

Uma proposta de avaliação de acções de formação

Conceição Pereira

Resumo: Este texto coloca em destaque um conjunto de pressupostos e procedimentos que deverão estar na base do trabalho de concepção e operacionalização de uma metodologia de avaliação de acções de formação profissional. O modelo de avaliação proposto procura situar a acção de formação no contexto organizacional em que a mesma se enquadra, em função do seu potencial contributo para a resolução ou prevenção de problemas e da sua capacidade em produzir efeitos. A acção é concebida como um processo dinâmico, constituído por etapas diferenciadas (definição de objectivos, estruturação, execução e resultados), cuja interacção explica o grau de adequação entre objectivos e resultados da formação.

Palavras-chave: Investimento em formação; Avaliação de acções; Etapas do processo de formação

Introdução

A divulgação de experiências desenvolvidas no domínio da avaliação da formação permitirá a obtenção de um conjunto de *modos de fazer* que poderão servir de referência às empresas e outras organizações que tenham interesse em avaliar as respectivas actividades formativas.

Uma análise genérica dos diversos modelos de avaliação existentes deixa perceber que a sua diferenciação assenta fundamentalmente na maior ou menor amplitude com que se coloca a questão da formação, donde resultam níveis de análise diferenciados: um nível micro que se debruça sobre os agentes, um nível intermédio que incide sobre os processos formativos como um todo e um nível macro que se debruça sobre os sistemas de formação que enquadram um conjunto de acções de formação (PEDROSO, 1992).

Uma boa parte dos modelos debruça-se quase exclusivamente sobre os formandos, com o objectivo de analisar os conhecimentos e/ou os comportamentos por eles adquiridos em situação de formação, diferenciando-os entre si ou verificando a sua progressão por relação a um dado objectivo pedagógico definido no âmbito do programa de formação.

Nos últimos anos, alguns modelos têm considerado a necessidade de contextualizar a avaliação dos formandos no quadro global da acção de formação, concebida como um processo dinâmico em que intervêm diversos recursos humanos e materiais que vão interferir de forma determinante ao nível da aprendizagem. Estas abordagens integram a avaliação do processo de formação, centrada particularmente no projecto formativo concebido, nos processos pedagógicos desenvolvidos e nas condições materiais de realização, e na avaliação dos efeitos, quer ao nível mais imediato da aquisição de conhecimentos quer ao nível profissional e organizacional.

Ao nível dos sistemas de formação, o objectivo é estudar as suas potencialidades e limites em termos de funcionamento e de resultados, no sentido de procurar identificar ou, mesmo, resolver problemas que possam surgir no decorrer das acções de formação e sejam uma consequência dos próprios dispositivos em que estas acções se inserem.

Centraremos este trabalho nas questões relacionadas com a concepção e operacionalização de uma metodologia de *avaliação de acções de formação*, procurando avançar com uma abordagem que dê resposta a um conjunto de preocupações que se colocam aos gestores de formação e aos responsáveis das empresas ao nível da medição dos efeitos da formação.

A proposta de avaliação apresentada é fruto de uma reflexão em torno dos estudos realizados no Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos (CIDECE) ao longo dos últimos três anos, no domínio da avaliação da formação. A metodologia concebida no quadro desta investigação foi largamente testada e utilizada nas actividades formativas desta instituição e, posteriormente, aplicada em outras entidades que promovem formação: Transportes Luís Simões (TLS), Instituto de Força de Vendas (IFV) e Electricidade de Portugal (EDP).

O presente trabalho não tem como ambição desenhar um modelo de avaliação definitivo, pronto a ser operacionalizado, mas antes um modelo de referência que alerte para um conjunto importante de questões relacionadas com a formação, identifique um conjunto de pressupostos que devem ser considerados na concepção de uma metodologia de avaliação e oriente na adopção dos procedimentos e na escolha dos instrumentos e das técnicas mais adequadas para a operacionalização da

metodologia desenhada. De qualquer forma, por mais descritivo e acabado que se apresente, um modelo global de avaliação nunca deverá ser operacionalizado sem se proceder a um trabalho prévio de ajustamento em função das características específicas da acção que se pretende avaliar.

