

# Acompanhamento e Avaliação



# 5. Avaliação das Práticas –Acompanhamento e Avaliação

Ao longo da elaboração e realização do processo formativo é necessário acompanhar e ir avaliando o andamento do planeado.

Responda, agora, à última *check-list* para avaliar se a forma como organiza e executa a formação é a mais correcta.

Após a resposta consulte a informação que disponibilizamos neste capítulo e confirme como melhorar os aspectos que identificou como menos positivos.

## 5. Check-list: Acompanhamento e avaliação

Actividades de Acompanhamento e Avaliação	Nunca / raramente realiza ou considera	Realiza / considera às vezes, raramente	Realiza / considera habitualmente	Realiza / considera quase sempre
1. Recolhe informação sobre a satisfação dos participantes com a formação, enquanto esta decorre?				
2. Recolhe e analisa informação sobre a frequência dos formandos, enquanto a formação decorre?				
3. É realizada avaliação da aquisição de conhecimentos, por parte dos formandos?				
4. É realizada avaliação da formação no contexto de trabalho, procurando identificar se estão a aplicar os conhecimentos adquiridos / se foi útil a formação?				
5. É efectuada uma avaliação dos indicadores organizacionais que levaram à necessidade da realização da formação?				
6. É efectuada uma avaliação do sistema de Gestão da Formação, de tempos a tempos?				

# 5. Acompanhamento e avaliação

Âmbito / Objectivos Assegura o acompanhamento e avaliação das intervenções/ actividades formativas executadas, face aos objectivos estabelecidos	
Sub-processos / Responsável	Instrumentos / Produtos
5.1. Acompanhamento, no decurso da formação, da adesão/ satisfação dos formandos Responsável: Gestor da Formação	■ Ficha de avaliação da satisfação
5.2. Verificação da aquisição de conhecimentos Responsável: Formador	■ Testes / trabalhos / provas práticas / ...
5.3. Avaliação da formação no desempenho dos formandos no contexto de trabalho Responsável: Gestor da Formação, Gestor/Chefia, equipa de trabalho e formando	■ Ficha de avaliação da transferência
5.4. Avaliação do impacto da formação nos resultados/ cultura da organização Responsável: Gestor da Formação	■ Medição de indicadores

# Introdução

---

No que concerne ao Modelo de Avaliação, o autor do Modelo (Donald Kirkpatrick, 1998) refere haver 3 razões para avaliar:

- a avaliação permite-nos saber como é que melhoramos programas de formação futuros,
- para determinar se um determinado programa deve ou não continuar,
- para determinar a existência do departamento de formação!!

Mais ainda, a avaliação da formação assume-se como uma forma de demonstrar à gestão de topo que a formação é tangível e que traz resultados positivos ao negócio ou aos objectivos da organização.

O Modelo que vamos estudar, proposto por Kirkpatrick, preconiza 4 níveis de avaliação sequenciais. Cada nível é importante e tem impacto no nível seguinte. À medida que se passa de um nível para o outro, o processo torna-se mais complexo e mais demorado, mas também fornece informação mais valiosa. Os níveis são:

**Nível 1** - Satisfação / Reacções (à formação pelos formandos)

**Nível 2** - Aprendizagem (ao alcance dos objectivos/desenvolvimento das competências pelos formandos)

**Nível 3** - Comportamento (transferência para os contextos de trabalho das aprendizagens)

**Nível 4** - Resultados (impacto da formação a nível organizacional).

## Bibliografia

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs. The four levels.*, 2nd Ed. S.Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc

## 5.1. Avaliação da Satisfação / Reacções

---

Avaliar a reacção é o mesmo que medir a satisfação do cliente. Para a formação ser eficaz é necessário que os formandos reajam positivamente; de outro modo, eles não estarão motivados para aprender. Por outro lado, deparamos com a questão da publicidade, isto é, os formandos vão comunicar a outros as suas reacções e as decisões de frequentar ou não, e/ou de manter ou eliminar o curso, poderão ser tomadas com base nessas informações.

Em termos de conceito, a avaliação da reacção é também apelidada de *happiness sheets* / *smiling sheets*. De salientar que, apesar da carga irónica que estas designações têm subjacente, esta está correcta, no sentido em que estes conceitos são, de facto, a medida da felicidade dos formandos com o curso e toda a sua envolvente.

Posto isto, e no sentido de reforçar a relevância das acções de formação no contexto actual, estamos em condições de realçar que a medição das reacções é de suma importância, na medida em que:

- recolhemos informações que nos permitem avaliar o programa e melhorar próximas edições;
- informa os formandos que os formadores estão ali para os ajudar a desenvolver competências e que necessitam de saber até que ponto foram eficazes;
- se não o fizermos damos a entender que sabemos por completo do que necessitam e o que querem e ainda que podemos avaliar a pertinência de um programa sem necessitar das suas opiniões;
- as avaliações proporcionam informações quantitativas que podemos facultar aos gestores e todos os agentes envolvidos no programa.

### Directrizes para avaliar reacções

Há variadíssimas maneiras de levar a cabo esta avaliação. Em todo o caso, vale a pena reter estas linhas orientadoras para a avaliação das reacções (Kirkpatrick, 1998):

- a) Determine o que quer saber
  - b) Separe as áreas de avaliação
  - c) Conceba um questionário que quantifique reacções
- Escalas possíveis:

**Excelente, Muito Bom, Bom, Suficiente, Pobre**  
**Discordo completamente, Concordo, Concordo Completamente**  
**Muito, algum, pouco, nenhum**

- d) Encoraje comentários escritos e sugestões  
Uma vez que as classificações dos formandos não explicitam as razões. Para evitar que as preencham a correr, reservar tempo e guardar uma última informação para depois das avaliações
- e) Obtenha 100% das respostas na altura  
Uma coisa é a quente e outra a frio. Além disso, se levam as folhas para casa, o mais provável é que não as enviem
- f) Obtenha respostas honestas  
Privilegie o anonimato (sobretudo em formação intra)
- g) Identifique níveis de desempenho aceitáveis

- h) Meça as reacções em função desses níveis e tome as medidas adequadas. Mude o que for necessário (formador, instalações), estabeleça sempre objectivos mais elevados, mude os níveis mínimos se as condições mudarem. Dê conselhos mas seja cuidadoso, porque pode ferir susceptibilidades. Eis porque vale a pena dar a conhecer as folhas aos formadores antes da acção e os níveis mínimos a que estão habituados
- i) Comunique as reacções sempre que julgar apropriado e a quem julgar apropriado

### Áreas a considerar na avaliação da reacção

As áreas de avaliação da formação nos questionários de reacção dependem, em larga medida, da organização e dos objectivos. Alguns questionários são simples, enquanto outros são detalhados e requerem um período de tempo considerável para serem preenchidos.

