

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL:
ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DESSE
NÍVEL NA ROFF

Maria Isabel Mendes de Brito Mota

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Prof. Doutora Rosária Maria Pereira Ramos, Professora auxiliar, Instituto Superior de
Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

Outubro de 2016

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL

Maria Isabel Mendes de Brito Mota

RESUMO

Num mercado cada vez mais competitivo o desenvolvimento de competências dos trabalhadores representa um pilar importante para o crescimento das empresas. Neste contexto, a formação reveste um papel fundamental na prossecução dos objectivos estratégicos da organização.

Com o intuito de aferir a concretização dos mesmos, importa avaliar a formação. Não em termos de reacção e da avaliação dos conhecimentos, mas ao nível da transferência dos saberes adquiridos para o posto de trabalho.

Assim sendo, pretende-se com este estudo de caso, avaliar a transferência das aprendizagens das várias academias, ministradas aos recém-admitidos, na ROFF. Aplicou-se um inquérito por questionário às chefias dos ex-formandos das academias, tendo-se obtido 183 respostas, avaliando cada um dos ex-formandos.

Os resultados obtidos neste trabalho permitiram concluir que as chefias perceberam, como muito positiva a transferência das aprendizagens dos ex-formandos das academias para o posto de trabalho.

Desta análise, apresentam-se sugestões de melhoria do sistema da avaliação da transferência das aprendizagens nesta organização.

Palavras-chaves: avaliação da formação, eficácia da formação, avaliação da aprendizagem, training transfer

ABSTRACT

In an increasingly competitive market, the development of employees' technical skills is an important factor for the growth of companies/enterprises. In this context, training assumes a key role in achieving the strategic objectives of the organization.

In order to achieve these objectives, it is important to assess the employees' training, not only in what knowledge is concerned, but also how it can be put into practice on a daily basis.

Accordingly, it is intended with this case study, to assess the transfer of learning from the various academies, given to newly admitted in ROFF. Applied a questionnaire to the heads of former graduates of the academies, having obtained 183 responses, assessing each of the former students.

The results of this study showed that the heads perceive as very positive the transfer of learning from former graduates of the academies for the job.

In this analysis, we present suggestions for improving the transfer of learning assessment system in this organization.

Keywords: evaluation of training, training effectiveness, assessment of learning, training transfer

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE	III
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	V
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E QUESTÃO DE PARTIDA.....	2
1.2 NATUREZA DA INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER.....	2
1.3 PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA DO TEMA E PROBLEMA A INVESTIGAR.....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
2 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	4
2.1 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL.....	4
2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	5
2.2.1 <i>Modelo de Kirkpatrick</i>	5
2.2.2 <i>Modelo de Phillips</i>	7
2.2.3 <i>Modelo de Le Boterf</i>	9
2.2.4 <i>Modelo de Brinckerhoff</i>	10
2.2.5 <i>Modelo de Holton</i>	11
2.3 AVALIAÇÃO DO TERCEIRO NÍVEL: PROCESSOS, INTERVENIENTES, RISCOS E CUIDADOS NA IMPLEMENTAÇÃO.....	13
2.3.1 <i>Os objetivos da avaliação de terceiro nível</i>	13
2.3.2 <i>As metodologias de avaliação e cuidados de implementação</i>	14
2.3.3 <i>Os obstáculos e bloqueios à avaliação de terceiro nível</i>	14
2.3.4 <i>Os destinatários da avaliação de terceiro nível e suas potencialidades para a gestão da formação</i>	15
3 ESTUDO DE CASO: A IMPLEMENTAÇÃO NA ROFF DO TERCEIRO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	16
3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	16
3.1.1 <i>O universo</i>	16
3.1.2 <i>Recolha de dados</i>	17
3.1.3 <i>Concepção do questionário</i>	17
3.1.4 <i>Apliação do questionário</i>	18
3.1.5 <i>Técnicas de análise de dados</i>	19
3.2 A ROFF E SUA CARACTERIZAÇÃO	19
3.2.1 <i>A evolução da actividade da empresa</i>	20
3.2.2 <i>A estrutura orgânica</i>	20
3.2.3 <i>A política de Recursos Humanos da ROFF</i>	21
3.2.4 <i>Caracterização dos efectivos</i>	22
3.3 A FORMAÇÃO NA ROFF.....	24

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL

3.3.1	<i>O Departamento de Formação da ROFF</i>	25
3.3.2	<i>A actividade formativa na ROFF em números</i>	25
3.3.3	<i>O processo formativo na ROFF</i>	26
3.4	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL CRIADO PELA ROFF	27
3.5	RESULTADOS: A PERCEÇÃO DOS ATORES SOCIAIS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL	28
3.5.1	<i>Caracterização dos ex-formandos</i>	28
3.5.2	<i>As regras de funcionamento e critérios de avaliação</i>	30
3.5.3	<i>Resultados da Avaliação da Transferência da Formação para o Trabalho</i>	30
5	CONCLUSÕES	35
6	BIBLIOGRAFIA	38
7	ANEXOS	41

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - NÚMERO DE EX-FORMANDOS AVALIADOS POR CADA CHEFIA	16
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES POR INTERVALOS DE IDADE (2010 A 2014)	22
TABELA 3 – EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES POR ANTIGUIDADE (2010 A 2014)	23
TABELA 4 – HORAS DE FORMAÇÃO RECEBIDAS (2010 A 2015)	25
TABELA 5 – SEXO DOS EX-FORMANDOS	28
TABELA 6 – EX-FORMANDOS POR INTERVALOS DE IDADE E SEXO	29
TABELA 7 – EX-FORMANDOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	29
TABELA 8 – AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO PARA O LOCAL DE TRABALHO (MÉDIAS)	31
TABELA 9 – AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA PARA O LOCAL DE TRABALHO POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS EX-FORMANDOS (MÉDIAS)	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES E DE VOLUME DE NEGÓCIO.....	20
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES POR ESCRITÓRIO E POR SEXO (JULHO 2016)	23
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES POR ESCRITÓRIO E NACIONALIDADE (JULHO 2016)	24

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 2 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE KIRKPATRICK.....	5
ILUSTRAÇÃO 3 – A METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO ROI DE PHILLIPS.....	8
ILUSTRAÇÃO 4 – MODELO DE BRINKERHOFF.....	10
ILUSTRAÇÃO 5 – MODELO DE HOLTON.....	12
ILUSTRAÇÃO 6 – ORGANOGRAMA DA ROFF.....	20
ILUSTRAÇÃO 7 – ORGANOGRAMA DA DIRECÇÃO DE CONSULTORIA	21

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, Portugal assistiu a um “boom” da formação profissional. Os quadros de apoio comunitários injetaram milhares de Euros para certificar, qualificar e desenvolver competências de recursos. A Lei do Código de trabalho também veio dar o seu contributo para o aumento do volume de formação nas organizações, obrigando as mesmas a ministrar 35 Horas de formação por ano aos seus trabalhadores. Segundo Caetano (2007) “a formação, enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”. Ou seja, a formação tornou-se num dos pilares para o sucesso empresarial através do desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores, valorizando desta feita o seu principal activo.

No entanto, verificamos que a produtividade e a empregabilidade pouco evoluíram no nosso país, nos últimos 30 anos. A análise do contributo para o desenvolvimento das organizações tem sido praticamente nula (Caetano, 2007), o que não permite comprovar a crença de que a formação melhora efetivamente o desempenho (Velada, 2007).

Infelizmente são escassos os estudos nas organizações nacionais, “poucos estudos demonstrando resultados palpáveis das acções de formação, as quais, muitas vezes, são compradas como pacotes e aplicadas sem estudo sistemático das reais necessidades de formação” (André, 2008, p.1). De igual modo, Caetano (2007) afirma que “ao nível geral do país não é actualmente possível, com algum grau de fiabilidade, identificar o nível de transferência da formação para o local de trabalho”. Nesta linha, Caetano & Velada (2007) constata que o processo da avaliação da formação, enquanto processo sistemático de recolha de dados, com o intuito de verificar a sua eficácia e seus efeitos na organização, tem sido afastado dos indicadores organizacionais.

Assim, este estudo nasceu da vontade de implementar uma avaliação de terceiro Nível e aferir se a metodologia aplicada permite perceber se houve transferência dos conhecimentos ministrados nas academias, para o local de trabalho.

Ciente que o processo da formação não se esgota na conclusão da acção de formação, criaram-se as condições para que a avaliação da formação fosse mais longe, para além das avaliações da satisfação e dos conhecimentos. Cardim (2009) afirma que “fazer formação pela formação (...) implica o risco de, ao não responder a nenhuma ansiedade genuína e séria, apenas criar

novos problemas à organização” (p.22). Inevitavelmente, a formação não cria valor acrescentado se os conhecimentos adquiridos e as capacidades desenvolvidas não forem transferidos no âmbito do seu desempenho profissional e há evidência (e.g. Caetano, 2007) de que, para isso acontecer, é necessário que no posto de trabalho sejam criadas condições para aplicar os saberes que foram adquiridos ao longo da formação. Deste modo, “Compreende-se que a formação, sob pena de descrédito, não pode ser tida como uma panaceia, senão como álibi, para todos os problemas da organização, mas antes como um dos instrumentos, entre outros capazes de, e de acordo com os seus próprios limites de legitimidade, accionar a mudança necessária, numa intervenção isolada ou acompanhada (...)” (Marques, Cruz e Guedes, 1995, p.224, citado por Alves, J., 2009).

1.1 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E QUESTÃO DE PARTIDA

O presente estudo tem por objectivo central avaliar a implementação do sistema de transferência das aprendizagens das várias academias, ministradas aos recém-admitidos, na ROFF.

Questão de partida: *em que medida a metodologia aplicada permite perceber se houve transferência dos conhecimentos ministrados nas academias, para o local de trabalho?* De notar que a metodologia de avaliação criada na ROFF, de natureza muito experimental, pretendeu não implicar acréscimos de custos financeiros para a organização. Optou-se por criar procedimentos e instrumentos de recolha de dados simples e de fácil tratamento na organização.

1.2 NATUREZA DA INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER

Com base no objectivo central enunciado, realizou-se um estudo de caso, centrado na ROFF, por forma a analisar uma situação concreta delimitada no espaço e no tempo.

