

**O “Success Case Method”, uma Metodologia Útil para Avaliação de Impacto da  
Formação?**

**Estudo Empírico com base em Estudo de Caso**

**Joaquim Gonçalves Martins Sousa**

**Orientador de Dissertação:**

**Prof.<sup>a</sup>. Doutora Maria Gouveia Pereira**

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**

**Prof. Doutor Joaquim Pinto Coelho**

**Mestrado Integrado de Psicologia  
Psicologia Social e das Organizações**

**2010**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Maria Gouveia Pereira, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de Grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme despacho da DGES nº 19673 / 2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Maria Gouveia Pereira por ter aceite um desafio.

Ao Professor Doutor Joaquim Pinto Coelho pelo início e pelo incentivo ao diferente.

## **Resumo**

Este estudo tem como objectivo realizar uma avaliação de impacto de acções de formação-acção de activos utilizando a metodologia de avaliação de impacto da formação SCM (Success Case Method) e aferir a pertinência desta metodologia de avaliação de impacto da formação nestes contextos formativos específicos. Este estudo incidiu sob os resultados da aplicação desta metodologia aplicada para uma mesma formação-acção subordinada ao tema “Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública” e realizada em 3 Câmaras Municipais distintas.

### ***Palavras Chave:***

Formação-acção, avaliação de impacto da formação, método do caso de sucesso (Success Case Method).

### **Abstract**

The goal of this study is to adress the utility of a impact training evaluation method, the Success Case Method, on a specific training context applied on different places.

### ***Key-Words***

Job-training, evaluation of training impact, Success Case Method.

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>IV</b>
PALAVRAS CHAVE: .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
KEY-WORDS .....	IV
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
A EDUCAÇÃO DE ADULTOS .....	7
FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....	9
AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO .....	13
<b>MÉTODO</b> .....	<b>19</b>
<b>RESULTADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
<b>DISCUSSÃO DOS DADOS E CONCLUSÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>50</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXO 3</b> .....	<b>62</b>

## **Introdução**

Este estudo tem como objectivo realizar uma avaliação de impacto de acções de formação-acção utilizando a metodologia de avaliação de impacto da formação SCM (Success Case Method) desenvolvida por Robert O. Brinkerhoff. Esta metodologia procura a identificação das causas associadas ao sucesso da formação.

A formação-acção tem vindo a posicionar-se como uma metodologia formativa mais adequada ao desenvolvimento de skills, uma vez que acentua uma vertente personalizada à transmissão do conhecimento, promovendo assim uma maior aproximação às necessidades da organização.

A prática sistemática da avaliação do impacto da formação, ainda que deva ser o ponto de partida e de chegada de toda a intervenção formativa, ainda é uma realidade distante e comumente um caminho pleno de equívocos e pejado de postulados que pouco ajudam, ou ainda dificultam o objectivo desejado que seria a plena qualidade de toda a intervenção formativa.

Muitas das práticas de avaliação de impacto da formação (quando!) utilizadas, são metodologias confusas, de difícil aplicação, onerosas e principalmente, não caracterizam o verdadeiro impacto de uma intervenção formativa. Este é na realidade um factor crítico para os verdadeiros “clientes” da formação: conceptores da intervenção, formadores, formandos e entidades “compradoras” da intervenção.

Deste ponto de vista, partiu a presente investigação, ao utilizar uma metodologia relativamente recente que reposiciona os objectivos e conceitos de outras metodologias, atribuindo-lhe um papel mais coerente e objectivo, descartando o supérfluo, simplificando metodologias de aplicação e sistematizando o essencial da informação auscultada ao verdadeiro e central actor de um estudo de avaliação de impacto: o formando. Este estudo procura averiguar os resultados da avaliação de impacto de uma formação-acção subordinada ao tema “Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública” realizada em 3 autarquias locais distintas sob as mesmas condições e pressupostos.

## **Revisão da Literatura**

### *A Educação de Adultos*

A formação profissional ao nível das suas metodologias pedagógicas, obtem contributos fundamentais de diversas correntes da educação e da formação de adultos. Pires (2002) procurou destacar esses contributos partindo da concepção teórica de Foley (1995) e apresenta uma sistematização das principais escolas de pensamento, seleccionando os seguintes contributos:

Para a escola da “auto-actualização”, cujos principais autores são Rogers (1951) e Knowles (1990), os objectivos da educação de adultos são o desenvolvimento pessoal dos sujeitos, com vista à auto-realização e auto-actualização. O enfoque da aprendizagem é individual; não existe um corpo de conhecimentos a adquirir, e o processo de aprendizagem é mais valorizado do que o conteúdo da mesma, sendo este último mais orientado para a vertente afectiva do que cognitiva, centrando-se nas atitudes e sentimentos.

A principal fonte das aprendizagens é a experiência pessoal; os pares e o educador/formador são considerados como facilitadores da aprendizagem; o ensino é pessoal e centrado no sujeito, entendendo-se este como capaz de decidir sobre as suas aprendizagens; esta escola defende a utilização de métodos experienciais, de simulações e de discussões.

A escola progressista e reformadora, na qual se destaca Dewey (1933) salienta que os objectivos da educação são o crescimento da pessoa e a promoção de uma sociedade democrática (os indivíduos são vistos como os promotores de uma democracia saudável). O enfoque é individual, num contexto social; a liberdade individual é valorizada; os conteúdos da aprendizagem são as necessidades e os problemas da pessoa.

É colocada a ênfase na reflexão e na acção, e na participação das pessoas em todos os estádios da aprendizagem; a relação entre os alunos e professores é de parceria e de aprendizagem mútua; os métodos preconizados são a resolução de problemas, o método científico e o estabelecimento de projectos e contractos de aprendizagem.

A escola da transformação social, na qual se enquadra Freire (1993), e na qual a finalidade da educação de adultos é a criação de uma nova ordem social, o principal enfoque é colocado na emancipação e na transformação social.

Os conteúdos mais valorizados são a experiência colectiva dos participantes, que é codificada pelos educadores; o formador é um participante que trabalha com o grupo e que com ele constrói o currículo; os métodos defendidos são a colocação de problemas, a acção e a reflexão sobre a acção, sendo o diálogo um elemento essencial deste processo.

A abordagem de Mezirow (1991), enfatiza o papel da reflexão crítica na aprendizagem dos adultos, o que lhes permite questionar e modificar os seus quadros de referência. Esta abordagem representa uma abordagem crítica que valoriza os aspectos da aprendizagem e da reflexão sobre a realidade sociocultural e política, conduzindo à emancipação. Assim, a abordagem da aprendizagem dos adultos apresenta algumas afinidades com a perspectiva defendida por Freire. A importância dos factores socioculturais é entendida como factor significativo no processo de aprendizagem dos adultos.