1. A decisão de formação como componente das estratégias globais de desenvolvimento nas organizações

1.1 O papel da formação profissional num contexto de mudança organizacional

O acelerado ritmo de desenvolvimento científico e tecnológico registado nas últimas décadas tem vindo a provocar profundas e sucessivas reestruturações nos processos produtivos. Tais reestruturações têm vindo a exigir, da parte dos trabalhadores, esquemas mentais de interpretação e de intervenção relativamente complexos, o que justifica uma maior aposta na qualificação dos recursos humanos, no sentido de possibilitar uma maior preparação profissional e uma maior capacidade de adaptação à mudança.

Neste quadro de mudança social e organizacional, a qualificação de um indivíduo já não pode resumir-se à aquisição de gestos profissionais pré-determinados. Por um lado, ela supõe uma formação (formal e/ou informal) que dê a conhecer os processos de produção, os produtos e que desenvolva as capacidades de profissionais e, por outro lado, ela exige a aquisição individual e colectiva de “saber-fazer”, através da sistematização das experiências acumuladas ao longo da vida (LE BOTERF, 1989).

Uma formação cuidada permitirá ao trabalhador um conhecimento adequado do funcionamento e das potencialidades dos modernos recursos tecnológicos e proporcionar-lhe-á, através do seu enriquecimento pessoal e profissional, uma maior responsabilização e uma maior capacidade de resposta relativamente aos problemas que ocorrem no seu quotidiano de trabalho.

Se a introdução de mudanças objectivas nos sistemas produtivos não é acompanhada por um processo de formação adequado, as organizações correm o risco de condicionar, nos grupos profissionais afectados por essas transformações, a sedimentação de atitudes e comportamentos desajustados às novas situações de trabalho.

1.2 Introdução da noção de investimento em formação

Em grande medida devido às facilidades de financiamento comunitário, os custos de formação têm aumentado consideravelmente no nosso país ao longo dos últimos anos. Tal facilidade no acesso ao financiamento terá suscitado alguma despreocupação relativamente ao controle da qualidade dos processos de formação desenvolvidos, ainda que as exigências comunitárias, por um lado, e a crescente necessidade de justificar os elevados montantes gastos, por outro, tenham vindo a dar um crescente destaque às questões relacionadas com a medição dos efeitos da formação.

O elemento humano constitui um dos principais, senão o principal, recurso de uma organização, sendo que os respectivos encargos financeiros, designadamente ao nível da formação, deverão ser encarados como a generalidade das despesas da organização, ou seja, numa perspectiva de investimento/retorno (LE BOTERF, 1989). Nesta óptica, a formação profissional deverá ser decidida, no quadro da organização, em função do seu potencial contributo para a resolução ou prevenção de problemas e da sua capacidade de produzir os efeitos pretendidos.

Não será correcto, porém, tratar todas as decisões de formação numa lógica de investimento. Algumas constituem despesas correntes destinadas a manter o activo de competências da organização e, muito embora sejam necessárias ao seu bom funcionamento, não geram valor acrescentado. A segmentação das despesas de formação em função da sua natureza e dos seus objectivos revelar-se-á extremamente útil, quer para identificar e diferenciar entre si as que possuem um carácter de investimento, quer para orientar na adopção dos procedimentos que mais se adequam na análise dos seus efeitos.

Tratar a formação numa perspectiva de investimento obriga a integrar as decisões de formação nas estratégias globais de desenvolvimento das empresas e a avaliar o contributo dessas decisões para o sucesso global das estratégias definidas. O investimento em formação não deverá ser isolado e tratado como um processo separado das outras decisões económicas, devendo ser considerado desde o início do estudo de uma estratégia de desenvolvimento, ou seja, a partir do momento em que são consideradas as principais decisões tecnológicas, operacionais, económicas ou comerciais.

