideal para o número de temas/categorias a selecionar. No entanto, quanto menos forem selecionadas, mais facilmente serão transmitidos os resultados da investigação. Guba e Lincoln sugerem 4 guias para o desenvolvimento de categorias (Guba e Lincoln *apud* Merriam, 1998): (1) a frequência com que algo é referenciado indica uma dimensão importante; (2) o público pode determinar o que é importante; (3) algumas categorias vão sobressair pelo seu caráter único; (4) algumas categorias podem providenciar uma vantagem ao nível de outros problemas.

No caso particular de um estudo de caso, a análise de conteúdo torna-se ainda mais desafiadora. Uma vez que a informação não deriva apenas das entrevistas, mas também de observações e documentos, o investigador terá mais dificuldade em retirar conclusões de um conjunto de informação tão vasto e distinto. O investigador deve, portanto, prestar mais atenção à gestão da informação e preocupar-se em acompanhar a constante receção de nova informação (Merriam, 1998).

O percurso do investigador, explicado em detalhe no ponto seguinte, ajudou não só à recolha exaustiva de toda a informação relevante mas também à gestão dessa informação, pela forma como foi estruturado.

3. Percurso do investigador

O propósito deste trabalho surgiu no âmbito do estágio realizado na CH Business Consulting, que tinha como tema inicial a “Avaliação do Impacto da Formação”, na altura da minha candidatura.

Após uma semana de acolhimento e integração inicial em que recebi muita formação relativamente às práticas da empresa, iniciei o meu trabalho na área da formação. Um mês depois, já com algum domínio das técnicas, comecei a estudar as diferentes variantes passíveis de ser exploradas no meu trabalho. Em negociação com a empresa, chegamos à conclusão que poderia ser interessante focar o trabalho na metodologia de avaliação da formação em vigor na altura e procurar formas de a melhorar. Por forma a testar um novo modelo que iria surgir, decidiu-se estudar o caso do plano de formação interno, mais especificamente a ação de formação “Excel Avançado” que entretanto iniciou.

A partir desse instante, recolhi e analisei os documentos referentes às práticas na conceção e avaliação da formação interna. Inscrevi-me na ação de formação em causa e observei os comportamentos dos formandos, bem como a forma como decorreu toda a ação. Depois de terminada a ação, passei a observar, com maior detalhe, os comportamentos dos formandos (colegas de trabalho) no desempenho das suas funções. Procedi, ainda, à realização das entrevistas programadas, que se prolongou pelo mês de Dezembro e início do mês de Janeiro.

Concluídas todas as entrevistas, dei início à análise da informação recolhida com o objetivo de proporcionar os resultados da avaliação, de acordo com o modelo proposto.

A tabela seguinte ilustra a evolução dos trabalhos no terreno a nível temporal:

Atividades	Setembro		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
	3--10	10--30	1--31	1--30	1--21	2--31	1--28
Acolhimento e Integração na empresa							
Familiarização com as práticas da empresa na área da Formação							
Tarefas executadas no âmbito de projetos de formação							
Análise de documentos da empresa							
Observação de comportamentos no posto de trabalho							
Observação participante na ação formação Excel Avançado							
Entrevista ao responsável pelo plano de formação							
Entrevistas aos formandos							
Análise dos dados recolhidos e formulação de conclusões							

Tabela 4: Percurso do investigador

Todos estes passos foram cruciais para atingir o propósito do trabalho. A presença no terreno facilitou o desenrolar das atividades e a proximidade permitiu a obtenção de resultados mais fidedignos.

4. Descrição da ação de formação “Excel Avançado”

A ação de formação Excel Avançado teve início no dia 29 de Outubro e terminou no dia 26 de Novembro de 2012. Esteve dividida em 5 sessões de 3 horas cada uma, em regime laboral, e decorreu nas instalações da CH em Coimbra. Contou com a participação de 18 colaboradores e foi ministrada por um formador interno com vasta experiência na área. Foi uma formação presencial/“em sala” e exige a presença a 80% das horas de formação como critério de aprovação.

Os formandos foram convidados a participar e sujeitos a uma prova diagnóstica, sendo a sua seleção feita de acordo com a adequabilidade entre as competências demonstradas e os objetivos da intervenção formativa. De entre os formandos selecionados, todos detêm uma licenciatura ou um mestrado e

ocupam diferentes funções dentro da empresa. No que diz respeito ao género, 10 dos formandos são do sexo feminino. As idades estão compreendidas entre os 23 e os 38.

4.1 Problema identificado

Na altura da realização do Diagnóstico de Necessidades de Formação, foi identificada a ferramenta “Microsoft Excel” como sendo crítica para o desempenho de praticamente todas as funções dentro da empresa. Conhecida a falta de formação da maior parte dos colaboradores neste tema, foi proposta a realização de duas ações de formação, uma de nível mais básico e outra de nível avançado, para dar resposta a esta necessidade quase global.

Com o objetivo de uniformizar competências na ferramenta e desenvolver algumas dependendo da função desempenhada, surge então a ação de formação “Excel Avançado”, que sucede uma ação de Excel mais inicial, posta à disposição de todos os colaboradores que demonstrassem interesse em participar. A adesão foi grande, tendo contado a primeira ação com 15 formandos e a segunda com 18.

4.2 Seleção da amostra

Do conjunto dos 18 formandos, foram selecionados apenas 7 para constituir a amostra. A seleção da amostra adquire nesta metodologia um sentido muito particular: tem por objetivo obter a máxima informação possível para a fundamentação e suporte da abordagem metodológica proposta. Por isso, em vez da uniformidade, a amostra na investigação qualitativa procura a máxima variação. Esta perspectiva de amostragem é *intencional* porque os sujeitos que a constituem não são escolhidos ao acaso mas sim selecionados a partir de critérios específicos (Aires, 2011): diversidade de funções desempenhadas; diferentes aplicabilidades à função; e abordagens distintas a ações formativas.

A amostra é, então, caracterizada na tabela seguinte:

Entrevistado	Função	Género	Idade	Habilitações Literárias
Formador	Formador interno	M	38	Licenciatura
Formando 1 e Chefia	Coordenadora Operacional CH Academy	F	35	Licenciatura
Formando 2 e GF interna	Diretora de Recursos Humanos	F	32	Licenciatura
Formando 3	Técnica de Formação	F	24	Mestrado
Formando 4	Gestora de Formação	F	34	Mestrado
Formando 5	Consultor	M	31	Licenciatura
Formando 6	Técnico de Formação	M	24	Mestrado

Tabela 5: Caraterização da amostra

5. Aplicação prática

Depois de contextualizado o estudo e o seu objeto, e descrita a ação de formação “Excel Avançado”, terá lugar uma exemplificação do modelo proposto no ponto 3. do capítulo 2.

A aplicação do modelo tem em conta a observação feita pelo investigador ao longo dos 6 meses de trabalho no terreno, as entrevistas que foram realizadas e os vários documentos analisados. Para um melhor entendimento do processo de aplicação, este será dividido por nível.

De seguida, do ponto 5.1 ao ponto 5.7, será feita uma explicação detalhada do uso dos instrumentos propostos em cada nível e retiradas as conclusões consideradas pertinentes, sempre com vista a tornar todo o processo de fácil compreensão para o leitor e, especialmente, para a empresa.

A operacionalização da metodologia proposta tem por base o ponto 3.1 do capítulo anterior – Metodologia de Avaliação da Formação. Será também usado o mapa de impacto criado, num exemplo sugerido e aplicável à ação de formação em estudo (Anexo 14).

5.1 Contexto

A partir do momento em que se realizou a entrevista com a gestora de formação interna, ficou-se a conhecer o contexto de partida e fui, posteriormente, aprofundando esse conhecimento através de conversas informais. Assim, pude observar com maior atenção se os restantes participantes estavam alinhados com esse contexto, ou seja, se conheciam o problema que foi identificado e quais os objetivos da ação. Pelas entrevistas, abaixo transcritas, verificamos que os formandos estavam alinhados com a necessidade que existia para desenvolver competências numa ferramenta como o Excel, utilizada diariamente, mas que os seus objetivos diferiam ligeiramente.