A aprendizagem e o desenvolvimento são entendidos numa interacção constante, em que o desenvolvimento pessoal e o meio social fazem parte de um processo dialéctico. “Na educação de adultos esta abordagem geral é reconhecida nos trabalhos de Freire (...), Brooklin, Mezirow, e outros, que chamam a atenção para o trabalho dos processos sociais na formação da identidade individual, e para a necessidade dos adultos resistirem a formas de enculturação que são alienantes e opressivas.” (Tennant, 1997: 5).

## ***Formação Profissional***

A formação profissional como conceito metodológico tem sido definida como um conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica ( CIME, Comissão Interministerial para o Emprego, 2001).

A formação profissional surge como complemento à educação formal sugerindo uma aproximação aos contextos de trabalho de forma a criar competências novas ou optimizando/melhorando competências existentes.

A formação profissional pode ser considerada como uma vertente da educação de adultos tendo como referência o contexto organizacional. Neste contexto, a melhoria é adquirida por novas qualificações técnico-comportamentais adquiridas pelo formando através de processos de intervenção formativa (Ferrão & Rodrigues, 2000).

A Formação Profissional ou Aperfeiçoamento Profissional dos Activos surge como resposta à necessidade de melhorar as competências profissionais de activos, actualizando conhecimentos, melhorando e optimizando a realização de tarefas e funções. A formação profissional tem um papel decisivo na melhoria do desempenho das organizações (Cardim, 2009). Segundo este autor, as modalidades mais comuns de formação profissional são duas que seguidamente se apresentam:

### **Actualização**

Como o nome indica são acções que visam actualizar conhecimentos, resultantes de surgimento de novas técnicas ou formas de desempenhar uma determinada função;

### **Reciclagem**

Acções que pretendem a manutenção de um determinado grau de operacionalidade ou reforço de capacidades face a uma diminuição das mesmas;

Outras denominações são comuns, como por exemplo, formação inicial, formação qualificante ou de qualificação. As diferentes modalidades são caracterizadas pela respectiva abrangência, a forma e o tipo de conteúdo que retratam.

Independentemente das várias denominações, todas elas têm em comum 2 objectivos: criação/melhoria/optimização de competências profissionais e conseqüentemente a melhoria da performance organizacional.

## **Formação-Acção**

Recentemente, uma nova modalidade tem estado em evidência pelas suas características particulares e novas metodologias pedagógicas inerentes, a Formação-Acção. Esta modalidade formativa foi implementada e apoiada no III Quadro Comunitário de Apoio, baseando-se nos contributos de Canário, Cabrito e Nóvoa (2005) que preconizaram modalidades que promovessem a ligação entre a formação e o contexto de trabalho, utilizando a formação em alternância, construindo produtos e atingindo objectivos através da estreita co-produção resultante de uma relação dinâmica entre conceptores, formadores e destinatários da formação.

Esta modalidade formativa caracteriza-se por ser “aberta”, aliando várias modalidades formativas (o formal, o não formal, a autoformação, o ensino presencial e o ensino a distância) sendo concebida à medida de cada organização ou realidade. Por sua vez, esta abordagem teve a sua origem na acepção tripartida defendida por Schon (1987) que defende a formação apoiada na tríade: conhecimento na acção, reflexão na acção e reflexão sobre acção. Neste contexto formativo tratou-se de deixar de conceber a formação de modo uniforme e pré programado, para passar a centrá-la na resolução de problemas, previamente diagnosticados (Canário, 2006).

A formação-acção (POPH - Programa Operacional do Potencial Humano, 2008) assenta em metodologias dinâmicas que valorizam a aprendizagem através da análise de vivências pessoais e da experimentação, prevendo uma estrutura indicativa relacionada com as fases do projecto. A estrutura definida pelo Programa Operacional referido, é inédita, específica e obrigatória para as entidades que candidatem projectos formativos a financiamento.

A operacionalização desta metodologia envolve a alternância dos seguintes momentos formativos: workshops, formação teórica, seminários e formação personalizada: Estes momentos formativos reflectem a organização de cada projecto de formação-acção em torno das seguintes fases de intervenção: levantamento e diagnóstico, elaboração do plano de acção, implementação e acompanhamento do plano de acção, apresentação de resultados e conclusões.

Neste contexto formativo, o formador assume um papel de formador/consultor promovendo a mobilização de competências dos intervenientes e fornecendo apoio técnico especializado. A componente formação da formação-acção é concebida numa lógica de “formação aberta”, centrada no trabalho colaborativo e articulada com a acção (reflexão, avaliação e ajustamentos). A componente acção da formação-acção é especializada (consultor/perito), facilitadora da transferência (internalização do know-how) e focalizada na implementação (Lopo, 2007).

## *Avaliação do Impacto da Formação*

Os estudos de avaliação de impacto da formação podem envolver uma miríade de objectivos, contextos e públicos-alvo. No âmbito deste trabalho, irá ser focado exclusivamente o público activo, o qual potencialmente permitirá uma maior riqueza de contextos e resultados.

A Formação tem vindo a afirmar-se como ferramenta cada vez mais importante na Gestão de Recursos Humanos apresentando-se como uma das principais metodologias de gestão capaz de fazer face ao ritmo actual de exigência de novas competências e mudança de objectivos organizacionais.

Este projecto nasce de uma necessidade objectiva, que é a procura de um método de avaliação de impacto da formação que seja claro, de fácil aplicação, que proporcione resultados objectivos e válidos para a gestão da formação de entidades promotoras e para os clientes da formação.

A avaliação da formação começou a ser operacionalizada como campo de estudo e como metodologia com Donald Kirkpatrick em 1959, que define a avaliação da formação como um método de intervenção avaliativa, analisável em 4 níveis ou dimensões constituintes de um modelo de avaliação:

Nível 1: Avaliação da reacção dos participantes à formação (satisfação dos formandos com a formação)

Nível 2: Avaliação das aprendizagens efectuadas (a formação proporcionou aprendizagem)

Nível 3: Avalia os comportamentos no contexto real de trabalho (houve alterações comportamentais nos formandos decorrentes dos saberes adquiridos com a formação)

Nível 4: Avaliação dos resultados da formação (transferência dos saberes adquiridos para a função e conseqüente impacto na organização)

Posteriormente, Kirkpatrick refere um possível Nível 5, o ROI (Return On Investment), como possível medida quantitativa do impacto da formação. Este modelo utiliza os seguintes instrumentos: questionário, observação e entrevista. O público-alvo principal desta metodologia é os formandos e os formadores. Esta abordagem tem o mérito de conceptualizar

a primeira metodologia que procura sistematizar etapas, métodos e instrumentos de avaliação da formação.