A lista que se segue é bastante extensiva e inclui os tipos de informação mais frequentemente solicitados:

Objectivos	Em que medida foram alcançados os objectivos?
Conteúdos	Os conteúdos eram apropriados?
Material pedagógico	O material pedagógico foi útil?
Materiais pré-formação	Os materiais pré-formação foram necessários? E úteis?
Trabalhos extra formação	Os trabalhos extra formação foram úteis?
Métodos pedagógicos	Os métodos pedagógicos utilizados foram adequados aos objectivos?
Formador / Facilitador	O formador foi eficaz?
Motivação para aprender	Esteve motivado a aprender?
Relevância do curso	O curso foi relevante para as suas necessidades?
Logística / inscrição	Os horários de atendimento e inscrição foram adequados e fáceis?
Instalações	As instalações facilitaram a aprendizagem?
Avaliação global	Qual a avaliação global que faz do curso?
Barreiras potenciais	Quais as barreiras que espera encontrar à aplicação dos conhecimentos adquiridos?
Melhorias planeadas / utilidade do material	Como aplicará o que aprendeu?
Recomendações para população-alvo	Qual é a audiência apropriada para este programa?

Adaptado de Phillips, 1997: 115-116

Questões objectivas a cada uma das áreas assegurarão *feedback* rigoroso dos participantes. Este *feedback* pode ser muito útil para fazer ajustamentos ao programa. A avaliação do formador merece ainda comentários. Em algumas organizações a avaliação centra-se no formador (pode até ser usado um formulário separado para cada formador, no caso de haver mais que um) abrangendo várias áreas, tais como:

- preparação para as sessões
- conhecimento das matérias, incluindo familiaridade com o conteúdo e profundidade do conhecimento
- competências de apresentação, incluindo o uso de linguagem clara, exemplos reais e a promoção da discussão
- aferição dos conhecimentos por parte dos formandos e resposta apropriada às necessidades e questões do formando
- uso de tecnologia adequada e responder efectivamente às necessidades técnicas/tecnológicas dos formandos
- encorajamento da aplicação dos conhecimentos aprendidos através do uso de exemplos da vida real, discussões relacionadas com o trabalho e exercícios relevantes.

Veja, a seguir, o exemplo de ficha de avaliação, para ilustrar o que temos referido. Em organizações onde há muita formação o instrumento de avaliação de Nível 1 é normalmente automatizado para tratamento informático automatizado, uma vez que as questões podem ser elaboradas para serem facilmente tratadas.

### Principais limitações

As principais limitações dos questionários de avaliação da satisfação/ reacções dos formandos são a subjectividade, a desejabilidade social e a incerteza da aplicação / utilização do aprendido. Vejamos cada uma destas limitações:

#### › Subjectividade:

Os dados são subjectivos, são baseados nas opiniões e sentimentos dos participantes no momento da aplicação do questionário. Os viés pessoais podem exagerar as classificações.

#### › Desejabilidade social:

Os participantes são, muitas vezes, delicados / bem educados nas suas classificações. No final de um curso, eles estão frequentemente satisfeitos e até contentes por terem terminado o curso. Assim, pode ser dada uma avaliação positiva quando, na realidade, os formandos pensam de outra maneira.

#### › Incerteza sobre a aplicação do aprendido:

Uma boa classificação no final do programa não é garantia que os participantes vão usar o que foi ensinado.

Em resumo, podemos dizer que há lugar para a Avaliação da Satisfação / Reacções, uma vez que podem fornecer informações muito interessantes. No entanto, este método de recolha de informação sobre a formação deve ser incluído num processo de avaliação mais vasto, constituindo-se apenas como uma parte, enriquecendo todo o processo de Avaliação da Formação.

### Bibliografia

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs. The four levels.*, 2nd Ed. S.Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc

Philips, J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods.* 3rd Ed. Houston: Gulf Publishing Company



# Avaliação da reacção

Curso:

Data de início e fim:

	Pobre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
	1	2	3	4	5
Como classifica o tema (interesse, benefícios, etc)?					
Como classifica o formador (conhecimento do assunto, capacidade para comunicar, ...)?					
Como classifica as instalações (conforto, acesso, meios, ...)					
Como classifica o horário?					
O que poderia melhorar o programa? <i>Comentários e sugestões (sobre qualquer das questões)</i>					

	Nenhum	Algum	Muito		
	1	2	3		
Qual o grau de pertinência do tema para as suas necessidades e interesses?					

	Muita exposição	Bom	Muita discussão		
	1	2	3		
Qual a proporção exposição/discussão?					

	Pobre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
	1	2	3	4	5
Como classifica o formador?					
A apresentar objectivos					
A manter as sessões vivas e interessantes					
A comunicar					
A utilizar meios audiovisuais					
A manter uma atitude simpática e solícita					





	Pobre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Excelente
	1	2	3	4	5
Como classifica globalmente o formador?					
O que tornaria a sessão mais eficaz?					
	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo completamente
	1	2	3	4	5
O tema tratado na acção é relevante para a minha função					
O tema foi apresentado dum modo interessante					
O formador é um bom comunicador					
O formador estava bem preparado					
Os meios audiovisuais eram eficazes					
A documentação entregue será útil					
Aplicarei muito do que aprendi no meu trabalho					
As instalações eram adequadas					
Houve um bom equilíbrio entre exposição/apresentação e envolvimento do grupo					
Acho que a formação me ajudará a desempenhar melhor a minha função					
O que poderá melhorar o programa?					

## 5.2. Verificação da aquisição de conhecimentos.

---

O que apelidamos de avaliação Nível 2 no modelo de Kirkpatrick refere-se à avaliação das aprendizagens.

Este tópico foi já desenvolvido no momento de Concepção da Formação (3.5. Definição da estratégia avaliativa para as intervenções formativas).

Desde o momento de concepção da acção de formação a estratégia de avaliação, nomeadamente, do alcance dos objectivos pedagógicos / desenvolvimento de competências, deve ser tida em conta.

## 5.3. Transferência: formas de a promover

---

Por transferência entende-se o grau de utilização no posto de trabalho daquilo que foi aprendido em formação.

A Transferência pode ser positiva (do aprendido em formação resulta um melhor desempenho), negativa (pior desempenho) ou nula (sem efeito no desempenho). De modo a aumentar a possibilidade de transferência positiva é necessário actuar em 3 momentos.

### › Antes da formação

- o levar a cabo uma correcta detecção das necessidades de formação envolvendo para o efeito quadros do departamento de formação, o cliente (quem requereu a formação), potenciais formandos e os seus supervisores;
- obter o apoio dos supervisores - se os formandos tiverem conhecimento da importância que o chefe imediato atribui à formação sentir-se-ão mais motivados para frequentar, aprender e aplicar o que aprendem;
- informar os formandos da natureza da formação - antes da formação os participantes deverão ser informados dos objectivos globais e específicos, dos métodos, da duração, do local de formação, dos formadores e de exemplos de aplicações potenciais dos conhecimentos que vão adquirir;
- definir tarefas a executar antes da formação de modo a estimular o interesse. Poder-se-á sugerir leituras, análises de casos práticos ou ainda solicitar o preenchimento de um inquérito de auto-análise.