Esta metodologia permitirá compreender, analisar e descrever todos os acontecimentos que estão envolvidos nesta implementação. Yin (1994) afirma que esta abordagem adapta-se a situações complexas que dificultam a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”. Nesse sentido, Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

1.3 PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA DO TEMA E PROBLEMA A INVESTIGAR

Tal como referido anteriormente, a literatura empírica nem sempre oferece informação muito clara ou desenvolvida sobre a problemática da transferência da formação para o contexto de trabalho, nomeadamente no que respeita à metodologia a adoptar. Pretende-se, assim, com a apresentação deste trabalho sobre um caso de implementação deste nível de avaliação, contribuir para uma reflexão e discussão das dificuldades e dos desafios que envolve esta implementação, podendo eventualmente ajudar outras organizações que tencionem implementar projectos semelhantes. Pode ser também um primeiro passo para a realização de estudos mais aprofundados na organização onde se realizou melhorando a forma como se avalia a transferência da formação para o local de trabalho. E poderá ainda contribuir para a realização de mais estudos sobre esta temática.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho estrutura-se em 2 partes: uma primeira parte de revisão da literatura associada ao tema da avaliação da transferência da aprendizagem e uma segunda parte prática onde se apresenta a descrição do estudo de caso. Esta segunda parte do trabalho inclui a apresentação da organização onde incidiu o estudo de caso, a descrição de como foi implementada a avaliação da transferência das aprendizagens de Nível três e os resultados dessa avaliação.

2 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL

A internacionalização das empresas e a competitividade dos mercados fizeram com que as organizações delineassem estratégias bem definidas para não perderem terreno face à concorrência. Nesse sentido, o capital humano surge como o activo mais importante das organizações. É um capital que necessita de adquirir novas competências para acompanhar a evolução do mercado. Desta feita, a formação tem ganho ao longo dos últimos anos uma importância estratégica no seio das organizações e tem sido alvo de um forte investimento financeiro por parte destas.

Em Portugal, verificou-se que as empresas que proporcionaram cursos de formação profissional contínua, representaram, em 2010, 44,5 % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, sendo esse peso de 32,3 % em 2005 e 11,2 % em 1999, traduzindo um aumento significativo face aos anos anteriormente observados. DGEEP(2012) .

Se tivermos em conta a informação sobre o Fundo Social Europeu (Mateus et al, 2013), se somarmos o financiamento da União Europeia, a contrapartida pública nacional e a contrapartida privada nacional, o investimento em formação no país, financiado pelo Fundo Social Europeu (maioritariamente em aprendizagem ao longo da vida, qualificação inicial de jovens e formação avançada de quadros), o investimento em formação ascendeu a cerca de 26 milhões de euros entre 1989 e 2011. Mas, de acordo com os mesmos autores, Portugal continua a estar entre as economias europeias com menor produtividade e com horários de trabalho mais elevados, ficando a produtividade por hora a cerca de metade da média europeia. Neste trabalho os autores salientam que as atividades financeiras e de seguros como são as que apresentam uma produtividade alinhada com o padrão europeu.

Estes dados comprovam que o investimento efetuado em atividades formativas tem vindo a aumentar, alimentando, deste modo, a crença que a formação aumenta a produtividade nas organizações, não havendo um suporte adequado na literatura para confirmar esta crença.

A avaliação da formação não pode sustentar os seus resultados numa crença, bem pelo contrário, esta deverá procurar elaborar um estudo de investigação com recolha de dados no terreno, que serão objeto de análise com vista a apurar a sua eficiência e efeitos na organização.

Assim sendo, é necessário avaliar os efeitos das acções de formação para aferir indicadores dos resultados das actividades formativas, com vista a obter resultados concretos: se houve cumprimento dos objectivos da formação (se houve aprendizagem para melhorar o desempenho); se houve um retorno no investimento no capital humano; se se desenvolveram de competências vitais para o mercado, entre outros.

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A exposição que se segue apresenta por ordem cronológica alguns dos modelos e abordagens mais referenciados na literatura, relativos à avaliação da formação.

2.2.1 Modelo de Kirkpatrick

O primeiro nome que surge associado aos modelos de avaliação é o de Donald Kirkpatrick (1998). Este modelo é composto por 4 níveis, cada um constituído por um critério específico:

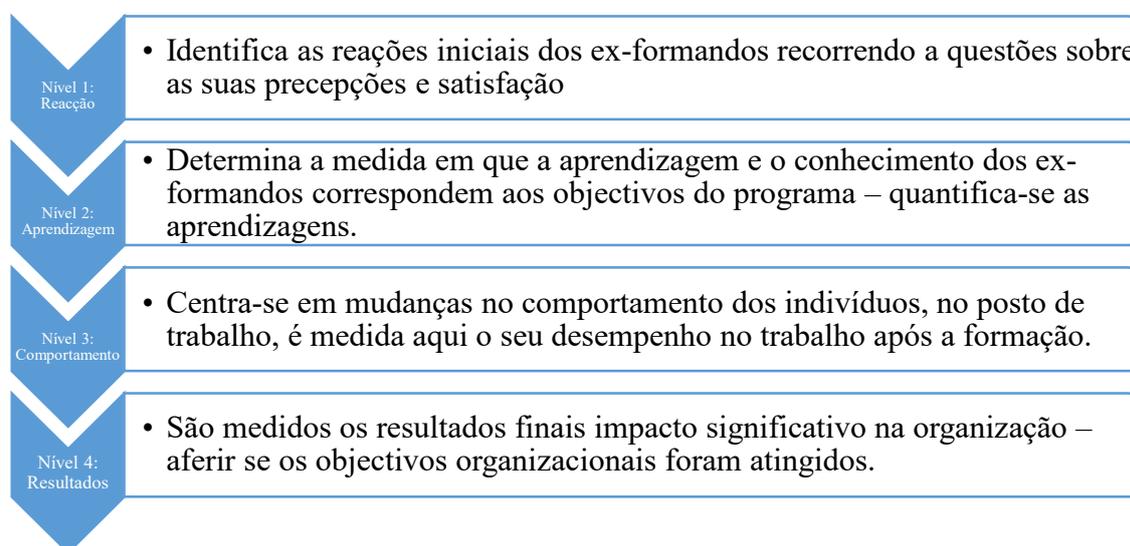


Ilustração 1 – Modelo de Avaliação de Kirkpatrick

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (Kirkpatrick, 1959)

De acordo com o modelo deste autor, o primeiro nível de avaliação é o da Reacção. – “Permite aferir o grau de satisfação dos ex-formandos em relação à acção de formação e às condições

em que a mesma decorreu, visando o eventual desenvolvimento de acções de melhoria.”(INOFOR, 2002, p.24). Avalia-se neste nível a reacção dos formandos, ou seja, avalia-se os objectivos da formação, o programa, o formador, os materiais pedagógicos, etc (Kirkpatrick 2006). Esta é a avaliação mais recorrente nas organizações, quer pela sua simplicidade, quer pelo seu “baixo custo. Esta é um excelente indicador para aferir a qualidade dos programas, o nível de cumprimento dos objectivos, a prestação dos formadores, etc.

No segundo nível, a Aprendizagem – Avalia-se o nível de conhecimentos adquiridos na formação pelos formandos, ou seja, “visa aferir em que medida os objectivos de aprendizagem do programa foram alcançados, por parte dos seus beneficiários directos (formandos)”. (INOFOR, 2002, p.23). É aferido o nível do “saber” adquirido e/ou desenvolvido na formação. Os instrumentos mais aplicados, neste tipo de avaliação são os testes de conhecimentos. Mas também para avaliar o “saber-fazer” recorre-se a simulações de actividades, elaboração de um trabalho escrito ou projecto final, etc. (IQF 2006)

Relativamente ao terceiro nível de avaliação, o Comportamento – “Visa aferir as mudanças ocorridas ao nível do desempenho dos indivíduos, das organizações e eventualmente do contexto socioeconómico no qual estes se inserem, decorrentes da implementação de determinado programa/projecto formativo”. (INOFOR, 2002, p. 24). Procura-se avaliar os comportamentos dos formandos no posto de trabalho, se houve alteração dos comportamentos perante a tarefa em contexto real. Para que esta avaliação obtenha resultados concretos é necessário que os formandos tenham tempo de aplicar e implementar os conhecimentos adquiridos no seu posto de trabalho, o que normalmente poderá ocorrer entre três a seis meses após a respectiva formação. Para que essa transferência ocorra é necessário que os conhecimentos e comportamentos sejam transportados para o contexto de trabalho (Baldwin e Ford, 1988). Mas este nível não se limita a verificar estas alterações, mas pretende averiguar o que realmente está na base desta eficácia do processo de transferência e apurar se não houve barreiras no referido processo para contexto real de trabalho. Pode acontecer que os resultados destas avaliações não sejam tão positivos quanto o desejado, devido a factores alheios à formação. (ibidem). Segundo Kirkpatrick (1998), é necessário reunir 5 requisitos para que se possa verificar a mudança no comportamento:

- Desejo de mudança na pessoa,
- Conhecimento do saber fazer e como fazer,
- O Clima de trabalho deve ser propenso,
- Receber uma recompensa pela mudança de conhecimento

No entanto para alguns autores, é necessário que haja motivação por parte dos formandos para que estes apliquem os conhecimentos adquiridos.

Quanto ao nível quatro do modelo multinível de Kirkpatrick, os Resultados – “Visa aferir em que medida os saberes adquiridos pela via da formação foram efectivamente mobilizados para os respectivos contextos de aplicação.”. (INOFOR, 2002, p. 23).

Os resultados deste nível podem-se expressão no aumento da produtividade, na redução de custos, na satisfação de clientes, e no aumento de lucros da organização.

Segundo Caetano (2007), a avaliação da aprendizagem é frequentemente ignorada pelas organizações, devido à obtenção dos resultados e das dificuldades em avaliar a formação nos diferentes *timings* em que ela ocorre. Também, Velada (2007) refere que a literatura empírica menciona que a maior parte dos estudos realizados incide sobre o primeiro e segundo nível. O modelo de Kirkpatrick é o mais conhecido dos especialistas de formação, INOFOR (2006)

Este modelo foi alvo de críticas por vários autores, segundo Holton (1996), os níveis de Kirkpatrick não constituem um modelo que procurou incrementar um modelo de avaliação da formação que tivesse em conta o contexto real de trabalho e que reflectisse diversos aspectos capazes de estudar a transferência das aprendizagens.

2.2.2 Modelo de Phillips

Este modelo poderá constituir uma extensão do modelo de Kirkpatrick, uma vez que Phillips retoma os 4 níveis referidos por Kirkpatrick. No entanto, Phillips (1997) argumenta que o seu modelo apresenta algumas diferenças em relação ao modelo de Kirkpatrick. Com efeito, o primeiro nível avalia a intenção do formando aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação ao seu local de trabalho. O autor também acrescenta um quinto nível – o ROI, retorno do investimento na formação.

Para este autor, é vital que haja mudança para que se possa calcular o retorno do investimento. O ROI é calculado com o valor do rácio custos/benefício e o do programa de custos. Mas para se poder calcular correctamente o ROI, há que ter em conta os seguintes elementos:

- Elaborar um plano de avaliação com a definição dos níveis de avaliação e os dados que se pretende recolher,

Fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Benefícios Líquidos da Formação}}{\text{Custo da Formação}} * 100$$

Para Phillips (1997), a implementação de um programa de formação deve criar uma cadeia de consequências a vários níveis, tendo esta início na avaliação da reacção/ da satisfação e finalizando com o ROI. Não descurando os outros níveis igualmente importantes para a organização e sem os quais não se conseguem alcançar o ROI.