Este modelo, apesar da sua importância “fundadora”, é hoje considerado redutor por vários autores (Brinkerhoff, 2005; Nickols, 2003; Phillips, 1997) que referem o foco excessivo deste modelo no formando e no formador, procurando esses autores alargar o âmbito conceptual da avaliação de impacto da formação, introduzindo aspectos como resultados financeiros, “stakeholder” da formação, melhoria de competências, melhoria global das organizações, ampliando deste modo o foco da avaliação procurando incluir outros actores e dimensões nas suas metodologias.

Por outro lado, as abordagens metodológicas ao nível da avaliação de impacto da formação possuem uma concepção essencialmente quantitativa com um foco essencialmente dirigido para o realce dos aspectos negativos ou benefícios menos conseguidos. Srivastva e Cooperrider (1990) propõem que o comportamento organizacional ultrapasse as barreiras do “pessimismo”. Este foco em aspectos menos positivos terá um impacto importante no insucesso de implementação de projectos de mudança organizacional (Beer & Nohria, 2000).

Jack Phillips (1994), vem acrescentar à metodologia de Kirkpatrick um 5º nível de avaliação, adicionando o indicador de retorno de investimento (ROI), como factor quantitativo de tradução financeira da formação.

As abordagens de Kirkpatrick e Phillips focam uma realidade provavelmente excessivamente focada respectivamente no formando/ processo formativo por si só e nos resultados quantitativos e financeiros da formação.

Nickols (2004), defende uma abordagem “stakeholder” na avaliação da formação, partindo do pressuposto que existem pessoas, grupos de pessoas ou funções que influenciam directa ou indirectamente o sucesso/insucesso da formação. É uma abordagem que alarga o espectro de actores envolvidos, mas ainda focada num conjunto (somatório) de micro abordagens.

Cardim (2009) também refere como imperfeição metodológica, o facto de os processos de avaliação da formação serem em grande parte reduzidos a uma recolha quantitativa de informação parcial (micro) o que tem impacto directo no rigor e adequação da avaliação à

realidade. Esta apreciação resulta do facto de que não só o processo formativo por si só influencia posteriores resultados mensuráveis em desempenho, mas também esta apropriação de conhecimento é condicionada pelo próprio clima e pela organização da entidade onde o formando desempenha a sua função.

Face ao aumento e diversidade de modelos e abordagens à Avaliação de Impacto da Formação, é necessário reflectir sobre as metodologias para que estas sejam adequadas às necessidades específicas, preocupações das organizações (Wang, & Wilcox, 2006), objectivos da avaliação e os clientes finais desses estudos (Nickols, 2003).

Os estudos de Avaliação de Impacto da Formação são estudos que não constituem prática corrente nas entidades promotoras de formação por variadas razões das quais é possível destacar as seguintes:

- grande diversidade dos modelos conceptuais de suporte a esses estudos;
- metodologias que envolvem timings predefinidos para a sua realização;
- complexidade ao nível de instrumentos, métodos e disponibilidade de profissionais para a sua realização;
- custos de realização

Wang e Wang, (2005), referem a dificuldade de realização de tal avaliação em virtude de múltiplas variáveis interferirem nos resultados a medir, dificultando ou tornando impossíveis tais estudos.

É crítico para as entidades formadoras que actuam no mercado da formação em Portugal, possuírem instrumentos metodológicos fiáveis e que proporcionem mais-valias para a performance dos seus clientes.

Como actualmente o principal factor de decisão da compra de uma intervenção formativa ainda é o preço, as entidades formadoras ainda têm que ajustar o investimento nos seus métodos a esse critério, sem comprometerem o resultado final, que é a satisfação dos seus clientes. Por isso é fundamental a divulgação de metodologias que constituem boas práticas e que não comprometam os investimentos associados à sua aplicação.

Brinkerhoff (2005), elaborou uma metodologia de avaliação do impacto da formação denominada “The Success Case Method” (SCM). Esta metodologia possui um enquadramento teórico e conceptual que inclui todas as dimensões desenvolvidas por Kirkpatrick, Phillips e Nickols.

Brinkerhoff (2005) propõe e realça um carácter marcadamente “macro” ao salientar a importância da formação para um objectivo global, propondo a avaliação como um meio para atingir um resultado positivo para as organizações como um todo e para o processo formativo em si mesmo, incluindo os seus actores.

Esta transversalidade de actores, dimensões e contextos no processo avaliativo também é preconizado por Nóvoa, Cabrito e Canário (2005), que referem que os processos de avaliação enfermam inúmeras vezes de uma concepção atomizada dos indivíduos agindo num vazio organizacional e numa realidade segmentada que dificulta análises compreensivas do que é marcado pela realidade.

O Success Case Method constitui-se como uma abordagem iminentemente “positiva” ao destacar essencialmente os aspectos positivos, salientando a respectiva importância, procurando, identificando e analisando o sucesso, independentemente da sua dimensão e frequência mas, que contribui para o crescimento e sucesso das organizações.

Brinkerhoff defende que a avaliação de impacto incide sobre uma realidade global que integra actores-chave, políticas de gestão, realidades e contextos organizacionais. Estas dimensões são incluídas no modelo que apresenta as seguintes características:

- Resultados credíveis, fidedignos e válidos (demonstra o verdadeiro valor da formação para a organização);
- Simples, intuitivo e de fácil compreensão
- Mais valia para a organização cliente e organização formadora (aprendizagem para o futuro)

Apresenta-se como uma metodologia de avaliação de impacto da formação de âmbito global, recentrando a importância da formação e da sua avaliação como instrumento fundamental para o desenvolvimento global das organizações.

O Sucess Case Method parte do pressuposto que a Formação produz resultados previsíveis:

+/- 15 % formandos utilizam todos os saberes adquiridos pela formação e obtêm resultados positivos

+/- 70 % formandos utilizam alguns dos saberes adquiridos na formação, mas sem resultados ou desistem de utilizar os saberes

+/- 15 % formandos não utilizam qualquer saber

**70% + 15% = Valor não realizado**

**15% = Retorno positivo do investimento na formação**

Na abordagem de Brinkerhoff, a questão chave é:

**Quando a formação é eficaz, que valor proporciona?**

O Sucess Case Method analisa o resultado da formação, procurando intencionalmente o melhor (e o pior) que essa formação está produzindo. Identificando os casos de sucesso e insucesso, e os respectivos factores geradores directamente associados, defende que será possível melhorar performances individuais e organizacionais através de investimentos em intervenções formativas mais eficazes.