Formando 2: “Esta formação tinha como finalidade uniformizar os conhecimentos das pessoas, dos participantes, em termos do Excel. Trabalhamos com o Excel, com vários suportes de Excel nas nossas atividades, e como havia aqui pessoas com níveis mais básicos e outros mais avançados, tentamos aqui uniformizar e até otimizar alguns dos processos.”

Formando 4: “Eu fui frequentar a formação para recuperar conceitos e adquirir mais algumas competências em Excel.”

Formando 6: “O meu objetivo na formação era conseguir melhorar o uso da ferramenta, uma vez que o Microsoft Office é a ferramenta que menos domino. Então, fui com a expectativa de (...) poupar mais tempo na utilização da ferramenta.”

Cada formando acabou por desenvolver os seus próprios objetivos pessoais para a formação, com algumas diferenças entre si, mas sempre focados em fazer face à necessidade identificada.

Ao nível do contexto, podemos então concluir que, apesar dos formandos estarem alinhados relativamente ao problema diagnosticado, é possível tirar partido de uma melhor comunicação dos objetivos da ação de formação de forma a maximizar os *outputs* resultantes dessa ação. O mapa de impacto (Anexo 14) pode funcionar aqui como plataforma de comunicação se partilhado com todos os intervenientes.

Importa agora perceber se as características do processo formativo eram do conhecimento dos intervenientes.

5.2 Inputs

Numa primeira fase, pelo contato direto com a equipa responsável pela organização e, numa segunda fase, pela consulta dos documentos inerentes à organização da ação e pelas entrevistas realizadas, fiquei a par de todos os procedimentos levados a cabo no âmbito da ação. Para além disso, todos os formandos tiveram também acesso a toda a informação, tal como pude observar e comprovar através das entrevistas.

Formador: “Devo salientar particularmente os papéis da Dra. Susete Pires, Diretora de Recursos Humanos do Grupo CH, e do Dr. Luís Marques, Assistente Técnico de Recursos Humanos, quer na organização desta ação de formação, porque foram responsáveis pela organização não só do grupo de participantes mas de todos os meios e materiais tecno-pedagógicos, e da aplicação da atividade diagnóstico de conhecimentos. Foram responsáveis ainda pelo acompanhamento de toda a ação de formação, pelo que considero que estiveram irrepreensíveis.”

Formando 1: A coordenação (DRH) da ação fez uma boa preparação e acompanhamento da ação.

Ao nível dos *Inputs*, podemos então concluir que a gestão da formação está a ser eficaz na comunicação e partilha de informação com os intervenientes.

Importa agora perceber se os participantes ficaram satisfeitos com a formação.

5.3 Reação

Através das entrevistas, fui notando aquilo que esteve mais ao agrado dos formandos e aquilo que esteve menos bem, tal como as suas razões e sem excluir a opinião do formador.

Formador: “Quando tudo é perfeitamente planeado, só deixando margem para que tudo corra pelo melhor, sentimos uma enorme satisfação por ter podido fazer parte de mais um processo que alcançou reconhecidamente o sucesso.”

Formando 2: “Achei que efetivamente deveria ter havido mais componente teórica de explicitação do exercício, antes de o começarmos a fazer. Mais uma contextualização, para depois não fazermos as coisas de forma tão matemática. O formador com competências técnicas indiscutíveis, (...) portanto, aí não há dúvidas: nível 5 em termos de componente técnica. Em termos de relacionamento com os formandos, (...) acho que resultou muito bem.”

Formando 3: “O formador fez tudo aquilo que podia para transmitir todos os conhecimentos. Tenho pena é de, coisas mais específicas e mais difíceis, eu ter que recorrer a apontamentos. Não saber bem de cor, mas acho que é falta de prática.”

Formando 5: “Fiquei extremamente satisfeito com o formador. Acho que o formador tem excelentes capacidades, principalmente a nível de Excel, tem bastantes conhecimentos e acho que consegue adaptar para os vários níveis.”

De uma forma geral, os formandos ficaram satisfeitos com a ação de formação “Excel Avançado”. O formador foi referenciado como detentor de um nível elevado de competências técnicas e a relação que estabeleceu com os participantes foi muito boa. As instalações, os recursos disponíveis e os materiais distribuídos foram considerados sempre os mais adequados. No entanto, foram apontados pequenos detalhes que, apesar de não terem prejudicado a vontade e a capacidade de aprendizagem dos participantes, devem ser revistos de forma a atingir uma maior qualidade do processo formativo. Isto está espelhado no Relatório Final de Avaliação (Anexo 10), onde a maior parte dos parâmetros está avaliada com 5, principalmente o formador que atingiu, em média, a pontuação máxima (5).

Ao nível da reação dos formandos, podemos então concluir que a satisfação com o contributo do formador foi geral e atingiu um elevado grau. Podemos ainda concluir que, ao nível das condições oferecidas e da forma de organização da ação, existem pontos susceptíveis de melhoria (referenciados na subsecção 7 deste ponto).

Importa agora perceber se a ação terá originado o desenvolvimento de competências.

5.4 Aprendizagem

As reações ao longo de toda a ação de formação foram evidenciando o desenvolvimento de competências pela participação na ação. As entrevistas vieram comprovar essa ideia, pois todos admitiram posteriormente que tinham adquirido novas competências ou desenvolvido algumas das que já detinham.

Formando 2: “Acho que desenvolveu competências técnicas, obviamente.”

Formando 3: “Adquiri muitas e outras foram desenvolvidas, sim, melhoradas.”

Formando 6: “Desenvolvi algumas, muitas que se calhar eu não utilizo agora, algumas ferramentas, algumas operações lógicas que eu não utilizo na minha função, mas que aprendi e que quando for preciso utilizar já sei que posso ir àquele exercício, ver aquele manual porque sei que falei sobre isso.”

Com a ação, todos os formandos desenvolveram competências. Uns aperfeiçoaram muitas técnicas que já conheciam e desenvolveram novas, outros aperfeiçoaram as poucas que detinham e desenvolveram muitas novas.

Ao nível das aprendizagens, podemos então concluir que a formação foi um sucesso e houve transmissão de conhecimento e desenvolvimento de competências. No entanto, o objetivo de uniformização de competências não foi cumprido na íntegra.

Com a ajuda do mapa de impacto, podemos fazer uma avaliação mais realista e comparar as competências desenvolvidas com as competências que se esperavam potenciar. Numa análise ancorada essencialmente na observação, e tendo em conta o exemplo sugerido (Anexo 14), conclui-se que dos 4 objetivos propostos apenas 1 não foi cumprido – uniformização de competências.

Importa agora perceber se o desenvolvimento de competências contribuiu para melhores desempenhos no posto de trabalho.

5.5 Desempenho

Mais uma vez contrastando as afirmações dos participantes com o que pude observar no dia-a-dia de trabalho, recolhi informação suficiente que me permitiu saber até que ponto a ação de formação potenciou melhorias nos desempenhos.

Formando 1: “Optimização da utilização do excel.”

Formando 2: “Em termos pessoais, noto isso muitas vezes.”

Formando 3: “A partir da formação de Excel tive mais capacidade para fazer, por exemplo, alguns quadros que me pudessem ajudar no trabalho.”

Formando 4: “Com aquilo que aprendi efetivamente, já estou a colocar algumas coisas em prática e outras com certeza irei colocar quando surgir a oportunidade ou a necessidade.”

Formando 5: “Conseguimos melhorar o nosso desempenho e realmente com isto conseguimos reduzir os tempos de trabalho que se calhar demoramos a fazer as coisas.”

Formando 6: “Para além do que eu disse de otimizar o tempo em que faço/desenvolvo uma tarefa, penso que será importante também porque, daqui para a frente, e como eu também já referi anteriormente, posso realizar outro tipo de tarefas que se calhar não estão tão ajustadas, tão dentro da minha função, e que me podem possibilitar, vá lá, um crescimento profissional.”

Cada um, ao seu ritmo, aplica no seu dia-a-dia de trabalho aquilo que aprendeu na formação. Uns mais que outros, pelas distintas exigências da sua função, mas todos acreditam vir a aplicar mais daquilo que aprenderam num futuro próximo. De uma forma geral, a formação permitiu a execução de tarefas num menor espaço de tempo e ajudou à criação de mapas de apoio às tarefas diárias.

