

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA **AP**

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ABORDAGEM METODOLÓGICA 2016

30 de junho de 2016



## Índice

Introdução.....	4
1. Avaliação da formação: enquadramento teórico-metodológico .....	7
2. Projeto-tipo de avaliação de impacto da formação .....	14
2.1 Planeamento .....	15
2.2 Recolha de dados .....	20
2.3 Análise e interpretação de dados.....	21
2.4 Reporte e Comunicação .....	22
3. Recomendações para a operacionalização da metodologia de avaliação do impacto da formação .....	25
3.1 Definição de prioridades .....	25
3.2 Fatores críticos de sucesso da aplicação da metodologia .....	26
3.3 Passos do processo da avaliação de impacto da formação.....	26
3.4 Etapas operacionais subsequentes .....	28
Bibliografia .....	30
Legislação .....	32

## Introdução

A formação profissional, entendida como um processo de interiorização de conhecimentos e desenvolvimento de competências, gera mudanças no comportamento e atitudes dos trabalhadores, com desejável reflexo no seu desempenho e no das organizações onde exercem funções. É um fator potenciador da boa governação e uma alavanca incontornável da gestão da mudança, especialmente no que concerne a institucionalização de novos modos de estar, ser e fazer.

A Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – INA tem vindo a repensar o sistema de formação profissional na Administração Pública Portuguesa, atendendo a uma conceção da formação como um investimento, assente num processo que procura garantir benefícios superiores aos custos, interligando, para tal, a formação no ciclo de gestão dos organismos e, em particular, na gestão dos recursos humanos. Neste sentido, a ação do INA passa por criar uma metodologia de identificação de referenciais de competências, facilitando os meios para a respetiva difusão e implementação, por pensar os efeitos da gestão por competências no planeamento e execução da formação e, por fim, em desenhar e promover a aplicação de metodologias que permitam aferir o resultado dessa formação.

Pretende-se que este foco e investimento no reforço, promoção e desenvolvimento das competências dos trabalhadores viabilize as condições necessárias para que cada organização evolua sustentadamente na sua trajetória, no alcance dos objetivos estratégicos que norteiam a sua atividade e na entrega de valor para a sociedade que serve.

Na Administração Pública tem havido uma constância no esforço de investimento no domínio da formação profissional, com frequência de ações de formação por parte dos trabalhadores, de acordo com o consagrado na lei que regula o trabalho em funções públicas e que a define simultaneamente como um direito e um dever de todos os trabalhadores. Contudo, a prática demonstra, por vezes, que o investimento realizado em formação fica aquém dos resultados e mais-valias pretendidos. Na realidade, e apesar de haver um reconhecido esforço em adequar a formação aos objetivos dos organismos, é ainda pouco frequente verificar a sua utilização explícita enquanto instrumento de desenvolvimento estratégico. É também pouco frequente encontrar evidências da associação entre um levantamento específico de necessidades de formação, relativamente a

trabalhadores e organismos, a identificação de perfis de competências e a configuração de soluções formativas de capacitação e desenvolvimento.

Os fatores anteriormente descritos concorrem conjugadamente para que o investimento realizado não vá ao encontro das expectativas previstas de retorno da formação. Encontra-se, assim, a necessidade de tornar mais efetiva e consequente a formação, no sentido de alavancar desempenhos individuais e coletivos.

A avaliação do impacto da formação assume aqui um papel relevante. Todavia, os dados disponíveis apontam para que se utilize habitualmente a avaliação de reação e aprendizagem, sendo rara a apreciação do impacto ao nível dos comportamentos e dos resultados. Consequentemente, surge a necessidade de estruturar uma avaliação compreensiva do impacto da formação que permita:

- Aferir a eficácia e a eficiência das iniciativas formativas, delimitando as ações que produzem os efeitos pretendidos e identificando fatores críticos de sucesso ou boas práticas;
- Ajustar modelos, programas, formatos, conteúdos, tendo em vista aos melhores resultados de aprendizagem e a sua transferência em contexto de trabalho;
- Estabelecer prioridades e direcionar investimentos com relevância para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização.

O INA, constituindo-se como referência nacional na área da formação, tem entre as suas atribuições, nos termos do Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro<sup>1</sup>:

- Assegurar o planeamento e gestão da formação através do diagnóstico de necessidades de recursos humanos face à missão, objetivos, atividades e atribuições dos serviços;
- Definir perfis de formação transversais que promovam e aprofundem a diversidade de ações e os ciclos de formação; e,
- Assegurar a conceção curricular de ações de formação alinhadas com as prioridades de gestão dos serviços.

De acordo com o disposto na alínea e) do n.º 2 do artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março, complementado pela alínea h) do n.º 2 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 48/2012, compete ainda ao INA enquanto entidade coordenadora de formação profissional na

---

<sup>1</sup> Diploma que aprova a orgânica do INA.

Administração Pública “promover, periodicamente, a avaliação dos efeitos da formação ministrada ao nível de eficácia dos serviços, por forma a avaliar o impacto do investimento efetuado nos resultados das organizações”.

Acometido destas atribuições, importa produzir uma proposta de abordagem metodológica à avaliação do impacto da formação. Nesse sentido, no ponto I deste documento, realiza-se uma análise sintética das questões teórico-metodológicas relativas a esta matéria, a partir da pesquisa bibliográfica entretanto realizada e que permitiu visitar alguns dos principais métodos de avaliação de impacto da formação. Esta informação apoia a reflexão sobre a abordagem e os respetivos instrumentos de operacionalização a selecionar e utilizar no contexto das entidades da Administração Pública Portuguesa.

O ponto II inclui uma proposta de definição de um projeto-tipo de avaliação de impacto da formação.

O ponto III procede a um conjunto de recomendações para os organismos que intencionem avaliar o impacto da formação frequentada pelos seus trabalhadores e dirigentes e, por fim, identificam-se os passos seguintes, a cargo do INA, relativos à operacionalização da metodologia de avaliação do impacto da formação na Administração Pública.

## 1. Avaliação da formação: enquadramento teórico-metodológico

A gestão estratégica da formação é um processo integrado que articula, de forma dinâmica, a identificação de necessidades de formação, por sua vez, decorrentes de hiatos de competências detetados no contraponto entre os referenciais de competências e o desempenho, conduzindo ao planeamento da formação, à execução das ações definidas para a sua consecução e a respetiva avaliação (Fig. 1).



Fig.1. Ciclo de Gestão da Formação

O presente relatório foca a avaliação da formação e esta pode ser definida como um processo sistemático de recolha de dados relevantes para aferir da qualidade da formação, da sua efetividade e das condições propícias ou inibidoras da transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.