Por outro lado, esta metodologia devolve ao formando o papel central como fonte primordial de recolha de informação sobre o impacto do conhecimento adquirido no próprio formando (skills e métodos de trabalho) e na organização de pertença. Ao contrário de outras metodologias que envolviam outros actores não directamente envolvidos no processo formativo (chefias, colegas etc.), Brinkerhoff defende que os formandos são os principais detentores de informação fidedigna sobre as práticas geradas a partir do conhecimento adquirido com a formação.

Outros actores que por vezes são envolvidos no processo de auscultação da informação, chefias por exemplo, não detêm informação passível de rigor, porque na esmagadora maioria

dos casos, apenas têm informação de carácter informal sobre as características da formação ou sobre a implementação dos saberes adquiridos na formação, acrescentando o facto de poderem não serem totalmente imparciais nas observações ou julgamentos que possam fazer sobre os formandos.

O autor defende que deve ser garantido sistematicamente o rigor na decisão de implementar uma intervenção formativa. Os decisores devem estar absolutamente seguros da necessidade da intervenção, dos objectivos a que se propõem, dos conteúdos programáticos perfeitamente adequados às necessidades detectadas, dos benefícios que decorrerão da mesma, dos custos envolvidos, da necessidade de uma selecção criteriosa do(s) formandos que a irão frequentar e da promoção de um adequado suporte organizacional ao formando que irá frequentar a acção. O rigor deste conjunto de processos de decisão já constitui em si, um primeiro passo na garantia do sucesso da intervenção formativa.

A metodologia do Success Case Method pressupõe a avaliação de impacto de intervenções formativas que obedeçam às características e preocupações atrás referidas.

Uma formação não eficaz representa, recursos financeiros gastos sem qualquer retorno positivo, ausência dos envolvidos no local de trabalho, tarefas que não foram realizadas.

Com base no que temos vindo a afirmar, o objectivo deste estudo prende-se com a aplicação da Metodologia Success Case Method a 3 grupos de formandos que frequentaram uma formação-acção que teve como objectivo a aplicação do sistema de avaliação de desempenho nas respectivas instituições de trabalho. As instituições foram 3 Câmaras Municipais da zona norte de Portugal. A formação-acção realizada nas diferentes câmaras municipais, teve exactamente as mesmas características, ou seja, os mesmos objectivos, os mesmos conteúdos programáticos, a mesma duração e os mesmos formadores.

Este estudo pretende averiguar se a formação-acção teve o mesmo impacto ou conjunto de impactos, independentemente das instituições em que se realizou.

## **Método**

A metodologia seguidamente apresentada é adaptada do referencial metodológico desenvolvido por Brinkerhoff (2005).

A amostra envolve 27 formandos. Destes, 3 são da **Câmara Municipal A**, 15 são formandos da **Câmara Municipal B**, 9 formandos são da **Câmara Municipal C**. A dimensão destes grupos corresponde exactamente à constituição das turmas das respectivas formação-acção. Todos estes formandos têm como missão após a conclusão da formação-acção serem os agentes de concepção, implementação e execução do Sistema de Avaliação de Desempenho nas respectivas autarquias. Têm igualmente o papel de disseminadores de informação sobre o sistema.

### **1º Passo – Construção do Modelo de Impacto do Projecto Formativo**

Esta primeira tarefa pretende compreender os objectivos esperados da formação e determinar como se procurou satisfazer as necessidades que estiveram na origem da intervenção formativa. Espelha os resultados que a acção de formação pretende atingir.

Permite igualmente saber como os skills aprendidos em formação são aplicados, constituindo-se como referente fundamental para as questões formuladas no questionário.

O Modelo de Impacto irá inventariar:

Objectivos Organizacionais

Resultados Chave (resultados esperados no indivíduo, na função, nas equipas e na organização)

Acções Críticas (aplicações comportamentais resultantes da aplicação dos saberes adquiridos pelo projecto formativo)

Potencialidades do Projecto (skills e saberes objecto da formação)

Para a formação-objecto deste estudo, foi elaborado o seguinte modelo de impacto.

Objectivos Organizacionais:

Implementar na Autarquia o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP)

Resultados Chave (resultados esperados no indivíduo, na função, nas equipas e na organização):

Apreender a noção de "Ciclo de Gestão"

Apreender/Desenvolver a noção de "Objectivos" na perspectiva da Gestão

Conhecer diferentes tipos de "Objectivos"

Perceber as vantagens da aplicação da Gestão por Objectivos à Gestão Municipal

Compreender a relação entre Gestão por Objectivos e Motivação individual e de equipas

Compreender a noção de "contratualização" de Objectivos entre Avaliador e Avaliado

Enquadrar do ponto de vista legal a Avaliação do Desempenho - SIADAP 1,2 e 3

Identificar a principal legislação ligada à Avaliação do Desempenho - SIADAP 1,2 e 3

Conhecer / Desenvolver os novos conceitos de "Competências Comportamentais"

Identificar diferentes metodologias de Definição de Objectivos

Compreender os conceitos de "Padrão" e de "Base de referência"

Compreender o processo de definição de objectivos "em cascata"

Definir objectivos do Executivo para 2008

Definir objectivos das Unidades Orgânicas para 2008

Definir objectivos individuais para 2008

Definir níveis de Competências Comportamentais

Ajustar e melhorar o desempenho do CCA - Conselho de Coordenação da Avaliação

Aplicar os métodos e técnicas de acompanhamento e controlo de objectivos.

Dar a conhecer a noção de QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

Conceber e desenvolver QUAR's específicos para o Executivo e para cada um dos Dirigentes  
- Directores de Departamento e Chefes de Divisão

Apoiar a implementação de aplicação informática de suporte ao controlo dos Objectivos

Conceber um sistema de relatório periódico de Resultados face a Objectivos

Identificar e ilustrar o impacto da Definição de Objectivos nos comportamentos individuais

Identificar casos concretos ilustrativos dos benefícios da Gestão por Objectivos

Apoiar a avaliação do desempenho do ano de 2008

Preparar, face à experiência adquirida, o processo de definição de objectivos para 2009 ou 2010

Acções Críticas (aplicações comportamentais resultantes da aplicação dos saberes adquiridos pelo projecto formativo)

Compreender os principais conceitos e metodologias ligados à Gestão por Objectivos

Conhecer a legislação de enquadramento da Avaliação do Desempenho - SIADAP 1, 2 e 3

Perceber a ligação entre Avaliação do Desempenho e Gestão por Objectivos

Conceber e aplicar instrumentos e metodologias de Gestão por Objectivos

Conceber e organizar um Plano de Gestão por Objectivos

Definir Objectivos a todos os níveis na Instituição

Conhecer metodologias de acompanhamento e avaliação de Resultados face a Objectivos

Conceber e Implementar o sistema de QUAR's para a Direcção e para os Dirigentes

Implementar/ Melhorar o sistema de Avaliação de Desempenho conforme a legislação aplicável

Aumentar a eficácia e eficiência na Gestão dos Recursos da Organização

Potencialidades do Projecto (skills e saberes objecto da formação):

Ciclo de Gestão

Gestão por Objectivos

Metodologias de Definição de Objectivos

Definição de objectivos "em cascata"

Preparar o Processo de Definição de Objectivos

## **2º Passo – Pesquisa/Investigação**

1- Construção do Questionário e aplicação aos formandos

O questionário construído a partir do modelo de impacto anterior e aplicado aos 3 grupos de formandos encontra-se em Anexo 1.