### › Durante a formação

- maximizar a semelhança entre a formação e a situação na função, aumentando, assim, a probabilidade de transferência positiva;
- proporcionar tanta experiência quanto possível com a função que se está a ensinar;
- proporcionar uma grande variedade de exemplos na transmissão de conceitos ou competências;
- identificar as características importantes de uma função;
- certificar-se de que os princípios gerais são entendidos e não somente memorizados;
- proporcionar ao formando o conhecimento, as competências e os sentimentos de auto-eficácia, de modo a que este se possa auto-regular no desempenho da sua função - a auto-regulação implica estabelecer objectivos, auto-monitoragem, assim como saber atribuir a si próprio prémios ou penalizações;
- desenhar o conteúdo da formação de modo a que os formandos vejam a sua aplicabilidade - a transferência positiva é facilitada quando os formandos sentem que os formadores entendem os seus problemas específicos.

### › Depois da formação

- depois de uma acção de formação, os formandos devem ter estabelecidos objectivos específicos;
- os formandos e os seus supervisores devem elaborar relatórios de progresso;

■ o formador deve colaborar com os formandos no plano de aplicações. O formando e o formador poderão escolher material relevante (*learning points*) do programa, propondo-se o formando aplicá-los mediante a adopção de comportamentos ou actividades que se possam controlar e medir. Cada formando estabelecerá uma hierarquia desses *learning points*, em função do seu tipo de trabalho e faz-lhes corresponder objectivos que se encaixem no contexto da sua função. Para além disto, o formando deverá designar actividades específicas que o ajudem a atingir os referidos objectivos;

■ o formador/supervisor da formação deve procurar certificar-se de que os novos comportamentos e/ou ideias são recompensados no trabalho. A transferência só ocorrerá se o que foi aprendido encontrar recompensas no trabalho. A pessoa mais importante nesta estrutura de recompensas é o supervisor imediato do formando, o que implica que este conheça e compreenda os objectivos da formação;

■ deve procurar-se prevenir a recaída através da auto-gestão do comportamento. Esta estratégia tem componentes cognitivos e comportamentais e ensina aos formandos como compreender e lidar com o fenómeno da recaída (entenda-se regresso aos comportamentos anteriores à formação).

Paralelamente, podemos-nos deparar com outro tipo de factores que podem afectar a transferência, como sejam os factores organizacionais.

### Salários e Promoções

Os formandos podem acreditar que são capazes de assumir determinado comportamento ou desenvolver uma qualquer competência, mas escolhem não o fazer porque acreditam que terá pouco ou nenhum efeito no seu estatuto na organização. Assim, as expectativas de resultados podem ser impeditivas de transferências.

Alguna literatura sugere que o pagamento por desempenho é um método efectivo de manter um desempenho elevado. Como tal, as novas competências adquiridas deviam ser incorporadas nos planos de pagamento por mérito, de modo a aumentar a probabilidade de estas competências serem, de facto, utilizadas no trabalho.

À medida que as pessoas progridem na hierarquia, as oportunidades de promoção, remuneração e honras são maiores. Paradoxalmente, as possibilidades de desapontamento são também crescentes. Terminar com sucesso um MBA prestigiado e não conseguir o lugar de vice-presidente pode ser mais frustrante do que não ser promovido a assistente de director. A probabilidade de sair da organização aumenta. Para além disso, também os colegas se poderão sentir menos incentivados a procurar formação semelhante.

### Constrangimentos Ambientais

Continuando a nossa análise relativa à transferência da formação para o local de trabalho, podemos ainda acrescentar que no contexto da formação há, pelo menos, 11 tipos de factores limitativos da transferência, a saber:

- |  |  |
|--|--|
| 1. falta de informação sobre a função    | 7. disponibilidade de tempo                |
| 2. equipamento                           | 8. ambiente de trabalho (aspectos físicos) |
| 3. material e fornecimentos              | 9. calendarização de actividades           |
| 4. apoio orçamental                      | 10. transportes                            |
| 5. serviços requeridos e apoio de outros | 11. relevância da autoridade               |
| 6. preparação da função                  |  |

Deverá levar-se a cabo uma avaliação organizacional, para além da habitual avaliação das necessidades de formação, que identifique todos os tipos de obstáculos à transferência e que permita as necessárias correcções antes da formação ter lugar.

## Variáveis Sociais

### › A importância do grupo

*Uma força potente no processo de socialização na organização é a dinâmica interactiva entre o indivíduo e os seus pares.*

Esta interacção tem importância para maximizar a aprendizagem em sala, bem como para a aplicar mais tarde no trabalho, o que significa que é conveniente que, quer na formação quer no trabalho, a presença de colegas aumenta a eficácia e a eficiência.

Não está ainda quantificado o número ideal de pessoas por grupo que maximizam os efeitos benéficos da interacção. Sabe-se, contudo, que o grupo de trabalho (ou de formação) deverá ser suficientemente pequeno para permitir que todos tenham hipótese de pôr em prática o que aprendem. Por outro lado, um número demasiado pequeno não permite algumas dinâmicas benéficas ao processo formativo. Sabe-se, também, que o grupo deverá ser uniforme em termos de competências e atitudes à entrada da formação (lembremo-nos do *efeito de pigmaleão*<sup>1</sup>).

### › Suporte dos supervisores

Os supervisores (chefias directas) deverão possuir um adequado conhecimento dos objectivos, bem como do conteúdo da formação. Uma metodologia possível consiste em o supervisor encarregar o formando de realizar projectos que lhe permitam, com sucesso, aplicar os conhecimentos e competências adquiridas.

Estes projectos devem ver referidos os objectivos com precisão, de modo a que, por um lado, o formador possa controlar a evolução e implementar medidas correctivas e, por outro, o formando possa, através desses objectivos, ter melhor consciência das componentes mais importantes da formação.

Estes contratos assumidos devem conter objectivos específicos e mensuráveis para que o progresso possa ser controlado através, por exemplo, de avaliação de desempenho.

### › Comentários Finais

A formação, para ser eficaz, não pode ser vista na organização como uma actividade separada. Deve influenciar e ser influenciada pela cultura, pela estratégia, pelos sistemas e pela estrutura da organização.

## Cultura

Referimo-nos aos valores (nem sempre explícitos) e ainda ao modo como a empresa se vê a si mesma (nem sempre clara) e à missão que se propõe realizar (por vezes, pouco definida). A formação deve estar intimamente ligada ao propósito do negócio, pois só desse modo poderá contribuir para solidificar e mesmo melhorar essa cultura de empresa.

## Estratégia

O seu conhecimento permite uma melhor determinação dos objectivos e dos processos a utilizar na formação. Estes processos devem procurar maximizar a aprendizagem dos formandos e a transferência para o local de trabalho do que aprendem. A transferência pode ver-se afectada por:

### › Sistemas

- como o de pessoal - se não houver, por exemplo, o cuidado de recrutar pessoas com capacidade de aprender o que é necessário. A formação ajuda a determinar se as pessoas foram correctamente recrutadas em termos de formabilidade e ainda a melhorar as aptidões que elas trouxeram para a organização;

---

<sup>1</sup> *"Pigmaleão, lendário rei de Chipre e escultor" enamorou-se de tal forma por uma estátua de mulher que esculpira, Galatéia, que Afrodite (Vénus) deu vida à escultura, atendendo às expectativas do escultor". O efeito pigmaleão ficou a ser usado na aprendizagem acelerativa para indicar os resultados conseguidos pela comunicação das expectativas, por exemplo, do professor em relação ao bom desempenho de seus alunos.*

■ e o de avaliação de desempenho e de compensações - é sabido que a avaliação e as compensações podem facilitar ou dificultar a transferência do que é aprendido. Por outro lado, a formação pode melhorar as capacidades dos supervisores e gestores a avaliar para melhorar e a recompensar correctamente, fazendo-o dentro do espírito e da cultura da empresa.

