

COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**A Formação e o investimento das
organizações nos seus Capitais
Humanos: um estudo de caso sobre a
importância da Avaliação da
Formação**

Elsa C. Soares

emsoares@esec.pt

RESUMO

O cenário atual de crise económica e financeira europeu pressiona fortemente as organizações a ajustar as suas dinâmicas de funcionamento interno de modo a maximizarem os seus outputs de eficácia na relação com os seus concorrentes. Neste âmbito, a aposta das organizações nos seus Capitais Humanos é tida como uma forma de viabilizar projetos organizacionais, nomeadamente em ambientes competitivos (Bento, 2006). Esta assumpção parece ser corroborada pelos conteúdos inerentes da chamada “*era do conhecimento*”, tendo subjacente que um dos principais fatores de competitividade organizacional reside no próprio ser humano (colaborador), através da aplicação das suas competências e capacidades nas organizações.

É neste quadro que a Formação assume um papel de especial relevância para o desenvolvimento dos Capitais Humanos, na medida em que se trata de uma prática de Gestão de Recursos Humanos que permite identificar e/ou monitorizar a evolução das competências dos colaboradores no sentido da sua aproximação às necessidades das organizações. Trata-se, pois, de uma área de desenvolvimento estratégico para as organizações, nomeadamente, quando as mesmas se posicionam em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, que requerem constantes aperfeiçoamentos de desempenho.

Este trabalho tem como objectivo primeiro, o de refletir sobre a utilidade da formação para as organizações, e como objectivo segundo, o de explorar ao nível prático, e por via de um estudo de caso, a forma como uma das áreas fundamentais da atuação em formação se desenvolve: a avaliação da formação.

Palavras-Chave: Competitividade, Conhecimento, Capital Humano, Transferência da Formação

ABSTRACT

The current European scenario of economic and financial crisis strongly presses organizations to adjust their internal working procedures dynamics in order to maximize their outputs and effectiveness, compared to its competitors. In this context, the organizations' investment in their Human Capital is seen as a way to achieve organizational projects, particularly in competitive environments (Bento, 2006). This assumption seems to be supported by the contents inherent to the so called "knowledge era", sustaining that one of the main factors of organizational competitiveness resides in the human being (employee) through the application of their skills and capabilities in organizations.

In this framework, Training is particularly relevant to the development of Human Capital, as it is a Human Resources Management practice that allows you to identify and/or monitor the development of skills of employees in order to direct them to the organizations' needs. Therefore, it is an area of strategic development for organizations, particularly when they are positioned in dynamic and competitive markets environments, requiring constant performance improvements.

This paper aims mainly at reflecting on the usefulness of training for organizations and secondly, at exploring in practice, through a case study, how is developed one of the fundamental areas of training performance: the training evaluation.

Keywords: Competitiveness, Knowledge, Human Capital, Transfer of Training

INTRODUÇÃO

Segundo os recentes indicadores socioeconómicos globais, a grande maioria dos países desenvolvidos estão a ser direta ou indiretamente afetados pela recente crise na economia mundial (Jornal Oficial da União Europeia, 2012). Como resposta a novas exigências financeiras, políticas e sociais, a generalidade das organizações viram-se forçadas a investir de forma sistemática nas relações estabelecidas entre a atividade empresarial, colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente, nomeadamente, as menos internacionalizadas (Pereira, 2011). Este cenário implica que as mudanças nas organizações sejam constantes e devam ocorrer de forma intensa. Esta realidade, de algum modo, tem subjacente a percepção dos gestores da pertinência da aplicação à gestão, da sabedoria popular “porque o sucesso de hoje poderá já não ser sucesso amanhã”. Neste sentido, as organizações estão atualmente pressionadas a ajustar-se rapidamente a este contexto, sob pena de perderem a sua competitividade e, em situações extremas, poderem ser eliminadas pela concorrência. A aposta estratégica em fatores de diferenciação perante a concorrência deverá ser crítica, nomeadamente, enquanto objectivo empresarial a perseguir (Serrano e Fialho, 2005). É neste quadro que Kamoche (1996) aponta a relevância do fator humano para a diferenciação estratégica, ao defender que a competitividade de uma organização e a eficiência com a qual as suas ações são conduzidas representam a medida da sua capacidade de unir recursos humanos em torno de objetivos estratégicos da organização.

Num ambiente de mudanças e pressões, o conhecimento é visto como um fator-chave para as organizações, sendo considerado uma “matéria-prima” que irá fomentar a inovação, criatividade e qualidade, contribuindo assim, para o progresso da organização. É neste âmbito que Serrano e Fialho (2005) consideram que o conhecimento é a informação que muda algo ou alguém; tanto por transformar-se em base para a ação, como por fazer um individuo ou uma organização serem capazes de ações diferentes e mais efetivas.