**Objectivo:** Identificar os casos de sucesso e insucesso

Resultado: Distribuição dos casos de sucesso e insucesso

**Amostra:** 27 formandos que frequentaram a formação-acção. Os resultados serão sujeitos a tratamento quantitativo.

## 2- Realização de Entrevistas com amostra seleccionada

Esta amostra inclui os casos de sucesso e de insucesso identificados pelo questionário aplicado. Serão seleccionados os formandos com maior nº de apreciações/respostas positivas no questionário (casos de sucesso) e com maior nº de apreciações/respostas negativas (casos de insucesso). Serão definidos os intervalos de pontuações altas e baixas para cada categoria de respostas. A informação recolhida nas entrevistas será sujeita a tratamento qualitativo (análise de conteúdo).

A entrevista aos Casos de Sucesso (Anexo 2)

### **Objectivos:**

Identificar claramente a natureza do sucesso

Factores geradores e de suporte ao sucesso

Documentar como a formação foi utilizada

Verificar objectivamente se a formação foi um elemento causal significativo

Engloba 5 categorias de questões:

O que foi usado e que resultou? Inclui o quê, o quando, o como e onde

Que resultados foram alcançados?

Que benefícios trouxe?

O que é que ajudou?

Sugestões

**Resultados:** Casos de sucesso credíveis e documentados

A entrevista aos Casos de Insucesso (Anexo 4)

### **Objectivo:**

Identificar e descrever os factores de impedimento da aplicação dos saberes.

Engloba 2 categorias de questões:

Que barreiras impediram o sucesso?

Sugestões

### **3º Passo – Resultados, Análise e Conclusões**

Evidência sobre a eficácia (ou não) da formação

Informação para “educação” dos clientes da formação

Marketing

Procedimentos para aumento da eficácia da formação

Inputs para reformular a formação

Divulgação de boas/más práticas

Construção do Relatório de Impacto que apresentará 6 grandes conclusões:

1 - Que resultados e acções válidas, a formação ajudou a produzir?

Apresentar evidências sobre as acções e resultados mais importantes, verificados pela mudança operada pela formação. Apresentar exemplos dos melhores casos de sucesso e resultados.

2 – Alguma componente da formação funciona melhor do que outras?

Análise que permitirá comparar e contrastar os diferentes momentos formativos, identificando os que foram mais produtivos relativamente aos objectivos pré definidos e resultados alcançados, os menos produtivos e os nada produtivos.

3 – Quais os factores/características do ambiente de trabalho dos formandos que contribuíram para o sucesso da formação? Quais os que impediram esse sucesso?

Identificar e explicar os factores inerentes ao ambiente de trabalho e performance que estão associados ao sucesso e insucesso

4 – Qual a dimensão do âmbito do sucesso?

Providenciar estimativas sobre o nº e proporção de participantes da formação que estão utilizando as aprendizagens para concretizar os objectivos e alcançar resultados válidos.

5 – Qual o ROI (return on investment)?

Não utilizado neste estudo, uma vez que as acções de formação foram co-financiadas por programas operacionais.

6 – Qual o valor potencial adicional que poderia derivar da formação?

Incremento do ROI através do aumento dos casos de sucesso.

#### **4º Passo – Observações Finais**

O “Success Case Method” é uma metodologia de avaliação de impacto aplicável ao contexto formativo objecto deste estudo? Possíveis constrangimentos na sua aplicação. Vantagens e desvantagens da metodologia “Success Case Method”.

## Resultados e Análise de Resultados

Sendo o questionário constituído por duas partes (A e B), e estando a parte B (Metodologia da Formação) dividida em quatro secções, procurou-se agrupar os itens/questões para melhor clarificação na interpretação dos dados.

Para o efeito, pretende-se comparar as avaliações obtidas nas três Câmaras Municipais em estudo. Neste sentido, será executada, numa primeira parte, uma estatística de âmbito descritivo, seguindo-se de uma estatística inferencial para efeitos de comparação de valores entre as Câmaras supra citadas.

### Análise Descritiva

Tal como é possível observar na Tabela 1, o presente estudo incide numa amostra de 27 colaboradores, dos quais 15 pertencem à CM B, 9 à CM C e 3 à CM A.

Tabela 1: Estatística Descritiva dos Resultados e Metodologias da Formação

	CM B			CM C			CM A		
	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>
Resultados da Formação	15	3.58	0.44	9	3.80	0.20	3	2.59	0.64
Monitoria Formadores	15	3.68	0.58	8	3.72	0.45	3	3.80	0.35
Temas Apresentados	15	3.64	0.58	8	3.70	0.43	3	3.60	0.53
Metodologia da Formação	15	3.76	0.43	8	3.42	0.43	3	3.56	0.51
Output da Formação	15	3.72	0.49	8	3.38	0.38	3	3.00	0.50

Nota: *N* = amostra, *D.P.* = Desvio-padrão.

No que concerne a primeira parte (A) do questionário, obteve-se uma dimensão global “Resultados da Formação”, resultando da média dos 19 itens da escala. A segunda parte (B) do questionário é composta por quatro sub-secções relacionadas com a Metodologia da Formação. A primeira “Monitoria de Formadores” é composta por cinco itens, a segunda “Temas Apresentados” é igualmente composta por cinco itens, a terceira “Metodologia da Formação” integra três itens e, finalmente, a quarta divisão incorpora o plano de acção e remete para o “Output da Formação-Acção”.

Do ponto de vista descritivo, e no que diz respeito aos “Resultados da Formação”, verificaram-se valores superiores na CM C (M = 3.80, D.P. = 0.20) e inferiores na CM A (M = 2.59, D.P. = 0.64). Por outro lado, a avaliação da “Monitoria dos Formadores” obteve uma média superior na CM A (M = 3.80, D.P. = 0.35) e inferior na CM B (M = 3.68, D.P. = 0.58). No que concerne aos “Temas Apresentados”, foi na CM C que se registaram níveis de satisfação maiores (M = 3.70, D.P. = 0.43) e ligeiramente inferiores na CM A (M = 3.60, D.P. = 0.53). A avaliação da “Metodologia da Formação” registou valores superiores na CM B (M = 3.76, D.P. = 0.43) e inferiores na CM C (M = 3.42, D.P. = 0.43). Finalmente, os aspectos relacionados com a utilidade e pertinência do “Output da Formação-Acção” apresentaram registos superiores na CM B (M = 3.72, D.P. = 0.49) e inferiores na CM A (M = 3.00, D.P. = 0.50).