Infelizmente, um grande número de organizações investe muito tempo a desenvolver estratégias e missões, e muito pouco tempo a analisar e desenvolver os sistemas dentro da empresa que permitem atingir os objectivos aí traçados.

## › Estrutura

A estrutura, geralmente, segue a estratégia. Ou melhor, uma estratégia de diversidade implica uma estrutura descentralizada. A estrutura das organizações dos anos 90 é caracteristicamente descentralizada. Isto determina, em termos de formação, uma fragmentação e, consequentemente, uma inflação dos custos que poderão ser evitados se o departamento de formação proporcionar alguma unidade, focando a atenção na cultura e na missão da empresa. Isto consegue-se, por exemplo, obtendo consenso entre os responsáveis de cada departamento quanto ao que é comum, e reforçá-lo com uma avaliação de desempenho e um esquema de compensações adequados.

### Bibliografia

WEXLEY, Kenneth, LATHAM, Gary, (1991), *Developing and Training Human Resources in Organizations*.  
New York, Harper Collins Publishers, págs. 97 a 106.



## Avaliação da transferência: estratégias

De entre os instrumentos mais utilizados para a avaliação da transferência vale a pena destacar as grelhas de observação de comportamentos e os guiões de entrevista.

Em ambos os casos, trata-se de métodos que visam proporcionar profundidade, fôlego e detalhe na análise das realidades que pretendem conhecer e, por isso mesmo, são designados de qualitativos.

### Observação

Quando deparamos com o método da Observação, de imediato nos podemos questionar sobre se estamos perante uma grelha de observação ou uma observação não-estruturada?

Relativamente a esta matéria, podemos, desde já, começar por dizer que a observação varia em função do seu grau de estruturação. Pode ser sistemática, correspondendo, assim, à afirmação de De Ketele segundo a qual a observação é um "processo que inclui a atenção voluntária e a inteligência, orientado por um objectivo terminal ou organizado e dirigido sobre um objecto para dele recolher informação."

Debruçando-nos, mais atentamente, sobre esta definição, podemos dizer que, de acordo com este autor:

Trata-se de um processo e não de um mecanismo simples de impressão como a fotografia. Requer um acto de atenção (focalização sobre algo em detrimento de actividades concorrentes) cujo grau pode variar: aperceber, perceber, olhar, considerar, descobrir, referenciar, notar, seguir, vigiar ...

Requer um acto inteligente - o observador, face ao campo de percepção que se lhe oferece, selecciona um pequeno número de informações pertinentes entre o largo leque de informações possíveis.

É um processo orientado por um objectivo terminal, organizador do próprio processo de observação. Até a observação dita livre comporta um objectivo: familiarizar-se com uma situação, observar um fenómeno sob o máximo de aspectos possíveis. Quanto mais este objectivo é claro e explícito, mais este acto de selecção se encontra facilitado - mais circunscrito se torna o objecto sobre o qual a atenção é dirigida.

Observar alguém é lançar um olhar sobre esse alguém, é tomá-lo como objecto. O olhar é agressivo (dirão os psicanalistas, que se recusam a colocar diante do doente durante o processo da cura).

A observação é um processo cuja função primeira é a de recolher informações sobre o objecto tomado em consideração e em função do objectivo organizador. Esta recolha pressupõe uma actividade de codificação (a informação bruta seleccionada é traduzida graças a um código para ser transmitida - ao próprio ou a outrem). Há numerosos sistemas de codificação: selecção (a informação é codificada a partir de uma grelha pré-estabelecida) e produção (o observador produz, por ele, próprio, o seu sistema de codificação).

Tratando-se, por isso, de uma observação sistemática, o observador dispõe de uma grelha/lista de verificação que o orienta na observação e lhe permite saber exactamente aquilo que procura e que facilita o processo de recolha de dados, bem como a sua análise.

Uma outra forma de observar é a resultante de abordagens não-estruturadas, no âmbito das quais o observador, com o seu bloco de notas, tenta registar tudo o que acontece (conversas, gestos, acontecimentos, ...). Após várias observações, procura-se encontrar padrões de comportamento e de actividades que possam ser interessantes de analisar com mais detalhe. Em geral, este tipo de observação (também designada de *heurística*, se se tratar de uma actividade orientada para a emergência de hipóteses pertinentes que serão submetidas ulteriormente a actividades de verificação) é o ponto de partida para a elaboração de instrumentos de observação sistemática.



A abordagem não estruturada é difícil de levar a cabo e torna-se mais complicada no que à análise dos dados diz respeito. Contudo, apresenta a vantagem de permitir chegar a elementos e informações que passariam despercebidos com a utilização de uma lista de verificação ou grelha de observação, pelo que pode ser de uma enorme utilidade quando os avaliadores pretendem descobrir informação a propósito de uma acção de formação mas não sabem ainda exactamente aquilo de que necessitam.

Analisada que está esta distinção, vejamos algumas metodologias, possíveis, de registo, e respectivas vantagens e desvantagens subjacentes:

Método	Vantagens	Desvantagens
Registo escrito	Disponibilização de informações imediatamente e frescas. As informações estão disponíveis imediatamente após a lição. O total dos acontecimentos está disponível para o observador no momento da observação.	O observador tem de tomar, na altura, decisões quanto ao que deve registar, o que pode significar que o registo possa ser superficial ou subjectivo. Nenhuma hipótese de "replay". Interferência nos comportamentos fruto da presença do observador.
Registo vídeo	O registo vídeo é bom e pode ser passado várias vezes. Não há pressão para que sejam tomadas decisões no que se regista	Perda de informação - temperatura, cheiros, eventos fora do alcance da câmara, efeitos no grupo fruto da presença da câmara, mais tempo necessário para a análise.
Registo áudio	Um bom som áudio pode ser passado várias vezes para análise e discussões, bem como para complementar registos escritos. Pode ser uma excelente forma de registo do que o formando diz. Os comentários dos observadores podem ficar simultaneamente registados. Pode ser passada a escrito posteriormente.	Perda de informação decisiva, tal como expressões faciais, gestos, linguagem corporal, movimentos. O som pode ser fraco e dificultar a identificação de quem intervém. O tempo para análise pode ser substancial.
Registo escrito completo (transcrições)	Permite, de facto, uma análise detalhada. Permite ainda que a análise seja feita por várias pessoas ao mesmo tempo (uma vez que o texto pode ser facilmente distribuído) e em função de várias categorias de análise.	Perda de importantes elementos visuais e sonoros, tais como tons de voz, volume de voz, ênfases. Elevado custo na transcrição das situações observadas (uma parte do dia pode encher 20 ou 30 páginas). Dificuldade em decidir qual o enfoque se forem recolhidas várias transcrições