A formação permite ao individuo adquirir competências e colocar o seu conhecimento ao serviço de um projeto empresarial concreto. Uma organização com colaboradores que apliquem sistematicamente nos contextos de trabalho as competências e os conhecimentos adquiridos em formação, está em melhores condições de proporcionar maior produtividade, um ambiente participativo e motivador e mais orientado para atingir os objetivos pretendidos (Ramos e Bento, 2010).

1. A CONJUNTURA ECONÓMICA, A COMPETITIVIDADE E O LADO HUMANO DAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos, temos vindo a assistir a um cenário de crise mundial, que tem afetado os países em vários domínios. Destaca-se uma desaceleração brusca do crescimento e do emprego, efeitos negativos na balança comercial e na balança de pagamentos, uma redução acentuada de capital privado e do investimento direto estrangeiro, que atinge fortemente as economias. Verifica-se ainda a redução do acesso ao crédito e do financiamento do comércio, diminuição das remessas, variações amplas e instáveis das taxas de câmbio, aumento da volatilidade e baixa dos preços das matérias-primas, e diminuição das receitas do turismo (Jornal Oficial da União Europeia, 2012).

Pereira (2011) refere que, com base nos recentes indicadores socio económicos globais, todos os países estão a ser afetados (uns mais que outros) pelos efeitos da crise na economia mundial, que influencia necessariamente, a forma como as organizações se comportam nos seus mercados. É

neste quadro que se percebe que, atualmente, as mudanças nas organizações têm de ser constantes e devem ocorrer de forma cada vez mais rápida. Assim, a máxima que “o sucesso de ontem já não garante o sucesso de hoje não sustentará o sucesso de amanhã” parece ter especial cabimento nesta linha argumentativa. Significa esta máxima que as organizações devem ajustar-se de forma rápida a este contexto, sob pena de perderem a sua competitividade e/ou de serem suprimidas pela concorrência.

Uma ideia chave que advém da leitura atenta de Pereira (2011) é a de que um dos fatores capazes de tornar a organização permanentemente competitiva é o humano, seguindo a ideia de que só colaboradores devidamente qualificadas poderão produzir ou prestar serviços com qualidade nas organizações. É neste âmbito que a ideia de que o Capital Humano é o componente-chave de valor que uma organização baseada no conhecimento globalmente se fundamenta (Serrano e Fialho, 2005). A essência desta noção, é a de que uma empresa baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando assim o potencial do seu capital intelectual (Garvin, 1993). É neste âmbito que Fleury e Jr. (2001) consideram que ativos são recursos, e que estes recursos podem ser pensados como um ponto forte da empresa.

Esta perspetiva que posiciona o Capital Humano enquanto motor de desenvolvimento organizacional, não sendo nova, tem uma ampla base de fundamentação teórica na moldura teórica RBV – Resource Based View of the Firm (Barney, 1991). O pressuposto básico da teoria RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela forma como são geridos e utilizados os seus recursos. Segundo Barney os recursos da empresa (“firm resources”) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade (Barney, 1991). Estes recursos são aplicáveis à Gestão de Recursos Humanos, gestão de competências e gestão de desempenho; e cabimentam a ideia de que deve ser dada ênfase às pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional (Serrano e Fialho, 2005). É neste âmbito que parece ser importante que a gestão de pessoas demonstre a sua contribuição para o valor organizacional, sob pena, até, de perder credibilidade como função de gestão, nomeadamente num contexto tão adverso como o atual. É por estas razões que se compreende a plenitude da expressão: “as pessoas são o nosso ativo mais importante” (discurso das organizações) (Gomes *et al*, 2008).

Desenvolver pessoas é dar sustentação para o crescimento das organizações, garantindo que nos momentos mais críticos, o capital humano seja o diferencial na procura de soluções para qualquer situação (Lobo, 2010). As organizações são compostas por pessoas e são elas que tomam as decisões, criam e conduzem as empresas em direção aos seus objetivos, mantendo-as alinhadas com as estratégias estabelecidas. É neste quadro de entendimento que os recursos humanos podem ser vistos como o abastecimento de conhecimento e de capacidades acumuladas pelas pessoas ao longo do tempo, que garantem à organização a sua identificação e notoriedade num determinado poder de acção (Cunha, Gomes & Cunha, 1999). Os mesmos autores acrescentam que, para se conseguir vantagem competitiva através das pessoas, é necessário manter e recrutar os melhores colaboradores e munir a organização de um quadro de colaboradores de alta qualidade. Contudo, não basta a organização possuir os melhores recursos. É igualmente importante saber usá-los devidamente. É nesta perspetiva que Stewart (1998) defende que o capital humano é o ativo mais importante das organizações, e não pode ser visto como um custo, mas sim como preservação do património da companhia.

A gestão estratégica dos recursos humanos envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas dentro das organizações, que garantem que o capital humano seja um contributo fulcral para alcançar os objetivos do negócio da organização de acordo com Huselid, Jackson & Schuler (1997), citado em Serrano e Fialho (2005, pág. 92). Por estas razões, Gomes (2008) defende que a atuação da Gestão de Recursos Humanos tem influência a quatro níveis: (1) Social - porque contribui para o bem-estar social, respondendo às necessidades e desafios da comunidade; (2) Organizacional - porque gere pessoas como um meio de atingir os objetivos da própria organização que garantem a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento; (3) Funcional - porque promove uma articulação de funções que maximiza o aproveitamento do potencial individual; e (4) Individual - uma vez que auxilia as pessoas na obtenção dos seus objetivos individuais e no alcance da satisfação.