Em qualquer processo de avaliação, é importante que fiquem estabelecidos os objetivos que justificarão e darão sentido aos procedimentos escolhidos e aos dados recolhidos para possibilitar a aferição pretendida. Assim sendo, um processo de avaliação,

independentemente do seu objeto, desenvolve-se em quatro fases que podemos genericamente denominar de:

- Planeamento (onde se define o *porquê* e *para que fins*, o *quê* e o *como*);
- Recolha de dados;
- Análise de dados;
- Comunicação de resultados.

A relação entre estas fases está refletida na figura 2:



**Fig.2. Processo de Avaliação**

Adaptado de Zinovieff (2008:3)

No que respeita aos métodos ou modelos de avaliação, a escolha depende da finalidade do projeto, do que se pretende “medir” e dos recursos e capacidades disponíveis para o efeito.

No domínio da avaliação do impacto da formação, os modelos mais referenciados na literatura científica e também mais disseminados nas organizações são os de Donald Kirkpatrick (*vide* Kirkpatrick 1998; D.L. Kirkpatrick e J.D. Kirkpatrick 2006, 2007) e de Jack Phillips (1998).

O modelo de Kirkpatrick – desenvolvido inicialmente pelo autor em 1959 – apresenta quatro níveis (Kirkpatrick 1998; D.L. Kirkpatrick e J.D. Kirkpatrick 2006, 2007):



- Reação: corresponde ao nível 1 e pretende responder à pergunta “Os formandos gostaram do curso?”, e visa avaliar as reações dos participantes na formação.
- Aprendizagem: plasma-se no nível 2 e tem como pergunta-chave “Os formandos mudaram a sua atitude, aumentaram os seus conhecimentos e desenvolveram competências em decorrência da formação frequentada?”
- Comportamento: traduz-se no nível 3 e procura responder à pergunta “Que mudanças ocorreram no comportamento dos participantes nos postos de trabalho por transferência das aprendizagens?”, ou seja, pretende-se avaliar os comportamentos dos participantes em contexto de trabalho (mobilização ou não das competências adquiridas).
- Resultados: corresponde ao nível 4 e tem por fim aferir os efeitos no desempenho da organização, respondendo à questão “Que resultados foram atingidos devido ao programa de formação?”

Em cada nível, o processo avaliativo tem por objeto diferentes focos, havendo subjacente, ao seu conjunto, uma sequência de dificuldade crescente, compensada pelo proporcional aumento do valor emergente da avaliação nos níveis 3 e 4 (Kirkpatrick e Kirkpatrick 2006).

Outro autor também referenciado neste domínio é Jack Phillips (1998) que, em 1996, elaborou um modelo baseado no de Kirkpatrick ao qual acrescentou um nível, o do retorno do investimento na formação (ROI). Este 5.º nível pretende quantificar financeiramente o referido retorno do investimento, comparando os benefícios gerados pelos efeitos resultantes da frequência da formação, com o valor investido nessa mesma formação.

A figura 3 conjuga as duas perspetivas da avaliação do impacto da formação.

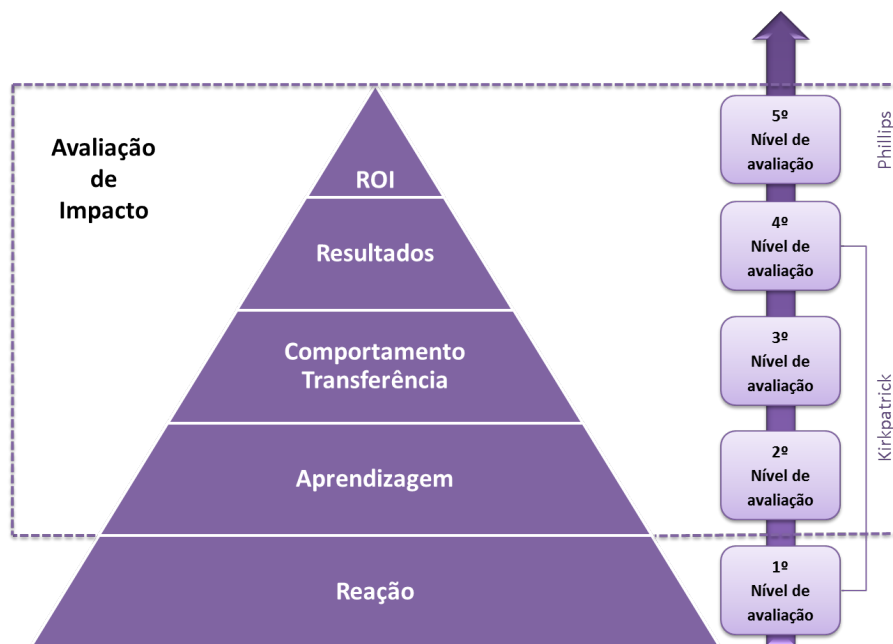


Fig. 3. Modelo de Avaliação (Kirkpatrick 1998; Phillips 1998)

Kaufman (2000) considera ainda que o ROI é limitado à realidade interna da organização e que para concretizar uma avaliação de nível 5 seria necessário ponderar o impacto da própria organização sobre a sociedade.

Contudo, e apesar dos modelos apresentados, o desenvolvimento e concretização de ações de avaliação de impacto da formação são ainda raras por força da sua complexidade. As que são realizadas incidem predominantemente na reação e aprendizagem e menos frequentemente no comportamento/transferência. São ainda mais incomuns as que têm por objeto os resultados do desempenho individual e da organização (Velada et al. 2009).

De entre os fatores que contribuem para este efeito está a dificuldade em individualizar as relações causas/consequências que contribuem para o conjunto de resultados da organização ou para a modificação de comportamentos por parte dos trabalhadores (Mendes 2008). Designadamente no que diz respeito à avaliação do ROI, um dos desafios mais críticos consiste em isolar os efeitos da formação relativamente a outras variáveis que influem no desempenho.

Contudo, para Brinkerhoff (2005), esta preocupação em isolar e medir os efeitos da formação no desempenho organizacional é de pouco valor para as organizações. Este autor considera que a formação, perspetivada isoladamente, apenas permite observar o

desenvolvimento das competências individuais, sendo mais relevante aferir em que medida a organização está a retirar valor da formação, o que implica integrar a formação no processo de gestão do desempenho.

Entre 2003 e 2005, Brinkerhoff desenvolveu o método *Success Case Method* (SCM) que, aplicado na avaliação de impacto da formação, tem em linha de conta a estratégia adotada pelas organizações para melhorar o seu desempenho através do investimento na formação dos seus trabalhadores.