Ao nível dos desempenhos no posto de trabalho, podemos então concluir que a ação de formação foi eficiente e os formandos desempenham as suas funções de uma forma mais célere e estruturada, graças às competências desenvolvidas e aperfeiçoadas na ação.

Também com a ajuda do mapa de impacto, podemos aproximar a avaliação da realidade e do que estava efetivamente previsto. Neste caso, os objetivos propostos, a título de exemplo, foram atingidos por completo, o que demonstra que a ação foi muito eficaz.

Importa agora perceber se a melhoria do desempenho individual de cada um terá impacto no desempenho coletivo da organização.

5.6 Impacto

Neste caso, foi difícil obter informação concreta que me permitisse sustentar quaisquer conclusões, pela dificuldade que existe em medir os indicadores num tão curto espaço de tempo. Apesar disso, foi possível recolher algumas opiniões quanto às previsões futuras.

Formando 1: “Melhor adequação das funcionalidades do programa às atividades a desenvolver, e maior eficácia na utilização do programa.”

Formando 2: “Decorreu há pouco tempo, portanto ainda não temos elementos para perceber se o facto de ter havido esta formação teve impacto no desempenho das pessoas. Mas a expectativa é para que tenha impacto, com certeza.”

Formando 3: “Penso que uma organização que tenha os seus colaboradores com competências de melhor qualidade, com mais qualidade que é o caso do Excel, que usamos todos os dias, e que é uma ferramenta que toda a gente usa, eu acho que isso para a empresa é muito importante.”

Formando 4: “Se eu conseguir desempenhar melhor a minha função, acho que mais facilmente atinjo, quer os meus objetivos individuais, quer os objetivos da organização.”

Tanto os formandos como o formador estão convictos de que o impacto na organização será sentido, mais tarde ou mais cedo. Alguns consideram ainda que a intervenção formativa é capaz de vir a contribuir para um crescimento profissional.

Ao nível do impacto na organização, nada se pode concluir. No entanto, é expectável que a ação de formação “Excel Avançado” venha a ter impacto, pelo que é necessário acompanhar a evolução dos indicadores previamente estabelecidos. Se usarmos o mapa de impacto, facilmente percebemos quais os objetivos (indicadores) cuja evolução devemos acompanhar, para que 1 ano após o fim da ação exista coerência nas conclusões retiradas.

Importa, por fim, perceber se a ação pode ser melhorada em busca de um maior grau de eficácia.

5.7 Sugestão de melhorias

Apesar de todos terem ficado satisfeitos com a envolvente da ação de formação, alguns acharam por bem deixar algumas sugestões para ações idênticas que venham a ser realizadas no futuro.

Formando 1: “Numa ação idêntica, se possível, optaria por constituir 2 grupos, uma vez que o grupo de formandos era muito grande. Um grupo mais pequeno permitiria realizar outras dinâmicas formativas que poderiam ser benéficas.”

Formando 2: “Mais duração da ação (...) uma sala maior se tivesse o mesmo número de formandos (...) e eventualmente, ao organizar esta formação para outros grupos, no que corresponde à avaliação diagnóstica que foi feita, eventualmente aqui faria sentido um nível intermédio.”

Formando 4: “A única coisa que acrescentava era mais tempo à formação. Pela complexidade da própria formação, talvez para aprender mais.”

Para melhorar a qualidade do processo formativo na organização de outras ações de formação e, em especial, de ações idênticas à estudada, foram identificados pontos susceptíveis de melhoria que irão atuar aqui como sugestões para ações futuras mais eficazes:

- Uma seleção de participantes mais criteriosa, para evitar uma discrepância tão grande ao nível dos conhecimentos detidos;
- Uma divisão em 2 grupos, reduzindo o nº de formandos e permitindo uma quantidade superior de dinâmicas e exercícios resolvidos;
- Uma atenção redobrada à dimensão da sala, que tenha em conta o número de participantes possíveis e efetivos;

- Uma maior contextualização teórica dos conteúdos;
- Uma maior adaptação ao contexto de trabalho dos exercícios práticos resolvidos;
- Uma maior duração do curso, ou sessões mais curtas sem intervalos, para evitar tempo desperdiçado.

6. Sumário conclusivo

De acordo com o que foi dito ao longo do ponto 5., ancorado no exemplo do mapa de impacto (Anexo 14) e no exemplo de grelha final (Anexo 17), importa salientar que a ação de formação “Excel Avançado” foi eficiente, na medida em que cumpriu com 3 dos 4 objetivos previamente estabelecidos ao nível das aprendizagens e com todos os objetivos ao nível dos desempenhos. Ao nível do impacto na organização, não se pode ainda concluir se a ação teve impacto ou não pois o tempo que passou entre o final da ação e a concretização da avaliação não foi suficiente para retirar conclusões consistentes. No entanto, a maior parte dos intervenientes são da opinião de que, mais tarde ou mais cedo, o impacto se venha efetivamente a notar. Estamos, finalmente, em condições de responder às 3 perguntas seguintes (Brinkerhoff, 2005), tal como nos propusemos na síntese integrativa no capítulo 2:

1. *“How well is our organization using learning to drive needed performance improvement?”*

A CH utilizou a ação “Excel Avançado” de forma adequada, potenciando o desenvolvimento de competências e contribuindo para um melhor desempenho individual dos seus colaboradores.

2. *“What is our organization doing that facilitates performance improvement from learning? What needs to be maintained and strengthened?”*

A organização da ação foi exemplar e contribuiu para um maior comprometimento por parte dos participantes. A utilidade dos conteúdos da ação também foi crucial para a aprendizagem e deve ser mantida a lógica de realizar as ações de formação que mais se aproximem das necessidades das funções de cada colaborador.

3. *“What is our organization doing, or not doing, that impedes performance improvement from learning? What needs to change?”*

O alinhamento e envolvimento dos stakeholders durante todo o processo de concepção, elaboração e avaliação da formação deve ser considerado no futuro como uma mais-valia. Comunicar eficazmente os objetivos, refletir previamente sobre eles e fazer a comparação entre o proposto e o que efetivamente sucedeu deve ser tido em conta.

Capítulo 4

Considerações Finais

Este último capítulo serve para sintetizar a informação que foi sendo produzida ao longo do trabalho.

Numa primeira fase, são elencadas as principais conclusões e as ideias mais importantes a reter.

De seguida, são referenciadas as limitações que surgiram ao longo da realização deste trabalho e feitas algumas sugestões para intervenções futuras que envolvam a área em estudo.

Por fim, a última fase destina-se a uma reflexão pessoal onde são apontadas as consequências deste estudo para a vida pessoal e profissional do investigador.

1. Conclusão

Em forma de síntese, importa aqui deixar claros alguns dos aspetos mais relevantes deste estudo. O trabalho desenvolveu-se de forma a concretizar elementos suficientes para responder à questão de investigação, e fica a ideia de “missão cumprida”.

De agora em diante, acredito que a CH possui a informação e as ferramentas necessárias para por em prática uma metodologia de avaliação da formação de

elevada qualidade, que lhe poderá trazer benefícios a muito curto prazo. Apesar de algumas limitações inerentes ao próprio avanço do trabalho, mencionadas no ponto seguinte, os resultados são bastantes satisfatórios.

Este Trabalho Final de Mestrado culmina na apresentação de uma metodologia de avaliação da formação que assenta nas seguintes premissas:

- Manutenção dos 4 níveis do modelo de Kirkpatrick já presentes na metodologia da empresa e dos instrumentos a ela subjacentes;
- Inclusão de 2 novos níveis, com foco no período pré-formação, que acrescentam informação acerca do contexto e da forma como estão organizadas as ações;
- Inclusão de mais 1 nível, que faz a ligação entre os 6 anteriores e contempla as sugestões de melhoria apontadas por todos os intervenientes na ação;
- Utilização da entrevista como instrumento principal de avaliação;
- Utilização de uma nova ferramenta – mapa de impacto – para melhorar a qualidade dos resultados a atingir;
- Utilização de uma grelha final de avaliação que sintetiza as conclusões e quantifica-as.

