



PORQUÊ A AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA FORMAÇÃO?

Os custos com formação reportados pelas empresas portuguesas em 2015 foram 228 872 milhares de euros. Deste total, 93,9% foi suportado pela empresa e o restante referia-se a fontes de financiamento externo. Mais de metade dos custos suportados pelas empresas eram relativos a horas pagas e não trabalhadas (53,9%), isto é, horas remuneradas e ocupadas em formação. A média de custo por trabalhador em formação foi de 393,30 euros¹

A ATD (Association for Talent Development) publica anualmente o “state of the industry” diz que o custo médio, nos E.U.A., por formando foi de 1 090,1€ dos quais 13% foram subsidiados. No mesmo estudo da ATD 45% das horas de formação foram realizadas com o recurso a plataformas tecnológicas. Em ambas as realidades há uma forte aposta na formação no local de trabalho.

228 872 milhares de euros é muito dinheiro! Como é que o transformamos em valor? De facto a avaliação dos impactos da formação é uma problemática que preocupa todos os profissionais de desenvolvimento de capital humano.

Um documento que todos nós profissionais ligados a esta temática deveríamos conhecer

¹ Relatório anual de formação contínua em 2015 no continente – GEP-MSESS
(<http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/cvts2015sint.pdf>)

é o “Guia para a avaliação da formação” do IQF. É de Maio de 2006. Precisa naturalmente de ser discutido e até actualizado (ainda não inclui, por exemplo, o Sucess Case Method de R. Brienkeroff).

Não sei se a metodologia deve ser o PDCA, que eu - por também estar ligado às normas ISO – prefiro, se o PERTA. Até porque não lhes vejo diferenças. Sei que o professor Brienkeroff já no Hight Impact Learning teorizava sobre a importância da clareza, se preferirem precisão, dos objectivos da formação, da importância do envolvimento da estrutura e da importância do apoio após a formação. Em rigor os estudos dizem que o impacto da formação se ganha sobretudo não na operacionalização da acção em si, mas no antes e no depois.

Não podemos, portanto falar de avaliação da formação sem ter em conta os problemas da clareza dos objectivos e a problemática da transferência. Mas para além disso é preciso escolher metodologias e técnicas que transformem os custos da formação em resultados gerados. Porque não há gestão sem avaliação de resultados.

Time Mooney e R. Brinkerhoff escreveram um livro chamado Formação Corajosa, porque para levar a bom porto o ciclo da formação é de facto necessário romper com muitas barreiras nas organizações. Desde que me interesse por esta questão já muito se evoluiu. A problemática não é, como muitas vezes se ouve, um exclusivo nacional. Por isso referi os números da ATD e os estudos de Robert Brienkerhoff.

A definição do quadro conceptual utilizado no domínio da avaliação, implica a clarificação das estratégias de avaliação a adoptar e uma maior especificação dos modelos de intervenção orientadores das tomadas de decisão.

Como referi, deve ser maior investimento na fase da caracterização do contexto de partida, no momento “antes” da formação.

Mas a realidade e complexidade das organizações tem-nos conduzido a decisões associadas ao domínio da avaliação da formação tomadas tardiamente, o que dificulta, por vezes, a recolha de informação necessária para a realização de intervenções de avaliação mais exigentes, como o caso das avaliações de 3º e 4º níveis (transferência de “adquiridos” para situações reais de trabalho e respectivos resultados e impactos no desempenho das organizações). Acredito que o mapa de impactos é uma ferramenta potente para esta problemática podendo conduzir a percepção das organizações para a melhoria do levantamento das necessidades da formação.

A construção/adaptação de instrumentos que visem avaliar determinados aspectos de um projecto de formação parece ser, à partida, uma das dificuldades mais

significativas demonstradas por parte das organizações, na implementação de acções no domínio da avaliação da formação; Todos os estudos referem que o envolvimento dos vários actores na construção e implementação das estratégias de avaliação a aplicar antes, durante e após a execução da formação é determinante para um bom resultado.

Não por acaso, no antigo Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras, o número de entidades acreditadas no domínio da avaliação da formação era baixo (5%). Voltarei a este tema com algumas das metodologias e ferramentas para uma efectiva avaliação da formação.

Pedro Castaño

[É sobre tudo isto que iremos analisar, debater e aprender no seminário: Avaliação dos impactos da formação.](#)