

formação profissional

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Chang Wing-Kwai*

1. INTRODUÇÃO

A avaliação da formação é como o clima. Toda a gente fala sobre isso, mas ninguém resolve nada. Apesar de, nos últimos anos, se ter assistido ao ressurgimento do interesse pela avaliação, muitos dos formadores parecem ainda considerar a formação e a gestão da formação em particular, como um «acto de fé». Pensam que a gestão da formação é, em si, algo de correcto e, como tal, não necessita de ser avaliada.

Há, de facto, muitas assumpções incorrectas sobre o «misterioso» processo de avaliação. Eis alguns exemplos dos mitos que frequentemente ouvimos:

«Não consigo medir os resultados do meu esforço de formação.»

«Não sei que informação recolher.»

«Se não posso calcular o resultado, é inútil avaliar o programa.»

«Medir é apenas eficaz nas áreas produtiva e financeira.»

«Há demasiadas variáveis implicadas na mudança de comportamento, para se poder avaliar o impacto da formação.»

«A avaliação conduzirá à crítica.»

Não obstante estes problemas específicos, quase todos os técnicos de formação estão de acordo em que todos os programas de formação devem ser avaliados, mas divergem relativamente ao que fazer e como o fazer.

2. O QUE É A AVALIAÇÃO?

De acordo com a maioria dos especialistas, *avaliação* é um processo sistemático que determina a validade, o valor ou o significado de alguma coisa. A. C. Hamblin, especialista em gestão da Universidade de Tecnologia de Bath, ao aplicar o termo avaliação à formação, define-a, em sentido lato, como «uma

* Responsável de formação, Civil Service Training Centre, Hong Kong.

tentativa para obter informação (*feed-back*) sobre os efeitos de uma acção de formação e medir o valor desta à luz dessa mesma informação». Usualmente fornece elementos para decidir se um programa deve ser aperfeiçoado, mantido ou eliminado no seu conjunto. Contudo, a avaliação difere da validação porque pretende medir o custo global e os benefícios de um curso, enquanto que a validação se propõe determinar o grau em que os objectivos foram atingidos.

3. É NECESSÁRIO AVALIAR?

O primeiro objectivo da avaliação é o aperfeiçoamento da formação através da definição dos processos de formação mais eficazes na obtenção das metas organizacionais. Sem essa informação, será difícil determinar a efectividade das várias componentes de um curso de formação, tais como os métodos de apresentação, o ambiente em que decorre a aprendizagem, o conteúdo temático, os auxiliares pedagógicos, as instalações e os horários. É também reveladora da competência profissional do formador e apoio à decisão sobre quais serão os futuros participantes. Para a organização responsável pela formação, o objectivo último é, seguramente, julgar se o programa se deve manter ou modificar, baseando-se no seu custo, benefícios e consecussão dos objectivos organizacionais.

4. O QUE AVALIAR?

A questão de saber o que avaliar é crucial para o processo de avaliação. A grelha de classificação de áreas de avaliação mais conhecida e difundida é a elaborada por Donald Kirkpatrick. No seu modelo, desenvolve uma grelha conceptual para determinar quais os dados a recolher. O seu modelo define quatro níveis de avaliação:

[QUADRO N.º 1]

Nível	Perguntas
1. reacção imediata	Os participantes gostaram do curso?
2. Aprendizagem	O que aprenderam os participantes?
3. Comportamento	Houve mudança no comportamento profissional, baseada no que foi aprendido?
4. Resultados	As mudanças no comportamento reflectiram-se positivamente na organização?

4.1 AVALIAÇÃO AO NÍVEL DAS REACÇÕES IMEDIATAS

O primeiro passo no processo de avaliação é a medição das reacções imediatas à acção de formação. Podem-se definir reacções imediatas como «o grau de satisfação dos participantes relativamente a um curso específico». É o nível mais fácil de avaliação e, por esse motivo, constitui a forma de avaliação mais comumente

usada. De facto, acredita-se geralmente que há uma relação directa entre o modo como o indivíduo reage ao curso e os benefícios susceptíveis de serem obtidos com a sua frequência. Consequentemente, a mera transmissão de informação aos formandos não é suficiente, mas deve-se torná-la interessante e motivá-los a aprender.