Assim, as atividades de Gestão de Recursos Humanos possuem um impacto muito significativo no desempenho e na *performance* individual e, por conseguinte, na produtividade global de qualquer organização. Dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos, salientam-se alguns subsistemas que são aplicados por via de Práticas de Recursos Humanos, como sejam: o Recrutamento; a Seleção; a Avaliação de Desempenho; ou a Formação Profissional. Cada uma das práticas de Recursos Humanos desempenha um papel com valor próprio, mas também integrado, já que as diferentes práticas de recursos humanos devem ser estabelecidas e alinhadas mediante um conjunto de propósitos comuns, normalmente tipificado numa orientação geral ou estratégia global de Gestão de Recursos Humanos. Assim, está subjacente a uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos, práticas estruturadas de atração de colaboradores talentosos para a organização (Recrutamento), de identificação dos mais talentosos de entre os atraídos (Seleção), de esforços de monitorização das suas competências (Avaliação de Desempenho), e de desenvolvimento de capacidades relevantes para o indivíduo e para a organização (Formação).

A Formação é uma condição fundamental para que as pessoas mostrem bons desempenhos, para que as empresas possam ajustar-se eficazmente às necessidades mutantes da envolvente, ou para que prestem serviços que fortifiquem a lealdade dos clientes e realizem as tarefas de um modo mais eficiente e eficaz (Gomes *et al*, 2008). Assumindo que os Recursos Humanos são o “recurso” que acrescenta um maior valor acrescentado para a empresa (Boxall & Purcell, 2000), apostar na sua formação e desenvolvimento deve constituir uma acção estratégica, e deve ser interpretada como um investimento (Gomes *et al*, 2008).

2. A FORMAÇÃO NA PRÁTICA: O PROCESSO FORMATIVO, A TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO E A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Como já apresentado, a época atual, designada frequentemente como a “era do conhecimento”, é cenário de um desenvolvimento constante do saber em todas as áreas, motivado pela rapidez das mudanças que caracteriza o funcionamento atual das organizações, o que traz conseqüente desatualização dos conhecimentos que possuímos (Tavares, 2010). Segundo a mesma autora, as organizações estão permanentemente em risco de perda das suas competências se descurem a formação dos seus trabalhadores. Neste sentido, é inevitável que as organizações proporcionem formação aos seus colaboradores para que estes se mantenham actualizados, e por essa via, contribuam para uma organização mais competitiva e refrescada.

A Formação apresenta vantagens ao nível individual e organizacional (Tavares, 2010). Ao nível individual, a autora enuncia que há um desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores pelo acréscimo de competências, pelas maiores oportunidades de carreira, pela obtenção de melhores remunerações, ou pela realização pessoal e profissional. No que toca às vantagens da formação para a organização, embora não sendo fácil quantificar o valor da formação nas organizações, Tavares (2010) apresenta como vantagem um reforço da capacidade estratégica da organização pela maior prontidão na realização dos objetivos, pela maior eficácia e eficiência de resultados, maior capacidade de inovação na resposta às necessidades dos clientes e pelo fortalecimento da capacidade competitiva.

Assim, a formação é uma condição fundamental para que as organizações possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, coloquem no mercado produtos competitivos, prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizem as operações de modo mais eficiente (com menos custos) e eficaz (Gomes *et al*, 2008). Para os mesmos autores é crucial que gestores e líderes se tornem facilitadores e catalisadores das capacidades dos seus colaboradores, e adotem práticas de gestão adaptadas às necessidades da envolvente. A eficácia da formação depende, assim, e em primeiro lugar, de um conjunto de considerações de ordem estratégica, capazes de posicionar a formação no âmago de uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos em alinhamento com a de desenvolvimento organizacional. Mas, a eficácia da formação também depende de um conjunto de considerações aplicadas, que se situam ao nível do controlo e da boa gestão do processo formativo.

Coiteiro (2008) encara a formação profissional como um processo dividido em três grandes atos e cuja ordem deve ser respeitada: (a) a rutura com a situação existente e que se pretende melhorada; (b) a construção do caminho adequado que se deve seguir para a consecução daquele objectivo; (c) e a verificação dos resultados obtidos com o percurso realizado. Assim, ao nível prático, o processo de formação estabelece a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos, através de opções planeadas que moldam a acção a desenvolver pela organização. Visa também identificar as necessidades formativas concretas que são geradoras de aperfeiçoamentos de desempenho e a determinação de respostas formativas adequadas (Cardim, 2012).