Por outro lado, entender a formação como um investimento traduz a necessidade de encontrar indicadores de medida particulares, que permitam avaliar a influência aproximada desta variável sobre a rentabilidade global do projecto de investimento/desenvolvimento em que se encontra inserida. Note-se, que, a especificidade do investimento imaterial torna difícil isolar

a fatia exacta do respectivo retorno no contexto global do investimento realizado, inviabilizando o uso de indicadores de medida aplicáveis ao investimento material.

Para concluir, diremos que a abordagem em termos de investimento vem enfatizar a questão da avaliação e contribuir para o seu enriquecimento, na medida em que submete as decisões de formação a processos de acompanhamento e controle rigorosos e promove o desenvolvimento e a aplicação de procedimentos específicos de medida na avaliação dos seus efeitos.

2. A avaliação de acções de formação

2.1 O trabalho de concepção de uma metodologia de avaliação

A conceptualização de uma metodologia de avaliação de acções de formação pressupõe, em primeiro lugar, que se defina claramente o objecto a avaliar, ou seja, que se identifiquem os principais elementos ou dimensões que estruturam um processo de formação. Só depois se poderão definir claramente os objectivos específicos da avaliação e conceber os instrumentos operacionais a utilizar.

A identificação dessas dimensões de estruturação poderá ser efectuada tomando como referência os diferentes níveis de decisão associados à formação, o que implica um exame sistemático da acção, desde a formulação dos seus objectivos até à determinação dos resultados produzidos.

O modelo proposto por Brinkerhoff tem na sua base a concepção da avaliação como um processo contínuo de acompanhamento das etapas sucessivas de tomadas de decisão associadas à formação de Recursos Humanos e dos impactos dessa formação nos sujeitos e nas organizações, distinguindo seis fases fundamentais num processo formativo (BRINKERHOFF, 1987):

- a definição dos objectivos de formação, de acordo com as necessidades detectadas;
- a estruturação das acções;
- a execução das acções;
- os seus resultados imediatos nos formandos;
- os seus resultados mediatos na inserção profissional dos ex-formandos;
- os seus resultados mediatos no contexto da organização em que se inserem os ex-formandos.

O processo formativo assim estruturado revela a existência de múltiplas dimensões de análise e deixa perceber que a sua avaliação envolve uma relativa complexidade.

A lógica deste modelo de avaliação assenta na existência de interacção entre as diversas etapas por ele consideradas, donde resulta que as condições de realização associadas a cada uma delas vão repercutir-se necessariamente nas etapas seguintes. A avaliação deverá incidir em todas as etapas da formação, no sentido de procurar verificar o nível de produção de resultados em função dos objectivos definidos previamente e, em caso de problemas, procurar situar as suas causas ao longo da cadeia formativa.

Esta abordagem enfatiza particularmente a dimensão dos efeitos da formação, diferenciando-os a três níveis - os efeitos nos formandos, os efeitos nos desempenhos profissionais e os efeitos na estrutura organizacional - e definindo como objectivo último de uma avaliação a identificação desses efeitos (pretendidos ou inesperados) por relação aos objectivos de partida. A detecção de necessidades de formação é apresentada como base de toda a metodologia, já que é em relação a estas necessidades que serão definidos os objectivos e medidos os resultados das acções. A existência de processos de aprendizagem intensos, muito embora constituam indicadores essenciais da qualidade de um processo formativo, não garantem por si só que os conhecimentos adquiridos vão ter reflexos em termos profissionais e organizacionais. É preciso que esses conhecimentos venham satisfazer necessidades e dar resposta a problemas no quadro da organização.