## Entrevistas

A entrevista , estruturada e não estruturada, individual e de grupo, apresenta a vantagem, na perspectiva da avaliação da formação, de poder obter dados não disponíveis nos registos de desempenho ou de difícil obtenção através de questionários ou de observações. Resumindo:

ENTREVISTAS	
O entrevistador coloca perguntas abertas de acordo com um guião pré-definido	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Cobre um vasto leque de tópicos e assuntos</li><li>■ Flexível, pois durante uma entrevista pode haver adequação às necessidades</li><li>■ Permite empatia e estabelecimento de relação de confiança</li><li>■ Permite recolher dados mais ricos e profundos</li><li>■ Fornece dados sobre o ponto de vista e as interpretações dos entrevistados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Moroso e dispendioso</li><li>■ Requer entrevistadores experientes</li><li>■ Gera problemas de amostragem</li><li>■ Sujeito a enfiamento pelo entrevistador ou entrevistado</li><li>■ Não permite a comparação com respostas fechadas</li><li>■ Gera dificuldades na análise e interpretação dos dados</li></ul>

Paralelamente à observação e à entrevista, podemos também recorrer aos questionários e à avaliação de desempenho, senão vejamos:

## Questionários

São instrumentos fáceis de administrar e, se bem construídos, igualmente fáceis de analisar. Sendo muito utilizados para a avaliação da satisfação (reações dos participantes à formação), não são tão adequados a estratégias de recolha de dados junto dos próprios formandos para auto-avaliarem o seu desempenho em contexto de trabalho, uma vez que se podem observar enfiamentos nos resultados. Resumindo:

QUESTIONÁRIOS	
Perguntas dirigidas ao indivíduo, sob a forma de escalas pré-elaboradas, de resposta fechada	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Facilidade na quantificação e síntese de resultados</li><li>■ Processo rápido e pouco dispendioso de recolher dados de modo rigoroso</li><li>■ Aplicação adequada para amostras grandes</li><li>■ Podem ser utilizados instrumentos padronizados, contendo itens pré-testados que reflectem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dificuldade na obtenção de dados sobre comportamentos concretos</li><li>■ Ausência de informação sobre o contexto de emergência dos comportamentos</li><li>■ Não adequado para assuntos muito sensíveis</li><li>■ Risco de não respostas, de enfiamentos</li></ul>



## Entrevistas

A entrevista<sup>1</sup>, estruturada e não estruturada, individual e de grupo, apresenta a vantagem, na perspectiva da avaliação da formação, de poder obter dados não disponíveis nos registos de desempenho ou de difícil obtenção através de questionários ou de observações. Resumindo:

ENTREVISTAS	
O entrevistador coloca perguntas abertas de acordo com um guião pré-definido	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Cobre um vasto leque de tópicos e assuntos</li><li>■ Flexível, pois durante uma entrevista pode haver adequação às necessidades</li><li>■ Permite empatia e estabelecimento de relação de confiança</li><li>■ Permite recolher dados mais ricos e profundos</li><li>■ Fornece dados sobre o ponto de vista e as interpretações dos entrevistados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Moroso e dispendioso</li><li>■ Requer entrevistadores experientes</li><li>■ Gera problemas de amostragem</li><li>■ Sujeito a enviesamento pelo entrevistador ou entrevistado</li><li>■ Não permite a comparação com respostas fechadas</li><li>■ Gera dificuldades na análise e interpretação dos dados</li></ul>

<sup>1</sup> As questões relacionadas com as entrevistas, como instrumento de recolha de dados, foram já suficientemente detalhadas no capítulo 1 - Diagnóstico de Necessidades de Formação.



Paralelamente à observação e à entrevista, podemos também recorrer aos questionários e à avaliação de desempenho, senão vejamos:

### Questionários

São instrumentos fáceis de administrar e, se bem construídos, igualmente fáceis de analisar. Sendo muito utilizados para a avaliação da satisfação (reações dos participantes à formação), não são tão adequados a estratégias de recolha de dados junto dos próprios formandos para auto-avaliarem o seu desempenho em contexto de trabalho, uma vez que se podem observar enviezamentos nos resultados.

Resumindo:

QUESTIONÁRIOS	
Perguntas dirigidas ao indivíduo, sob a forma de escalas pré-elaboradas, de resposta fechada	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Facilidade na quantificação e síntese de resultados</li><li>■ Processo rápido e pouco dispendioso de recolher dados de modo rigoroso</li><li>■ Aplicação adequada para amostras grandes</li><li>■ Podem ser utilizados instrumentos padronizados, contendo itens pré-testados que reflectem modelos de diagnóstico</li><li>■ Muito adequado para o estudo de processos individuais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dificuldade na obtenção de dados sobre comportamentos concretos</li><li>■ Ausência de informação sobre o contexto de emergência dos comportamentos</li><li>■ Não adequado para assuntos muito sensíveis</li><li>■ Risco de não respostas, de enviezamentos</li><li>■ Exige conhecimentos e experiência na sua concepção</li><li>■ Exige conhecimentos e experiência na análise quantitativa</li><li>■ Perigo de excesso de confiança no instrumento</li><li>■ Exige um bom conhecimento do campo a estudar</li></ul>

### Avaliação de desempenho

Para medir as mudanças de comportamento na função, é conveniente que se façam avaliações de desempenho antes e depois da formação e que os avaliadores sejam múltiplos: os próprios formandos, a sua chefia, os seus colaboradores e os seus colegas.

O recurso a um grupo de controlo pode constituir uma condição importante para se determinar a ocorrência de mudanças comportamentais no posto de trabalho e a medida em que as mudanças no desempenho da função são atribuíveis à formação. Para além disso, as avaliações de desempenho poderão ainda ser completadas com observações e entrevistas.

A qualidade da avaliação da transferência ficará, por razões óbvias, dependente da qualidade da grelha (no que diz respeito aos indicadores e seu grau de operacionalização), bem como da qualidade informativa dos registos escritos de avaliação, o que remete para necessidade de preparação da chefia directa para o exercício da função de avaliador.

Bibliografia

DAMAS, Maria Joaquina, DE KETEKE, Jean-Marie, (1985), *Observar para avaliar*, Coimbra, Almedina.

Kirkpatrick, Donald, (1998), *Evaluating Training Programs*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

## 5.4. Avaliação do Impacte da Formação

---

Este é, talvez, "o nível mais importante e mais difícil de todos - determinar quais dos resultados finais ocorreram devido à frequência e participação num programa de formação" (Kirkpatrick, 1998: 59).

Os formadores consideram questões como:

- Quanto é que a qualidade melhorou por causa do curso de Qualidade Total que monitorizei aos encarregados e gestores? Quanto é que esses resultados contribuíram para os lucros da empresa?
- Qual tem sido o resultado de todos os nossos programas em comunicação interpessoal e relações humanas?
- Que benefícios tangíveis tivemos pelo dinheiro todo que gastamos em cursos de liderança, gestão do tempo e tomada de decisão?
- Qual é o retorno do investimento (ROI - *return on investment*) para todo o dinheiro gasto em formação?