A aplicação deste método assenta na obtenção de testemunhos concretos sobre os efeitos resultantes de uma ação ou de um plano de formação, considerando que estes decorrem sempre da interação da formação com fatores influenciadores do desempenho, denominados fatores do “sistema de performance”, refletindo igualmente o caráter abrangente deste método (que não tenta isolar os efeitos da formação, mas antes integrá-los no sistema).

O método SCM pressupõe que os efeitos da formação, no que respeita ao desempenho, dependem da interação das competências adquiridas com outros fatores facilitadores da sua mobilização em contexto de trabalho, como, por exemplo, a associação entre a formação e as responsabilidades e atividades concretas do cargo ou do projeto atribuído.

Todavia, considerado qualquer um dos modelos ou métodos, torna-se evidente que no processo de avaliação de impacto da formação é fulcral compreender duas questões:

1. Por um lado, como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação;
2. Por outro, como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o desempenho organizacional.

No que respeita à análise da transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, um dos instrumentos mais recomendados é o *Learning Transfer System Inventory* (LTSI).

O LTSI, proposto por Holton, procura aferir em que medida o impacto da formação depende dos efeitos de variáveis mediadoras entre a ação formativa e o desempenho da organização (Holton 2005)

A partir desse entendimento, é apresentado um modelo de análise da transferência da aprendizagem, onde se salientam os diversos fatores que afetam esta transferência para o

local de trabalho (IQF 2006). Estes fatores podem ser agrupados em três dimensões: características dos formandos, conceção da formação, e características do contexto de trabalho (fig. 4.).

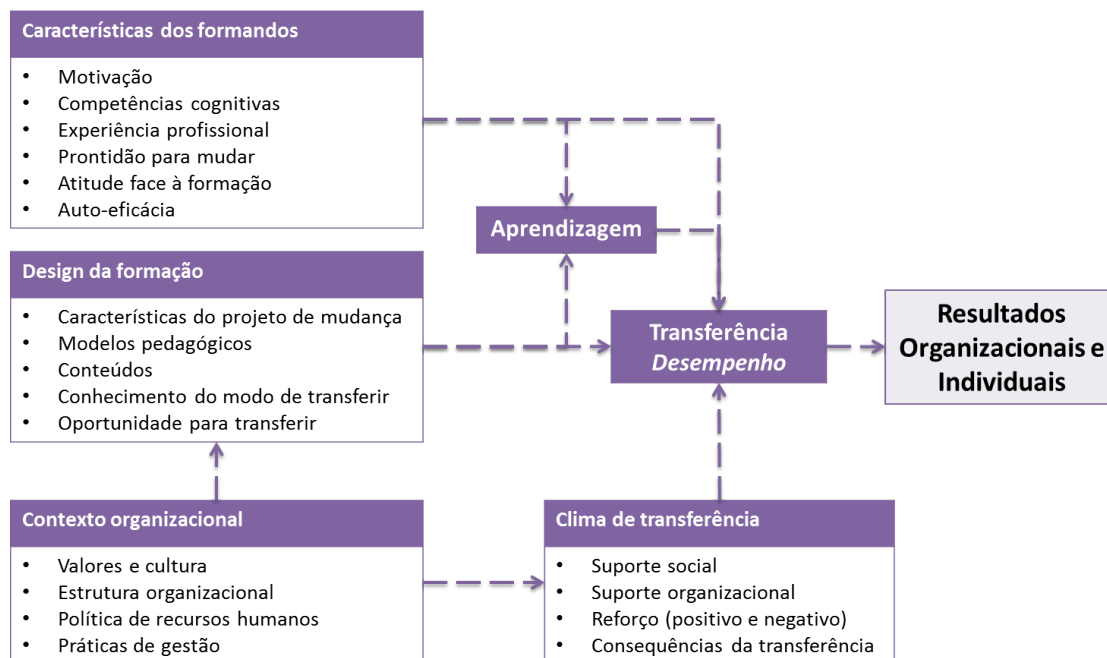


Fig. 4. Modelo de Análise da Transferência da Formação (IQF 2006:205)

O LTSI já foi validado para a realidade portuguesa por Ana Raquel Velada (Velada: 2007).

Para avaliar o impacto das intervenções formativas ao nível dos resultados que a organização pretende alcançar, é necessário definir previamente quais são esses resultados e de que forma os desempenhos individuais podem contribuir para a sua obtenção.

Neste domínio um dos instrumentos possíveis de utilizar será o “mapa de impactos” (fig. 5) onde se identificam as relações “em cascata” entre os resultados que se pretendem obter no que respeita ao desempenho organizacional, ao desempenho individual e/ou de grupo e as competências requeridas para esse mesmo desempenho (IQF 2006).

A configuração deste “mapa de impactos” pode resultar, em parte, da informação constante dos instrumentos de avaliação da administração pública, nomeadamente: o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) em articulação com o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) 2 e 3.

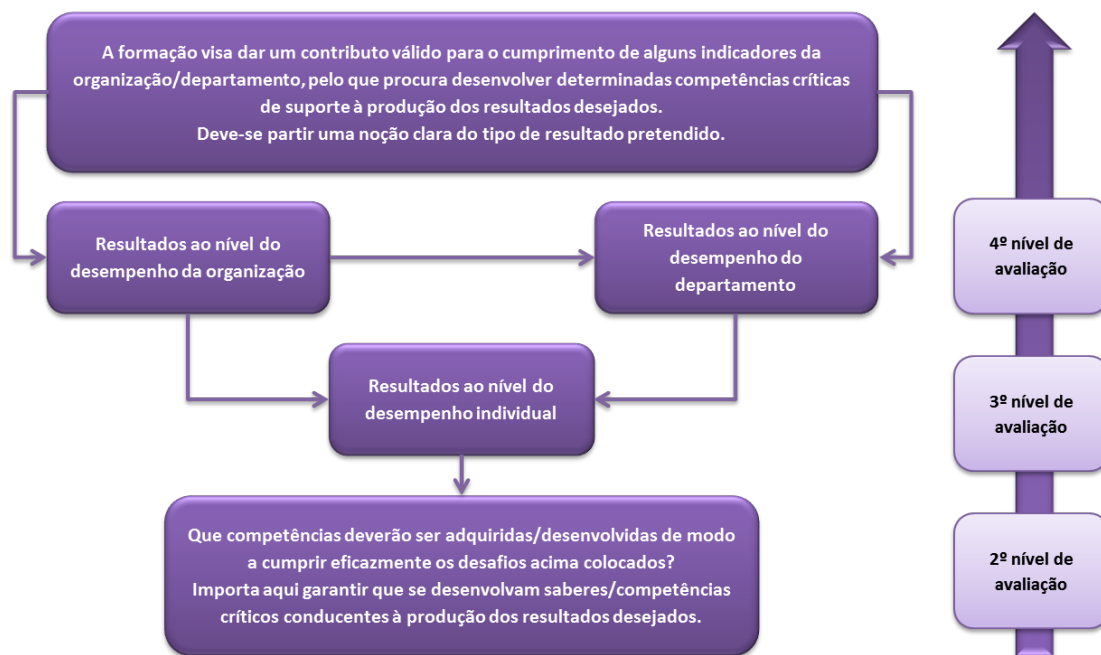


Fig.5 Mapa de Impactos (IQF 2006)