Ao debruçar-se sobre cada uma das etapas do processo de formação, o avaliador deverá questionar as suas condições de realização no sentido de diagnosticar eventuais problemas, respectivas causas (o que remete para etapas anteriores) e consequências (que remetem necessariamente para etapas posteriores). A ocorrência de desvios, num dado momento, pode conduzir ao insucesso global da acção, isto é, comprometer a concretização dos seus objectivos de partida.

1) Na *fase inicial de concepção* da acção importa, fundamentalmente, identificar e questionar os critérios que serviram de base à definição dos seus objectivos e do perfil do seu público -alvo, por forma a avaliar em que medida a decisão de formação vem dar resposta a necessidades existentes no mercado/organização.

Neste contexto, importa avaliar a pertinência da decisão tomada, ou seja, em que medida ela constitui efectivamente uma solução para os problemas detectados. Isto porque a formação não constitui solução exclusiva para os problemas das organizações e, como qualquer investimento de outra natureza, deve ser cuidadosamente ponderado.

2) Na etapa associada à *estruturação* da acção, a questão central prende-se com o nível de adequação do programa aos objectivos de partida e aos critérios que definem a sua população-alvo. Nesse sentido, será necessário proceder a uma análise cuidada dos conteúdos temáticos, dos tempos e modalidades da formação, das metodologias pedagógicas adoptadas, procurando avaliar não apenas a sua adequação relativamente às orientações iniciais, como também a respectiva pertinência no quadro global do projecto desenhado.

3) No que respeita à *execução* da acção, trata-se sobretudo de observar em que medida os recursos materiais e humanos utilizados estão em conformidade com as exigências da estrutura programática e, em última análise, com os objectivos formativos.

Assim, nesta fase, o trabalho de avaliação deverá questionar as condições de recrutamento e selecção (dos formandos e dos formadores), o perfil do grupo constituído, as metodologias e as técnicas pedagógicas utilizadas no decorrer das sessões, os níveis de desempenho dos formadores, o grau de envolvimento e participação dos formandos, os processos de acompanhamento e de informação desenvolvidos, o estado dos equipamentos usados como suporte na apresentação dos temas, as condições das instalações e o nível de qualidade da documentação de apoio.

4) Ao nível dos seus *efeitos imediatos* nos formandos, trata-se, fundamentalmente, de verificar em que medida a frequência da formação contribuiu para a aquisição de um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes definidos como objectivos pedagógicos a atingir no final da acção.

5) Ao nível dos *desempenhos profissionais*, os efeitos da formação são observáveis através das novas competências praticadas, ou seja, da aplicação dos conhecimentos, capacidades e atitudes adquiridos em formação à situação de trabalho. Assim, nesta fase, interessa saber em que medida os conhecimentos, capacidades e atitudes interiorizados são efectivamente traduzidos em novas competências profissionais.

Numerosos factores, tais como o estado dos equipamentos, o funcionamento dos circuitos de informação, a atitude do enquadramento e as formas de organização do trabalho, poderão interferir no sentido de influenciar os comportamentos profissionais e dificultar a aplicação das novas competências.

6) No que respeita aos *efeitos da acção no contexto mais vasto da organização*, o objectivo é avaliar em que medida as competências adquiridas vão agir sobre as suas condições de funcionamento/exploração e, em última instância, sobre a sua rentabilidade global.

A avaliação do impacto da acção sobre as condições de funcionamento da organização pode ser feita através da análise do comportamento de certos indicadores de exploração que se revelem particularmente sensíveis à formação realizada (por exemplo, o número de acidentes de trabalho, taxa de peças com defeito numa linha de montagem e duração de uma operação relativa a uma linha de produção). Por sua vez, os seus efeitos económicos podem ser avaliados através da influência dos indicadores de exploração nos resultados do exercício, ao nível das despesas e das receitas (por exemplo, a sua influência no consumo de matérias-primas e de energia e no volume de vendas).