Estas e muitas outras questões normalmente não são respondidas por duas razões:

- 1º os formadores não sabem medir os resultados e compará-los com o custo do programa;
- 2º mesmo que soubessem, os resultados provavelmente evidenciariam, na melhor das hipóteses, e sem prova rigorosamente clara, que os resultados positivos provêm da formação.

Claro que há excepções mas, no geral, a evidência é parca e, quando possível, pouco rigorosa.

Se cada formador reflectir sobre os pedidos dos Clientes (leia-se empresas e organizações), não serão muitos os que dirão que são pressionados para obter resultados visíveis. No entanto, serão mais, os formadores, que consideram que esse dia chegará, não tarda muito. A pressão para a obtenção de resultados com a formação será definitivamente decisiva, quando os financiamentos da Comunidade Europeia para este fim terminarem para Portugal. Aí, os Clientes vão querer, mesmo, saber qual o retorno que podem esperar da formação.

O processo de formação, muito simplisticamente, decorre da seguinte forma:

- os formadores pensam: quais os comportamentos que esperamos que os formandos tenham?
- a partir daqui determinam as necessidades de formação, os objectivos mais específicos, os conteúdos a tratar e os métodos a utilizar, ...
- depois esperam que os formandos gostem do curso, apreendam/adquiram os conhecimentos, competências e atitudes ensinadas e que os transfiram/apliquem nos seus contextos profissionais.  
(estes são os 3 níveis até agora tratados que, se tudo correr bem, acontecem)  
Chegamos, portanto, ao nível final:
- Quais os resultados finais que foram alcançados por causa do programa de formação?

Relativamente a esta última questão, estamos aqui a entrar no nosso objecto de estudo, isto é, a avaliação do impacte da formação. Pela relevância que lhe está subjacente, e na sequência do que acabamos de expor, vejamos, então, alguns dos aspectos a considerar na avaliação do impacte da formação, a saber:

#### › O uso de um grupo de controlo

A razão da pertinência dos grupos de controlo é sempre a mesma: eliminar os factores alheios à formação que poderão contribuir para as mudanças observadas. Mesmo assim, poderá haver outras variáveis que interferem nos resultados observados, o que faz com que na interpretação dos dados de avaliação utilizemos o termo 'evidência' em vez de 'prova' (Kirkpatrick, 1998).

#### › Tempo para que os resultados se possam manifestar

É necessário deixar passar algum tempo antes de se fazer a avaliação. Quanto tempo se deve dar, antes de se fazer a avaliação do impacto? Não há uma resposta certa, dependerá de caso para caso. Para se decidir o lapso de tempo necessário antes de se realizar a avaliação é necessário considerar todos os factores envolvidos no contexto, para que a aprendizagem seja aplicada e tenha efeitos.

#### › Medir antes e depois do curso de formação, se pertinente

Isto é mais fácil de fazer se estivermos a medir resultados, do que se estivermos a medir comportamentos. Normalmente estão disponíveis os valores de qualidade, produtividade, absentismo, rotação de pessoal. Valores/números relativos à moral e atitudes podem ser conhecidos, antes do curso de formação, através de inquéritos de satisfação e formulários de avaliação de desempenho.

#### › Repetir a medição em momentos apropriados

Cada organização deve decidir qual a frequência e quais os períodos em que quer/deve avaliar. Os resultados obtidos com a formação podem mudar tanto no sentido positivo, como negativo. Por exemplo, se depois da formação o supervisor estiver atento à introdução das novas técnicas aprendidas, mas depois deixar de valorizar essa utilização, o colaborador poderá voltar à prática anterior e diminuir o bom resultado que o uso da nova técnica proporciona. É pertinente e útil mais do que uma medição dos resultados.

#### › Considerar: custos versus benefícios

Quanto custa avaliar a este nível? Normalmente é muito mais económico do que avaliar as mudanças de comportamentos, uma vez que os números necessários estão disponíveis. A dificuldade está em determinar quais os indicadores que são significativos, dos que não são.

O valor que se deve gastar na avaliação de nível 4 deve ser determinado (directamente relacionado) pelo custo do programa de formação, dos resultados potenciais esperados com o curso e com o número de vezes que se está a pensar repetir o programa de formação. Os resultados desta avaliação devem determinar a continuidade do programa.

#### › Ficar satisfeito com a evidência, se não for possível prova

Quanta evidência de resultados espera a gestão de topo com o curso de formação? É diferente de organização para organização e, portanto, cada responsável pela avaliação da formação deve estar consciente da gestão de topo que tem, de forma a poder satisfazê-la.

No entanto, há vários factores (internos e externos à organização) que podem contribuir para os objectivos da acção de formação que não têm a ver só com a formação. Nesses casos podemos dizer que, apesar de não se poder medir com rigor a parcela de responsabilidade da formação com os resultados, a verdade é que se atingiram os objectivos esperados e que se deve continuar com a formação e com a manutenção dos factores que contribuíram para esse sucesso.

#### › Condições de fiabilidade da avaliação

Apesar da actividade de avaliação ser útil aos decisores e gestores de topo, não significa que ela seja sempre fiável. Le Boterf, Barzucchetti e Vincent (referidos por Barzucchetti e Claude, 1995) indicam os grupos de condições de análise da fiabilidade da avaliação da formação, que apresentamos seguidamente.

### › Condições ligadas à definição de objectivos

Os riscos que se correm com a inexistência de objectivos, ou mesmo, com a sua definição vaga ou imprecisa, reside na incapacidade de avaliar os resultados da formação. Na altura da avaliação já é tarde demais para a clarificação de intenções com a formação. Para que os objectivos do impacto sejam definidos desde o início e para que a organização possa analisar a amplitude do impacto de uma formação, Barzucchetti e Claude (1995) indicam o seguinte:

- identifique a natureza do impacto (ver o sub-capítulo 1.3 - Indicadores de Impacte Organizacional e exemplos de acções de formação);
- pesquise indicadores já disponíveis na empresa, relativos à sub categoria em causa;
- analise a sensibilidade dos indicadores encontrados à acção da formação: se os indicadores são suficientemente sensíveis, podemos dizer que os seus valores e variações são fortemente influenciados pela acção de formação;
- se necessário, construa indicadores específicos.

### › Condições ligadas à fiabilidade prática da avaliação

Se a avaliação é teoricamente possível, resta verificar a possibilidade material e o custo. No que se refere à possibilidade material terá que verificar:

- a disponibilidade das informações necessárias em tempo útil (ex. indicadores);
- as condições materiais da avaliação (ex. como observar os comportamentos de um colaborador em contacto com um cliente no escritório deste?);
- o equipamento ou a logística necessária (ex. documentos, tratamento das informações, dispersão geográfica).

No que se refere ao custo da avaliação falta acrescentar que se calcula com base na estimativa de tempo e dinheiro a despendar. Para a realização da avaliação deve-se procurar utilizar, ao máximo, as informações e práticas já existentes e disponíveis.