O processo integra um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento, e controlo da formação nas organizações, propondo a medição dos seus resultados. O seu desenvolvimento, sendo geral, deve adaptar-se à realidade de cada organização e às efetivas possibilidades de intervenção formativa (Cardim, 2012). O autor identifica cinco grandes fases no processo de formação das organizações, nomeadamente: (1) o estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação; (2) o levantamento das necessidades de formação (LNF); (3) a elaboração da proposta de acção formativa: o plano de formação; (4) o desenvolvimento da acção formativa; (5) o controlo da acção formativa: a avaliação. Uma vez consideradas estas cinco etapas, de um modo mais abrangente, as três principais fases que têm que ser asseguradas quando se desenvolve uma acção de formação são: (1) o diagnóstico de necessidades de formação para determinar a necessidade de formação; (2) a realização da formação, em que é determinante a utilização do método formativo mais eficaz; (3) a avaliação da formação, para determinar se os objetivos inicialmente delineados foram, ou não, atingidos (Taylor & O'Driscoll, 1998, p. 14).

Segundo Cardim (2012), o diagnóstico de necessidades de formação (DNF) é constituído pela investigação à organização sobre falhas, limitações ou necessidades atuais ou prospectivas de performance. Assim, o DNF constitui a sistematização das necessidades de competências que foram

determinadas pela organização enquanto carentes de aperfeiçoamento. A dimensão e profundidade do DNF é determinada pela quantidade, e pela qualidade dos instrumentos aplicados para gerar resultados, bem como da forma como se procedeu à triangulação de informação que adveio dos diferentes instrumentos.

Segundo Gomes *et al.*, (2008), a realização da formação constitui a parte visível do processo formativo, sendo que a sua execução depende muito da qualidade das fases prévias e também da avaliação. Durante a realização da acção formativa, vários fatores são pertinentes para assegurar o seu sucesso, nomeadamente: (1) a adequação dos programas às necessidades da empresa - só se justifica executar ações que sejam úteis para a organização; (2) a qualidade do material apresentado - deve ser preparado e orientado para os objetivos da formação e deve ser ajustado às características dos formandos; (3) a qualidade dos formadores - o sucesso da formação passa, muitas vezes, pelas características dos formadores; (4) a motivação e dos formandos – a motivação e o entendimento dos formandos são a condição chave para que estes entendam a formação como uma oportunidade e um benefício e não como uma obrigação; (5) a formação ministrada a pessoas sem necessidade ou interesse não será bem sucedida.

No que concerne à Avaliação da Formação, Coiteiro (2008) considera que a avaliação tem por objectivo validar os conhecimentos e as capacidades adquiridas e/ou desenvolvidas pelos formandos. Neste sentido, há um conjunto de aspectos que devem estar na base da construção de um instrumento de avaliação, tais como: aferir a concretização das necessidades e expectativas da empresa em relação ao processo formativo; a eficácia da formação e o impacto do processo formativo na organização. Ao nível da estrutura de um processo de Avaliação da Formação, Kirkpatrick (1998) propõe que a avaliação seja feita sequencialmente a quatro níveis:

- 1) Nível um – *Reação* – neste nível procura-se recolher informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas e conteúdos.
- 2) Nível dois – *Aprendizagem* – avalia-se a eficácia da formação em termos de resultados da aprendizagem. Analisa-se também o grau de mudança de atitude, a melhoria de conhecimento e/ou o aumento das capacidades como resultado da participação no programa de formação.
- 3) Nível três – *Comportamento* – neste nível avalia-se em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são transferidas para o posto de trabalho e interferem no desempenho. As técnicas passam por questionários, entrevistas, observação ou uma combinação das mesmas.
- 4) No nível quatro – *Resultados* – são avaliados os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa. As medidas são sobretudo indiretas: qualidade de serviços, produtividade, volume de vendas, custos, erros e acidentes. Contudo, importa isolar os efeitos devidos a outros fatores.

Porém, quando se desenvolve formação, um problema agudo é o da averiguação do retorno do investimento produzido, nomeadamente, se os conteúdos tratados em contexto de formação foram efetivamente transferidos para os locais de trabalho. Caetano e Velada (2007) consideram que os resultados das intervenções formativas têm pouco valor para as organizações se as aprendizagens não forem transferidas para o contexto de trabalho, já que não melhoram o desempenho dos colaboradores. Para Velada (2007), são vários os fatores que afetam a transferência da formação,

como: preparação prévia dos formandos, motivação para transferir, resultados pessoais, suporte dos pares, suporte do supervisor, percepção de validade de conteúdo, oportunidade de utilizar a formação, desempenho dos formandos, resistência/abertura à mudança. Um dos modelos que mais influência tem para a compreensão e explicação do processo de transferência da formação foi proposto por Baldwin & Ford (1988). Segundo estes autores, a generalização e manutenção do conteúdo formativo é directamente influenciado por três grandes fatores: (1) - as características dos formandos, incluindo as suas capacidades, personalidade e motivação; (2) - o ambiente de trabalho através do suporte e das oportunidades de aplicação; e (3) - a retenção da aprendizagem a qual, por sua vez, é influenciada pelo *design* da formação que incorpora variáveis como princípios de aprendizagem, sequência e conteúdo da formação (Velada, 2007).