### Análise inferencial

Em complementaridade com a análise descritiva, apresenta-se uma breve análise estatística inferencial. Salienta-se o facto de as conclusões retiradas serem pouco robustas, em função do reduzido tamanho da amostra (N = 27), bem como do desequilíbrio na representatividade entre as três Câmaras Municipais estudadas. Nomeadamente, as respostas na CM A envolveram apenas 3 sujeitos. Por este motivo, optou-se por uma estatística não paramétrica. As análises em curso terão como referência um erro probabilístico de 5% e recurso ao teste de Kruskal-Wallis (comparação de médias entre amostras independentes). De acordo com os resultados obtidos, apesar de existirem diferenças do ponto de vista descritivo, apenas se tornam significativas ( $p < 0.05$ ) para a dimensão “Output da Formação-Acção”,  $H(2) = 7.043$ ,  $p = 0.03$ ). Os níveis obtidos nessa dimensão para a CM B são significativamente superiores aos registados na CM A.

### Identificação dos Casos de Sucesso e Insucesso

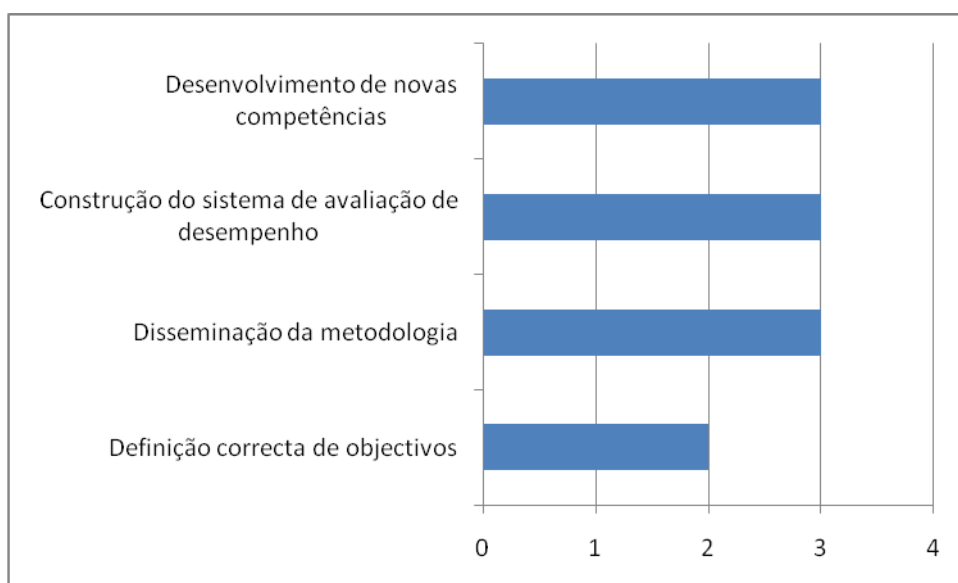
Da análise dos resultados, em nenhum dos grupos se verifica a existência de casos claramente de insucesso. Assim, optou-se por identificar e seleccionar para a realização da entrevista, 2 casos de sucesso do grupo de formandos da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, 4 casos de sucesso da Câmara Municipal de Vizela e 3 casos de sucesso da Câmara Municipal da Amadora.

## Resultados da Análise de Conteúdo das Entrevistas e Interpretação

Os resultados são seguidamente apresentados por frequências absolutas e por 2 formas gráficas, gráfico de frequência e imagem de representação gráfica de cada frase. Nesta última representação, a frase com maior frequência é realçada com maior tamanho na imagem, a menor frequência com menor tamanho.