No entanto, como anteriormente referido, apesar da existência de várias teorias e modelos de avaliação da formação e da disponibilidade de técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados, a avaliação de impacto da formação continua a ser um processo de difícil implementação nas práticas de gestão das organizações. As razões subjacentes são múltiplas e significativamente dependentes das diferentes realidades organizacionais.

Realçamos aqui dois problemas que interferem de forma significativa no sucesso de um processo de avaliação de formação:

- 1) A definição e implementação de intervenções avaliativas unicamente após a execução da formação;
- 2) O fraco envolvimento e participação dos vários atores (dirigentes, trabalhadores, entidade formadora) na conceção e implementação do processo de avaliação.

Deste modo, deve ser prestada especial atenção à definição prévia e à organização de um processo de avaliação de impacto da formação, conforme já descrito anteriormente (fig. 2).

A sua implementação em fases claramente delimitadas e com especificidades próprias constitui fator crítico de sucesso a valorizar, em sede de gestão de projeto neste domínio.

## 2. Projeto-tipo de avaliação de impacto da formação

O objetivo deste projeto consiste em avaliar o impacto da formação quer no desempenho dos trabalhadores que frequentaram uma determinada formação, quer nos indicadores da organização relacionados com aqueles desempenhos individuais.

A abordagem a seguir terá em conta os momentos antes, durante e após a realização do programa formativo/ação de formação, contribuindo para sinalizar e atuar “de forma sistemática sobre os aspetos cruciais da intervenção formativa, com vista à produção dos melhores resultados ao nível da respetiva preparação, execução e, conseqüentemente, dos impactos nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e da organização” (IQF 2006: 21).

De um modo genérico, um projeto de avaliação de impacto da formação organiza-se numa sequência de quatro fases que correspondem ao planeamento, recolha de dados, análise de dados e reporte de resultados (fig. 6.).



Fig. 6. Processo de Avaliação do Impacto da Formação

Estas quatro fases e o seu conteúdo respetivo do ponto de vista dos objetivos a definir, das atividades a realizar e dos instrumentos a aplicar, funcionam como linhas de orientação para a configuração de um projeto específico de avaliação do impacto da formação.

## 2.1 Planeamento

O planeamento da intervenção avaliativa é uma fase determinante do projeto, com reflexo em todo o desenvolvimento subsequente.

Integra duas etapas fundamentais:

- 1) Conhecimento do contexto organizacional (ponto de partida da formação: razões, projeto formativo, destinatários, contexto de trabalho);
- 2) Planeamento do processo avaliativo propriamente dito (quando, como, com quem, para quê).

### 2.1.1 Conhecimento do contexto organizacional

Esta etapa visa garantir que, desde o primeiro momento, se caracteriza a situação existente e se delimitam os objetivos a atingir, associados à configuração de um determinado projeto formativo, possibilitando as condições para uma mensuração efetiva do valor decorrente da formação, bem como, num plano operacional, a coerência dos desenhos das etapas seguintes com os fins prosseguidos.

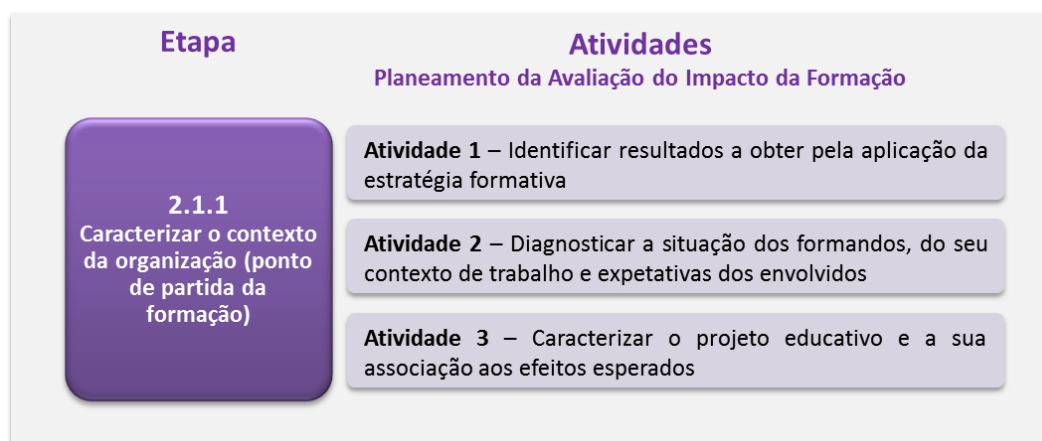


Fig. 7. Etapa de conhecimento do contexto organizacional

A definição da situação de partida permitirá dispor de uma base a partir da qual se tomará a decisão global sobre a abordagem formativa e a respetiva intervenção avaliativa e se confrontará a situação a jusante, por forma a avaliar alterações no sentido desejado. A configuração do desenho do projeto de formação deve garantir que os trabalhadores adquirem e desenvolvem as competências diagnosticadas como sendo necessárias para a melhoria do desempenho organizacional.

Nestes termos, esta etapa de conhecimento do contexto organizacional desenvolve-se através da realização de três atividades, que se descrevem em seguida.

Na **atividade 1** caracteriza-se a situação de partida do organismo, face ao que releva para o projeto formativo e para as mudanças expectáveis em termos da dinâmica organizacional e de resultados pretendidos.

**Tabela 1. Atividade 1 – Planeamento da Avaliação do Impacto da Formação**

Atividade 1	Resultados
<p><b>Situação de partida</b> – Identificar os objetivos de desempenho organizacionais; postos de trabalho que poderão contribuir para alcançar esses objetivos e metas organizacionais; Identificação das competências necessárias adquirir/ desenvolver, por via da formação, resultante do levantamento de necessidades e da análise do diferencial de perfis de competências.</p>	<p>Identificação de resultados a obter pela aplicação da estratégia formativa.</p>

Na **atividade 2** caracteriza-se a situação de partida, desta feita no que se refere especificamente aos destinatários da formação e às expectativas que incidem sobre as aprendizagens, com reflexo potencial no exercício de funções.