A avaliação das reacções é feita, geralmente, no final da acção de formação sob a forma de um questionário estandardizado. Fornece *um feed-back* rápido, imediato e mensurável do impacto de uma acção, de forma a possibilitar uma decisão consequente sobre o ajustamento do programa. É também útil como um meio de estandardizar o nível do comportamento dos formadores e de comparar o grau de interesse das sessões. Nesta linha, o avaliador pode, através do uso de escalas e de cálculo de médias, tentar estabelecer *normas de avaliação* para cada sessão ou até para todo o curso. Um formador experiente pode obter informação adicional, embora menos sistemática, apenas pela observação do comportamento dos participantes ou pelas suas conversas.

De entre as práticas de avaliação adoptadas pelo Civil Service Training Centre (CSTC) de Hong Kong, o questionário de avaliação das reacções é o indicador imediato do valor de um curso. O objectivo desta medida é a avaliação da percepção dos participantes sobre a utilidade e aplicabilidade das matérias abordadas no curso. Em certa medida, também fornece informação sobre a aptidão do formador para expor ideias e monitorar cursos.

Os questionários preenchidos são recolhidos no fim do curso e os dados são entregues ao(s) respectivo(s) formador(es) e ao director do curso, para deles tomarem conhecimento imediato. Os relatórios de avaliação são periodicamente analisados pelo técnico de formação para controlar o grau de efectividade e de coerência dos programas de formação. Ao usar este tipo de instrumentos, devemos sempre ter em mente que a avaliação das reacções é subjectiva por natureza e a sua efectividade está dependente, em grande medida, do modo como o questionário está concebido. Os resultados obtidos através deste tipo de avaliação são, normalmente, contaminados e empolados.

4.2 AVALIAÇÃO AO NÍVEL DA APRENDIZAGEM

Mesmo quando as reacções são favoráveis, tal não garante que tenha havido aprendizagem. Isto leva-nos a um segundo nível de avaliação para determinar que conhecimentos e aptidões foram aprendidos e que atitudes foram mudadas, o que é mais difícil do que medir reacções. Podem-se usar os seguintes processos para atingir estes objectivos e obter informação fidedigna sobre a aprendizagem que teve lugar no decorrer do curso:

- a) Avaliar os conhecimentos, aptidões ou atitudes, antes (pré-teste) e depois da acção (pós-teste);

- b) Analisar as respostas de modo a comparar os resultados obtidos no pré-teste e no pós-teste, para cada questão;
- c) Quando for exequível, devem-se utilizar grupos de controlo, não sujeitos à acção de formação, para comparar com os grupos experimentais (de teste) que participam na acção.

É relativamente fácil medir o nível de aprendizagem nos cursos de formação que incidem em competências, i.e., técnica de entrevista, exposição oral, comunicação escrita e operações técnicas. Nestas circunstâncias, certas técnicas de formação como a demonstração, o estudo de casos, exercícios práticos, a simulação seguida de discussão em grupo, etc., podem ser usadas como técnicas de avaliação. O formador pode medir o grau de aprendizagem através da observação das sucessivas realizações dos participantes ao longo do curso.

Quando a realização não é passível de observação imediata em sala, podem ser usados testes de realização ou de papel e lápis, por forma a medir a aprendizagem de uma determinada matéria. Contudo, a abordagem deste tipo de avaliação deve ser sistemática e susceptível de tratamento estatístico. Por conseguinte, os testes podem ser concebidos segundo a escala de Likert (Verdadeiro ou Falso/Concordo ou Discordo), o Diferencial Semântico (complicado—simples/amigável—hostil), escolha múltipla, preenchimento de espaços em branco ou outro tipo de perguntas. Para aumentar o grau de confiança dos dados recolhidos é, talvez, necessário comparar os resultados antes e após a acção. Constitui também prática geral dos formadores a observação das realizações dos participantes em sala, de modo a formar uma ideia básica sobre o modo como está a decorrer a aprendizagem. Nos cursos de línguas de longa duração, os participantes são sujeitos a testes escritos ou orais, normalmente, no final do curso, no sentido de determinar o nível individual de conhecimentos.