Pela análise da literatura protagonizada no capítulo 2 e pela aplicação do modelo proposto, são de salientar as seguintes ideias-chave:

- A aposta na formação dos colaboradores é cada vez mais importante no contexto empresarial em que vivemos;
- O investimento em formação deve ser monitorizado através de uma avaliação da formação eficaz;
- A definição prévia de objetivos é de extrema importância;
- O alinhamento entre os vários stakeholders deve existir em todos os momentos da avaliação;

- O envolvimento de todos os stakeholders é crucial para o bom funcionamento da ação de formação e da sua avaliação.

2. Limitações

Nunca conseguimos produzir um resultado perfeito, existe sempre algum factor que fica por considerar, um detalhe que é passado ao lado e que a experiência nos vai ajudando a contornar. Este estudo não foi exceção e existiram algumas limitações na concretização deste trabalho.

A falta de tempo prejudicou a qualidade dos resultados da avaliação protagonizada, apesar de terem sido feitos todos os possíveis para produzir conclusões o mais completas possível. Isto porque uma avaliação desta natureza e mediante o modelo proposto, exige um determinado período de tempo para que os resultados se comecem a sentir, principalmente ao nível da organização.

Também devido ao pouco tempo disponível, não foi possível realizar um exercício de Benchmarking e comparar as práticas da CH com as práticas de outras empresas, no âmbito da avaliação da formação. Desta forma estaria mais apto a sustentar as minhas opções e conclusões, oferecendo um resultado final mais credível. Esta comparação permitiria perceber até que ponto as empresas portuguesas têm apostado na avaliação da formação e a distância entre a CH e aquelas que são as práticas de excelência do mercado.

O facto de o modelo pressupor uma observação participante para complementar a informação recolhida através dos vários instrumentos, torna muito difícil a sua aplicabilidade noutras ações de formação. O avaliador não estará sempre disponível para despender tempo na participação em todas as ações que avalia, para além daquele que terá de despender na consecução do

processo avaliativo. Neste caso, a observação deve ser vista como uma mais-valia na avaliação desta ação em particular, e de outras em que tal observação seja possível, integrando o modelo.

Por fim, e tendo em conta a vontade de que a empresa possa alargar a aplicabilidade do modelo às ações e aos projetos de formação de empresas suas clientes, o factor cooperação dos formandos e formador envolvidos tem um papel muito importante na capacidade de retirar conclusões consistentes. Nesta situação, o avaliador estaria sempre dependente da disponibilidade dos formandos e do formador, podendo arrastar o processo de avaliação por longos períodos de tempo. Isto tornaria todo o processo muito dispendioso para a CH.

3. Sugestões

Pelo conhecimento teórico da temática da avaliação da formação desenvolvido durante a realização deste trabalho, e pela constante observação e contacto direto com as práticas da empresa no âmbito desta temática, sugiro uma revisão cuidada da metodologia em vigor com vista a um plano de formação interno de maior qualidade. À imagem daquilo que é a empresa e da sua busca permanente pela excelência em tudo o que faz, considero que existem vantagens em introduzir uma nova metodologia de avaliação da formação, nomeadamente a proposta neste trabalho.

Apesar de desenhado especificamente para avaliar a formação interna da empresa, considero útil a adaptação do modelo ao contexto dos projetos de formação em execução em empresas clientes. Pelo seu carácter flexível, será, sem dúvida, uma mais-valia para a empresa oferecer um serviço de valor acrescentado com uma forte componente avaliativa.

Acredito que seja bem recebido pelas empresas, uma vez que os seus investimentos necessitam cada vez mais de monitorização e, conseqüentemente, de justificação. E, sendo o capital humano um ativo tão valioso nos dias de hoje, espero ter contribuído para melhorar a qualidade dos serviços prestados não só pela CH, com uma componente que reforça o seu produto “formação”, mas também a qualidade dos serviços prestados pelas suas empresas clientes, na medida em que terão a possibilidade de investir mais eficazmente na formação e construir uma equipa mais capaz e mais apta a responder às necessidades dos seus clientes.

4. Reflexão pessoal

No primeiro dia de trabalho senti que ia ter uma experiência única, e assim foi. Fui apresentado a uma equipa fantástica que me acompanhou durante os 6 meses de estágio, sempre muito prestáveis e disponíveis para ajudar no meu processo de integração no mercado de trabalho. Eu era novo naquelas andanças, nunca tinha trabalhado, e considero que tive imensa sorte em ser o escolhido pela CH para trabalhar na empresa, em Coimbra.

A cada dia que passava eu sentia que aprendia sempre alguma coisa, que estava a crescer enquanto pessoa e que estava realmente a acumular muita experiência profissional. Tive a oportunidade de trabalhar com pessoas de várias áreas, absorver o seu conhecimento e evoluir, num curto espaço de tempo, em caminhos que não esperava possível.

Uma das áreas em que tive mais envolvimento foi a da formação. Enquanto técnico de formação, prestei apoio a uma gestora de formação, tanto na parte mais burocrática e pedagógica como na parte financeira. Aos poucos fui diversificando as minhas tarefas e procurei envolver-me no máximo de projetos

possível. Mas, ainda na formação, a minha contribuição estendeu-se a todo o tipo de trabalho, o que me permitiu entender perfeitamente os procedimentos da empresa.

A forma como o meu trabalho esteve organizado, ao longo do tempo, manteve-me motivado e focado no meu objetivo principal, sem nunca perder o rumo nas minhas obrigações profissionais. Com a cabeça sempre neste Trabalho Final de Mestrado, procurei enquadrá-lo nas ambições da empresa e transmitir benefícios futuros. Desta forma, a entrega deste trabalho tornou-se mais do que uma formalidade, tornou-se numa oportunidade de retribuir a ajuda dada pela CH ao aceitar-me e ao apostar em mim de uma forma tão constante.

Sinto que, de facto, foi uma experiência muito rica que vai marcar o meu percurso profissional daqui para a frente. E ainda, para além do ponto de vista prático, aprendi muito a nível teórico e espero que essa aprendizagem possa ter impacto na Organização através da entrega e apresentação deste trabalho.

Em suma, foi um trabalho com uma componente prática muito forte, que me motivou desde o início. O tema acabou por despertar o meu interesse a partir do momento em que ficou decidido o caminho a seguir e a capacidade que este tinha em potenciar a qualidade dos procedimentos da empresa, fez com que a minha vontade fosse para além de um trabalho formal, sempre em busca da melhor solução para a CH, que tanto me apoiou ao longo do meu percurso.

Bibliografia

- Adami, M. F., & Kiger, A. 2005. The use of triangulation for completeness purposes. *Nurse Researcher*, Vol.12, No.4: 19-29.
- Aires, L. 2011. *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Alves, J. 2009. *Desconstruir Construindo um novo Modelo de Formação*. Tese de Mestrado Integrado não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Bates, R. 2004. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27: 341–347.
- Brewer, T. K. 2007. *Use of Phillip's five level training evaluation and return on investment framework in the U. S. non-profit sector*. Tese de doutoramento não publicada, University of North Texas, Texas.
- Brinkerhoff, R. O. 2005. The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 1: 86-101.
- CH Academy. 2012. *Apresentação da empresa*. Disponível em www.ch-academy.pt (2012/11/10; 17H 30M).
- CH Business Consulting. 2012. *Serviços*. Disponível em www.chconsulting.pt (2012/11/10; 16H 30M).
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*: 1-16. Thousand Oaks: Sage Publications.

Documentos internos da área de formação do Grupo CH.

Ghrayeb, O., Damodaran, P., & Vohra, P. 2011. Art of triangulation: an effective assessment validation strategy. *Global Journal of Engineering Education*, Vol.13, No.3: 96-101.

Grupo CH. 2011. *Atlas duma Organização Transparente*.

Guerci, M., & Vinante, M. 2011. Training evaluation: an analysis of the stakeholders' evaluation needs. *Journal of European Industrial Training*, Vol.35, No.4: 385-410.

Hogan, R. L. 2007. The historical development of program evaluation: exploring the past and present. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume II, Issue 4: 6-11.

Instituto para a Qualidade na Formação, I. P. 2006. *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P..