### › Condições de adesão dos participantes

A avaliação dos efeitos da formação em contexto organizacional, às vezes remete para a análise da situação profissional. Nestes casos é frequente haver dificuldades de ordem social, ligadas à adesão dos actores e, em particular, dos participantes. É, no entanto, útil reflectir desde o início sobre as dificuldades e barreiras previsíveis para, dentro da medida do possível, as contornar.

De acordo com Barzucchetti e Claude (1995), os factores que permitem revelar o grau de adesão do pessoal, são os seguintes:

- A crença habitual, inerente a todas as avaliações, é normalmente inibidora da participação dos actores. Para contornar este efeito, dever-se-á realçar na avaliação que se está a analisar o comportamento e trabalho e não a julgar a pessoa na sua maneira de ser ou fazer. Deve ser realçado que o enfoque não é sobre a pessoa, mas sobre se as práticas foram ou não adquiridas; se o programa foi eficaz ao ponto de fazer mudar práticas e sobre o impacto que tais práticas têm no resultado.
- A presença na empresa de uma cultura de avaliação e confiança na hierarquia. Se fizer parte da cultura da organização a prática da avaliação como forma pedagógica de comparação de objectivos com resultados alcançados por indivíduos e equipas, muito mais facilmente, com rigor e ajuda de todos os actores, se conseguem os intentos da avaliação da formação. Mas esta questão está intimamente ligada à confiança na hierarquia, direcção e história da própria organização. Pelo contrário, nas organizações onde não existe experiências anteriores de avaliação, onde a política de gestão não incentiva a reflexão colectiva sobre os resultados obtidos, os responsáveis pela avaliação da formação terão mais dificuldade em fazer reconhecer a importância de tal trabalho e, até, da participação franca e sincera dos actores organizacionais.

■ Os níveis profissionais dos interessados numa cultura de avaliação. Numa qualquer organização, as várias categorias profissionais podem viver de uma forma diferente a perspectiva de um sistema de avaliação. Os autores referem que os profissionais mais frequentemente julgados pelos seus resultados são os ligados ao aparelho produtivo e comercial. Os trabalhadores que não são habitualmente confrontados com a avaliação do seu trabalho, terão mais dificuldade em aceitar e embarcar num processo de avaliação, seja do que for.

■ A ligação da função 'formação' aos objectivos estratégicos da empresa. O sucesso de um dispositivo de avaliação da formação depende muito da forma como a formação é vivida dentro da organização ou empresa. A avaliação arrisca-se a ser mal percebida se o funcionamento do sistema de formação na empresa consiste apenas em compilar os pedidos individuais de formação, sem ligação aos objectivos estratégicos e gerais. Nas empresas em que existe uma reflexão estratégica sobre recursos humanos (necessidades de competências actuais e futuras, avaliação do portefólio actual de conhecimentos e competências), a avaliação da formação aparece naturalmente e as metodologias e instrumentos daí decorrentes não causam qualquer problema.

■ As consequências tangíveis ou imaginadas pelo pessoal implicado na avaliação. Quanto mais importantes forem as consequências para o pessoal envolvido na avaliação, mais delicada se torna a operação. A perda que a avaliação de uma acção de formação de aperfeiçoamento pode causar a um participante é menor, do que se a acção estiver num contexto de qualificação para determinado cargo. Neste caso, as regras e critérios devem estar perfeitamente esclarecidas desde início.

■ A implicação da hierarquia. Toda a prática de avaliação na empresa está fortemente condicionada pela implicação da hierarquia e pelo exemplo que esta dá. Para a implicação da hierarquia, já foi referida a importância da cultura. Não é demais insistir que se forem percebidas competências de avaliação por parte da hierarquia, aos olhos dos seus colaboradores, a sua acção e implicações da avaliação estão legitimadas e não serão postas em causa.

#### ► Condições ligadas à adesão e implicação de outros actores

O trabalho de avaliação da formação implica recorrer a actores organizacionais de várias categorias profissionais. No que respeita especificamente à avaliação de nível 4, há a indicar os responsáveis operacionais ou gestores da avaliação do impacto.

Os meios para favorecer a adesão dos actores referem-se a todas as fases do processo de mudança.

Começa por ser importante explicitar as finalidades e objectivos da avaliação, assim como a utilidade em termos de tomada de decisão e de progresso a médio prazo (acções de melhoria contínua).

É indispensável definir desde início as modalidades de avaliação e o papel de cada interveniente.

Para obter a máxima implicação dos actores é necessário contar com o seu envolvimento, mesmo antes de começar o processo de avaliação. Através da implicação de vários actores organizacionais, a avaliação joga um papel pedagógico muito interessante para os próprios e para a organização, enquanto palco de actuação de vários actores em processo de melhoria contínua.

Condições ligadas à preparação dos avaliadores

'Avaliador' não é uma categoria profissional, é antes aquele que participa no trabalho de recolha ou de análise de informações úteis à avaliação, além da sua responsabilidade profissional. O grau de preparação dos avaliadores é muito variável. Depende da natureza da formação e do contexto onde tem lugar. Realça-se, genericamente, três necessidades diferentes:

- as competências genéricas (análise das situações de trabalho, medição dos desvios entre dados objectivos e um referencial)
- as competências técnicas (para definir as situações-prova, redigir um guião de observação, interpretar um indicador de desempenho)
- as competências relacionais (para as avaliações em situação profissional).

## Argumentos a favor da utilização do R.O.I. na avaliação da formação

ROI (*return on investment*) significa, traduzindo, o retorno do investimento. No entanto, o conceito nem sempre é utilizado com rigor. Em muitas situações, o conceito é usado de forma muito abrangente incluindo qualquer benefício com o programa. Nestas situações, o ROI é um conceito vago e até dados subjectivos ligados ao programa poderão ser incluídos no conceito de retorno.

Durante muitos anos, os profissionais e investigadores na área da formação e desenvolvimento procuraram calcular o verdadeiro retorno do investimento feito em formação. Se a formação dos empregados é considerada um investimento - e não um custo - então é adequado colocar o investimento em formação e desenvolvimento no mesmo patamar que outros investimentos, como equipamentos. Apesar de este tipo de investimentos ser diferente, são muitas vezes vistos, pela gestão de topo, da mesma forma. É, portanto, crítico para o sucesso da área da formação, que sejam desenvolvidos indicadores específicos que reflectam o retorno do investimento.

A fórmula que a seguir se apresenta refere valores anuais, pretendendo representar o impacto do investimento num programa no primeiro ano. O uso de valores anuais para o cálculo do ROI está a tornar-se generalizado em muitas organizações. Esta abordagem é um pouco conservadora, uma vez que programas de formação curtos, podem ter valor acrescentado no segundo ou terceiro ano de repetição. Para programas de formação longos é necessário usar medidas de tempo maiores, uma vez que as anuais podem não ser apropriadas. Uma vez que a maioria dos programas de formação em contexto organizacional decorrem em períodos de tempo de 1 dia a 1 mês, os valores de ROI do primeiro ano, são adequados.

A fórmula considerada apropriada para avaliar o investimento em formação usa os benefícios líquidos (lucro líquido), dividindo pelo custo. O rácio é normalmente apresentado em percentagem, a saber:

$$\text{ROI (\%)} = \text{Benefícios líquidos do programa} / \text{Custos do programa} \times 100$$

Os benefícios líquidos do programa são calculados subtraindo os custos aos benefícios (lucro) do programa.