Note-se que os indicadores de exploração são influenciados pela interacção de múltiplos factores, relativos não só à formação, como ainda à organização, aos materiais utilizados e aos modos de gestão praticados, o que tende a dificultar a influência precisa da variável formação sobre um ou vários indicadores. Interessará, no entanto, avaliar de forma aproximada o peso relativo da formação em relação aos restantes factores. No caso da decisão de formação surgir enquadrada num projecto global de investimento, há que relativizar a sua influência no contexto desse mesmo projecto.

2.2 . Algumas considerações de carácter operacional

A operacionalização de um dispositivo de avaliação da formação envolve um conjunto vasto de procedimentos relacionados com a recolha, organização e tratamento de informação, fundamentalmente diferenciados em função das diversas etapas do processo formativo e da natureza da informação pretendida.

Recolha de informação sobre o processo de formação

A recolha de informação sobre o processo formativo é um trabalho relativamente pesado que reveste alguma complexidade e morosidade. A sua complexidade prende-se com a grande diversidade de fontes de informação a considerar, de agentes a envolver e de instrumentos de recolha a conceber, elaborar e aplicar e a sua morosidade, com a necessidade de acompanhar todas as etapas da formação, desde a concepção até ao apuramento dos resultados.

Na orientação global do trabalho de recolha, poderemos tomar como referência fundamental três grandes momentos do processo de formação:

um momento associado à determinação dos objectivos e à estruturação do programa, anterior à respectiva execução (antes); um momento associado à execução da acção e ao apuramento dos seus resultados imediatos nos formandos (durante) e, finalmente, um momento associado ao apuramento dos resultados mediatos, posterior à execução da acção (depois). Em cada um destes momentos, a recolha de informação pressupõe, em primeiro lugar, um conjunto de procedimentos comuns que poderão ser apresentados com a seguinte sequência:

- Em primeiro lugar importa inventariar as fontes de informação a que é preciso recorrer, as quais abrangem quer a documentação produzida no âmbito do projecto formativo e da unidade de gestão (empresa) quer os diversos agentes directa ou indirectamente implicados no processo de formação.
- Em segundo lugar é preciso identificar os agentes cujo posicionamento em relação à concepção, execução e avaliação dos efeitos da acção seja privilegiado (formandos, formadores, responsáveis nas empresas, etc.), com o objectivo de proceder à sua inquirição posterior. Neste contexto, não será demais salientar que a adesão dos diversos agentes aos procedimentos de recolha de informação dependerá do seu grau de sensibilização em relação às questões da avaliação. No sentido de evitar resistências e receios, que poderão comprometer a validade das informações prestadas, deverá ser desenvolvido um grande esforço de informação, divulgando os objectivos pretendidos, solicitando a colaboração e garantindo o anonimato e/ou a confidencialidade das respostas.
- Seguidamente será preciso proceder à escolha e elaboração das técnicas ou instrumentos de recolha mais adequados, em função dos seus destinatários e da natureza e grau de profundidade da informação pretendida. As técnicas mais vulgarmente utilizadas são o questionário fechado e as entrevista em profundidade, cuja diferenciação assenta basicamente no seu carácter quantitativo ou qualitativo. A sua elaboração deve ser orientada em função das principais dimensões de análise associadas a cada uma das etapas do processo de formação.
- Por último será necessário proceder à aplicação dos questionários e à realização das entrevistas. Quando o volume de trabalho é muito elevado¹, a existência de uma estreita colaboração entre as equipas de avaliação e de formação (responsáveis, formadores, pessoal de apoio), em relação ao trabalho de aplicação dos questionários, revelar-se-á de extrema utilidade.

Por outro lado, a especificidade da recolha de informação nos três momentos de referência considerados justifica, agora, que nos debruçemos sobre cada um deles separadamente.

Momento anterior à execução da acção

Neste caso, a recolha de informação não apresenta grande complexidade, incidindo quase exclusivamente na documentação relacionada com a concepção e estruturação da acção de formação (levantamentos de necessidades, programas e cronogramas de formação, etc). No entanto, a informação escrita poderá, sempre que for necessário, ser complementada e aprofundada através da realização de entrevistas aos responsáveis e gestores de formação.