Neste contexto, a avaliação da formação deverá considerar (desejavelmente) um conjunto de fontes de avaliação diversificadas, de modo a que o feedback dado pela avaliação da formação seja amplo (Afonso, 2011). Assim, um bom sistema de avaliação de formação deverá conseguir detetar as principais virtudes e falhas da formação desenvolvida, isto é, deverá ser capaz de identificar elementos como: (a) onde foram fortalecidas as competências de desempenho; (b) onde permanecem por desenvolver competências relevantes; (c) identificação de novas competências em carência; (d) identificação das competências que melhor transferência tiveram para os locais de trabalho.

Por estas razões, é desejável que as organizações façam uma gestão da formação numa perspetiva cíclica, isto é, perspetivar a formação numa lógica de sistema ininterrupto, e que faça acompanhamento constante das necessidades com que se confronta a organização na sua relação com o mercado. A deteção destas necessidades deverão ser captadas pelos Diagnósticos de Necessidades de Formação, e originar planos de acção de formação que retifiquem as competências em falta. O ciclo deverá ter sempre sequência ao nível da avaliação da formação, que, por sua vez, poderá funcionar enquanto fonte de novos Diagnósticos de Necessidades de Formação. Esta natureza cíclica da formação permite ganhos de curto, de médio, e de longo prazo valiosos, sendo compatível com as perspetivas estratégicas em torno das concepções de desenvolvimento dos Capitais Humanos enquanto fonte geradora de competitividade organizacional.

3. ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NUMA IPSS

3.1 Amostra

No âmbito das considerações sobre a importância da Formação para o desenvolvimento estratégico das organizações, e da relevância das questões em torno da Avaliação da Formação, surgiu o interesse em explorar o modo como a avaliação da formação é desenvolvida ao nível prático. Assim, ao nível da amostra, foi utilizada uma IPSS da Zona Centro de Portugal por razões de conveniência. Trata-se uma instituição que segundo os seus estatutos tem como missão, prioritariamente, intervir no âmbito da Segurança Social, desenvolvendo ações de proteção de cidadãos na velhice e invalidez e todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; apoio a crianças, jovens, apoio à família, apoio à integração social e comunitária; promove ações de formação profissional, com vista ao reforço das competências culturais e profissionais da comunidade e colaboradores, e complementarmente, intervir no âmbito

desportivo e cultural. Actualmente, na área social é detentora das seguintes valências: Creche, A.T.L., Apoio Domiciliário, Centro de dia, Centro de convívio e Lar de idosos.

3.2. Método e Procedimento

De modo a cumprir com os propósitos do presente trabalho, foram auscultados um conjunto de indicadores de forma a captar a percepção dos formandos face ao modo como uma formação foi desenvolvida. Os indicadores considerados foram: reações à utilidade da formação, reações à afetividade, transferência percebida da formação, percepção de aprendizagem e satisfação. Estes indicadores são feitos tendo em linha de conta o já referenciado modelo de Kirkpatrick e consideram a importância da transferência da formação. Este estudo considerou especialmente os níveis dois e três deste modelo, ou seja a aprendizagem (avaliação dos resultados da aprendizagem, grau de mudança de atitude, melhoria de conhecimento e aumento das capacidades como resultado da participação na acção de formação) e o comportamento (em que medida as competências adquiridas na formação são transferidas para o local de trabalho e interferem no desempenho).

Em termos de procedimento, analisaram-se as opiniões e as percepções gerais dos colaboradores da instituição que participaram na acção de formação “Comunicação e Trabalho em Equipa” nomeadamente a utilidade que esta acção de formação tem para os colaboradores, a percepção destes sobre a aplicação da formação no contexto de trabalho, a medição da percepção de aprendizagem por parte dos colaboradores na aquisição de novos conhecimentos e ainda a satisfação que a formação proporciona. Foi usada a metodologia quantitativa – através do instrumento questionário para permitir quantificar as opiniões, de acordo com Cook (2005), citado por Velada (2007, pág. 16). O questionário aplicado neste estudo é constituído por duas questões de caracterização sociodemográfica (referentes ao sexo e idade dos formandos) e por 20 questões fechadas relacionadas com as suas opiniões sobre a acção de formação em causa e foi integralmente baseado em Velada (2007), procurando replicá-lo. O instrumento considerou as seguintes variáveis:

Reacções de Utilidade: As reacções de utilidade foram medidas através de seis indicadores que avaliam a utilidade da formação para o trabalho: “A formação aumentou a minha eficácia no trabalho”; “A formação aumentou a minha abertura intelectual”; “A formação aumentou a qualidade do meu trabalho”; “A formação permitiu a aprendizagem de métodos pedagógicos novos”, “A formação permitiu a obtenção de novos materiais didáticos e “A formação permitiu a obtenção de mais conhecimentos científicos.