Este nível de avaliação pode conter um conjunto de indicadores relevantes para as organizações; este permite avaliar uma determinada acção de formação e traduzi-lo num indicador financeiro. Este nível pode promover a formação junto de uma organização como algo um produto de elevado rendimento, na medida em que se quantifica em termos financeiros.

Ilustração 2 – A Metodologia de Avaliação ROI de Phillips



Fonte: CECO, 2010, p.6

Apesar deste autor dar continuidade ao trabalho de Kirkpatrick, Jack Phillips difere ao considerar que os níveis não apresentam uma lógica determinista, isto é, a obtenção de bons

resultados num nível, não significa necessariamente que se venham a atingir bons resultados nos níveis seguintes (IQF, 2006).

2.2.3 Modelo de Le Boterf

Para este autor a formação é vista como um investimento estratégico. Segundo Le Boterf (1989), as empresas devem “investir na sua inteligência” para se tornarem competitivas, ou seja, devem investir no seu capital humano. De acordo com este autor, a formação tem os seguintes propósitos dentro de uma organização: a) Formação para manutenção das competências existentes, ou seja, desenvolver acções que mantenham as competências mais relevantes na prossecução dos objectivos estratégicos da organização. b) Formação para a resolução de problemas correntes ou disfunções. Promover acções que colmatem problemas que possam ocorrer na organização, como por exemplo fraca rentabilidade, conflitos, má utilização dos recursos materiais, etc. c) Formação para mudança, estas acções terão por objectivo adquirir novas competências orientadas para a mudança organizacional. As organizações devem estar atentas às mudanças dos mercados e devem ter a capacidade de alterarem a sua estratégia para que esta possa competir. Estas mudanças passam por alterar procedimentos, comportamentos, tecnologias, etc. d) Formação ligada à evolução previsível da profissão ou dos empregos, estas formações permitirão à organização acompanhar o mercado de trabalho ao desenvolver e implementar novas competências nos trabalhadores.

Para Le Boterf, Guy (1994, p.17) "La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés". Isto é uma competência é a capacidade de mobilizar e de combinar todos os saberes (saber fazer, saber estar e saber saber). Segundo este autor, o desenvolvimento das competências não se restringe só aos resultados da formação e da sua transferência, mas sim como o resultado de todo um percurso individual quer profissional, quer formativo. Ele acrescenta que a formação contribui para: a) Adquirir recursos para saber agir correctamente; b) Incitar a combinação de recursos para construir e implementar soluções relevantes face às exigências profissionais (para desenvolver novos sistemas operacionais); c) Propor objetivos de aprendizagem realistas que levem a estabelecer metas de aprendizagem com base no que o aluno é capaz de fazer com o outro e que deve ser capaz de aprender a fazer sozinho; d) Desenvolver a capacidade de refletir e de transferência (saber o que sabemos e como conseguimos transferir a aprendizagem a novas situações); e) Desenvolver a capacidade de aprender a aprender; f) Avançar na construção de uma identidade profissional.

Por outras palavras, há todo um constructo na base do desenvolvimento das competências, sendo a formação um dos intervenientes.

2.2.4 Modelo de Brinkerhoff

Considera a avaliação da formação como um requisito multidimensional. O desenvolvimento do capital humano de uma organização é um processo contínuo, em constante mudanças, por isso o desenvolvimento das pessoas deve ter por base a experiência de desenvolvimento anterior. Neste sentido, Brinkerhoff (1987) apresenta o modelo de seis estádios, onde retoma os 3 tipos de avaliação sugeridos por Kirkpatrick:

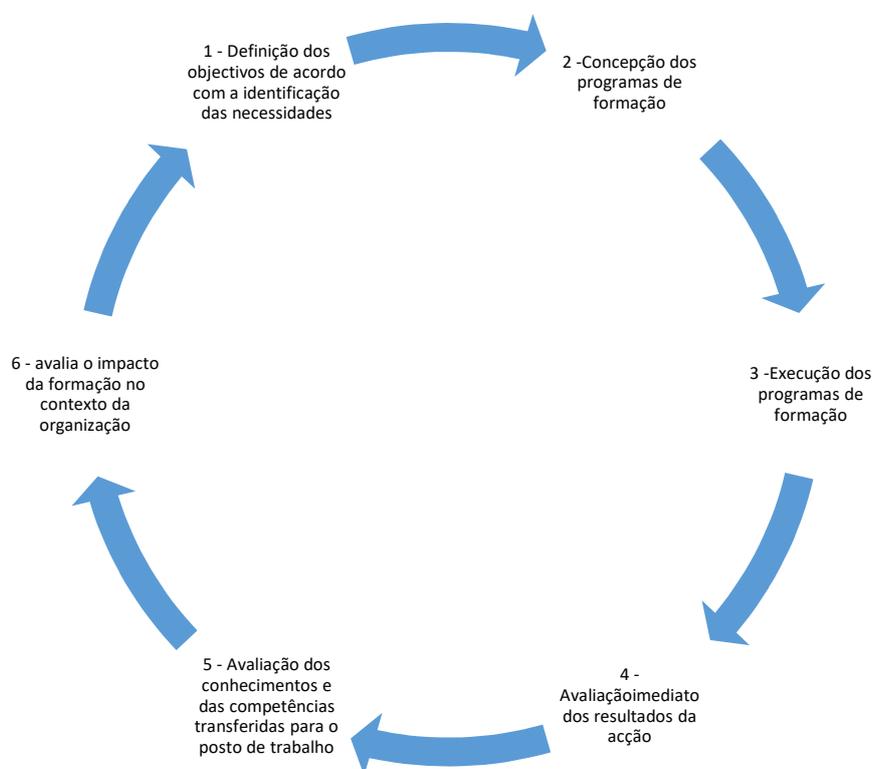


Ilustração 3 – Modelo de Brinkerhoff

Fonte: Elaborado a partir de Brinkerhoff (1988)

Este modelo inicia-se com a identificação das necessidades formativas que dão os inputs necessários para a elaboração dos objectivos (estádio 1). A partir dos objectivos são elaborados os cursos que devem ser objecto de avaliação (estádio 2). Segue-se a operacionalização dos cursos, com a execução dos programas de formação (estádio 3). São então avaliados os resultados da formação, no final da acção (estádio 4). Avalia-se mais tarde se as competências

adquiridas na formação foram transpostas para o posto de trabalho (estádio5). Finalmente conclui-se o processo com a avaliação do impacto da formação na organização (estádio 6).

Em síntese este modelo destaca a dimensão dos efeitos da formação, distinguindo-os em 3 níveis:

- Efeito nos formandos,
- Efeito nos desempenhos profissionais,
- Efeitos na organização.

2.2.5 Modelo de Holton

O objectivo destes autores era desenvolver um modelo que fosse capaz de avaliar os formandos em contexto real de trabalho, o foco era nesta avaliação, o desempenho individual. Este especialista recorreu ao termo “sistema de transferência” por ser mais abrangente e englobar o formando, a formação e a organização que estão na origem da transferência da aprendizagem para o posto de trabalho.

Assim, com o propósito de dar resposta aos gestores de formação que pretendiam avaliar a transferência da aprendizagem nas suas organizações, Holton e Bates, em 1996, desenvolveram o modelo “Learning Transfer System Inventory” (LTSI), que é aplicável a qualquer tipo de organização, programas de formação e trabalhadores (Holton et al, 2007). A base deste instrumento foi desenvolvida a partir dos 3 factores que estão relacionados com a transferência da aprendizagem: a)As próprias características do formando; b) O design da formação; c) Ambiente do trabalho (Velada, 2007)

Este instrumento de avaliação considera 16 factores que estão na origem da transferência e que se agrupam nos 3 factores supracitados.

Velada (2007) adaptou este modelo para Portugal à semelhança de outros países, procurou adaptar o modelo de Holton à realidade portuguesa. Apesar de ser um modelo que analisa em profundidade os resultados da eficácia da formação, poderá ter algum problema em ser adoptado nalgumas organizações portuguesas. Por um lado, é um modelo que implica custos, o que não é geralmente aprovado pela Gestão de Topo que vê mais um custo com a formação. Por outro lado, a extensão do instrumento poderia desmotivar os agentes envolvidos neste projecto.

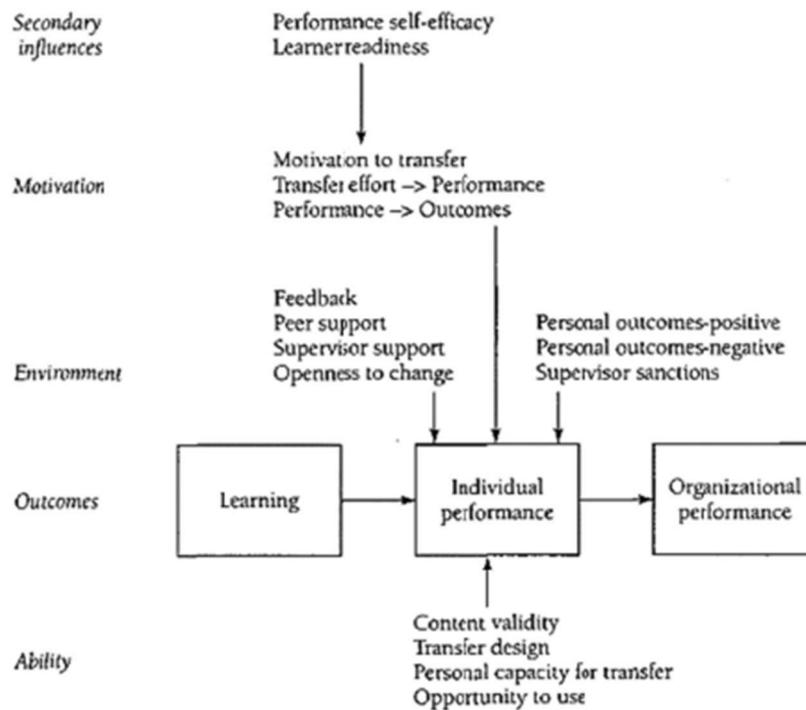


Ilustração 4 – Modelo de Holton

Fonte: Extraído de Holton et al (2000)

Em suma, ao longo dos últimos 20 anos, procurou-se estruturar os factores que estão na origem da transferência da aprendizagem. São vários os autores que se debruçaram sobre este tema elaborando modelos (alguns referidos neste capítulo), mas infelizmente ainda não há consenso relativamente ao modelo a adoptar e aos factores que influenciam a transferência da aprendizagem. Apesar desta conclusão, o gestor de formação não deverá desmotivar e como Marques (2007) refere: “tanto por razões de investimento como por razões pedagógicas é importante saber se a formação preconizada atingiu os objectivos previstos. Estudar a avaliação de transferência implica perceber, em última instância, até que ponto a formação contribuiu para melhorar o desempenho profissional (referindo-se à avaliação contínua) e para aumentar a produtividade da organização, bem como quais os factores que poderão favorecer ou inibir a aplicação das aprendizagens efectuadas”. (Marques, 2007, p. 22)

2.3 AVALIAÇÃO DO TERCEIRO NÍVEL: PROCESSOS, INTERVENIENTES, RISCOS E CUIDADOS NA IMPLEMENTAÇÃO

Segundo Velada (2007), a literatura empírica diz-nos que as organizações recorrem mais ao primeiro e segundo nível. Isto porque e segundo Cardim (2009, p.151), “A avaliação da transferência para situações de trabalho apresenta dificuldades metodológicas sensíveis. Uma grande dificuldade de operacionalização (...) é a existência, (...) de fortes limitações à introdução de mudanças (...)”. Tendo por base esta citação verificamos que há uma resistência à mudança por parte das organizações, é necessário que as organizações implementem a formação como sendo um processo que contribui para o desenvolvimento do capital humano.