Tabela 2. Atividade 2 – Planeamento da Avaliação do Impacto da Formação

Atividade 2	Resultados
<p><b>Situação de partida</b> - Identificar as principais características dos destinatários da formação e do seu contexto e processo de trabalho, bem como as expectativas face à aprendizagem e sua aplicabilidade no posto de trabalho.</p>	<p>Diagnóstico acerca da situação dos formandos, do seu contexto de trabalho e das expectativas dos envolvidos.</p>

Na **atividade 3** têm-se em linha de conta os efeitos esperados e definem-se quais os conteúdos da formação e o modelo pedagógico mais adequado para desenvolver as competências críticas identificadas.

Tabela 3. Atividade 3 – Planeamento da Avaliação do Impacto da Formação

Atividade 3	Resultados
<p>Identificar as principais características do projeto formativo: conteúdos e modelo pedagógico; com articulação entre as necessidades e os objetivos de aprendizagem.</p>	<p>Caracterização do projeto formativo e da sua associação aos efeitos esperados.</p>

### 2.1.2 Planeamento do processo avaliativo

Conhecidas as razões que deram origem à formação e definidos os efeitos que se pretendem obter no organismo e nos trabalhadores, estão criadas as condições para planear a intervenção avaliativa, que constitui o objetivo desta etapa.

A partir deste ponto, define-se o quadro de referência da avaliação e respetivos procedimentos, abordando questões como:

- Dimensões a avaliar e valores de referência;
- Momentos em que se vão efetuar as avaliações;
- Técnicas e instrumentos de avaliação a utilizar;

- Intervenientes no processo de avaliação;
- Modo como se perspectiva comunicar os resultados.

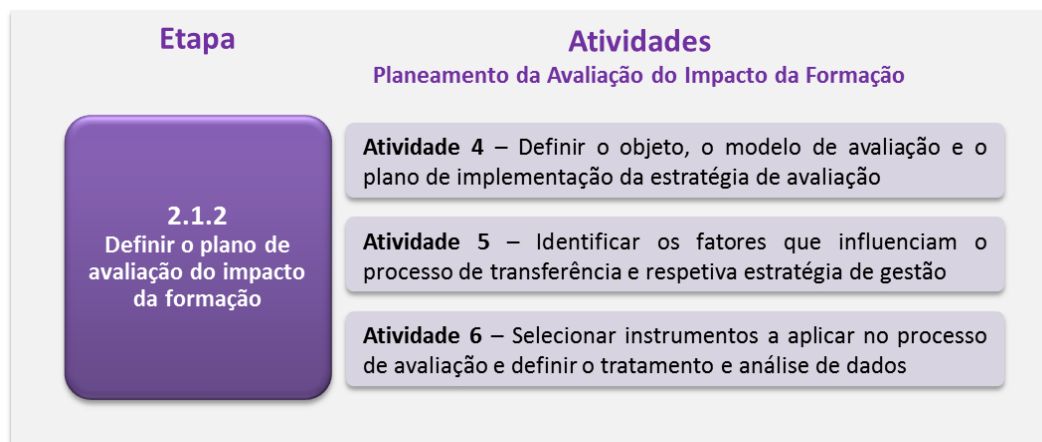


Fig. 8. Etapa de planeamento do processo avaliativo

Na **atividade 4** caracteriza-se o objeto da avaliação, em congruência com a estratégia de avaliação de impacto tida por adequada, a montante.

Tabela 4. Atividade 4 – Planeamento da Avaliação do Impacto da Formação

Atividade 4	Resultados
Construir e caracterizar a estratégia de avaliação.	Definição do objeto, do modelo de avaliação e do plano para implementação da estratégia de avaliação.

Esta estratégia visa apurar em que medida houve transferência da aprendizagem para a organização. Os benefícios resultantes da formação dependem desta transferência, uma vez que a mesma determina qual a utilização dos conhecimentos adquiridos, das competências desenvolvidas e dos comportamentos apreendidos no decurso da formação, no contexto de trabalho, ou seja, na organização onde o formando exerce a sua função. Como realça Velada (2007:32): “para que a transferência seja efetiva, é necessário que as competências ou os comportamentos apreendidos sejam generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempo após a formação” e que correspondentes repercussões também se verifiquem ao nível das organizações.

Todos os aspetos anteriores ponderados levam a que na definição da estratégia e respetivo plano de implementação se considerem os diferentes momentos, intervenientes e dimensões presentes no modelo de análise da transferência da formação.

A estratégia prevê como cruciais os momentos antes, durante e após a formação sendo, por isso, necessário perspetivar os meios que mais tarde serão aplicados no sentido de se obter informações relevantes.

A recolha de informação de avaliação de impacto incidirá sobre expectativas e sobre as aprendizagens, convertidas em resultados. Esta circunstância implica que a avaliação após a conclusão da formação possa ser efetuada num intervalo de tempo posterior e que se pode situar, por exemplo, entre 3 a 6 meses.

A estratégia define em cada *timing* atrás referido a participação de diferentes atores, entre os quais se destacam os formandos / trabalhadores, as suas chefias e formadores.

Nesta fase, é determinante pensar e estruturar uma abordagem potenciadora do envolvimento e compromisso de ambas as partes para o sucesso na transferência das aprendizagens na formação para o posto e trabalho.

A **atividade 5** consiste em equacionar as circunstâncias que têm um efeito mediador nas aprendizagens e na sua transferência para o contexto profissional e, especificamente, para o exercício das atividades inerentes ao posto de trabalho.

**Tabela 5. Atividade 5 – Planeamento da Avaliação do Impacto da Formação**

Atividade 5	Resultados
Identificar os fatores que facilitam/inibem o processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos intervenientes (formandos, chefias, gestor de formação).	Identificação dos fatores que influenciam o processo de transferência e respetiva estratégia de gestão.

O suporte e orientação fornecidos, os meios e instrumentos de trabalho alocados, a assunção do processo formativo como um instrumento de autodesenvolvimento pelo trabalhador, com aposta na sua autoformação e incremento qualitativo e quantitativo dos seus contributos, as oportunidades de praticar e aplicar diretamente as aprendizagens

efetuadas, são alguns exemplos das condições com efeitos potenciais, favoráveis ou desfavoráveis, no aproveitamento individual e coletivo da formação ministrada.