Nos cursos avançados de gestão, por exemplo, o «Curso de Liderança para Pessoal Superior», cujos destinatários são técnicos superiores dos serviços de manutenção da ordem, os participantes têm de realizar exercícios práticos de projectos sobre temas relacionados com o seu trabalho, como parte integrante do curso. Este procedimento permite determinar se os participantes abordam as questões institucionais correntes segundo a grelha de análise utilizada no curso.

4.3 AVALIAÇÃO AO NÍVEL DO COMPORTAMENTO

A avaliação da aquisição de conhecimentos não é uma medida adequada à determinação da eficácia da acção de formação. Não existe qualquer certeza de que os conhecimentos adquiridos sejam transferidos para a prática profissional dos participantes. Consequentemente, a organização tende a usar a mudança de comportamento resultante da aplicação prática da aprendizagem como um

meio de medir a eficácia da formação. As mudanças de comportamento podem abranger, nomeadamente, a flexibilidade dos participantes ao lidar com problemas profissionais, a sua sensibilidade relativamente aos outros, o seu grau de abertura ao comunicar com os membros da sua equipa, etc.

É importante que se proceda à análise do comportamento antes e depois da acção de formação. Deve-se deixar decorrer tempo suficiente entre a acção e o pós-teste, de forma a que a mudança de comportamento se possa manifestar. A avaliação pode ser feita através de entrevistas. Para além dos próprios participantes, a chefia, os colegas ou até os próprios subordinados podem ser fontes de informação. Como alternativa, podem ser usados questionários. Se for exequível, pode-se utilizar um grupo de controlo (não sujeito a formação) para comparar com o grupo experimental de participantes, no sentido de identificar outros factores que afectem o comportamento no posto de trabalho. Este nível de avaliação requer o dispêndio de muito tempo e deverá apenas ser feito se a acção for de longa duração e se se tenciona repeti-la.

Como os cursos do CSTC são, principalmente, do domínio do saber-fazer, é importante determinar em que grau as capacidades de cada um influem no desempenho das funções. A investigação na área profissional constitui um modo de avaliar o seu êxito. Podem-se colocar algumas dúvidas relativamente à objectividade e veracidade deste método de avaliação. Contudo, não existem, de momento, outros meios que, simultaneamente, provoquem menos complicações e atinjam este objectivo.

No CSTC, para este nível de avaliação, utilizam-se compromissos e painéis de avaliação. Os painéis de avaliação realizam-se em todas as acções, para discutir com os participantes o êxito que obtêm ao aplicar o que aprenderam na situação de trabalho. Antes do final do curso, os participantes concebem e comprometem-se a realizar os seus planos de acção. Estes especificam quais as capacidades que os participantes desejam experimentar no ambiente de trabalho. Nos painéis de avaliação que normalmente têm lugar dois ou três meses depois do curso, os participantes reúnem-se novamente e relatam os seus progressos. Debatem o grau em que as novas capacidades os auxiliaram no trabalho, as dificuldades que encontraram e o que fizeram para as ultrapassar. O formador deverá reforçar a aprendizagem na altura apropriada. Todas as informações deste tipo devem ser registadas pelos participantes de um modo sistemático, num questionário concebido para o efeito.

São, sem dúvida, úteis todos os contactos com os formadores, entre o curso e o painel de avaliação, para facilitar a aplicação dos conhecimentos. Contudo e devido ao dispêndio de tempo necessário para avaliar os progressos no local de trabalho, estes *follow-up* não são prática comum no CSTC. Contactos como o inquérito pelo telefone ou a discussão face a face, são apenas efectuados se e

quando expressamente pedidos. É frequentemente difícil determinar um limite para a prestação de serviços dos formadores aos participantes.