Reacções Afetivas: As reacções Afetivas foram medidas através de quatro indicadores que avaliam as reacções dos formandos a alguns aspectos da formação, tais como: “As metodologias pedagógicas adotadas foram adequadas”; “A qualidade do formador era boa”; “O funcionamento da formação foi positivo” e “Os conteúdos programáticos foram bons”

Transferência Percebida da Formação: A transferência percebida da formação foi operacionalizada através de quatro indicadores que avaliam a percepção dos formandos sobre a aplicação da formação no contexto de trabalho, nomeadamente: “Dinâmica de grupo que é imprimida nas ações”; “Desenvolvimento dos conteúdos desenvolvidos nas ações”; “Rigor dos conteúdos ensinados” e “Estratégias para motivar os formandos”.

Percepção de Aprendizagem: A percepção de aprendizagem foi medida através de três indicadores que medem a percepção dos formandos sobre os efeitos da formação na aquisição de novas percepções como: “Percepção de aprendizagem na atualização científica”; “Percepção de aprendizagem na cultura geral”; e “Percepção de aprendizagem na atualização pedagógica”.

Satisfação com a ocupação: A satisfação com a ocupação foi medida através de três indicadores que medem o grau através do qual os formandos estão satisfeitos com a sua ocupação, nomeadamente: “Estou satisfeito com o método usado pelo formador”; “Estou satisfeito por ter escolhido esta acção de formação” e “Estou satisfeito com o grau de competência que atingi na minha ocupação”.

Foi utilizada a escala de Likert, usando valores entre 1 a 5, ao que corresponde:

1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo, nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

4. RESULTADOS

Uma vez analisados os inquéritos preenchidos pelos colaboradores da instituição, procedeu-se à transcrição das respostas dadas e que se apresentam na tabela seguinte. Apresenta-se a média de cada indicador e conseqüente interpretação dos resultados, bem como um gráfico onde se pode comparar a média de cada indicador.

| | |
|------------------------------------|------|
| Média da Reação à Utilidade | 3,72 |
| Média da Reação à afetividade | 3,91 |
| Média da Transferência Percebida | 3,83 |
| Média da Percepção da Aprendizagem | 3,89 |
| Média da Satisfação com a Ocupação | 4,06 |

A média de Reações à Utilidade da formação é de 3,72. Ao nível mais particular, considerando uma análise individual aos indicadores utilizados para a construção da variável, os colaboradores consideraram que em primeiro lugar a formação aumentou a sua eficácia no trabalho, em segundo lugar consideraram que a formação permitiu a aprendizagem de novos métodos pedagógicos e em simultâneo permitiu a obtenção de novos conhecimentos científicos, em terceiro lugar que a formação aumentou a qualidade do seu trabalho, em quarto lugar consideraram que a formação aumentou a sua abertura intelectual e por último consideraram que a formação permitiu a aprendizagem de novos materiais pedagógicos.

Verifica-se que a média total dos indicadores que medem as reações afetivas é de 3,91. Ao nível mais particular, considerando uma análise individual aos indicadores utilizados para a construção da variável, constata-se que o indicador que mais influencia as reações afetivas é o funcionamento da formação, seguindo-se a qualidade do formador, em terceiro lugar os conteúdos programáticos e por último as metodologias pedagógicas.

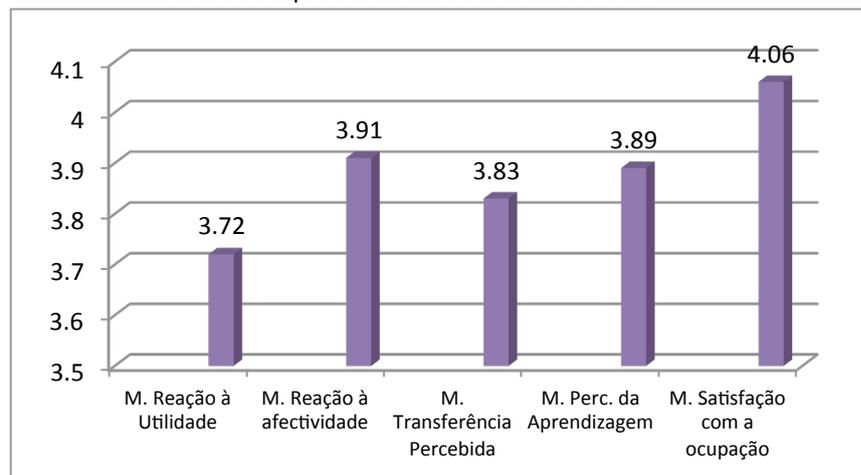
Verifica-se que mais de metade dos colaboradores desta organização consegue perceber e transferir para o local de trabalho os conteúdos aprendidos na acção de formação, ou seja, 3,83. Através de uma análise mais particular aos indicadores utilizados para a construção da variável, observou-se que existe um número significativo de colaboradores que dentro deste universo não

percebe o conteúdo da acção de formação. As estratégias para motivar os formandos é o indicador que mais influencia a transferência percebida da formação, em seguida situa-se a dinâmica de grupo, depois o rigor dos conteúdos e em quarto lugar os conteúdos desenvolvidos nas ações.