Para Velada (2007), embora os dois níveis anteriores sejam pertinentes para dar continuidade ao processo formativo, estes não permitem aferir o impacto da acção no desempenho profissional dos formandos no posto de trabalho.

Um aspecto a ter em conta neste tipo de avaliação é o factor temporal, para Caetano e Velada (2004) citado por Velada, (2007), dependendo do tipo de formação recebida, a avaliação da transferência poderá ocorrer três, seis ou 12 meses após o *terminus* da acção, para se poder apurar a transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho

2.3.1 Os objetivos da avaliação de terceiro nível

A formação per si não irá trazer valor acrescentado à organização se não se verificar a transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho, melhorando desta feita o desempenho do trabalhador. Nesse sentido, a transferência das aprendizagens só será efectiva quando os novos conhecimentos, as novas competências e os novos comportamentos aprendidos durante a formação forem observados e generalizados no contexto de trabalho, sendo esta alteração de comportamentos o objectivo da avaliação de terceiro nível. (Velada e Caetano, 2007)

Segundo Miguel & Caetano, (2007, p. 40) “o processo de transferência da formação consiste em aplicar no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes aprendidos na formação e a sua subsequente generalização e manutenção depois de um certo período de tempo”. À luz desta definição, conclui-se que a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho é um dos aspetos mais críticos para se avaliarem os efeitos da formação.

A transferência das aprendizagens está relacionada directamente com a formação, mas também com outros factores externos ao âmbito da mesma. Nessa sequência, Caetano e Velada (2007)

referem que há factores que estão relacionados com a transferência da aprendizagem: o design da formação, o ambiente do posto de trabalho e as próprias características dos formandos.

2.3.2 As metodologias de avaliação e cuidados de implementação

Do ponto de vista metodológico, a avaliação da transferência das aprendizagens é realizada a posteriori da acção de formação. Seria expectável esperar pelo menos 6 meses ou 1 ano consoante os casos para que se possa retirar resultados, tal como referido por Caetano e Velada (2004). Esta avaliação pode ser feita através de questionários enviados aos diferentes intervenientes - superiores hierárquicos, subordinados ou pares e por observação directa do desempenho da função (e.g., Warr et al., 1999).

2.3.3 Os obstáculos e bloqueios à avaliação de terceiro nível

Há factores referenciados na literatura que podem influenciar o processo de transferência dos conhecimentos da formação para o contexto de trabalho. Bladwin e Ford (1998) verificaram que havia 3 factores na origem dessa influência: 1) as características dos formandos, sua personalidade, motivação e capacidades; 2) o desenho da formação, como os conteúdos programáticos; e 3) o ambiente de trabalho.

Segundo Holton, Bates, & Ruona, (2000), “os fatores individuais”, de “design da formação” e “situacionais” podem estar relacionados com a transferência ou não das aprendizagens.

Blume et al., (2010), numa meta-análise sobre 89 estudos empíricos, relacionou como positivo a ligação entre a transferência da formação e a capacidade cognitiva, a motivação e o ambiente de trabalho, sendo que alguns destes agentes podem ter outros efeitos quando conjugados com outras variáveis, por exemplo os objectivos da formação. Aguinis e Kraiger (2009) referem vários estudos sobre as condicionantes que interferem no processo de transferência das aprendizagens; Holton et al. (2003) recorrem ao Learning Transfer System Inventory para as diferenças nas características de transferência, e os resultados mostraram que existem diferenças devido ao tipo de organização e de formação. Kontoghiorghes (2004) salientou a importância do clima e o ambiente de trabalho como condicionantes da transferência das aprendizagens. Em suma, Aguinis e Kraiger (2009) concluem após vários estudos que determinados elementos influenciam a transferência dos conhecimentos para o local de trabalho. Os autores apontam para a importância de se considerarem factores interpessoais, tais

como o superior hierárquico, o apoio dos pares como moderadores da transferência da formação para o local de trabalho. Contudo, factores de âmbito organizacional, como o clima de transferência tiveram menor impacto na referida transferência. Na mesma linha de pesquisa, Salas, E. & Cannon Bowers, J. (2001) concluíram, no entanto, que o clima organizacional é fundamental para a aplicação das aprendizagens da formação. Parece assim que, apesar dos progressos feitos neste âmbito, existe ainda um longo percurso a percorrer para se poderem identificar correctamente os factores e agentes que influenciam a transferência das aprendizagens para o local de trabalho. Verifica-se, contudo, existir algum consenso sobre os factores mais importantes em cada uma das categorias de transferência, independentemente da perspectiva adoptada. Os obstáculos identificados pelos agentes da formação, nos estudos realizados, suscitam a implementação de estratégias em cada uma das fases das actividades de formação para facilitar a transferência de aprendizagens para o local de trabalho.

2.3.4 Os destinatários da avaliação de terceiro nível e suas potencialidades para a gestão da formação

Aguinis & Kraiger et al. (2009) reconheceram desde o início que a formação nas organizações produz benefícios claros para os indivíduos, para as equipas, para as organizações e para a sociedade.

Para estes autores, os benefícios para os indivíduos e para as equipas estão associados ao desempenho realizado no posto de trabalho, ou seja, à aquisição de novas competências para melhorar o seu desempenho. O que se traduzirá num aumento da produtividade da organização, nomeadamente a nível da eficácia, rentabilidade e aumento do número de vendas, mas também de influência positiva na satisfação dos trabalhadores e dos clientes.

3 ESTUDO DE CASO: A IMPLEMENTAÇÃO NA ROFF DO TERCEIRO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo pode considerar-se um estudo de caso que de acordo com Yin (1993 e 2005), Stake (1999), Rodríguez et al (1999), deve ser algo bem delimitado ou concreto, como por exemplo, um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode tratar-se de decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais. Com efeito, podemos assumir que o trabalho realizado constitui o caso da ROFF.

3.1.1 O universo

O universo de análise é constituído por 183 ex-formandos das academias, trabalhadores da ROFF que ingressaram na empresa pelo programa ROFF Academy Begin, entre 2010 e 2014. Considera-se ser o universo de análise pois foram abrangidos todos os indivíduos que frequentaram a Academia nesse período.

Os questionários foram aplicados aos coordenadores de área da ROFF, chefias directas dos ex-formandos das academias. Foram, assim, enviados os questionários às 6 chefias existentes, pedindo que cada uma das chefias preenchessem um questionário por cada um dos ex-formandos a seu cargo.

Tabela 1 - Número de ex-formandos avaliados por cada chefia

	Chefia 1 BC	Chefia 2 CRM	Chefia 3 FI	Chefia 4 HR	Chefia 5 PLM	Chefia 6 SDF	Total
Número de colaboradores	30	43	32	17	38	23	183
Percentagem face ao número total	16,39%	23,50%	17,49%	9,29%	20,77%	12,57%	100,00%

De acordo com a tabela 1, verificamos a distribuição do número de ex-formandos por chefia. Observamos que a chefia 2 avaliou o maior número de ex-formandos 23, 50%, ao passo que a chefia 4 avaliou o menor número de ex-formandos 9,29%.

3.1.2 Recolha de dados

Tendo por base objectivos definidos para este projecto, foi elaborado um inquérito por questionário dirigido a todos os coordenadores técnico-funcionais responsáveis pelas Academias. Pretendeu-se avaliar todas as academias da ROFF que iniciaram em 2010 e terminaram em dezembro de 2014 (data da última academia), para apuramento de resultados mais fidedignos.

3.1.3 Concepção do questionário

O instrumento utilizado para o estudo foi um questionário elaborado em Excel, que teve por base o perfil do consultor assistente, definido no processo de competências da ROFF e constituído por um total de 15 questões, dividindo-se em 5 questões técnicas e 10 questões na área comportamental, numa escala de quatro pontos (1=muito mau; 4=muito bom):

- Nível de conhecimentos dos princípios básicos da área tecnológica em que se insere,
- Execução das tarefas atribuídas pelo gestor de projecto,
- Parametização e/ou programação sobre plataformas e produtos inerentes a soluções de Software a implementar,
- Aplicação das boas práticas e técnicas inerentes ao *State of the Art* aplicável ao seu conhecimento prévio,
- Cumprimento dos prazos estabelecidos,
- Reporte atempado de situações de incumprimento dos prazos ao Gestor de Projecto ou responsável da equipa de trabalho,
- Elaboração de documentação técnica de suporte à solução em implementação ou de apoio a utilizadores finais,
- Nível de colaboração com os seus pares,

- Postura proactiva de modo a alcançar os objectivos da equipa,
- Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos da equipa em que se insere,
- Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos pertencentes ao cliente,
- Cumprimento das normas de assiduidade do cliente,
- Cumprimento das normas de comunicação do cliente,
- Cumprimento das normas de conduta do cliente.

A construção do questionário baseou-se no perfil de consultor, tendo em conta que as chefias inquiridas estão já familiarizadas com o mesmo.

3.1.4 Aplicação do questionário

Antes de se iniciar o processo de aplicação do questionário, foi realizado uma pequena reunião informal com a presença dos coordenadores técnico-funcionais para os sensibilizar para a importância da avaliação da aprendizagem das academias, dado o investimento feito nas mesmas. Foi explicado a essas chefias:

- Objectivo deste tipo de avaliação,
- Temporalidade da avaliação, o porquê de esta realizar-se 6 meses ou mais após a realização da acção de formação),
- Escala da avaliação (1 a 4);
- Modo de preenchimento do questionário;
- Prazos de entrega dos mesmos.

O inquérito por questionário foi aplicado por correio electrónico com indicação do prazo limite de entrega. Os prazos para recolha dos dados foram estabelecidos de 02 a 30 de junho de 2015. Mas 50% das chefias não respeitou estes prazos e o último inquérito foi recepcionado no dia 30 de agosto de 2015. Ao questionário adicionou-se um pequeno texto explicativo sobre o estudo em questão. Novamente, apelou-se à importância do estudo para a avaliação dos formandos no que respeita à transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho. Com persistência obteve-se uma taxa de 100% de resposta ao questionário.