Na **atividade 6**, ainda em fase de definição da estratégia e de planeamento da sua execução, definem-se a metodologia e os instrumentos de recolha de informação que apoiarão, mais tarde, a comparação entre objetivos e resultados, a apresentação das conclusões e recomendações, vertidas no relatório final do processo.

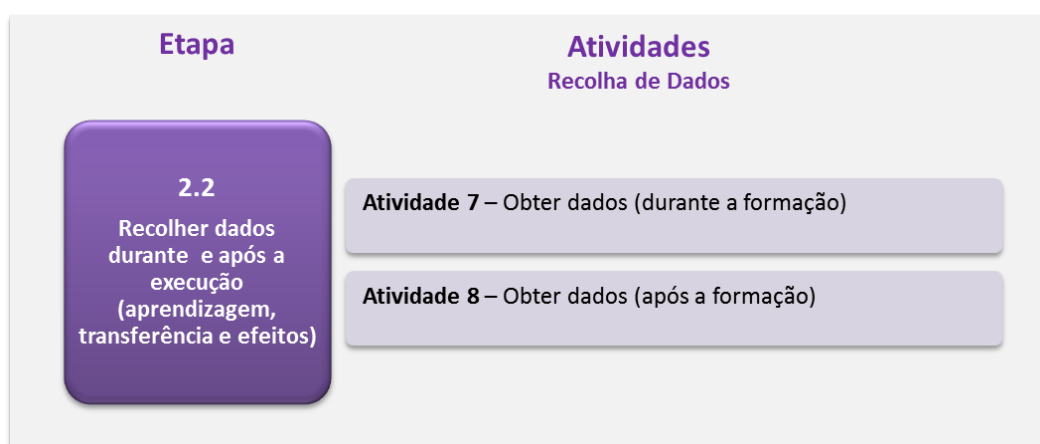
**Tabela 6. Atividade 6 – Planeamento da Avaliação do Impacto da Formação**

Atividade 6	Resultados
Selecionar as técnicas e construir os instrumentos de avaliação.	Instrumentos a aplicar no processo de avaliação e definição dos processos de tratamento e análise de dados.

## 2.2 Recolha de dados

Nesta fase, já de carácter operacional, de realização da estratégia avaliativa, são aplicados os instrumentos de recolha de dados nos diferentes momentos previamente definidos, junto dos intervenientes e incidindo sobre o objeto e dimensões consideradas.

A especificidade e a qualidade da informação aqui obtida são elementos determinantes para suportar a atividade subsequente.



**Fig. 9. Etapa de recolha de dados**

Este objetivo concretiza-se na **atividade 7**, durante a execução da formação, e na **atividade 8**, após a conclusão da formação.

Tabela 7. Atividade 7 – Recolha de dados

Atividade 7	Resultados
Aplicar instrumentos de recolha de informação, durante o processo formativo	Obtenção de dados.

Tabela 8. Atividade 8 – Recolha de dados

Atividade 8	Resultados
Aplicar instrumentos de recolha de informação, após o processo formativo ( <i>follow-up</i> ).	Obtenção de dados.

## 2.3 Análise e interpretação de dados

A este nível, as conclusões obtidas permitem suportar decisões em matéria de investimento em formação, considerando quer a vertente trabalhadores, quer a vertente organização.

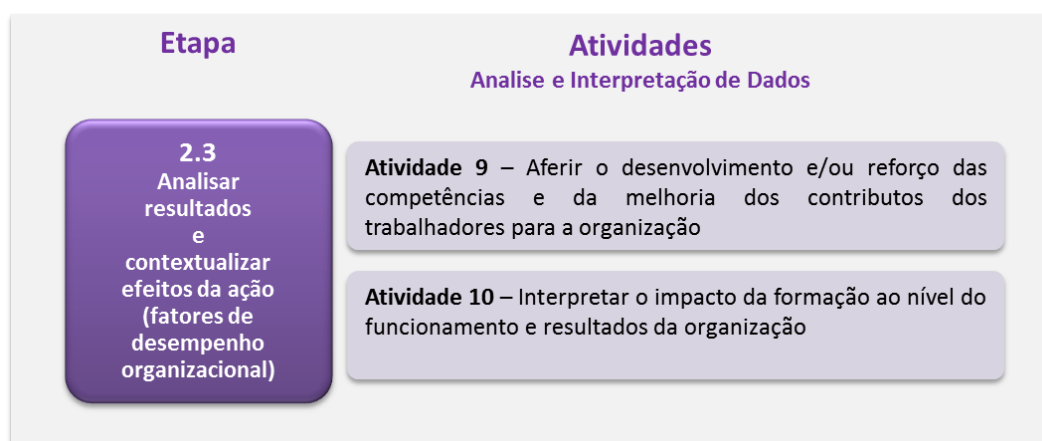


Fig. 10. Etapa de análise e interpretação de dados

Na **atividade 9**, o foco consiste em tratar dados que permitam concluir sobre a natureza e

efeitos da formação, particularmente, ao nível individual e sua associação aos resultados organizacionais.

**Tabela 9. Atividade 9 – Análise de dados**

Atividade 9	Resultados
Tratar e analisar a informação recolhido ao nível do desenvolvimento e/ou reforço de competências dos trabalhadores e sua associação aos resultados organizacionais.	Resultados da análise dos dados recolhidos (análises descritivas/interpretativas), em termos de desenvolvimento e/ou reforço das competências e da melhoria dos contributos dos trabalhadores para a organização.

Na **atividade 10**, a preocupação incide em estabelecer uma ligação entre os efeitos produzidos pela formação nos trabalhadores e, por via destes, o seu reflexo na organização, tendo em conta os outros fatores de desempenho organizacional.

**Tabela 10. Atividade 10 – Interpretação de dados**

Atividade 10	Resultados
Identificar o reflexo das aprendizagens no desempenho organizacional.	Interpretação do impacto da formação ao nível do funcionamento e resultados da organização.

## 2.4 Reporte e Comunicação

Esta é a fase que fecha o ciclo do processo de avaliação do impacto da formação.

Permite colocar em perspetiva todo o trabalho realizado e investimento aplicado.

Inclui a avaliação da estratégica e a comparação entre os objetivos previamente definidos e os resultados efetivamente alcançados na abordagem seguida para o desenvolvimento e reforço de competências.