Iqbal, M. Z., Maharvi, M. W., Malik, S. A., & Khan, M. M. 2011. An Empirical Analysis of the Relationship between Characteristics and Formative Evaluation of Training. *International Business Research*, Vol.4, No.1: 273-286.

Karim, M. R. 2012. Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 18: 141-148

Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. 2010. *Learning, Training and Development in Organizations*. New York: Taylor and Francis Group. LLC.

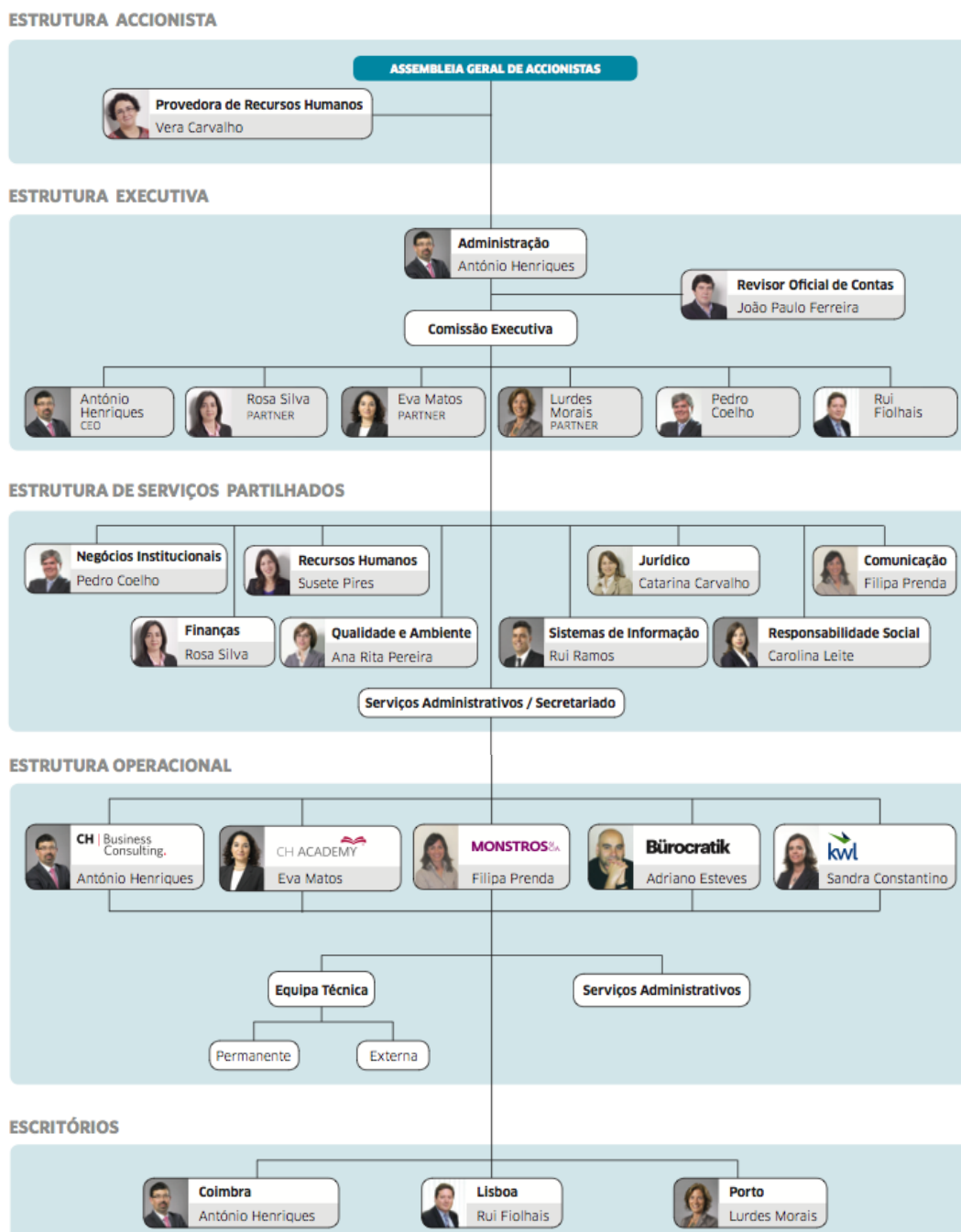
Marshall, C., & Rossman, G. B. 1998. Data Collection Methods. In C. Marshall & G. B. Rossman (Eds.), *Designing Qualitative Research*: 80-81. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Merriam, S. B. 1998. Levels of analysis. In S. B. Merriam (Ed.), *Qualitative research and case study applications in education*: 179-197. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pereira da Silva, B. 2011. *Avaliação do Impacto da Formação*. Tese de Mestrado não publicada, Instituto Nacional de Administração, Lisboa.
- Pienaar, C. F. 2003. *Towards a new educational psychological model for learner support in South Africa*. Tese de Doutoramento não publicada, University of Port Elizabeth, Port Elizabeth.
- Pineda-Herrero, P., Belvis, E., Moreno, V. et al. 2011. Evaluation of training effectiveness in the Spanish health sector. *Journal of Workplace Learning*, Vol.23, No.5: 315-330.
- Pocinho, M. 2012. *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel.
- Polkinghorne, D. E. 2005. Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, Vol.52, No.2: 137-145.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robinson, B. 2002. *The CIPP approach to evaluation*. COLLIT project.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. 1995. Interviews as Guided Conversations. In H. J. Rubin & I. S. Rubin (Eds.), *Qualitative interviewing: the art of hearing data*: 122-128. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sousa, A. B. 2009. *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*: 443-460. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Stake, R. E. 2009. *A Arte da Investigação com Estudos de Caso (2ª edição)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tan, S., Lee, N., & Hall, D. 2010. *CIPP as a model for evaluating learning spaces*. Projeto não publicado, Swinburne University of Technology, Swinburne.
- Velada, A. R. 2007. *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- World Health Organization. 2010. *Evaluating Training in WHO*.

Anexos

Anexo 1 – Organigrama do Grupo CH



Anexo 4 – Avaliação da Formação Externa (RH.11)



Avaliação da Formação Externa

Acção de Formação: _____

Datas de realização: De ___/___/___ a ___/___/___

Identifique com um X no quadrado escolhido

Aspecto a avaliar:	☹ →				
	1	2	3	4	5
1. Grau de cumprimento dos objectivos da acção					
2. Instalações e equipamentos					
3. Documentação e materiais de apoio distribuídos					
4. Interesse dos assuntos tratados					
5. Utilidade prática dos assuntos tratados					
6. Duração da acção					
7. Distribuição Teórica / Prática					
8. Horário da acção					
9. Formador					

Enuncie os aspectos mais positivos:

Enuncie os aspectos menos positivos:

Outras acções que gostaria de frequentar:

Nome: _____

Rubrica _____

Data ___/___/___

Anexo 5 – Avaliação da Eficácia e do Impacto (RH.14)



Avaliação da Eficácia e Impacte da Formação

Acção de Formação: _____

Datas de realização: De ___/___/_____ a ___/___/_____

Entidade Formadora: _____ Equipa responsável pela avaliação: _____

Avaliação da Eficácia

Identifique com um X no quadrado escolhido

Nome do colaborador	Competências a adquirir	Avaliação do Grau de Competencia (antes da formação)					Avaliação do Grau de Competencia (pós formação)					Resultado	
		☹ → ☺					☹ → ☺					Eficaz	N Eficaz
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

nota: ação considerada eficaz para avaliações acima de 3

Equipa responsável pela Avaliação: _____ Data: ___/___/_____

Avaliação do Impacto

Nome do colaborador	Comportamentos e resultados ao nível organizacional	Grau de alcance dos resultados					Resultado	
		☹ → ☺					Impacto existente	Impacto não existente
		1	2	3	4	5		

nota: ação considerada com impacto para avaliações acima de 3

Equipa Responsável pela Avaliação: _____ Data: ___/___/_____

Anexo 6 - Avaliação Final da Formação, pelos Formandos (DTP.12)

DTP.12.02

O preenchimento desta ficha de avaliação tem por objectivo permitir melhorar futuramente o modo como as acções de formação são desenvolvidas, assim como fornecer informações requeridas pela entidade gestora. A sua opinião é fundamental para nós. O questionário deverá ser preenchido, assinalando com uma cruz a quadrícula que melhor traduz a sua opinião. Nas perguntas que achar que não se adequam ao curso, deixe em branco. Agradecemos a sua colaboração.