3.1.5 Técnicas de análise de dados

Após a recolha dos dados, em ficheiro Excel, exportaram-se os dados para o SPSS e tornar possível a análise de dados quantitativa foi realizada nesse programa. De referir que a organização em análise não tem licenciamento para o SPSS, pelo que inicialmente o tratamento inicial foi efectuado num ficheiro Excel.

A análise dos dados foi feita a partir de um ficheiro em Excel onde foram introduzidos todos os dados recebidos. Muitas organizações não estão dispostas a investir nesta área, pelo que o gestor de formação fica limitado a instrumentos que sejam disponibilizados gratuitamente. Este facto pesa bastante nas tarefas do responsável de formação, para além de consumir tempo, nem sempre é eficaz do ponto de vista da recolha de dados.

Recorremos à análise dos resultados examinando as médias apuradas em cada questão, ou seja, à análise descritiva, utilizando para esse efeito o SPSS. Analisaram-se ainda os resultados efectuados cruzando os mesmos com as variáveis independentes incluídas no questionário.

3.2 A ROFF E SUA CARACTERIZAÇÃO

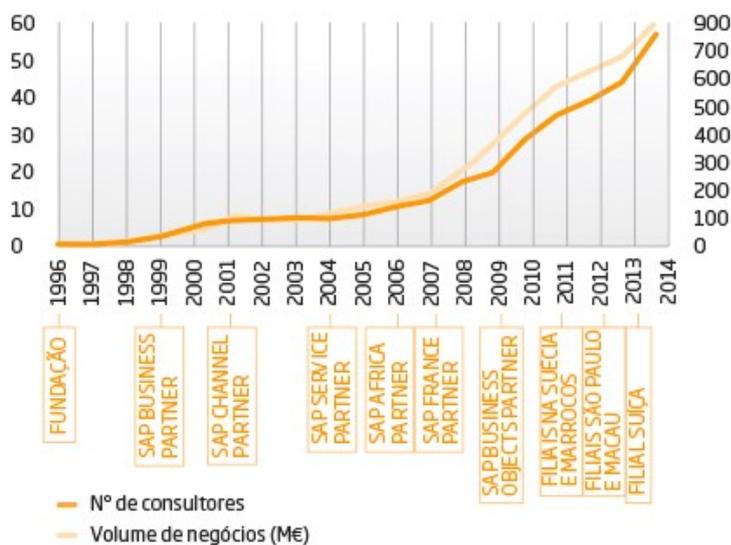
A ROFF é uma empresa portuguesa, com escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Luanda, Paris, Estocolmo, Casablanca, São Paulo, Macau, Nyon e Ciudad de México. A actividade da empresa consiste na implementação de soluções de software SAP, desenvolve projetos de consultoria de suporte ao negócio empresarial.

Em 2015, a ROFF contava com mais de 850 consultores.

Missão da ROFF: Transformar a visão dos clientes em resultados; Estabelecer relações de confiança junto dos clientes; Investir na melhoria contínua de competências e qualidade de serviços; Criar para os colaboradores um ambiente de satisfação e valorização pessoal; Intervir positivamente na sociedade, contribuindo para um harmonioso desenvolvimento social, ambiental, cultural e desportivo; (Manual de Gestão, 2016)

3.2.1 A evolução da actividade da empresa

Gráfico 1 – Evolução do Número de trabalhadores e de volume de negócio



Fonte: Extraído de Manual de Gestão (2016)

De acordo com o gráfico, em 2013 a ROFF apresentava um volume de negócio de 50,2M€, com um total de 350 clientes activos. Observamos que o volume de negócio acompanhou o número dos consultores até 2014.

3.2.2 A estrutura orgânica

O organograma da ROFF, apresentado de seguida, permite entender como estão estruturadas as suas actividades.

A Administração executiva da ROFF é assegurada por três administradores, assumindo um deles a presidência e os outros dois acumulando funções de Direcção.



Ilustração 5 – Organograma da ROFF

Os órgãos directivos estruturam-se nas seguintes direcções:, Consultoria, , Comercial, Informática, Branches, Marketing, Financeira, Planeamento e Controlo, Recursos Humanos, Formação e Qualidade, Comercial e Consultoria. As Direcções não asseguradas diretamente por administradores são supervisionadas por estes com distribuição por pelouros.

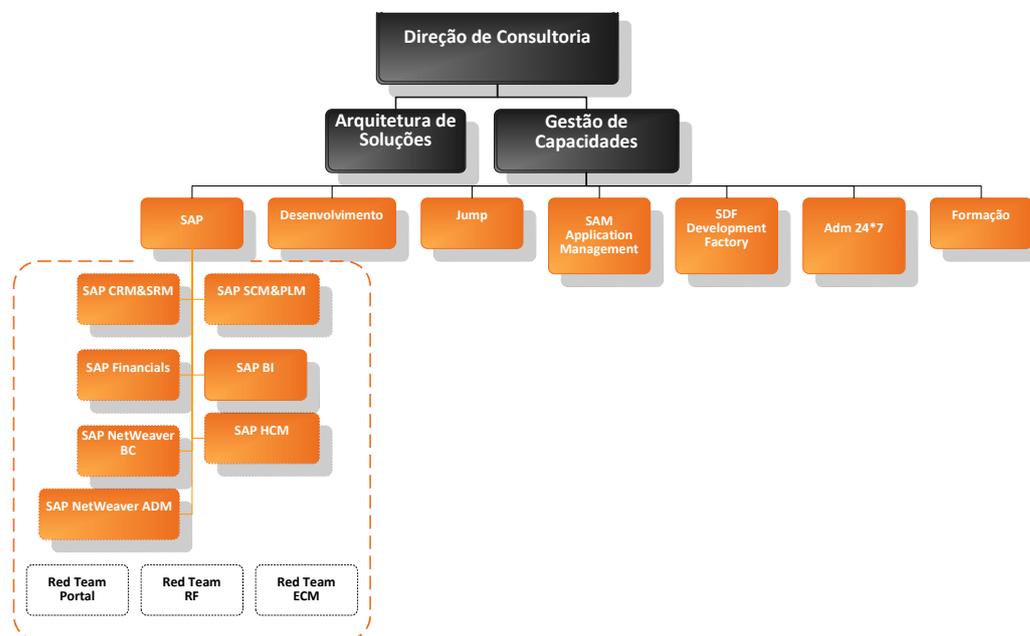


Ilustração 6 – Organograma da Direcção de Consultoria

A Direcção de Consultoria está apoiada por uma equipa de arquitectos de soluções e por uma gestora de capacidades que assessora e ajuda a administração em termos de responsabilidade pela gestão das equipas das áreas de negócio: SAP que se desdobra nas suas diferentes áreas, Desenvolvimento, JUMP; SAM Manutenção Aplicacional, SDF, ADM24x7 e Formação

3.2.3 A política de Recursos Humanos da ROFF

A política de Recursos Humanos e da comunicação interna da ROFF teve a sua génese na liderança da empresa e baseia-se nos seguintes princípios (documento Interno RH (2016):

- **Motivação** - Ambiente de trabalho positivo e aberto à criatividade;
- **Transparência** - no desempenho da empresa, na avaliação individual e na diversidade e igualdade de oportunidades.

- **Realização profissional** - plano de carreira e oferta constante de desafios profissionais - quer em Portugal, quer no estrangeiro - prémios de produtividade, plano de formação e optimização permanente das funções.
- **A afinidade e ligação emocional** entre trabalhadores é uma consequência natural da cultura de informalidade: todos se tratam por tu e não há – literalmente – portas fechadas entre a administração e trabalhadores.

3.2.4 Caracterização dos efectivos

Neste capítulo pretendeu-se caracterizar o efetivo da ROFF e da sua evolução nos anos mais recentes.

Tabela 2 – Evolução dos trabalhadores por intervalos de idade (2010 a 2014)

	2010		2011		2012		2013		2014	
<25	29	6,92%	31	6,16%	35	6,45%	44	6,95%	66	7,79%
26-34	216	51,55%	241	47,91%	246	45,30%	268	42,34%	368	43,45%
35-44	149	35,56%	192	38,17%	219	40,33%	269	42,50%	337	39,79%
45-54	24	5,73%	34	6,76%	36	6,63%	44	6,95%	66	7,79%
>55	1	0,24%	5	0,99%	7	1,29%	8	1,26%	10	1,18%
	419	100,00%	503	100,00%	543	100,00%	633	100,00%	847	100,00%

Fonte:

ROFF (s.d.) [aplicação informática]

De acordo com a tabela 2, podemos verificar que o número de trabalhadores duplicou em 4 anos. A maioria dos trabalhadores, mais de 80%, tem entre 26 e 44 anos de idade. A maior parte dos trabalhadores têm entre os 26 e 34 anos, 43% em 2014, e entre os 35 e 44 anos, cerca de 40% em 2014. Pode assim observar-se que a empresa dispõe de um efetivo que não é envelhecido. Pelo contrário dispõe de muitos trabalhadores jovens, ou seja, com menos de 35 anos.

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL

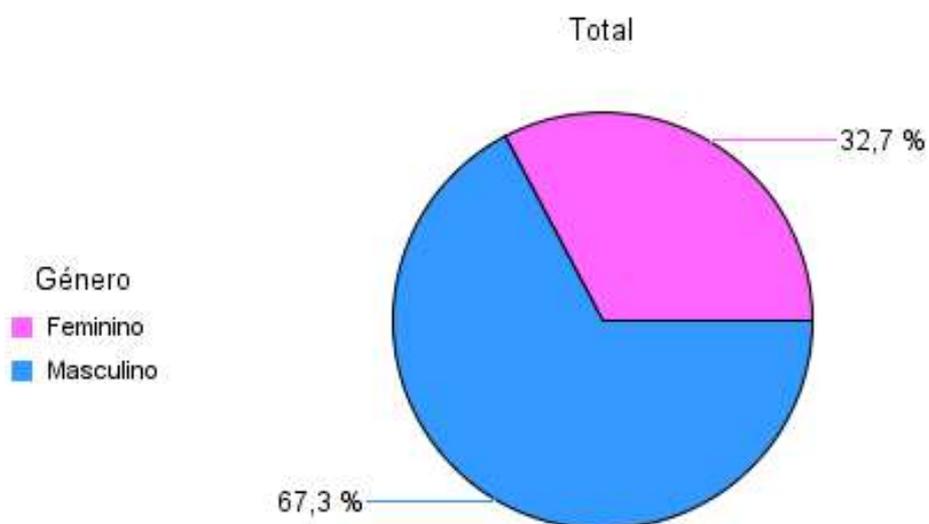
Tabela 3 – Evolução dos trabalhadores por antiguidade (2010 a 2014)

	2010		2011		2012		2013		2014	
<02	189	45,11%	230	45,73%	162	29,83%	176	27,80%	355	41,91%
02-05	154	36,75%	171	34,00%	256	47,15%	307	48,50%	280	33,06%
06-10	57	13,60%	68	13,52%	71	13,08%	90	14,22%	151	17,83%
11-15	19	4,53%	34	6,76%	51	9,39%	57	9,00%	51	6,02%
16-20					3	0,55%	3	0,47%	10	1,18%
	419	100,00%	503	100,00%	543	100,00%	633	100,00%	847	100,00%

Fonte: ROFF (s.d.) [aplicação informática]

A tabela 3 permite observar que cerca de 42% dos trabalhadores da ROFF têm menos de 2 anos de serviço, e 33% estão ao serviço na empresa entre 2 a 5 anos. Verifica-se assim que a maioria dos trabalhadores, cerca de 75%, foram contratados há menos de 5 anos.