Momento associado à execução da acção de formação

É ao nível da execução que o processo de recolha reveste maior complexidade e morosidade. O alargado leque de agentes a envolver - coordenadores de formação, formandos, formadores, pessoal de apoio - exige que se pondere com algum cuidado a escolha dos instrumentos a utilizar.

No caso dos *coordenadores/gestores* de formação, em número reduzido e posicionados de forma privilegiada em relação ao trabalho de execução, justifica-se uma recolha em profundidade.

Em relação aos *formadores*, a escolha entre utilizar a técnica da entrevista ou a técnica do questionário deverá ser ponderada em função do número de elementos a inquirir, o qual dependerá essencialmente da maior ou menor duração da acção e do leque de temáticas abordadas. De qualquer forma, independentemente da técnica escolhida, as questões a colocar deverão centrar-se nos aspectos relacionados com os níveis globais de envolvimento, de participação e de aprendizagem dos formandos.

A recolha de informações junto dos *formandos* deverá ser efectuada em diferentes momentos, e por intermédio da aplicação de questionários e de exercícios de avaliação de conhecimentos.

O número de aplicações de questionários fechados poderá variar em função do período de duração da acção. Sendo de curta duração, a aplicação de dois questionários será suficiente:

- o primeiro, a aplicar no início da acção, deverá centrar-se em questões relacionadas com o perfil, o percurso profissional e as expectativas (profissionais e em termos de formação) dos formandos;
- o segundo, a aplicar no final da acção, deverá incidir particularmente na avaliação da estrutura temática e temporal do curso, nas metodologias pedagógicas usadas, nos desempenhos dos formadores

e nos recursos materiais envolvidos e, ainda, na auto-avaliação dos níveis de aprendizagem.

Em acções prolongadas (média e longa duração), o risco de nos confrontarmos com informações distanciadas e desfasadas no tempo aconselha à recolha progressiva de informações acerca dos desempenhos dos formadores e da estruturação dos conteúdos abordados ao longo das sessões. Neste caso, a aplicação de um pequeno questionário no final de cada módulo/unidade temática do curso poderá resolver o problema.

No que toca à avaliação dos níveis de conhecimentos dos formandos, a recolha de informações poderá ser efectuada quer através de exercícios próximos das situações clássicas de exame, com questões de escolha múltipla por exemplo, quer através de exercícios que permitam simular, total ou parcialmente, uma situação real de trabalho. O trabalho de concepção, elaboração e aplicação destes exercícios está geralmente a cargo dos formadores e coordenadores de formação.

Momento posterior à execução da acção

Este momento de referência enquadra as duas etapas do processo de formação que estão associadas à verificação dos resultados mediatos, ao nível da inserção profissional dos ex-formandos e em termos organizacionais. Esta é uma avaliação pós-formação e, nessa medida, deverá ser feita após um determinado período de tempo, por forma a que a unidade de trabalho tenha tempo de integrar e valorizar as novas competências, de reunir as condições necessárias para as colocar em prática, e a unidade de gestão tenha possibilidade de apurar os resultados do exercício.

A avaliação destes dois níveis de impacto requer o uso de procedimentos de recolha de informação claramente diferenciados e o estabelecimento de canais de comunicação privilegiados com os organismos de gestão e com a unidade de trabalho que enquadra os ex-formandos.

Para avaliar os *efeitos da formação sobre os comportamentos profissionais*, poderá considerar-se a aplicação dos questionários aos ex-formandos e às respectivas hierarquias imediatas, sendo de notar que, no quadro da organização, estas últimas são as que estão mais bem posicionadas para observar a evolução dos comportamentos profissionais dos trabalhadores. O uso do inquérito-postal é frequente em estudos de avaliação pós-formação e será ideal nos casos em que a formação for dirigida a elementos integrados em empresas/organizações diversas e espacialmente dispersas.