Nalguns dos nossos cursos de comunicação verbal, concebidos para um grupo específico de destinatários de um determinado serviço, a avaliação implica a participação da chefia directa, ao comparar as situações, antes e depois do curso, sendo convidados a avaliar os eventuais progressos na comunicação escrita.

4.4 AVALIAÇÃO AO NÍVEL DOS RESULTADOS

O nível de avaliação mais difícil consiste, talvez, na determinação dos progressos organizacionais obtidos através da acção de formação. Registam-se algumas melhorias na eficácia da organização em geral, resultantes das mudanças de comportamento dos trabalhadores no posto de trabalho?

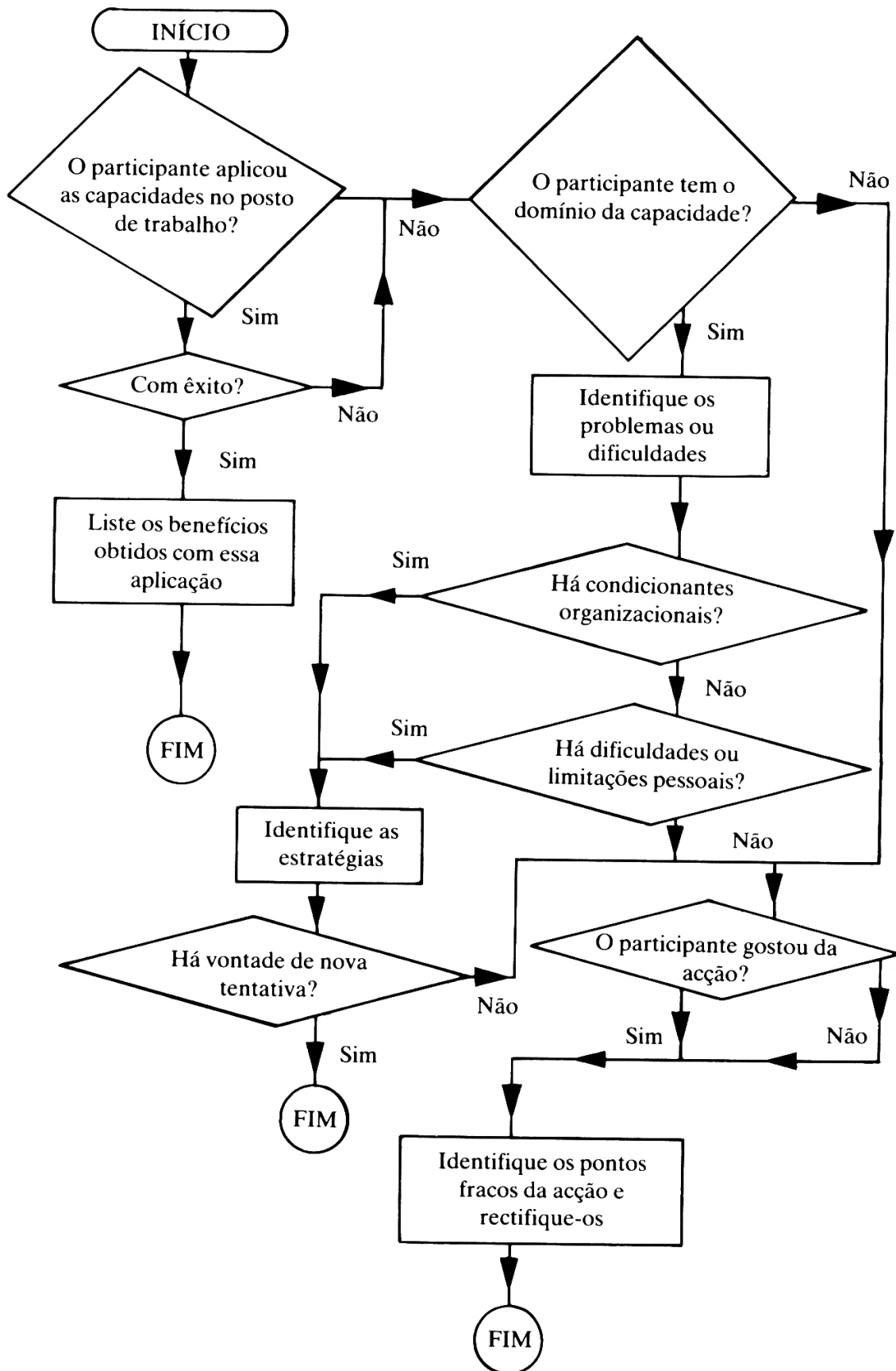
Uma característica comum aos três níveis de avaliação acima descritos é que o processo se centra nos indivíduos e não nos resultados da organização. Uma abordagem da avaliação da formação em gestão é o desenvolvimento de alguns índices da actuação global da organização, concluindo-se pelo êxito da acção se, após a formação, esses índices aumentam. O fundamental reside no produto final resultante do aperfeiçoamento do desempenho de funções do grupo sujeito a formação.