Um ROI de 50% em investimento em formação significa que os custos foram completamente recuperados e que 50% dos custos são registados como lucro.

Definido o ROI e apresentada uma fórmula possível para avaliar o investimento em formação, vejamos, de seguida, alguns argumentos a favor da utilização do ROI na avaliação da formação.

A formação contribui para o lucro das empresas, razão pela qual podemos medir o retorno dos investimentos em formação.

De salientar, no entanto, que a verdadeira questão que aqui se coloca é antes: constitui o ROI um método válido para avaliar a actuação dos vários subsistemas nas empresas? Se sim, então resta saber se a formação é um subsistema da empresa. Como parece ser, então nada obsta a que se aplique um raciocínio ROI à formação, tal como às outras funções.

Refira-se que aplicamos cálculos ROI, ainda que implicitamente, cada vez que temos necessidade de tomar decisões relativamente a uma formação: formar ou não?, de que modo?, quanto investir?, contratar ou assegurar internamente?

Conscientemente ou não, estamos a aplicar lógicas ROI. Se optarmos por adoptar formalmente a metodologia ROI, então estaremos a contribuir para que a função formação seja mais clara, relevante e orientada para o terreno.

Com a adopção de cálculos ROI, há mais probabilidades de a formação ser orientada para necessidades.

A probabilidade de os restantes quadros e colaboradores se tornarem parceiros do esforço é maior. Estão diagnosticadas necessidades que todos se envolvem a satisfazer e há, substancialmente, menos hipóteses de os formadores e a formação não serem eficazes. O ROI encoraja decisões mais objectivas e fundamentadas.



Em muitos casos, a opção pela formação profissional baseia-se em opiniões subjectivas relativamente ao modo como as verbas deverão ser investidas. Ora, quem trabalha na formação, deve poder ajudar os clientes a encontrar razões objectivas para formar, dando conta do que, realisticamente, pode ser feito e informar quais os benefícios. O ROI não tem de ser calculado para todos os programas de formação. O fundamental é que seja calculado, em iniciativas e programas de dimensão, aqueles que dão origem a mudanças importantes. Criar credibilidade medindo o ROI em grandes programas produzirá um efeito de halo, conferindo credibilidade também a programas que não são medidos dessa forma.

De todo o exposto, resulta então que não podemos deixar de calcular o ROI. No passado, foram muitas as empresas que afectaram importantes recursos a iniciativas cuja qualidade ou efectividade ainda não estão capacitados para conhecer. Daqui decorre, necessariamente, que se reduzam os orçamentos para formação. Em contrapartida, se conseguirmos calcular os lucros ou o aumento de produtividade (entre outros aspectos) obtidos com a formação, então estaremos a fazer muito para aumentar a credibilidade e importância da formação profissional. Assim sendo, os formadores deviam ver no ROI um desafio e uma oportunidade.

O ROI não é, como alguém dizia, uma vacina do tétano para impedir que os orçamentos da formação sejam reduzidos. De qualquer forma, ninguém se furta, caso necessite, a uma vacina do tétano só porque a dor que causa é grande. Da parte dos formadores existem, de facto, algumas competências que têm de dispor para conseguirem calcular o ROI. No entanto, não deverão virar as costas ao desafio. Até porque se trata, claramente, de uma oportunidade.

### Argumentos contra a utilização do R.O.I. na avaliação da formação

Se é verdade que, tal como acabamos de ver, se pode apresentar uma argumentação favorável à utilização do ROI na avaliação da formação, também é verdade que o contrário se pode manifestar. Sendo esta possibilidade um facto, vejamos, então, alguns dos argumentos frequentemente apresentados contra a utilização do ROI na avaliação da formação.

A formação não consegue, isoladamente, melhorar o desempenho

A formação é apenas uma componente, ou uma parte da solução, para o desenvolvimento da performance individual ou colectiva. Não é possível isolar o seu efeito e atribuir-lhe, por inteiro, a responsabilidade de uma eventual mudança para melhor nos níveis de desempenho.

Os clientes da formação querem o ROI?

Será que querem mesmo o ROI ou antes melhorar o desempenho? Será que os dirigentes de uma empresa estarão mais interessados num programa que lhes proporcionou um ROI de 25%, mas que não criou as ligações desejadas aos objectivos e missão da empresa? Será que não preferirão um programa com um retorno mais baixo, mas que está intimamente ligado ao que a empresa é e quer ser?

Não temos de calcular o ROI para demonstrar o nosso valor

Se é função de todos gerir e utilizar a aprendizagem, então aquilo que um programa de formação e a sua coordenação pretendem é, precisamente, ajudar a dar origem a uma learning organization. E nesse caso, não deverá ser responsabilizada apenas a equipa que realizou a formação, mas antes toda a organização deve ser responsabilizada pela aprendizagem.

ROI não é tão fácil de calcular quanto afirmam

Os recursos afectos ao cálculo do ROI podem ser enormes. Num período em que é necessário racionalizar os recursos, não será preferível dedicarmos esforço a procurar fazer com que a formação esteja, de facto, ligada aos objectivos da organização, em vez de perdermos tempo e dinheiro com todas as fórmulas necessárias ao cálculo do ROI?

ROI pressupõe que o que é aprendido em sala é, efectivamente, transferido para o local de trabalho

Como é sabido, nem sempre acontece assim. A transferência do aprendido em sala não é independente do formando, da sua chefia e de toda a organização. Ou seja, há razões para não sucesso e essas podem ser as mais variadas.

Não se estará a pedir demais à formação profissional?

Quantas outras funções organizacionais baseiam a sua actividade no ROI? A razão de ser do trabalho dos advogados assenta no ROI? Ou a dos contabilistas?

#### Bibliografia

**Barron, T. (1998)**. Is there an ROI in ROI, in KIRKPATRICK, Donald (compiled), *Another Look at Evaluating Training Programs*. Alexandria: American Society for Training and Development.

**Barzucchetti, S. e Claude, J. (1995)**. *Evaluation de la Formation et Performance de l'Entreprise. Diagnostic d'Entreprise*. Editions LIAISONS

**Kirkpatrick, D. (1998)**. *Evaluating Training Programs. The four levels.*, 2nd Ed. S.Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc

**Phillips, J. (1991)**. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, 3rd Ed. Houston: Gulf Publishing Company  
Texto 1.3. - Indicadores de Impacte Organizacional e exemplos de acções de formação



## Actividade 5 - Acompanhamento e avaliação

---

A avaliação, de acordo com o modelo de Donald Kirkpatrick, deve ser feita em 4 níveis. A actividade que aqui lhe propomos apenas incide sobre os de transferência (3º) e os de impacte (4º).

1. Conceba um modo de avaliar a transferência que contemple a recolha de informações junto dos formandos, das suas chefias directas e de um terceiro elemento (por exemplo, cliente ou fornecedor - interno ou mesmo externo à organização).

2. Com base nos indicadores definidos na fase de diagnóstico, diga como avaliaria o impacto da formação.

Parabéns! Chegou ao fim do trabalho.