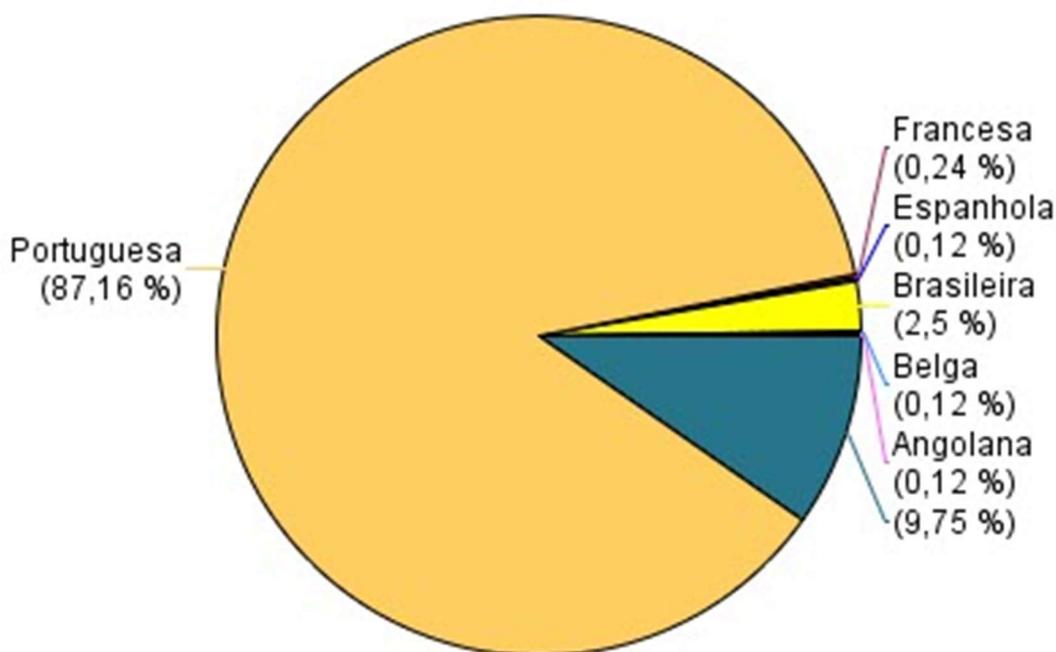
Gráfico 2 – Distribuição do número de trabalhadores por escritório e por sexo (Julho 2016)



Fonte: ROFF (s.d.) [aplicação informática]

O gráfico 2 permite perceber que a maioria dos trabalhadores da ROFF, cerca de 67,3%, é do sexo masculino.

Gráfico 3 – Distribuição do número de trabalhadores por escritório e nacionalidade (Julho 2016)



Fonte: ROFF (s.d.) [aplicação informática]

O gráfico 3, evidencia que a maioria dos trabalhadores é de nacionalidade portuguesa (cerca de 87%). Nos escritórios internacionais essa predominância é menor, como seria de esperar dada a estratégia de contratação local nos países onde actua.

3.3 A FORMAÇÃO NA ROFF

O departamento de formação surgiu da necessidade de dar resposta ao cliente na prestação de serviços de formação. Com efeito em 2006, muitos dos clientes da ROFF solicitavam o CAP – Certificado de Aptidão Pedagógica (hoje CCP – Certificado de Competências Pedagógicas) aos consultores que ministravam formação aos utilizadores finais.

A este fenómeno acrescentou-se a candidatura de alguns clientes ao “QREN” – Quadro de Referência Estratégico Nacional que obrigava os prestadores de serviços de formação deterem o processo formativo montado, ou seja, que fossem acreditadas pela DGERT – Direcção Geral das Relações do Trabalho. Assim em 2008, a ROFF acreditou junto da DGERT todo o processo de formação para garantir a qualidade dos serviços de formação quer no cliente externo, quer no cliente interno.

3.3.1 O Departamento de Formação da ROFF

Os Recursos Humanos da ROFF associados à atividade formativa são:

- 1 Gestora de Formação que acumula a função de Coordenadora Pedagógica;
- 1 Suporte Administrativo;
- Bolsa de Formadores (trabalhadores e fornecedores que ministram as acções)

O departamento de formação tem por responsabilidade garantir o cumprimento das linhas estratégicas definidas pela Administração, bem como assegurar a execução dos indicadores referentes a todo o processo formativo. Cabe ao departamento de formação recrutar e seleccionar formadores e fornecedores para a prestação de serviços no âmbito da formação. Deve assegurar o cumprimento do Plano Anual de Formação, monitorizando mensalmente o seu desempenho e é responsável pela manutenção da acreditação oficial da ROFF como entidade formadora.

3.3.2 A actividade formativa na ROFF em números

Com as necessidades de mercado e a internacionalização, a ROFF teve de investir na formação dos seus trabalhadores para poder acompanhar todo este mercado. Assim, investiu-se em academias para formar futuros consultores e nas áreas das línguas para os dotar das competências necessárias.

Os quadros que se seguem têm por base o registo das horas de formação registadas por cada trabalhador na sua folha de horas.

Tabela 4 – Horas de Formação recebidas (2010 a 2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total	%
Comportamental	288,5	885,0	659,0	847,0	1.542,0	389,5	4.611,0	4,7%
Educação	694,5						694,5	0,7%
Finanças			135,5		170,0	79,0	384,5	0,4%
Gestão	48,0	1.654,0	1.947,0	806,0	828,0	496,0	5.779,0	5,8%
Línguas	725,5	1.847,5	3.139,0	2.632,5	1.300,5	1.871,0	11.516,0	11,6%
Serviços	47,0					55,0	102,0	0,1%
Técnica	7.819,5	11.501,0	8.310,0	11.697,0	29.570,5	6.922,5	75.820,5	76,6%
Outros	4,0	8,0	8,0	52,0		8,0	80,0	0,1%
Total	9.627,0	15.895,5	14.198,5	16.034,5	33.411,0	9.821,0	98.987,5	100,0%

Fonte: ROFF (s.d.) [aplicação informática]

No total destes anos a ROFF facultou 98.987.5 horas de formação aos seus trabalhadores. Pode observar-se através da tabela 3 que quase 80% do volume de horas de formação se centrou na área técnica, e quase 12% na área das línguas. Os restantes domínios de formação apresentam valores muito residuais.

3.3.3 O processo formativo na ROFF

Como referido no capítulo anterior a ROFF é uma entidade acreditada pela DGERT (Direcção Geral do Emprego e das relações de Trabalho) e simultaneamente certificada pela APCER na ISO 9001, estas certificações implicam que a ROFF tenha o seu processo de formação devidamente estruturado, documentado e monitorizado. Com efeito, o documento MN03-CPO2 (Anexo 1) descreve todo o processo formativo da ROFF.

No âmbito da avaliação de desempenho, os coordenadores técnico-funcionais identificam as necessidades de formação associadas a cada trabalhador. Em sede de entrevista são identificados os gaps de cada trabalhador, através de ferramentas de avaliação ou de inquirição, contra uma matriz de pré-requisitos de conhecimentos a satisfazer (“Dicionário de Competências”, base para a definição das matrizes de avaliação por funções e níveis).

No que respeita à avaliação da formação a ROFF tem vindo a realizar os seguintes níveis:

- Nível I (Avaliação da reacção dos ex-formandos ao sistema) No final da acção, os formandos são convidados a preencher um inquérito de satisfação (Anexo 2 Avaliação da formação FM08-CPO2_02), pretende-se recolher a informação sobre os métodos, a duração da acção, o desempenho os formadores, as instalações, os objectivos da acção, etc.
- Nível II (avaliação de conhecimentos) – Testes de Avaliação de conhecimentos. Esta avaliação realiza-se no final da acção da formação e tem por objectivo avaliar os conhecimentos e competências que os formandos adquiriram ao longo da formação. esta avaliação recorre a diversos instrumentos dependendo do tipo de formação, resolução de um caso prático, teste sob a forma de um questionário escrito ou mesmo a realização de um protótipo. (Anexo 3 Avaliação dos formandos FM10-CPO2_01)

A partir deste momento, a ROFF passará também a realizar o nível III (Avaliação da transferência das aprendizagens em contexto de trabalho), cujo processo será detalhado no capítulo seguinte.

3.4 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL CRIADO PELA ROFF

A implementação da avaliação da transferência da aprendizagem surgiu da necessidade de se aferir os resultados das acções de formação relativamente à transferência das aprendizagens. Esta avaliação conheceu já várias tentativas de implementação nesta organização; contudo até ao presente estudo, todos falharam, quer pela pouca aderência por parte dos trabalhadores que não percebiam a razão de se efectuar uma análise passada 6 meses, quer pela chefia que invocava a mesma razão e também pela falta de resposta de todos os intervenientes.

Tendo por base todas as informações das várias tentativas anteriores, decidiu-se por repensar todo o processo, inclusive as formações alvo de avaliação.

Constatou-se que seria relevante, numa 1ª fase, avaliar uma formação que tivesse um grande impacto no negócio da organização em estudo. As academias eram de facto, as formações onde a empresa investiu mais, quer devido ao número de horas de formação ministrada/recebida, quer também pelo investimento humano e material.

As academias permitiam avaliar duas vertentes: a comportamental (saber-estar e saber-ser), mas também a vertente técnica (saber-fazer). Esta era sem dúvida a mais fácil para aferir resultados.

Avaliação da eficácia (training transfer) - Nível 3

O Nível 3 é observado no posto de trabalho com apreciação do coordenador de área, serão avaliadas as alterações de comportamentos e de conhecimentos do avaliado: ausência ou não de transferência de conhecimentos para o trabalho.

Anualmente, o gestor da formação solicita aos coordenadores que tenham tido elementos das suas equipas a frequentar formações no semestre anterior, uma avaliação do desempenho desses elementos tendo em conta as formações frequentadas (relevantes para o negócio). Para tal solicita o preenchimento da folha “Ficha do Avaliador” do formulário FM04-RH6 (Anexo 4), para que sejam registados os resultados dessa avaliação, de acordo com os seguintes itens: Nível de colaboração com os seus pares, Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos pertencentes ao cliente, Cumprimento das normas de conduta do cliente, Cumprimento das regulamentações internas, Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos da equipa em que se insere, Cumprimento das normas de comunicação do cliente, Cumprimento das normas de assiduidade do cliente, Elaboração de documentação técnica de suporte à solução

em implementação ou de apoio a utilizadores finais, Postura proactiva de modo a alcançar os objectivos da equipa, Execução das tarefas atribuídas pelo Gestor de Projecto, Cumprimento dos prazos estabelecidos, Reporte atempado de situações de incumprimento dos prazos ao Gestor de Projecto ou responsável da equipa de trabalho, Aplicação das boas práticas e técnicas inerentes ao State of the Art aplicável ao seu conhecimento prévio, Nível de conhecimentos dos princípios básicos da área tecnológica em que se insere Parametrização e/ou programação sobre plataformas e produtos inerentes a soluções de software a implementar.