Ao avaliar resultados, podem-se também medir as condições prévias à acção e compará-las com as existentes depois. Na medida do possível, dados tais como a produção, a qualidade, os custos, a rotação de pessoal, o absentismo, os acidentes de trabalho, as reclamações, os conflitos laborais, os défices e os lucros podem ser usados como indicadores de realização. É também importante tentar eliminar outros factores que poderiam ter afectado os resultados. A utilização de um grupo-controlo *versus* um grupo experimental é, provavelmente, um meio de atingir este objectivo. A eficácia da formação em gestão é de difícil avaliação e quantificação. A ênfase é colocada no impacto, adequação e resultados. E é esta área que muitos formadores e organizações tentam evitar. No CSTC, que organiza formação em gestão geral e comunicação verbal para funcionários oriundos de toda a Administração, é particularmente difícil medir o efeito da formação em cada departamento. Pode-se efectuar, talvez, algum tipo de avaliação, quando os departamentos dispõem da sua própria unidade de formação.

5. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO CSTC DE HONG KONG

O fluxograma apresentado na Fig. 1 fornece uma visão global do sistema de avaliação após a formação, adoptado pelo CSTC, no sentido de melhorar a eficácia da formação.

Fig. 1 — Sistema de avaliação da formação



O processo de avaliação inicia-se pela verificação da existência de aplicação das capacidades ao posto de trabalho, num painel de avaliação, dois a três meses após o curso. Se a resposta é afirmativa, procuramos determinar se o projecto tem sucesso e pedimos aos participantes que listem as melhorias obtidas através da aplicação da aprendizagem.

Contudo, se os participantes nunca conseguiram pôr em prática o que aprenderam, ou sentem que, de alguma forma, falharam o seu projecto, reexaminamos o seu grau de domínio da capacidade. Isto pode ser feito facilmente, perguntando aos participantes se precisam de ajuda nessa matéria.

Quando se adquire a certeza de que o participante domina a capacidade aprendida, a fase seguinte do processo de avaliação consiste na identificação de problemas, i.e., descobrir os motivos que impedem a aplicação das capacidades e deixar o participante ou os membros do seu grupo no trabalho elaborar as estratégias adequadas.

Após a identificação das estratégias, perguntamos ao participante se deseja tentar, de novo, executar o seu plano de acção pós-curso. Em caso afirmativo, o organizador do curso convidá-lo-á para outro painel, a realizar uns meses mais tarde, a fim de discutir a sua nova tentativa. Se ele decide desistir, averiguamos se o participante gostou do curso, através da análise do seu questionário de avaliação pós-curso, antes de proceder a alterações nos cursos ou nos critérios de selecção.