Apreciação Global do Curso

1. PROGRAMA	1.1 Conteúdos da Acção / Módulo	Inadequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente adequados
	1.2 Utilidade para a sua Actividade / Carreira Profissional	Inaplicável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente aplicável
	1.3 Duração do Módulo	Inadequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente adequada
	1.4 Relação entre Teoria e Prática	Desequilibrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente Equilibrado
	1.5 Grau de Cumprimento das Suas Expectativas Iniciais	Nulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pleno

2. FORMADOR(A «nome formador/a (se aplicável)»	2.1 Domínio das Matérias	Nulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pleno
	2.2 Preparação / organização das sessões	Inexistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Evidente
	2.3 Adaptação ao Grupo	Negativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito Positiva
	2.4 Métodos Pedagógicos Utilizados	Inadequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente adequados
	2.5 Capacidade de Motivar	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plena
	2.6 Pontualidade e Cumprimento de Horários Estabelecidos	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plena
	2.7 Cumprimento dos Conteúdos Programáticos	Nulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pleno
		Inadequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente adequados

3. ORGANIZAÇÃO	3.1 Instalações	Más	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Boas
	3.2 Coordenação (Disponibilidade/Acompanhamento)	Indisponível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito disponível
	3.3 Distribuição da Documentação de Apoio	Ineficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito eficaz
	3.4 Meios / Equipamentos disponibilizados	Inadequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente adequada
	3.5 Horário e distribuição das sessões	Nada funcionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente funcionais

4. ASPECTOS GERAIS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>							
	Apreciação Global	Desfavorável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito Favorável

Assinatura (facultativa):

Anexo 7 – Avaliação da Formação pelo Formador (DTP.13)



Avaliação da Formação (Formador/a)

DTP.13.02

A preencher pela entidade formadora

Entidade	CH Business Consulting, S.A.	Curso N°	12
Curso	Excel	Ação N°	2
Local	Coimbra	Duração	15 h
Data	29/10/2012 a 26/11/2012	Formador/a	Marco Tadeu
<input checked="" type="checkbox"/> Laboral <input type="checkbox"/> Pós-laboral <input type="checkbox"/> _____			

1. Métodos e Técnicas Pedagógicas

Métodos Utilizados	Técnicas Utilizadas
Expositivo <input type="checkbox"/>	Exposição <input type="checkbox"/> Simulações <input type="checkbox"/>
Interrogativo <input type="checkbox"/>	Demonstração <input type="checkbox"/> Jogo de Papéis <input type="checkbox"/>
Demonstrativo <input type="checkbox"/>	Estudo de Casos <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/>
Activo <input type="checkbox"/>	Brainstorming <input type="checkbox"/>

2. Documentação de Apoio Pedagógica

3. Avaliação da Formação

3.1. Grupo de Participantes

Grupo equilibrado	nada	1	2	3	4	5	completamente
Número	inadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado
Habilitações académicas	inadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado
Motivação	desmotivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente motivado
Participação activa	nada participativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	muito participativo
Capacidade relacional	nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	plena
Aquisição de conhecimento/competências	nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	plena

Comentários:

3.2. Programa

Conteúdos da Acção/Módulo	desadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado
Cumprimento de Objectivos da Acção/Módulo	desadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado
Duração da Acção/Módulo	desadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado
Relação entre a Teoria e a Prática	desadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado

Comentários:

Anexo 8 – Avaliação do Formador pela Coordenação (DTP.17)



Avaliação do/a Formador/a (Coordenação)

DTP.17.00

A preencher pela entidade formadora

Entidade	CH Business Consulting, S.A.	Curso Nº	12
Curso	Excel	Ação Nº	2
Local	Coimbra	Duração	15h
Data	29/10/2012 a 26/11/2012	Formador/a	
<input checked="" type="checkbox"/> Laboral <input type="checkbox"/> Pós-laboral <input type="checkbox"/> _____			

Ponderação	Critérios de Avaliação	1	2	3	4	5	
2,0	Cumprimento do planeamento	nulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pleno
1,5	Qualidade dos Materiais Desenvolvidos	fraca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	excelente
1,5	Rigor na dimensão formal	nulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pleno
1,0	Disponibilidade	nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	total
1,0	Relacionamento com o Gestor de Formação	nada adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	totalmente adequado
1,0	Cumprimento Código de Conduta CH	nulo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	pleno
Média Ponderada		0,00					
Nota: Preencher no quadrado o número 1 a 5, em função do alcance em cada uma das dimensões de avaliação.							
Comentários:							
O/A coordenador/a:						Data:	

Anexo 9 – Tratamento estatístico

Nº questionário	Excel Avançado C12A2																		
	1. Programa				2. Formador/a:				3. Organização										
	Conteúdos da Acção / Módulo	Utilidade para a sua Actividade / Carreira Profissional	Duração do Módulo	Relação entre Teoria e Prática	Grau de Cumprimento das Suas Expectativas Iniciais	Domínio das Matérias	Preparação / organização das sessões	Adaptação ao Grupo	Métodos Pedagógicos Utilizados	Capacidade de Motivar	Pontualidade e Cumprimento de Horários Estabelecidos	Cumprimento dos Conteúdos Programáticos	Instrumentos de Avaliação Utilizados	Instalações	Coordenação (Disponibilidade/Acompanhamento)	Distribuição da Documentação de Apoio	Meios/Equipamentos disponibilizados	Horário e distribuição das sessões	Avaliação Global
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total Questionários	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	17	17	17	17	17	17
Avaliação = 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avaliação = 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avaliação = 3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avaliação = 4	1	2	3	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Avaliação = 5	17	16	14	17	17	18	18	18	18	17	18	17	17	16	16	16	16	16	16
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mínimo	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Média	4,94	4,89	4,72	4,94	4,94	5,00	5,00	5,00	4,94	5,00	4,94	4,94	4,94	4,94	4,94	4,94	4,94	4,94	4,94
Moda	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 10 – Relatório de Avaliação da Formação (DTP.14)

Excel Avançado

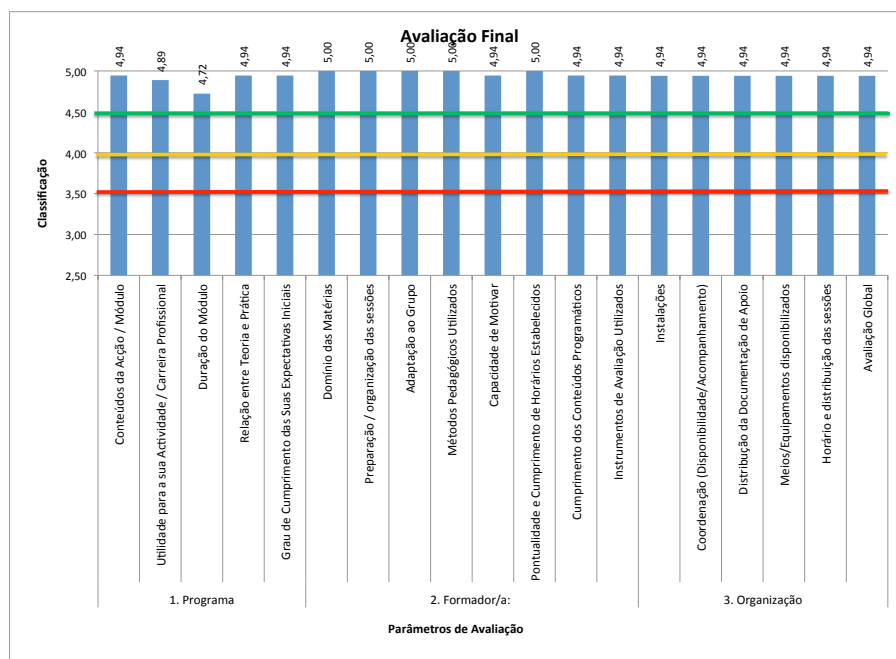
Data de aplicação do questionário (formandos/as) 18 Curso nº 12
Formador/a _____ Acção nº 2

1. INTRODUÇÃO

No final de cada acção, é realizada através do preenchimento de questionários, a Avaliação Final da Formação pelos/as formandos/as, a Avaliação da Formação pelo/a Formador/a e a Avaliação do/a Formador/a pela coordenação, segundo a seguinte escala de avaliação:

- Insuficiente (< 3,5)
- Suficiente (3,5-4)
- Bom (4-4,5)
- Muito Bom (4,5-5)

2. AVALIAÇÃO FINAL DA FORMAÇÃO (pelos/as Formandos/as)



Da leitura do gráfico, verifica-se o elevado grau de satisfação dos formandos em relação à acção, tanto ao nível do programa, como do formador e da organização. Todos os parâmetros estão avaliados com "Muito Bom" e apenas a Duração do Módulo se destaca dos restantes pela maior distância relativamente à avaliação máxima de 5.