A escala de avaliação é de 1 a 4, em que 1 corresponde a Muito Mau, o 2 Mau, o 3 Suficiente e 4 Muito Bom.

Caso a avaliação de cada formando determine ineficácia da formação, o avaliador (coordenador) deve propor ações para ultrapassar as situações de ineficácia identificadas que serão tomadas em conta pelo gestor de formação (GF). A possível implementação dessas ações é decidida entre o Gestor de Formação e o coordenador da equipa em que se inserem os ex-formandos em causa.

3.5 RESULTADOS: A PERCEÇÃO DOS ATORES SOCIAIS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL

3.5.1 Caracterização dos ex-formandos

Neste capítulo apresenta-se a caracterização dos ex-formandos da ROFF que foram avaliados pelas 6 chefias inquiridas (correspondendo ao total de 6 coordenadores existentes na organização) com a finalidade de avaliar a transferência dos conhecimentos adquiridos nas academias para o trabalho. Foram avaliadas todas as academias da ROFF de 2010 a 2014, perfazendo um total de 26 academias.

Tabela 5 – Sexo dos ex-formandos

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada	
Masc.	126	68,9%	68,9	
Fem.	57	31,1%	100,0	
Total	183	100,0%		

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL

Do total de 183, ex-formandos das academias, cerca de 69% são do sexo masculino e 31% do sexo feminino (tabela 5).

Tabela 6 – Ex-formandos por intervalos de idade e sexo

			Sexo		Total
			Fem.	Masc.	
Intervalos etários	Até aos 25 anos	Contagem	5	21	26
		% em Sexo	8,8%	16,7%	14,2%
	Dos 26 aos 30 anos	Contagem	27	58	85
		% em Sexo	47,4%	46,0%	46,4%
	Dos 31 aos 35 anos	Contagem	15	28	43
		% em Sexo	26,3%	22,2%	23,5%
	Dos 36 aos 40 anos	Contagem	8	13	21
		% em Sexo	14,0%	10,3%	11,5%
	41 anos ou mais	Contagem	2	6	8
		% em Sexo	3,5%	4,8%	4,4%
Total		Contagem	57	126	183
		% em Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

A tabela 6 permite observar que mais de 46% dos ex-formandos tinham entre 26 e 30 anos de idade, sendo essa a faixa etária predominante em ambos os sexos. Cerca de 23,5% dos ex-formandos tinham entre 31 e 35 anos. Esta distribuição não é surpreendente, dado que a maior parte dos efectivos da organização se concentra entre essas faixas etárias.

Tabela 7 – Ex-formandos por nível de escolaridade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	12º ano	11	6,0	6,0	6,0
	Licenciatura	118	64,5	64,5	70,5
	Mestrado	54	29,5	29,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

No que respeita ao nível de escolaridade, a tabela 7 evidencia que 64,5% dos ex-formandos tinham um diploma de ensino superior ao nível da licenciatura e quase 30% tinham já adquirido o grau de mestre.

3.5.2 As regras de funcionamento e critérios de avaliação

A escolha da avaliação teve por ponto de partida o seguinte objectivo: verificar se os ex-formandos adquiriram as competências necessárias para desempenhar as funções de consultor. Para a ROFF era importante perceber, face ao investimento inicial, se as academias estavam a alcançar os objectivos inicialmente formulados, ou seja, se estas academias responderiam aos objectivos estratégicos delineados pela gestão de topo. Embora as avaliações de 1º e 2º Nível indicassem bons resultados, já que o grau de satisfação dos ex-formandos era elevado. Seria, no entanto, importante apurar se de facto em contexto de trabalho o grau de satisfação da empresa correspondia ao dos ex-formandos e aos resultados inicialmente apresentados ao nível da satisfação dos ex-formandos.

Optou-se por uma escala numérica de 1 a 4 para que esta permitisse obter uma maior quantidade de informação fiável, e para se poder recorrer ao maior número possível de técnicas estatísticas na análise dos dados.

Todos os envolvidos foram convocados para uma reunião para a identificação e esclarecimento dos procedimentos a ter em conta numa avaliação da aprendizagem.

3.5.3 Resultados da Avaliação da Transferência da Formação para o Trabalho

A tabela 8 permite analisar os resultados médios das respostas das chefias dos ex-formandos em cada uma das questões que lhes foi colocada através do questionário aplicado.

Tabela 8 – Avaliação da transferência da formação para o local de trabalho (médias)

	N	Mínimo	Máximo	Média	
Nível de colaboração com os seus pares	183	2	4	3,47	(+)
Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos pertencentes ao cliente	183	1	4	3,44	
Cumprimento das normas de conduta do cliente	183	2	4	3,43	
Cumprimento das regulamentações internas	183	2	4	3,43	
Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos da equipa em que se insere	183	1	4	3,41	
Cumprimento das normas de comunicação do cliente	183	2	4	3,40	
Cumprimento das normas de assiduidade do cliente	183	2	4	3,38	
Elaboração de documentação técnica de suporte à solução em implementação ou de apoio a utilizadores finais	183	2	4	3,37	
Postura proactiva de modo a alcançar os objectivos da equipa	183	2	4	3,32	
Execução das tarefas atribuídas pelo Gestor de Projecto	183	1	4	3,31	
Cumprimento dos prazos estabelecidos	183	2	4	3,31	
Reporte atempado de situações de incumprimento dos prazos ao Gestor de Projecto ou responsável da equipa de trabalho	183	1	4	3,30	
Aplicação das boas práticas e técnicas inerentes ao State of the Art aplicável ao seu conhecimento prévio	183	1	4	3,30	
Nível de conhecimentos dos princípios básicos da área tecnológica em que se insere	183	1	4	3,26	
Parametrização e/ou programação sobre plataformas e produtos inerentes a soluções de software a implementar	183	1	4	3,25	(-)

Antes de mais, será de salientar que todas as questões apresentam médias acima do ponto médio da escala. Tal pode dever-se à forma como os questionários foram aplicados ou à qualidade efectiva da formação proporcionada pelas academias. Um estudo de carácter qualitativo poderá fornecer mais elementos para elucidar sobre as avaliações das chefias.

Para permitir identificar com mais facilidade as percepções a respeito da transferência de conhecimentos das academias para o seu trabalho, após a conclusão dessa formação, ordenámos as questões por ordem crescente das médias das respostas.

Pode assim constatar-se que, na opinião das chefias dos ex-formandos, a colaboração entre pares foi um dos aspectos que os seus trabalhadores melhor conseguiram aplicar no decurso do seu trabalho (média de 3,47). Será de salientar que este aspecto, de natureza comportamental, é fundamental na área dos projectos de consultoria.

O nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos pertencentes ao cliente (média de 3,44), cumprimento das normas de conduta do cliente (média de 3,43), cumprimento das regulamentações internas (média de 3,43) seguem-se como as questões onde as chefias dos ex-formandos das academias consideraram que estes conseguiram melhor aplicar no trabalho.

A questão com a média mais baixa consiste na parametrização e/ou programação sobre plataformas e produtos inerentes a soluções de Software a implementar (média de 3,25). Este é um aspecto muito técnico do trabalho realizado pelos consultores, cujo nível de desempenho tende a aumentar em função da experiência profissional que vão adquirindo ao longo do tempo.

O nível de conhecimentos dos princípios básicos da área tecnológica em que se insere foi a segunda questão menos bem avaliada pelas chefias (média de 3,26), sendo também relativa aos aspectos mais técnicos da função dos consultores.

Analisando todas as questões colocadas às chefias pode observar-se que todas as que obtiveram avaliações mais positivas se referem aos aspectos mais comportamentais da função, enquanto as menos positivas se relacionam com os aspectos mais técnicos que têm de desempenhar.

Numa análise por ex-formandos dos 183 ex-formandos, 10 avaliaram como negativa (inferior a 3 valores, na escala apresentada) a transferência da formação para o local de trabalho. Assim, 5,4% das chefias inquiridas consideraram que os seus trabalhadores não conseguiram aplicar no seu trabalho a formação proporcionada pelas academias. Uma análise mais detalhada e de natureza qualitativa poderá ajudar a perceber as percepções destas chefias.

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO DE TERCEIRO NÍVEL

Tabela 9 – Avaliação da transferência para o local de trabalho por nível de escolaridade dos ex-formandos (médias)

Questões	12º ano		Licenciatura		Mestrado		Total	
	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Nível de conhecimentos dos princípios básicos da área tecnológica em que se insere	11	2,73	118	3,33	54	3,22	183	3,26
Execução das tarefas atribuídas pelo Gestor de Projecto	11	2,82	118	3,32	54	3,37	183	3,31
Parametrização e/ou programação sobre plataformas e produtos inerentes a soluções de software a implementar	11	2,82	118	3,27	54	3,28	183	3,25
Elaboração de documentação técnica de suporte à solução em implementação ou de apoio a utilizadores finais	11	2,82	118	3,42	54	3,35	183	3,37
Aplicação das boas práticas e técnicas inerentes ao State of the Art aplicável ao seu conhecimento prévio	11	2,91	118	3,32	54	3,31	183	3,30
Cumprimento das regulamentações internas	11	3,27	118	3,43	54	3,44	183	3,43
Cumprimento dos prazos estabelecidos	11	3,09	118	3,35	54	3,26	183	3,31
Reporte atempado de situações de incumprimento dos prazos ao Gestor de Projecto ou responsável da equipa de trabalho	11	3,09	118	3,36	54	3,22	183	3,30
Nível de colaboração com os seus pares	11	3,27	118	3,50	54	3,44	183	3,47
Postura proactiva de modo a alcançar os objectivos da equipa	11	3,18	118	3,36	54	3,28	183	3,32
Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos da equipa em que se insere	11	3,45	118	3,42	54	3,37	183	3,41
Nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos pertencentes ao cliente	11	3,36	118	3,44	54	3,44	183	3,44
Cumprimento das normas de assiduidade do cliente	11	3,27	118	3,37	54	3,43	183	3,38
Cumprimento das normas de comunicação do cliente	11	3,27	118	3,40	54	3,43	183	3,40
Cumprimento das normas de conduta do cliente	11	3,27	118	3,42	54	3,46	183	3,43
Totais		3,11		3,38		3,35		3,36

Através da análise da tabela 9, podemos constatar que as chefias avaliaram sistematicamente a transferência de conhecimentos da formação para o trabalho dos ex-formandos com o 12º ano

de escolaridade de forma menos positiva do que os ex-formandos com uma licenciatura ou mestrado. De notar que as chefias dos ex-formandos com o 12º ano apenas os avaliam de forma mais positiva do que os restantes na questão relativa ao nível de abertura à aceitação de sugestões de elementos da equipa em que se insere.