### Questão 1 Como utilizou as ferramentas e conhecimentos adquiridos

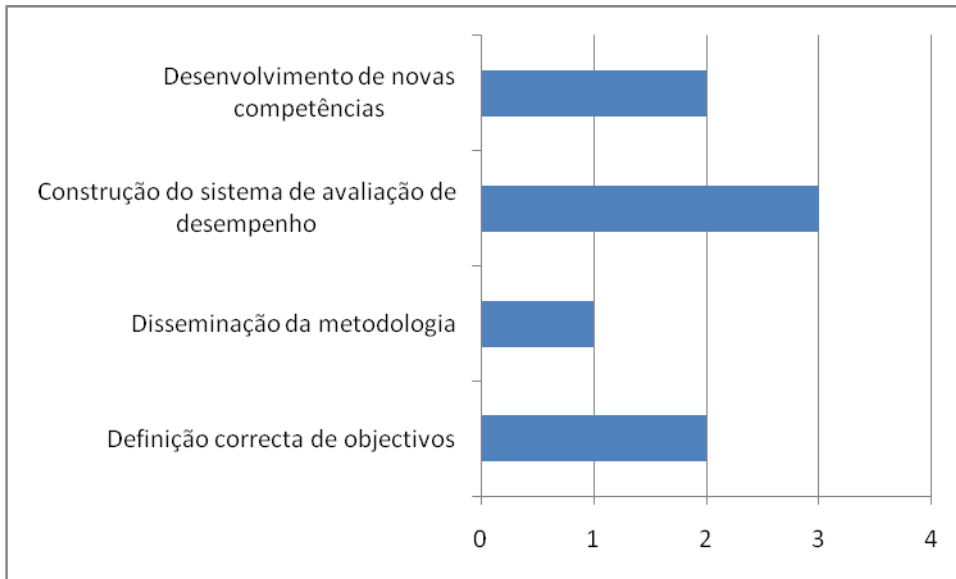
#### CM A



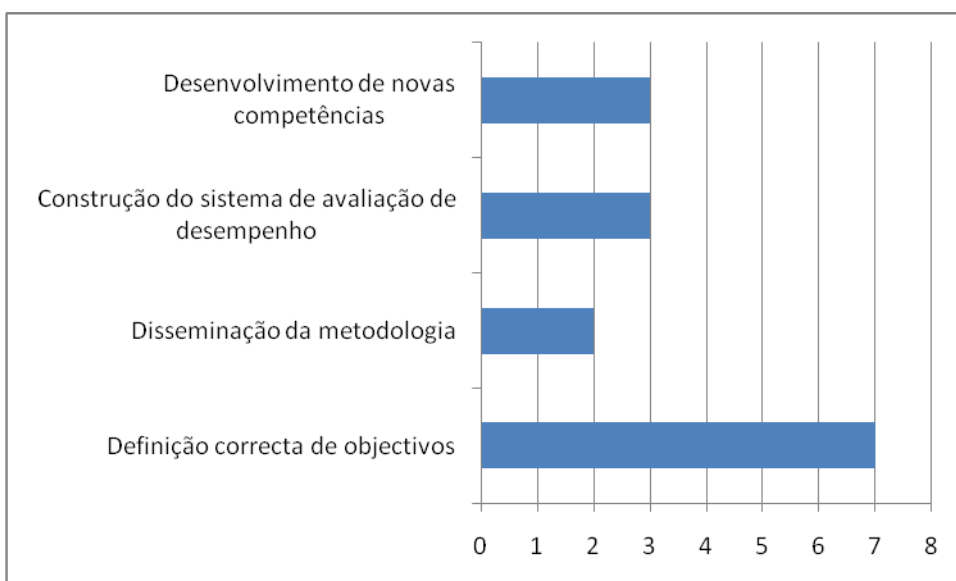
O quadro que seguidamente se apresenta é uma forma alternativa de representação global dos dados e específica para análise de conteúdo, em que os items ou frases com maior frequência se apresentam com o tamanho de letra maior e os com frequência menor com menor tamanho de letra.



## CM B



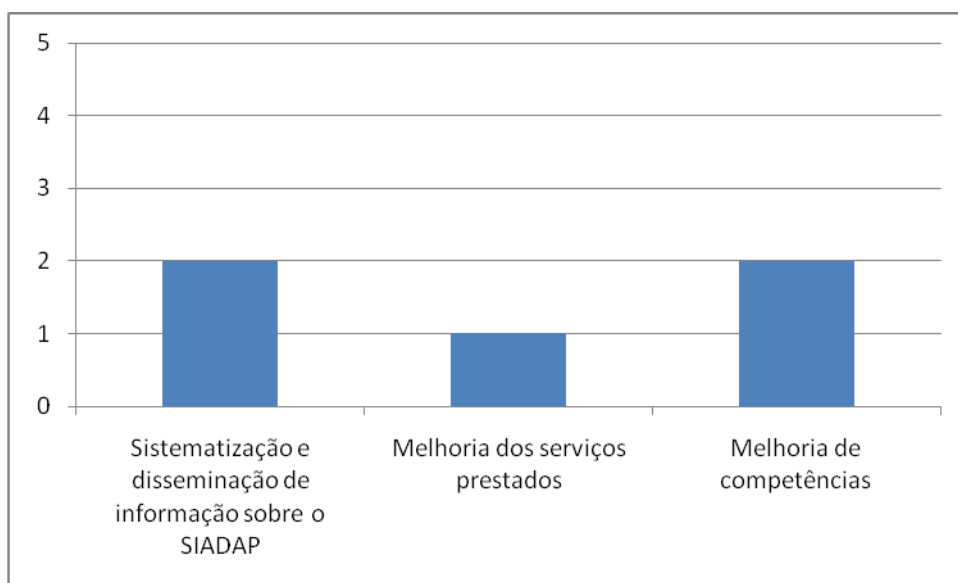
## CM C



As respostas a esta questão realçam maioritariamente a “Definição correcta de objectivos” como a principal competência adquirida na formação. Este resultado é especialmente importante porque esta competência é essencial ou peça-chave, na execução de um sistema de avaliação e desempenho.