6. FORMAÇÃO ORIENTADA PARA OS RESULTADOS

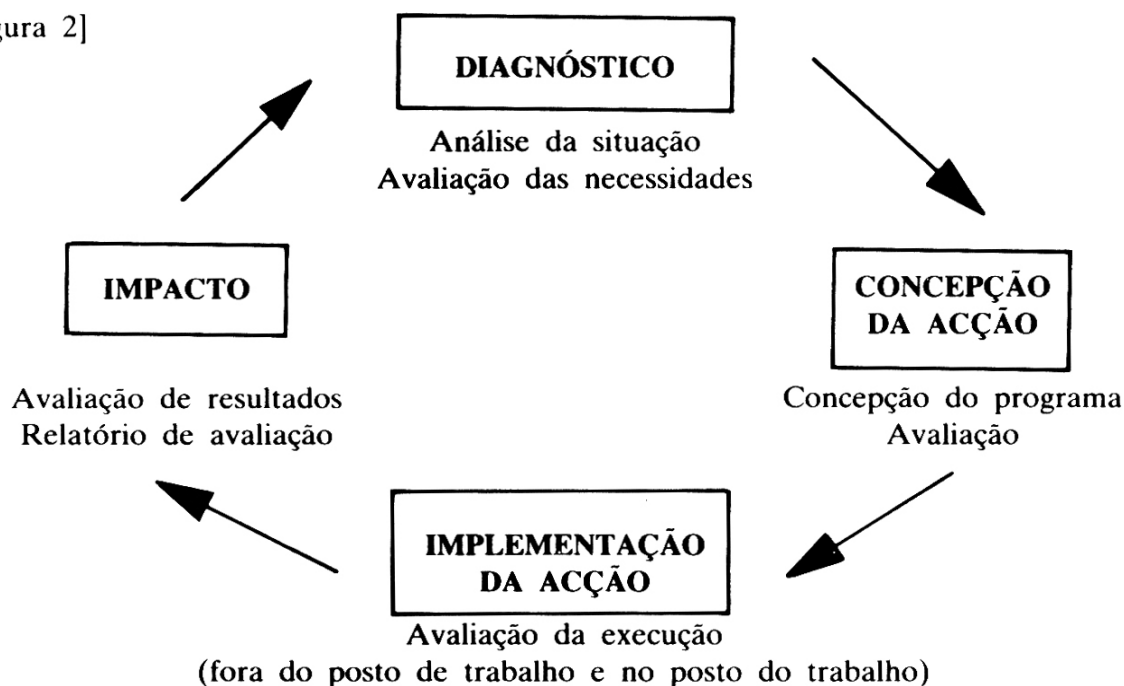
A pressão para diminuir os custos, a escassez de recursos e a competitividade conduziram os departamentos de formação a definir rapidamente qual a sua máxima contribuição para atingir os objectivos. A maioria das organizações deseja certificar-se da correcção do seu investimento no desenvolvimento dos recursos humanos, quer ao nível da força de trabalho, quer ao nível económico. Num certo sentido, deveria haver um sistema «contabilístico» que comparasse os benefícios com os gastos em esforço, tempo e dinheiro. «O dinheiro é bem gasto?» ou «Estamos a recuperar alguma coisa do investimento que fizemos?». Assim, manifesta-se, na área da formação, uma forte tendência em direcção a programas mais rigorosos, cujo impacto e resultados são controlados, avaliados e apresentados.

A avaliação não é algo que se encontre confinado ao final de uma acção, à semelhança de uma reflexão. Para que seja eficaz é necessário que acompanhe toda a concepção da acção e deve ser feito um planeamento sistemático antes de a formação ter lugar.

O processo delineado na Fig. 2 apresenta a relação entre a formação e as actividades de avaliação. De facto, a maior parte da nossa discussão foi centrada na avaliação da concepção, implemen-

tacão e impacto da acção. Contudo, deve dar-se igual importância à avaliação da situação, i.e., a determinação das necessidades antes da definição da acção. A avaliação pós-acção está intimamente ligada à pesquisa anterior das necessidades de formação e ao estabelecimento de objectivos de formação. É precisamente em relação a estes objectivos que as acções de formação podem ser avaliadas.