Ao nível *organizacional*, a avaliação dos efeitos da formação requer o acesso a um conjunto de informações de gestão que nos permitam identificar/calcular indicadores específicos:

- indicadores de exploração relacionadas com o funcionamento da unidade de trabalho em que estão integrados os ex-formandos (número de acidentes de trabalho, níveis de produtividade relativos a uma linha, taxa de peças com defeito, índice de absentismo, tempo de atraso, taxa de reclamações, duração de uma operação, consumo de energia);
- indicadores de gestão relacionados com os resultados do exercício (ao nível das despesas podemos considerar o consumo de energia e de matérias-primas, os custos com o pessoal, gastos de administração e ao nível das receitas podemos considerar o volume de produção e de vendas).

A recolha de tal informação deverá ser efectuada junto das unidades de trabalho e de gestão, por intermédio de documentação diversa - registos de ocorrências sobre o quotidiano de trabalho, balanços, resultados de exploração/exercício, cálculos económico-financeiros, etc. - e da realização de entrevistas aos respectivos responsáveis.

Organização e tratamento da informação recolhida

Os questionários aplicados, as entrevistas realizadas e a documentação recolhida constituem um manancial de informações que é preciso submeter a procedimentos de *organização* e de *tratamento* cuidados e, em alguns casos, bastante rigorosos, de forma a preparar a análise e o apuramento dos resultados.

Uma *organização* cuidada da informação é essencial para facilitar o seu tratamento posterior, particularmente no caso dos questionários e das entrevistas. No que se refere aos questionários, ela passa fundamentalmente pela sua numeração, pela codificação das questões abertas e pela constituição de uma base de dados através do recurso a programas informáticos. Por sua vez, a análise das entrevistas exigirá a elaboração de grelhas que organizem a respectiva informação em função das dimensões e das variáveis contempladas na sua concepção e consideradas pertinentes em termos de análise.

A adopção de um *tratamento*, de carácter quantitativo ou qualitativo, dependerá fundamentalmente do tipo de fonte em presença (entrevista em profundidade, questionário fechado, mapas, balanços, documentação diversa). No caso das entrevistas, a análise de conteúdo a utilizar poderá assumir quer um carácter qualitativo quer um carácter quantitativo.

No tratamento dos questionários, a análise estatística com recurso a programas informáticos será adequada. Ela permitirá a quantificação das

respostas dos inquiridos e a utilização de diversas unidades de medida (Proporção, Percentagem, Média, Desvio-padrão, Rácio), cuja escolha dependerá do tipo de questões colocadas (questões abertas ou fechadas, de escolha única ou de escolha múltipla, etc.), bem como do grau de profundidade da análise pretendida².

Os indicadores de exploração e de gestão são igualmente quantificáveis (números, taxas, índices, cálculos de natureza financeira), devendo o avaliador seleccionar aqueles que revelem uma maior sensibilidade à formação. A análise do comportamento destes indicadores deve contemplar um período de tempo relativamente longo que permita, por um lado, considerar a sua evolução entre dois momentos de referência (antes e após a frequência da formação) e, por outro lado, avaliar o grau de persistência dos resultados mediatos da formação a médio ou a longo prazo.

Para terminar, interessa notar que a *leitura dos dados* obtidos com base nas informações dos questionários e entrevistas exige algum cuidado. A maioria dos elementos inquiridos estão directamente implicados/ envolvidos no processo de formação, alguns deles com responsabilidades relativamente à sua concepção, estruturação e operacionalização. As respectivas respostas tenderão a apresentar um elevado grau de subjectividade, traduzindo níveis de satisfação e não indicadores objectivos da realidade vivida em formação e, por essa razão, deverão ser relativizadas e interpretadas com prudência.