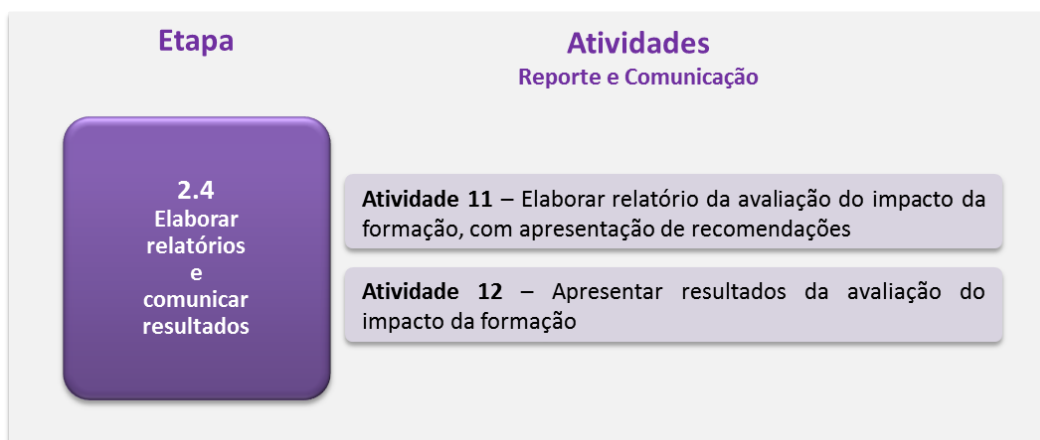


Fig. 11. Etapa de reporte e comunicação

Na **atividade 11**, elabora-se o relatório com a abordagem metodológica e os resultados obtidos neste processo de avaliação.

Serão também elaboradas recomendações com o duplo objetivo de dar continuidade e reforçar as práticas que tiveram sucesso, mas também de introduzir alterações por forma a modificar os aspetos que foram considerados menos positivos, sempre tendo em vista a otimização da capacitação e do desenvolvimento de competências de trabalhadores e de resultados da organização.

Tabela 11. Atividade 11 – Reporte

Atividade 11	Resultados
Elaborar o relatório de avaliação.	Relatório de avaliação da formação com apreciação do respetivo impacto; recomendação para planos de ação/melhoria.

Na **atividade 12** procede-se à divulgação dos resultados, preparada e executada de acordo com o definido na estratégia.

Trata-se de um momento particularmente relevante enquadrado no pretendido processo de mudança e de ênfase colocado no retorno que a formação deve oferecer à Administração Pública, aos seus organismos e aos seus trabalhadores.

**Tabela 12. Atividade 12 – Comunicação**

Atividade 11	Resultados
Comunicar os resultados.	Ações de apresentação de resultados da avaliação.



### **3. Recomendações para a operacionalização da metodologia de avaliação do impacto da formação**

#### **3.1 Definição de prioridades**

Sem prejuízo da relevância de avaliar o impacto de todos os programas formativos, surge como pertinente apontar critérios para a definição de prioridades neste processo, dada a complexidade organizacional que lhe é inerente.

Nestes termos, considera-se importante atender a situações em que os programas formativos se revestem de particular valor para o organismo, seja pela expressão do investimento realizado, seja pela relevância do impacto ao nível da concretização dos objetivos estratégicos.

São exemplos do anterior, ações de formação:

- Inseridas em abordagem globais preparatórias da definição e da concretização de novas responsabilidades e atribuições organizacionais,
- Associadas à prestação de novos serviços ou à realização de novos produtos;
- Necessárias à simplificação, desenvolvimento e implementação de processos críticos da organização;
- Decorrentes de introdução de novos métodos de trabalho e/ou novas tecnologias;
- Consequentes para a melhoria das competências dos trabalhadores, significativamente relacionadas com incrementos de eficiência, eficácia e qualidade da atividade, dos produtos e serviços do organismo;
- Necessárias para a preparação dos trabalhadores para os desafios do futuro do organismo.

As decisões ancoradas em critérios traduzem-se, de forma articulada, nos diferentes instrumentos de gestão do organismo. Deste modo, refletem-se, quando oportuno:

- Na definição da estratégia de evolução de um estágio atual para um estágio desejado do organismo e do papel da formação nesse contexto;

- No plano de atividades (PA), que indica ações dirigidas e de apoio à concretização de objetivos operacionais, alinhados com os objetivos estratégicos presentes no quadro de avaliação e responsabilização (QUAR);
- No orçamento anual, com dotação para a formação profissional;
- Na proporção do investimento da formação profissional, distribuído por programas ou ações de formação, de acordo com prioridades previamente definidas.

### **3.2 Fatores críticos de sucesso da aplicação da metodologia**

A avaliação do impacto da formação é um elemento integrante do processo de gestão estratégica, em geral, e do processo de gestão da formação, em particular. Esta avaliação permite concluir acerca do valor efetivamente obtido face à expectativa inicial de retorno.

Para que tal seja possível é necessário clarificar, na fase inicial do projeto, quais os resultados pretendidos ao nível de organismos e trabalhadores, decorrentes da implementação da estratégia formativa.

Tomando como ponto de partida o anterior, é necessário ainda garantir a presença dos seguintes fatores que são tidos como essenciais para a aplicação bem sucedida da metodologia:

- Alinhamento entre instrumentos de gestão, com o devido reflexo em matéria de formação profissional;
- Implicação e comprometimento dos atores/intervenientes;
- Gestão do projeto de avaliação do impacto da formação de acordo com a sua especificação e metodologia definidas;
- Balanço e aplicação das lições aprendidas e boas práticas.

### **3.3 Passos do processo da avaliação de impacto da formação**

Reconhecidamente, a avaliação do impacto da formação é determinante para aferir do seu valor enquanto investimento, traduzido em melhorias ao nível das competências dos

trabalhadores, dos seus contributos e dos resultados dos organismos. É um processo estruturante e segue um conjunto de passos interdependentes.

Nessa linha de continuidade, define-se uma estratégia, comparam-se momentos e pondera-se o progresso das aprendizagens, traduzidas em “impactos”, individuais e coletivos.

É, por definição, um processo de valor instrumental que permite aferir se os resultados pretendidos são alcançados através das medidas concretizadas.

Com base nesse acompanhamento e na apreciação realizada, permite tomar decisões em função dos dados disponíveis e da procura de ajustamento das soluções que sirvam os melhores interesses dos organismos e dos trabalhadores.

Pese embora a especificidade de cada programa formativo, no contexto em que é realizado, definiram-se, ao longo deste documento, um conjunto de recomendações metodológicas e estabeleceu-se um “roteiro” de atividades que assumem a forma de linhas de orientação.