[Figura 2]



Há diversos modelos para a concepção e implementação de acções de formação. Contudo, muitos deles saltam etapas no processo de concepção, para enfatizar a avaliação dos resultados desejados. O modelo seguinte é uma tentativa de definição de uma abordagem orientada para os resultados, relativamente à concepção, desenvolvimento e implementação de acções de formação. A avaliação é enfatizada em diferentes etapas do processo.

6.1 UM MODELO DE FORMAÇÃO ORIENTADO PARA RESULTADOS

1. Proceda a um Diagnóstico de Necessidades de Formação
Para determinar deficiências específicas no desempenho profissional, através de entrevistas ou questionários.
2. Estabeleça os pontos de partida e defina os objectivos do programa de formação
A recolha dos dados responde à questão básica sobre *o que* avaliar. O estabelecimento dos pontos de partida, através do diagnóstico de necessidades, permite definir claramente

- | | |
|---|---|
| <p>3. Escolha o método de avaliação / Conceba e determine a estratégia de avaliação</p> | <p>quais as mudanças que se pretendem provocar com o programa de formação. Cada objectivo deverá corresponder a um ponto de partida.</p> |
| <p>4. Conceba os instrumentos de avaliação</p> | <p>Esta fase corresponde às questões de <i>como</i>, <i>quem</i>, <i>onde</i> e <i>quando</i>, no que concerne à avaliação.</p> |
| <p>5. Determine e defina o conteúdo programático e os métodos de formação</p> | <p>Os instrumentos devem ser de fácil utilização e passíveis de validação estatística.</p> |
| <p>6. Teste, reveja e implemente o programa</p> | <p>Defina o que os participantes precisam de saber para atingir os objectivos do programa de formação, os métodos de apresentação, os sistemas de formação e a apresentação visual.</p> |
| <p>7. Recolha os dados nos momentos adequados</p> | <p>É necessário proceder a uma acção experimental.</p> |
| <p>9. Analise e interprete os dados</p> | <p>Os participantes devem saber os resultados que se esperam.</p> |
| <p>9. Faça correcções ao programa</p> | <p>As avaliações intermédias devem decorrer de acordo com o planeado.</p> |
| <p>10. Calcule a relação custo-benefício ou o custo-eficácia do programa</p> | <p>As respostas ao questionário devem ser sistematizadas e preparadas para a sua apresentação.</p> |
| | <p>Análise a informação recolhida e, se necessário, altere o programa.</p> |
| | <p>Ajuize sobre o valor das actividades de formação, comparando os custos (em termos financeiros) com os resultados.</p> |

A relação custo-benefício refere-se a situações em que tanto os custos, como os benefícios, podem ser expressos em termos financeiros. Mas, nos casos em que os resultados de formação, apesar de identificáveis, não são contabilizáveis, será utilizada a relação custo-eficácia. A eficácia é, geralmente, avaliada através do grau de aproximação aos objectivos. A ênfase é colocada nos planos, nas metas ou nos objectivos formalizados.

7. VALE A PENA AVALIAR?

Um programa de formação sem avaliação é como «viver sem dispor de um espelho, sem o seu próprio reflexo». Uma grande parte dos recursos dos formadores e dos participantes pode ser desperdiçada, se as acções se desenvolvem por inércia, sem as adequadas renovação, revisão ou correcção, feitas na base de reacções ou testagem da sua utilidade, através de métodos comprovadamente válidos de análise. O processo de avaliação não se deve limitar apenas a determinar se uma acção deve ou não continuar a realizar-se. Deve também decidir sobre a sua alteração, no sentido de maximizar os seus resultados.

Importa lembrar que o processo de avaliação pode ser, em si mesmo, oneroso em tempo e dinheiro. Ao decidir sobre um método de avaliação, devemos prever a utilização futura dos dados fornecidos e determinar se a sua utilidade torna a avaliação conveniente.