3. Considerações finais

Os vários pontos considerados ao longo da presente proposta de avaliação conduziram-nos a algumas considerações fundamentais que importa reter:

- No actual quadro de mudança tecnológica e organizacional, a formação profissional assume uma importância fundamental para o dinamismo das empresas, devendo ser ponderada em função do seu potencial contributo para a resolução ou prevenção de problemas e da sua capacidade em produzir efeitos. Os seus custos devem ser contabilizados e encarados numa perspectiva de investimento/retorno.
- Abordar a formação em termos de investimento vem enfatizar e enriquecer a problemática da avaliação da formação, na medida em que submete as decisões de formação a processos de acompanhamento e controle rigorosos, e promove o desenvolvimento e a aplicação de procedimentos específicos de medida na avaliação dos seus efeitos.

- A detecção de desvios ao nível da produção de resultados (desajustamentos objectivos pretendidos/resultados obtidos) remete a procura das respectivas causas para as condições de funcionamento da acção, obrigando a considerar um modelo de avaliação que integre não só o estudo dos efeitos, como também dos momentos de concepção, estruturação e execução associados à formação.
- O modelo de avaliação apresentado concebe uma acção de formação como um processo dinâmico constituído por etapas diferenciadas, cuja interacção explica o grau de adequação objectivos/resultados. O processo de formação assim concebido servirá de orientação na definição dos objectivos e dimensões de avaliação, na adopção dos procedimentos e dos instrumentos operacionais que irão permitir alimentar e viabilizar o dispositivo de avaliação.

Notas

- 1 O que se verifica particularmente em entidades que promovem formação com alguma regularidade, dado que será preciso assegurar a avaliação de várias acções em simultâneo.
- 2 Consideremos uma questão de resposta única, formulada de maneira a que cada inquirido posicione a sua resposta numa escala numérica de intensidade (por exemplo, de 1 a 5), em que o valor mais baixo indica um nível mínimo de satisfação e o mais alto um nível máximo de satisfação relativamente a um aspecto do processo formativo. Se optarmos por uma análise mais generalista que pretenda apenas observar a tendência das respostas, ou seja dos níveis de satisfação dos inquiridos, o recurso simultâneo à Média e ao Desvio-padrão será suficiente. Se optarmos por uma análise mais minuciosa que pretenda conhecer a distribuição das respostas pela escala, será útil considerar a utilização dos valores absolutos e da percentagem, em exclusivo ou em complementaridade com outras medidas. Tudo depende do maior ou menor rigor pretendido para a análise.

Referências bibliográficas

- BARBIER, Jean Marie (1985), *A Avaliação em Formação*, Lisboa, Edições Afrontamento;
- BOULET (1992), *L'Enjeu des Tuteurs, Accueillir et Former les Jeunes en Milieu Industriel*, Les Éditions d'Organization, Paris;
- BRINKERHOFF, Robert (1987), *Achieving Results from Training*, San Francisco, Jossey-Bass;
- HERMAN, Joan; MORRIS, Lynn Lyons; FITZ-GIBBON, Carol T. (1987), *Evaluator's Handbook*, Los Angeles, Sage Publications;
- LE BOTERF, Guy; DOUPOUEY, Paul; VIALLET, François (1985), *L'Audit de la Formation Professionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation;
- LE BOTERF, Guy (1989), *Comment Investir en Formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation;
- LE BOTERF, Guy (1990), *L'Ingénierie et l'Évaluation de la Formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation;
- LE BOTERF, Guy (1988), *Comment Manager la Qualité de la Formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation;

- PEDROSO, Paulo (1929), "A Avaliação das Políticas de Formação como Processo de Pesquisa", in *Emprego e Formação*, n.º 18, pp. 5-14.
- SENSI, Dina (1992), *L'Évaluation dans les Formations em Entreprise - Guide Pratique*, Paris, L'Harmattan.

Conceição Pereira. Socióloga. Investigadora do IESE. A correspondência pode ser enviada para o IESE: Alameda D. Afonso Henrique, n.º 9, 2.º Dto. 1990 LISBOA, ou pelo Fax. 8131373.