A avaliação do impacto da formação envolve, assim, os seguintes passos:

- Realização e/ou análise de levantamentos de necessidades de capacitação e de desenvolvimento de trabalhadores e organismos, em termos de competências e resultados, respetivamente;
- Definição de modelos, programas, metodologias e conteúdos formativos alinhados de acordo com as necessidades identificadas e objetivos estabelecidos, desdobrados em cascata: dos estratégicos aos operacionais;
- Configuração da estratégia avaliativa do impacto da formação, com participação e compromisso dos envolvidos;
- Implementação de modelos, programas e metodologias, incluindo a avaliativa, em conformidade com o projetado;
- Avaliação e reporte de resultados;
- Aplicação das lições aprendidas no processo de gestão da formação e, num sentido mais amplo, no processo de gestão estratégica do organismo.

### 3.4 Etapas operacionais subsequentes

Como se referiu na introdução, o presente documento insere-se num conjunto de ações que o INA está a desenvolver para potenciar a criação de valor decorrente da capacitação humana. Há consciência que essa criação depende de uma melhoria dos processos de gestão de recursos humanos vigentes, numa ótica que é ambiciosa nos fins e incremental nos meios.

Nos próximos dois anos, o INA irá dar corpo a uma reorientação estratégica no que concerne a formação profissional da Administração Pública que já foi delineada no documento Orientações Estratégicas (INA 2016) e do qual se extraiu a tabela abaixo. Das ações previstas, cumpre destacar, para efeitos de avaliação do impacto da formação, a propositura de uma metodologia de avaliação da formação, a sua validação através de projetos-piloto e a criação de kits metodológicos que capacitem as entidades da Administração Pública para procederem à avaliação da formação frequentada pelos seus colaboradores, atendendo aos seus posteriores efeitos no desempenho. Este documento é apenas a manifestação preliminar de um trabalho em decurso.

**Tabela 13. Ações para a operacionalização da estratégia da formação profissional na AP**

Ação	Quadro temporal
Conceção e validação de uma metodologia de identificação e gestão de competências	2016
Aplicação da metodologia, identificando referenciais de competências transversais e específicos	A partir de 2016
Alteração do regime jurídico da formação profissional na Administração Pública	2016
Reconfiguração da oferta formativa	A partir de 2016
Instituição do modelo de governação e coordenação do sistema	A partir de 2016

Definição de uma metodologia de avaliação do impacto da formação	2016
Capacitação das organizações da AP para a implementação da metodologia de avaliação	2016
Adaptação do Relatório de Atividades de Formação (RAF) às mudanças no sistema	2016

Fonte: Adaptado de INA (2016)

## Bibliografia

- Brinkerhoff, Robert O. 2005. "The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training". *Advances in Developing Human Resources* 7(1):86-101.
- Holton, Elwood F. 2005. "Holton's Evaluation Model: New evidence and construct elaborations." *Advances in Developing Human Resources* 7(1):37-54.
- INA. 2016. *Orientações Estratégicas – Formação Profissional na Administração Pública*. Lisboa: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – INA.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. 2006. *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: IQF.
- Kaufman, Roger. 2000. *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kirkpatrick, Donald L. 1998. "The Four Levels of Evaluation". Pp. 95-112 in *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*, editado por Stephen M. Brown e Constance J. Seidner. New York: Springer Science + Business Media, LLC.
- Kirkpatrick, Donald L., e James D. Kikpatrick. 2006. *Evaluating Training Programs: The four levels*. 2ª ed. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, Donald L., e James D. Kikpatrick. 2007. *Implementing the Four Levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Mendes, Sofia. 2008. *Avaliação da Formação: uma constante necessária*. Amadora: Sinfic (disponibilizado em <http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24933> – acedido em Agosto 2013)
- Phillips, Jack J. 1998. "Level 4 and Beyond: An ROI Model". Pp. 113-140 in *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*, editado por Stephen M. Brown e Constance J. Seidner. New York: Springer Science + Business Media, LLC.

- Velada, Ana Raquel R. 2007. *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE (disponibilizado em [http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/626/1/Tese%20Doutoramento\\_Raquel%20Velada.pdf](http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/626/1/Tese%20Doutoramento_Raquel%20Velada.pdf) – acedido em Agosto 2013)
- Velada, Raquel; António Caetano; Reid Bates; Ed Holton. 2009. “Learning Transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal”. *Journal of European Industrial Training* 33(7):635-656.
- Zinovieff, Michael A. 2008. *Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework*, prepared for the WHO’s Department of Human Resources for Health on behalf of the UN Task force on Impact Assessment of Fellowships, Geneva, (disponibilizado em [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjciryq4-XLAhUL7BQKHR85CdAQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fesa.un.org%2Ftechcoop%2Ffellowships%2FSFOMeeting%2FParticipantArea%2FBackgroundDocuments%2F6\\_REVIEW%2520report%2520FINAL%2520.pdf&usg=AFQjCNHILO\\_mxy7jss0UbmocG\\_j2LgN5OA](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjciryq4-XLAhUL7BQKHR85CdAQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fesa.un.org%2Ftechcoop%2Ffellowships%2FSFOMeeting%2FParticipantArea%2FBackgroundDocuments%2F6_REVIEW%2520report%2520FINAL%2520.pdf&usg=AFQjCNHILO_mxy7jss0UbmocG_j2LgN5OA) - acedido em março 2016)

## Legislação

Decreto-lei 50/98, 11 de Março, Reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública (disponibilizado em [http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/1998\\_dl\\_50\\_11\\_03.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/1998_dl_50_11_03.pdf) - acedido em Agosto 2013)

Decreto-lei 48/2012, 29 de Fevereiro, Aprova a orgânica da Direcção-geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, (disponibilizado em <http://www.dre.pt/pdf1s/2012/02/04300/0090800910.pdf> - acedido em Agosto 2013)

Lei nº 35/2014 de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, (disponibilizado em [https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/25345097/details/maximized?p\\_auth=a35UrW0a&serie=I&numeroDRE=117&search=Pesquisar&dataPublicacao=2014-06-20&ano=2014&types=DR](https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/25345097/details/maximized?p_auth=a35UrW0a&serie=I&numeroDRE=117&search=Pesquisar&dataPublicacao=2014-06-20&ano=2014&types=DR) - acedido em março 2016)

RCM 89/2010, 17 de Novembro, Aprova o plano de acção para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública para o período 2011-2013 (disponibilizado em [http://www.dgaep.gov.pt/upload/Legis/2010\\_rcm\\_89\\_17\\_11.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/upload/Legis/2010_rcm_89_17_11.pdf) - acedido em Agosto 2013).