Será ainda de salientar que as chefias dos ex-formandos com escolaridade a nível de licenciatura os avaliam de forma mais positiva em muitas das questões colocadas do que os ex-formandos com o grau de mestre.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objectivo central avaliar a implementação do sistema de transferência das aprendizagens das várias academias, ministradas aos recém-admitidos, na ROFF. Iniciou-se o trabalho com a revisão da literatura sobre o tema, procurando conhecer os diversos modelos que poderiam ser adoptados pelas organizações. Verificou-se alguma evolução nesta área desde os estudos realizados por Baldwin e Ford (1988). No entanto, em Portugal, apesar de existirem alguns estudos empíricos, persiste ainda a escassez de estudos e trabalhos nesta área. Esse aspecto dificultou a criação de uma metodologia de avaliação deste nível na ROFF, revestindo-se este trabalho de uma natureza exploratória no que concerne à metodologia a adoptar.

O presente estudo tem por objectivo central avaliar a implementação do sistema de transferência das aprendizagens das várias academias, ministradas aos recém-admitidos, na ROFF.

Questão de partida: *em que medida a metodologia aplicada permite perceber se houve transferência dos conhecimentos ministrados nas academias, para o local de trabalho?*

Da análise dos resultados obtidos através do instrumento de recolha de dados aplicado às chefias dos ex-formandos das academias da ROFF, observaram-se apreciações médias muito positivas. Com efeito, em termos agregados, as chefias dos ex-formandos perceberam como sendo positiva a transferência dos conhecimentos para o trabalho em todas as questões que foram colocadas. Esses resultados parecem indicar que as academias permitem aos formandos melhorar o seu desempenho profissional, aplicando o que aprenderam no seu quotidiano de trabalho. Contudo, uma análise mais detalhada permitiu evidenciar aspectos menos bem conseguidos. Nomeadamente no que respeita à avaliação que as chefias fazem dos ex-formandos que têm apenas o 12º ano. Esses resultados, bem como o facto de os licenciados terem avaliações mais positivas do que as dos ex-formandos com a posse de um mestrado, merece ser mais aprofundado numa investigação posterior de carácter qualitativo.

Para além do objectivo central teve-se também como objectivo perceber se o instrumento utilizado era eficaz, procurando determinar se a metodologia seguida era adequada e identificar os problemas da aplicação do próprio instrumento. A este respeito, consideramos que ainda será prematuro tirar conclusões taxativas. No entanto, pode considerar-se que a metodologia adoptada e o instrumento concebido permitiram identificar novas questões que gostaríamos de

aprofundar. Como tal, talvez possamos considerar que foi um trabalho, para nós pioneiro, que se traduziu em acréscimo de valor para a ROFF.

Cabe ainda reflectir sobre as limitações que o estudo contém. As limitações são factores que não foram passíveis de serem superados no presente estudo; nomeadamente o tipo de instrumento utilizado, o recurso a questionário pode não ter sido a melhor escolha para recolher dados no seio da organização. Mas devido a limitações orçamentais da organização, não foi possível recorrer a outras técnicas de recolha de dados ou até mesmo à triangulação de dados.

Outra limitação, relativa, ainda, ao instrumento utilizado, foi basear-se apenas nas percepções das chefias. Poderá considerar-se, num próximo estudo, a intervenção na avaliação de colegas e gestores de projecto, onde o formando foi incluído, não descurando a observação como forma de avaliação.

A ferramenta utilizada é também um factor de limitação, isto porque o gestor de formação deve ter um conhecimento profundo do Excel para poder “manuseá-lo” de uma forma optimizada. Com efeito, contém um grande número de recursos que não são intuitivos para o utilizador. Este pode levar algum tempo para dominar a ferramenta. Verifica-se alguma demora na inserção dos dados e alguns especialistas apontam-lhe problemas com a análise estatística.

A própria chefia pode ser um factor de subjectividade da avaliação, que, por um lado limita a esfera de *inputs* para o aferir resultados concretos e fiáveis e por outro, a persistência por parte do Gestor de formação na obtenção de respostas ao questionário pode ter condicionado as respostas.

O facto de não terem sido aplicados inquéritos aos ex-formandos não permite recolher a sua percepção sobre o efeito da formação no posto de trabalho. Não se consegue aferir se o ex-formando sentiu maior ou menor dificuldade na execução das suas tarefas ou se conseguiu aumentar as suas competências numa determinada área.

Não foram tidos em conta alguns critérios como os da motivação dos formandos, os programas, o ambiente de trabalho, entre outros. Estes preditores poderiam enriquecer o estudo e complementar o estudo de Caetano e Velada (2007).

Após a análise dos resultados que o questionário permitiu obter, consideramos que seria útil desdobrar mais as questões a fim de analisar com mais detalhe cada uma das tarefas que os consultores têm de desempenhar. Esse desdobramento permitiria entender melhor, em cada um

dos aspectos considerados, o que foi melhorado ou não e as razões que poderão constituir obstáculo à aplicação das aprendizagens da formação no posto de trabalho.

Tendo em conta estes factores sugere-se que, nas próximas avaliações deste nível, contemplem um inquérito para auto-avaliação do ex-formando com alguns *itens* em comuns aos da chefia para se poder cruzar a informação e obter um *feedback* de ambas as partes. Seria, também, benéfico que se tenham alguns critérios em conta, como o da motivação dos formandos, os programas, o ambiente de trabalho entre outros.

Não foram previstas análises estatísticas que pudessem comprovar se as diferenças eram significativas nos resultados obtidos. Deste modo, poderia realizar-se testes estáticos para apurar se as diferenças das médias eram de facto significativas

Deixamos também a sugestão de futuramente avaliar a transferência da formação para o contexto de trabalho de outras acções de formação realizadas na ROFF, por exemplo nas acções dirigidas às chefias. A realização deste nível de avaliação da formação nas organizações poderá ser útil para identificar aspectos a ter em conta na concepção de futuras acções de formação.

Por fim, se este trabalho poder ser útil a outros profissionais de formação, gestores de recursos humanos, estudantes, colegas de trabalho, supervisores, formadores e organizações, damos como cumprida a nossa missão.

6 BIBLIOGRAFIA

- Aguinis H. & Kraiger K. et al. (2009) Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, *Annual Review of Psychology* 60, pp. 451–74.
- Alves, J. Desconstruir construindo um novo modelo de formação. Porto Universidade do Porto, 2009 Dissertação de Mestrado Integrado.
- André, M. (2008) Avaliação revela impacto de um programa de formação de professores. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação* 16 (58), pp. 149-168.
- Arthur, W. J., W. J. Bennett, P. Edens, & S. T. Bell (2003) Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features, *Journal of Applied Psychology* 88, pp. 234-245.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010) Transfer of training: a meta-analytic review, *Journal of Management* 36 (4), pp. 1065-1105.
- Caetano, A. (2007) *Avaliação da Formação. Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Velada, R. (2007) O problema da transferência na formação profissional, em A. Caetano (Coord.), *Avaliação da Formação. Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte, pp. 19-37.
- Caetano, A., Silva, Sílvia A., Tavares, S. M.; Santos, S. C. (orgs.) (2014) *Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos práticos em Portugal*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Cardim, J. (2009), *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa, 2ª Edição, LIDEL.
- INOFOR, (2002), *Avaliação da Formação Glossário Anotado*, Editor Instituto para a Inovação na Formação.
- CECOA (2010). *Metodologia do Projeto ROI - Projeto-Piloto P/02/B/F/PP – 125502 – relatório de projeto sobre o Retorno do Investimento em Formação*, Leonardo da Vinci, Lisboa

DGEEP, (Direcção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento), publicado em 2012, <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/fpcontinua2010sintese.pdf>

Ford, J.K., & Weissbein, D. (1997), Transfer of Training: An Updated Review and Analysis, *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), pp 22-41.

Grossman, R., & Salas, E. (2011) The Transfer of the training: what really matters, *International Journal of Training and Development*, , Blackwell Publishing Ltd, 2011, pp.103-120.

Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000) Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory, *Human Resource Development Quarterly* 11, pp. 333-360.

IQF - (2006) *Guia para a avaliação da formação*. Colecção Metodologias. O ciclo Formativo,.

Kirkpatrick, D. L. (1959) Techniques for evaluating training programs, *Journal of ASTD*, vol. 13, no.11, p. 3-9, 1959a.

Le Boterf, Guy (1994) *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'organisation, pp. 16-18

Marques, C., Cruz, C., & Guedes, P. (1995) Medir resultados da formação: para além da ilusão. *Comportamento organizacional e gestão I* (2), pp. 223-241.

Marques, V. C. O. (2007) A Avaliação da Formação através do estudo da transferência das Aprendizagens – Um caso na Força Aérea Portuguesa, *Tese de Mestrado*, Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.

Mateus, A. (Coord.) (2013) *25 anos de Portugal Europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Meneses, P. (2007) Treinamento e desempenho organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de acções educacionais. *Análise I* (18), pp. 180-199. Consultado em [Maio, 2009] em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/365/268>.

Miguel, A. C., & Caetano, A. (2007), Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho, em A. Caetano (Coord.), *Avaliação da Formação — Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa: Livros Horizonte, pp. 39-60.

Phillips, J. J. (1994) *Handbook of Training and Evaluation and Measurement, Methods*. Houston: Gulf Publishing.

ROFF, 2016, Política de RHs na ROFF, [documento interno policopiado de RH], Lisboa, ROFF.

ROFF, 2016, Manual de Formação, [documento interno policopiado de Formação], Lisboa, ROFF

ROFF (s.d.) *Service.roff* [Aplicação informática, propriedade da ROFF], acessido em Julho de 2016 link: https://service.roff.pt/extranet/?Go=True&Username=Isabel_Mota

Saks, A. & Belcourt, M. (2006) An investigation of training activities and transfer of training in organizations, *Human Resource Management* 45 (4), pp. 629-648.

Salas, E. & Cannon Bowers, J. (2001) The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology* 52, pp. 471-499.

Velada, R. (2007) *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Velada, R., Caetano, A., Bates, R., & Holton, E. F. III. (2009) Learning transfer in the training context-Validation of the Learning Transfer System Inventory in Portugal, *Journal of European Industrial Training* 30, pp. 635-656.

Winfred, A., & Winston, B. (2003) Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features, *Journal of Applied Psychology* 88 (2), pp. 234-245.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

7 ANEXOS

Anexo 1 – Manual de Formação MN03-CPO2

Anexo 2 – Avaliação da Formação - FM08-CPO2_02

Anexo 3 - Avaliação dos formandos FM10-CPO2_01

Anexo 4 - Ficha do Avaliador do formulário FM04-RH6