Depois de apurados os dados pode observa-se que a média de colaboradores que têm percepção de aprendizagem é de 3,89. Ao analisar individualmente os indicadores que integram a construção da variável verifica-se que o indicador que mais influencia a percepção de aprendizagem é a percepção de aprendizagem na atualização pedagógica, seguindo-se a percepção de aprendizagem na cultura geral e por fim a percepção de aprendizagem na atualização científica.

Por fim, verifica-se que o total da média de satisfação com a ocupação é de 4,06. Considerados os itens individuais utilizados para a construção da variável, verificou-se que o indicador mais relevante para a satisfação com a ocupação é o indicador que diz respeito à escolha da acção de formação, seguido do indicador referente ao grau de competência que o colaborador atinge na sua ocupação e em terceiro lugar o indicador que se refere ao grau de satisfação com o método usado pelo formador.

1 - Gráfico comparativo da média dos indicadores



Em termos de contributos para a prática, estes resultados sugerem, em termos globais, que o indicador com a média mais baixa é o indicador da reação à utilidade. Assim, seria pertinente a organização em estudo realizar ações de formação adequadas às funções dos colaboradores, de modo a que estes sintam que as ações que estão a frequentar sejam úteis à sua atividade. Estando as ações de formação mais relacionadas com a atividade dos colaboradores, poderá haver uma maior probabilidade destes sentirem mais afeto com a tarefa, fazendo assim com que aumente um pouco mais este indicador. Neste contexto, a transferência percebida da formação poderá estar relacionada com o facto da formação ter tido pouca relação com as funções dos colaboradores. Verifica-se que os colaboradores desta organização na maioria percebem a aprendizagem. Tendo em conta esta realidade, um dos motivos pelo qual a média deste indicador não é mais elevada deve-se ao facto de um número reduzido de colaboradores serem detentores de baixas habilitações literárias, dificultando assim a percepção da aprendizagem.

Os colaboradores, na sua maioria sentem-se satisfeitos com a ocupação. Esta situação dentro desta organização, parece surgir pelo facto dos colaboradores sentirem que adquiriram novas competências que os auxiliem a realizar as suas funções. Poderá ainda dever-se ao facto de estarem a trabalhar num edifício novo, moderno, totalmente equipado e ter boas relações com as chefias. Como referido anteriormente, esta organização deveria proporcionar ações de formação relacionadas com

as funções desempenhadas pelos colaboradores. Estas ações devem ser realizadas com carácter regular, para um melhor aproveitamento do seu conteúdo para o contexto laboral e sempre enquadradas com os objetivos da organização.

5. CONCLUSÃO

As permanentes mudanças tecnológicas, económicas, sociais e culturais são características de um mundo atual, que tornam facilmente desajustadas as atitudes, os conhecimentos e as técnicas já dominadas no desempenho do trabalho, impondo uma constante renovação de capacidades, de adaptações, inovações (Ferrão e Rodrigues, 2012). Os mesmos autores consideram que a sobrevivência e o êxito das pessoas e das organizações não remete apenas para uma questão de força ou inteligência, mas também de habilidades para adaptar-se, antecipar-se e comandar a mudança. Neste âmbito, as organizações nos últimos anos vêm dando especial relevo à formação. Tornam-se organizações aprendentes, fazendo dos seus membros permanentes estudantes, a requererem também novos mestres-escola, catalisadores e facilitadores de aprendizagem e formadores capacitados. Assim, na era do conhecimento, a formação chega às organizações através do capital humano, ou seja, é uma forma de criação e aplicação do conhecimento nas organizações, sendo que é necessário contemplar boas estratégias que considerem o conhecimento como elemento fundamental (Ferrão e Rodrigues, 2012).

A avaliação ajuda a conseguir intervenções cada vez mais eficazes no sentido da concretização dos objetivos, e da melhoria desejada; os seus resultados são de extrema importância para o processo de tomada de decisão no que respeita ao papel da formação profissional na organização. A análise dos resultados reproduzida permite rever, repensar e reequacionar estratégias formativas para o futuro, sempre no sentido de melhorar e na direção dos objetivos definidos e dos pretendidos pela organização (Coiteiro, 2008).

Gomes *et al.* (2008) consideram que por mais elaborados e sofisticados que sejam os processos de avaliação, estes assumem normalmente uma condição controversa, uma vez que é difícil distinguir os resultados que resultam da formação dos que provêm de outras causas. A consequência é que frequentemente não se identifica uma clara relação custo/benefício do investimento em formação. Ainda assim, existe o sentimento generalizado de que é importante realizar algum tipo de avaliação.

Para Tavares (2010), nas organizações a avaliação da formação é da responsabilidade dos formandos, dos seus chefes e do departamento de Recursos Humanos.