3. AVALIAÇÃO FINAL DA FORMAÇÃO (pelo/a Formador/a)

O formador atribuiu uma avaliação boa ou muito boa na generalidade dos parâmetros. De salientar o interesse e motivação dos formandos referenciado pelo formador.

4. AVALIAÇÃO DO/A FORMADOR/A (pela Coordenação)

O Formador foi avaliado pela coordenação com a pontuação máxima em todos os parâmetros, sem exceção.

5. ACÇÕES DE MELHORIA

Não foram feitas sugestões de melhoria.

Anexo 11 – Guião de entrevista

Tenha em conta a ação formativa Excel Avançado realizada entre 29-10-12 e 26-11-12.

- Como caracteriza esta intervenção em termos das suas:
 - Finalidade/objetivos que perseguia;
 - Atividades/procedimentos que ocorreram;
 - Recursos/dispositivos que foram postos em prática;
 - Resultados/efeitos que produziu
- Descreva o seu papel/colaboração nesta intervenção (enquadramento que tinha, objetivos que lhe foram atribuídos, atividades que realizou).
- Que outros atores estiveram envolvidos nesta ação/programa? Que tipo de relação estabeleceu com eles? Se tivesse de caracterizar o papel que desempenharam, como o faria?
- Refira, o mais concretamente possível, os resultados/efeitos que esta intervenção produziu ao nível da:
 - Satisfação/qualidade do processo pedagógico;
 - Aprendizagem/desenvolvimento de competências;
 - Desempenhos que foram possibilitados/potenciados;
 - Impactos/melhorias no funcionamento da organização.
- Na sua opinião qual a relação entre os resultados que acaba de referir e a forma como decorreu a intervenção? Ou seja, de que forma a intervenção contribuiu para a consecução dos resultados que enumerou na questão anterior?
- A partir do balanço que hoje pode fazer desta intervenção, se fosse planeada uma ação idêntica (programa/curso semelhante, mesmos objetivos, mesma população...) que sugestões faria agora tendo em

conta a capitalização da experiência que adquiriu com esta a sua participação?

Anexo 12 – Transcrição de uma entrevista

Tenha em conta a intervenção formativa Excel Avançado realizada entre 29 de Outubro e 26 de Novembro de 2012.

Como caracteriza esta ação formativa em termos da sua finalidade e objetivos?

Quer pela motivação e interesse demonstrados pelos participantes, quer pela preparação da própria ação, de formação por intermédio de uma atividade de diagnóstico de conhecimentos que foi aplicada. Tudo isto permitiu alcançar os objetivos programáticos inicialmente propostos e que eram promover a todos os participantes um aprofundamento de conhecimentos da aplicação Excel como ferramenta de trabalho diária.

Em relação às atividades e procedimentos que foram ocorrendo ao longo da ação.

Esta ação de formação decorreu sempre da melhor forma possível, especialmente devido à motivação e interesse demonstrados por todos os participantes, permitindo desta forma o melhor desenvolvimento de todas as atividades previstas, e consequentemente propostas.

Em termos de recursos e dispositivos que foram postos em prática e à disposição de todos?

Relativamente a recursos e dispositivos, diria que os que foram utilizados e postos à disposição e, consequentemente postos em prática, como por exemplo, computadores, instalações, equipamentos multimédia, videoprojector, atividades, manuais. Tudo isso foram os necessários e suficientes de forma a permitir o melhor funcionamento de todas as atividades previstas e propostas, visando assim alcançar os objetivos programáticos inicialmente propostos.

Em termos de resultados que esta intervenção produziu.

Podemos dizer que houve uma promoção junto de todos os participantes de um aprofundamento de conhecimentos da aplicação MS Excel como ferramenta de trabalho diária. Em síntese pode ser dito isso.

No que diz respeito ao seu papel nesta intervenção, que enquadramento tem e que objetivos lhe foram atribuídos?

Quanto a isso eu diria que o enquadramento inicial e os objetivos foram promover a todos os participantes nesta ação o aprofundamento de conhecimentos da aplicação MS Excel como ferramenta de trabalho diária. Para esse efeito, foram promovidas um conjunto de 5 sessões de formação, onde eu, como formador, e quer ainda através do recurso a atividades/manuais que permitiram simular a realidade do dia-a-dia de cada participante, enquanto utilizadores da ferramenta MS Excel, quer através de brainstormings e métodos ativos, que foram privilegiados constantemente, quer ainda pelos interesses manifestados por todos os participantes, considero que, não só o meu papel e colaboração, mas o papel de todos, permitiu alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos.

Em relação aos outros atores que estiveram envolvidos na ação. Que relação estabeleceu com eles e se tivesse de caracterizar o papel que desempenharam, como o faria?

Todos os participantes desta ação de formação, especialmente pela motivação e interesses manifestados, tiveram um papel preponderante de forma a alcançar todos os objetivos inicialmente estabelecidos. Devo salientar particularmente os papéis da Dra. Susete Pires, Diretora de Recursos Humanos do Grupo CH, e do Dr. Luís Marques, Assistente Técnico de Recursos Humanos, quer na organização desta ação de formação, porque foram responsáveis pela organização não só do grupo de participantes mas de todos os meios e materiais tecno-pedagógicos, e da aplicação da atividade diagnóstico de conhecimentos. Foram responsáveis ainda pelo acompanhamento de toda a ação de formação, pelo que considero que estiveram irrepreensíveis.

Agora, em termos concretos, os resultados e efeitos que esta ação produziu a 4 níveis. Primeiro, em termos da satisfação e qualidade do processo pedagógico.

Quanto à satisfação/qualidade do processo pedagógico, quando tudo é perfeitamente planeado, só deixando margem para que tudo corra pelo melhor, sentimos uma enorme satisfação por ter podido fazer parte de mais um processo que alcançou reconhecidamente o sucesso. Porque nos enriquece, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, pois passamos a poder contar com essa referência para situações futuras.

Em segundo, em termos da aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Relativamente a esta questão, devo dizer que o processo formativo deve ser sempre encarado como um processo bilateral, promovendo-se desta forma a partilha de informação e a troca de experiências, permitindo que todos os intervenientes saiam enriquecidos no final.

Em terceiro lugar, ao nível dos desempenhos que foram potenciados.

Relativamente a desempenhos, portanto, por se tratar de uma formação interna o ambiente era mais descontraído. Porém, porque o principal objetivo era promover junto dos participantes o aprofundamento de conhecimentos da aplicação Excel, como ferramenta de trabalho diária, e porque todos esses participantes já possuíam conhecimentos intermédios/avançados dessa aplicação, foram possibilitados/potenciados uma série de desafios que permitiram elevar o nível do processo de aprendizagem, com benefício para todos os intervenientes.

Finalmente, ao nível dos impactos e melhorias no funcionamento da organização.

Eu devo dizer que, com isto, a organização passou a contar com utilizadores de Excel como ferramenta de trabalho diária, com conhecimentos mais aprofundados desta aplicação, e que foi um benefício para todos de forma a fazer face aos desafios do dia-a-dia.

Na sua opinião, qual é a relação entre os resultados que acabou de referir e a forma como decorreu a formação?

A motivação e interesse demonstrado por todos, assim como já referi anteriormente, a boa preparação da ação de formação, por intermédio da atividade diagnóstica de conhecimentos, permitiu alcançar os objetivos programáticos inicialmente propostas, e que eram promover a todos os participantes um aprofundamento de conhecimentos da aplicação Excel como ferramenta de trabalho. Isto permitiu a consecução desses resultados.

A partir do balanço que consegue fazer agora desta intervenção, se fosse planeada uma ação idêntica, que sugestões faria para melhorar a ação?

Sempre que parto para um novo desafio, e quando me refiro a desafio refiro-me a um projeto/ação de formação, parto sempre da premissa: mesmo tudo o que é bem feito pode sempre ser melhorado. Isto buscando sempre a melhoria contínua, procurando sempre suportar-me entre todas as experiências anteriores, especialmente aquelas identificadamente positivas, mas até mesmo suportar-me pelas menos positivas, porque mesmo nessas menos positivas temos sempre algo a aprender, que não seja o que não devemos voltar a fazer. Contudo, esta ação de formação e todos os moldes em que a mesma decorreu, é com certeza um dos bons exemplos a seguir e a repetir.

Finalmente, e tendo em conta o seu papel enquanto formador desta ação, teve algum tipo de apoio na organização da formação? Se sim, como o caracterizaria?

Como já referi anteriormente, houve dois elementos chave que de fato estiveram irrepreensíveis no apoio que foi dado não só no decurso da formação mas também na sua planificação. Refiro-me concretamente à Dra. Susete Pires e ao Dr. Luís Marques, não só pela reunião do grupo de participantes a frequentar a ação de formação, portanto a escolha e seleção, mas sobretudo depois pela aplicação da ferramenta diagnóstica de conhecimentos, pela disponibilização de todos os meios e recursos que foram utilizados, posteriormente com a formação a decorrer pelo acompanhamento que foi feito, e mesmo

até na fase final na parte das avaliações. Todo o acompanhamento por eles prestado foi de facto formidável e permitiu que esta ação de formação corresse da melhor forma.

Anexo 13 – Mapa de impacto

Mapa de impacto

Projeto: _____

Ação de formação: _____

Local: _____

Duração: _____ h

Data de início e fim: ____/____/____ a ____/____/____

Destinatários: _____

Formador: _____

Participantes (funções):

Problema identificado:

Assinatura gestor/a de formação:

Assinatura responsável empresa:

Instruções de preenchimento:

O preenchimento do mapa de impacto deve ser terminado antes do início da ação e deve ser feito pelo gestor de formação em conjunto com as chefias.

A informação nele constante deve ser dividida em 3 categorias, tal como indica o próprio mapa:

- Aprendizagens: aqui devem constar os objetivos em termos das competências a desenvolver por parte dos participantes na ação. Os objetivos devem ser mensuráveis e estar alinhados com o problema identificado no DNF (Diagnóstico de Necessidades de Formação).
- Desempenhos: aqui devem constar os objetivos em termos dos desempenhos que se esperam potenciar a partir das competências desenvolvidas na ação. Os objetivos devem ser mensuráveis e estar alinhados com as necessidades da função dos colaboradores.
- Impactos: aqui devem constar os objetivos em termos dos impactos que se esperam atingir ao nível do desempenho da organização. Os objetivos devem estar sob a forma de indicadores de gestão, mensuráveis e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Objetivos (indicadores)		
Aprendizagens	Desempenhos	Impacto
1.	1.	1.

Anexo 14 – Mapa de impacto (exemplo aplicado à ação “Excel Avançado)

Mapa de impacto

Projeto: Plano de Formação interno CH 2012

Ação de formação: Excel Avançado

Local: Instalações CH Coimbra

Duração: 15 horas

Data de início e fim: 29/10/2012 a 26/11/2012

Destinatários: Todos os colaboradores

Formador: Marco Tadeu (interno)

Participantes (funções):

- Chefias
- Diretores de departamento
- Técnicos de Formação
- Gestores de Formação
- Consultores
- Técnicos e Assistentes

Problema identificado:

Dada a importância da ferramenta “Microsoft Excel” no dia-a-dia de trabalho dos colaboradores, era necessário melhorar os seus conhecimentos, tentando uniformizar as competências.

Assinatura gestor/a de formação:

Assinatura responsável empresa:

Instruções de preenchimento:

O preenchimento do mapa de impacto deve ser terminado antes do início da ação e deve ser feito pelo gestor de formação em conjunto com as chefias.

A informação nele constante deve ser dividida em 3 categorias, tal como indica o próprio mapa:

- **Aprendizagens:** aqui devem constar os objetivos em termos das competências a desenvolver por parte dos participantes na ação. Os objetivos devem ser mensuráveis e estar alinhados com o problema identificado no DNF (Diagnóstico de Necessidades de Formação).
- **Desempenhos:** aqui devem constar os objetivos em termos dos desempenhos que se esperam potenciar a partir das competências desenvolvidas na ação. Os objetivos devem ser mensuráveis e estar alinhados com as necessidades da função dos colaboradores.
- **Impactos:** aqui devem constar os objetivos em termos dos impactos que se esperam atingir ao nível do desempenho da organização. Os objetivos devem estar sob a forma de indicadores de gestão, mensuráveis e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Objetivos (indicadores)		
Aprendizagens	Desempenhos	Impactos
1. Uniformização de competências	1. Maior rapidez na execução de tarefas	1. Maior qualidade nos trabalhos entregues ao cliente
2. Desenvolvimento de competências ao nível de fórmulas de contagem	2. Melhor organização do trabalho	2. Cumprimento de prazos
3. Desenvolvimento de competências ao nível de funções de cálculo	3. Maior aptidão para trabalhar em novos projetos	3. Mais pessoas disponíveis para 1 tarefa específica
4. Desenvolvimento de competências de proteção de células	4. Mapas de report mais eficazes	

Anexo 15 – Grelha de avaliação final

Grelha de avaliação final

Instruções:

- É usada a escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Muito Fraco e 5 a Muito Forte;
- Os objetivos devem ser retirados do mapa de impacto;
- A conclusão deve ser a síntese do que foi concluído no nível respetivo.

A ação é tanto mais eficaz quanto maior for a correspondência entre o grau esperado e o grau atingido.

Aprendizagens				
	Objetivos	Esperado	Conclusão	Atingido
1				
2				
3				
4				

Desempenhos				
	Competências a desenvolver	Esperado	Conclusão	Atingido
1				
2				
3				
4				

Impactos				
	Competências a desenvolver	Esperado	Conclusão	Atingido
1				
2				
3				
4				

Anexo 16 – Grelha de avaliação final (exemplo)

Grelha de avaliação final

Instruções:

- É usada a escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Muito Fraco e 5 a Muito Forte;
- Os objetivos devem ser retirados do mapa de impacto;
- A conclusão deve ser a síntese do que foi concluído no nível respetivo.

A ação é tanto mais eficaz quanto maior for a correspondência entre o grau esperado e o grau atingido.

Aprendizagens				
	Objetivos	Grau Esperado	Conclusão	Grau Atingido
1	Uniformização de competências	5	A ação foi um sucesso, houve desenvolvimento de competências. O objetivo 1 não foi totalmente cumprido.	3
2	Fórmulas de contagem	5		5
3	Funções de cálculo	5		5
4	Proteção de células	5		5

Desempenhos				
	Competências a desenvolver	Grau Esperado	Conclusão	Grau Atingido
1	Maior rapidez na execução de tarefas	5	A ação foi eficiente, existe uma relação direta entre as competências adquiridas e as alterações de desempenho.	5
2	Melhor organização do trabalho	5		5
3	Maior aptidão para trabalhar em novos projetos	5		5
4	Mapas de report mais eficazes	5		5

Impactos				
	Competências a desenvolver	Grau Esperado	Conclusão	Grau Atingido
1	Maior qualidade nos trabalhos entregues ao cliente	4	Nada se pode concluir	N.A.
2	Cumprimento de prazos	5		N.A.
3	Mais pessoas disponíveis para 1 tarefa específica	5		N.A.