Na organização em estudo e depois de realizados os inquéritos aos colaboradores, com o intuito de analisar as opiniões e as perceções gerais dos colaboradores da instituição que participaram na acção de formação “Comunicação e Trabalho em Equipa” nomeadamente a utilidade que esta acção de formação tem para os colaboradores, a percepção destes sobre a aplicação da formação no contexto de trabalho, a medição da percepção de aprendizagem por parte dos colaboradores na aquisição de novos conhecimentos e ainda a satisfação proporcionada pela formação, constata-se que o indicador com média mais alta é o da satisfação com a ocupação, seguindo-se os indicadores da reação à afetividade, percepção da aprendizagem, transferência da percebida e por último o indicador da reação à utilidade.

Neste sentido Seria pertinente a organização realizar ações de formação adequadas às funções dos colaboradores, de modo a que estes sintam que as ações que estão a frequentar sejam úteis à sua atividade.

Tendo a organização várias respostas sociais, deve realizar ações de formação tendo em conta o sector onde cada individuo desempenha as suas funções. Deve fazer três distinções: área da infância, área sénior e área administrativa.

As ações devem ser realizadas com carácter regular, para um melhor aproveitamento do seu conteúdo para o contexto laboral e sempre enquadradas com os objetivos da organização.

Segundo Tavares (2010), nos últimos anos, em Portugal, tem-se feito um intenso esforço para melhorar a formação e qualidade da população, procurando combater o abandono escolar, incrementando o ensino técnico profissional, abrindo o ensino superior a um maior número de alunos, nomeadamente, a pessoas que estão já na vida ativa e pretendem valorizar-se através da formação. Apesar deste esforço, e segundo a autora, as estatísticas apresentem alguns números aparentemente animadores, os resultados não são ainda os necessários, para uma melhoria das competências dos recursos humanos nacionais. No entanto, o esforço para adquirir uma cultura de competências, não pertence só ao Estado. Deve ser um esforço também assumido pelas escolas, pelas organizações produtivas e pelos próprios portugueses.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, N. (2011) “*Avaliação da Eficácia da Formação*” Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.
- Bancalheiro, J (2008) – *Gestão de Activos Humanos no Século 21*. Editora: Editora RH
- Banco de Portugal (2012) acedido Março, 16, 2013 em <http://www.bportugal.pt/pt>
- Bento, S.D. (2006) “*A importância do capital humano dentro das organizações*”. Acedido em Maio, 25, 2013 em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf
- Caetano, A. ; & Vala, J (2000) *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Editora: Editora RH
- Caxito, F.(2008) “Recrutamento e Seleção de Pessoas”. Acedido em Abril, 2, 2013 em http://concursospublicos.uol.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/recrutamento_e_selecao_de_pessoas_01.pdf
- Ceitel, M. (2010) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Editora: Edições Sílabo, Lda. Lisboa
- Farah, S. – *Artigos e Orientações*. Acedido em Março, 20, 2013 em <http://www.estrategiacompetitiva.com.br/pt-br/artigos.html>
- Harlé, E.; Chevalier G. & D’Hoeraene J. (1992) *Como adaptar a empresa à evolução dos mercados* – Economia e Gestão. Publicações Dom Quixote. Lisboa
- Jornal oficial da união europeia (2012) acedido Março, 16, 2013, em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:230E:0007:0010:PT:PDF>
- Leal, P. (2011) “*A transferência das aprendizagens do contexto formativo para a prática profissional*” Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Lobo, M (2010) *Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano*. Acedido em Março, 25, 2013 em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1115.pdf
- Marques, J. (1994) *Recursos Humanos – Técnicas e Gestão*. Texto Editora, Lda.
- Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Jorge F. S. Gomes, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques, Rita Campos e Cunha - *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2008) Editora: Edições Sílabo
- O portal dos psicólogos (2012) *Recrutamento e selecção: perspectivas e desafios para a gestão estratégica das pessoas*. Acedido em Abril, 2, 2013 em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0310.pdf>

- Paiva, D. (2007) *“Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos”* Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra – Departamento de Engenharia Química e Biológica.
- Pereira, H. *Bases Conceituais de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento*. Acedido em Abril, 2, 2013 em http://www.sincor-pr.org.br/arquivos_pdf/bases_conceituais_para_um_modelo_de_gestao.pdf
- Rodrigues, M e Ferrão, L.F. (2012) *Formação Pedagógica de Formadores*. Editora: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Saraiva, A. & Borrego, J. (2007) *“Estratégia nas Organizações”* Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2005) *Gestão do Conhecimento - novo paradigma das organizações*. Editora: Editora de Informática, Lda.
- Tavares, M. (2010) *A gestão das Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Editora: Universidade Lusíada Editora.
- Velada, R. (2007) *“Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho”* Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Departamento de Psicologia Social e das Organizações.
- Welch, J. & Nóbrega, C. (2011) *O que são activos intangíveis e como geram valor às empresas*. Acedido em Março, 20, 2012 em <http://www.domsp.com.br/newsletters/o-que-sao-ativos-intangiveis-e-como-geram-valor-as/>