## Questão 2 O que resultou da aplicação

CMA

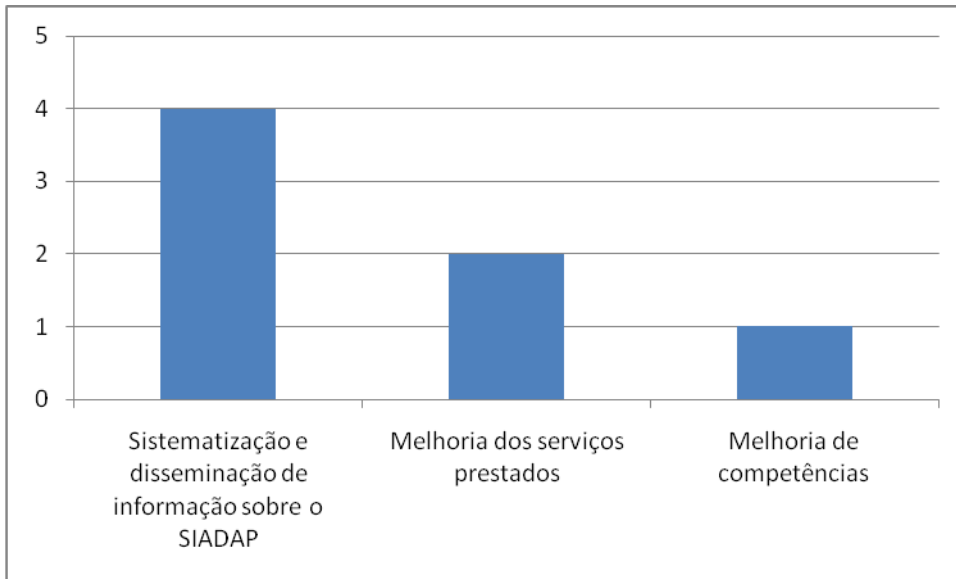


**Sistematização e disseminação de informação sobre o SIADAP**

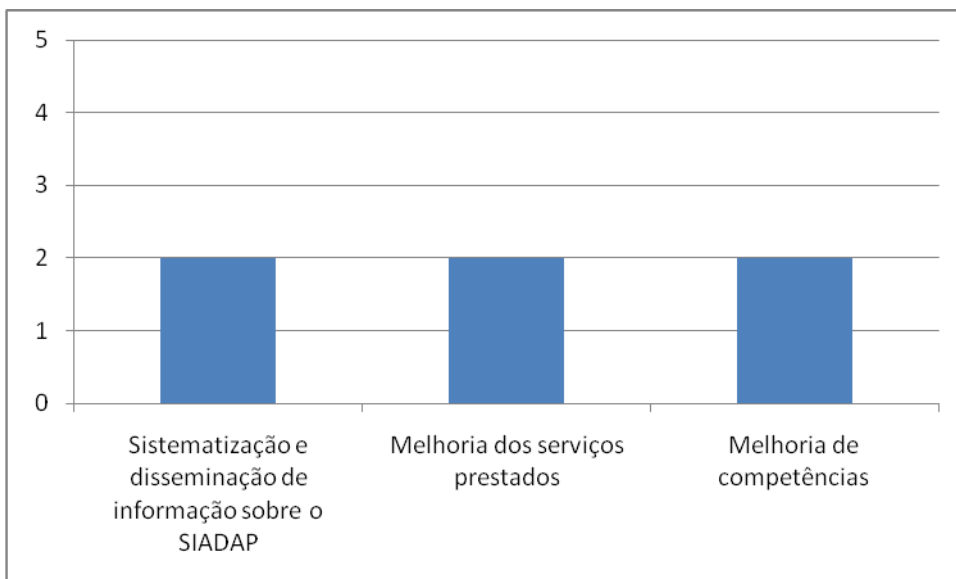
Melhoria dos serviços prestados

**Melhoria de competências**

## CM B



## CM C

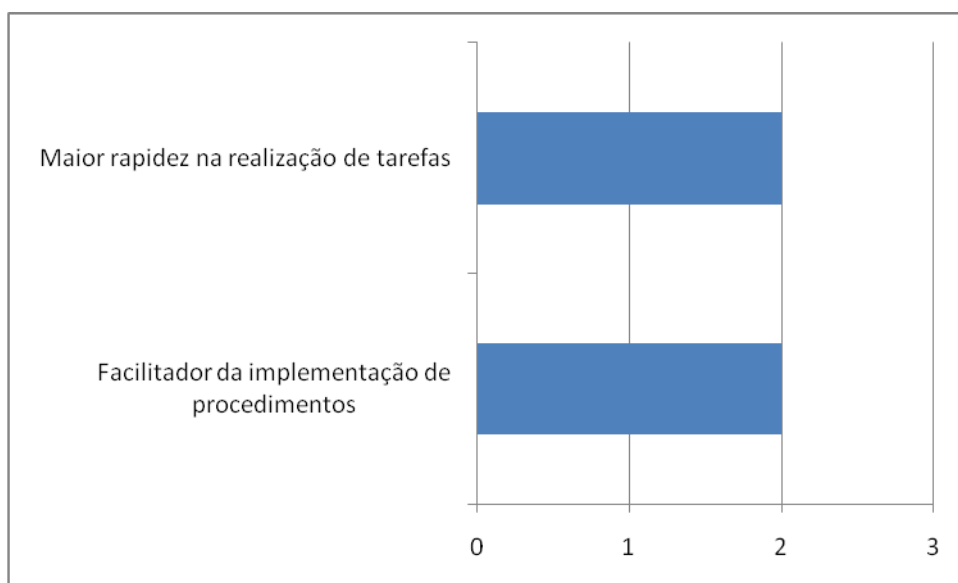


**MELHORIA DE COMPETÊNCIAS**  
**SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE O SIADAP**  
**MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Nesta questão verifica-se uma maior predominância de respostas referindo a “Sistematização e disseminação de informação sobre o SIADAP” como o maior benefício resultante da aplicação dos conhecimentos adquiridos com a formação. Seguem-se respectivamente e por ordem decrescente de importância a “Melhoria de competências” e a “Melhoria dos serviços prestados”.

### Questão 3 Como ajudou no seu trabalho

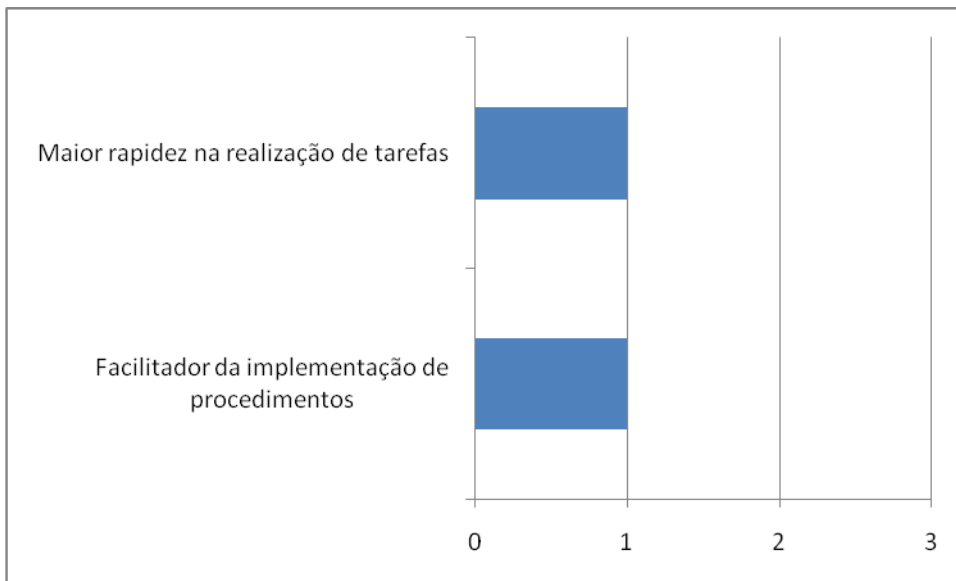
#### CM A



*Facilitador da implementação de procedimentos*

*Maior rapidez na realização de tarefas*

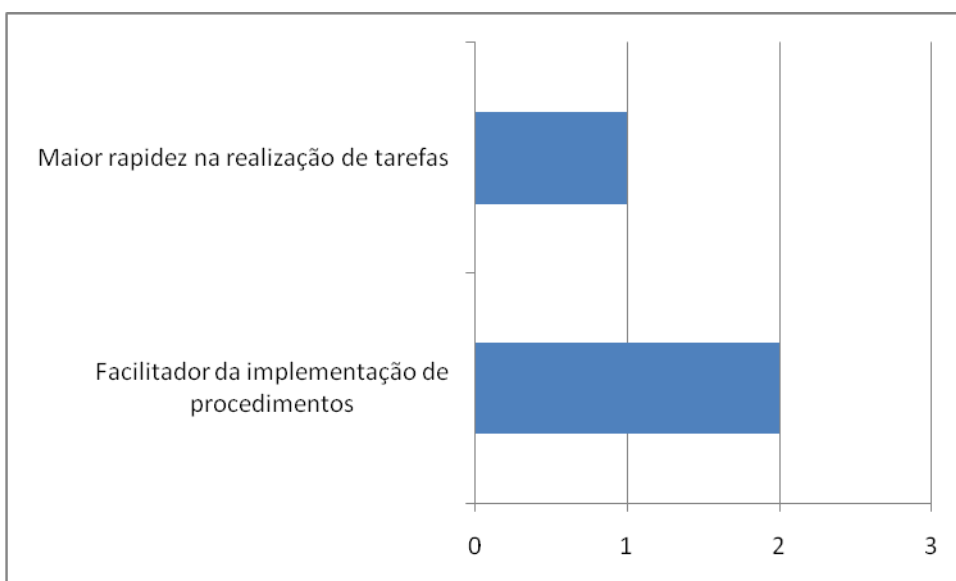
## CM B



*Facilitador da implementação de procedimentos*

*Maior rapidez na realização de tarefas*

## CM C

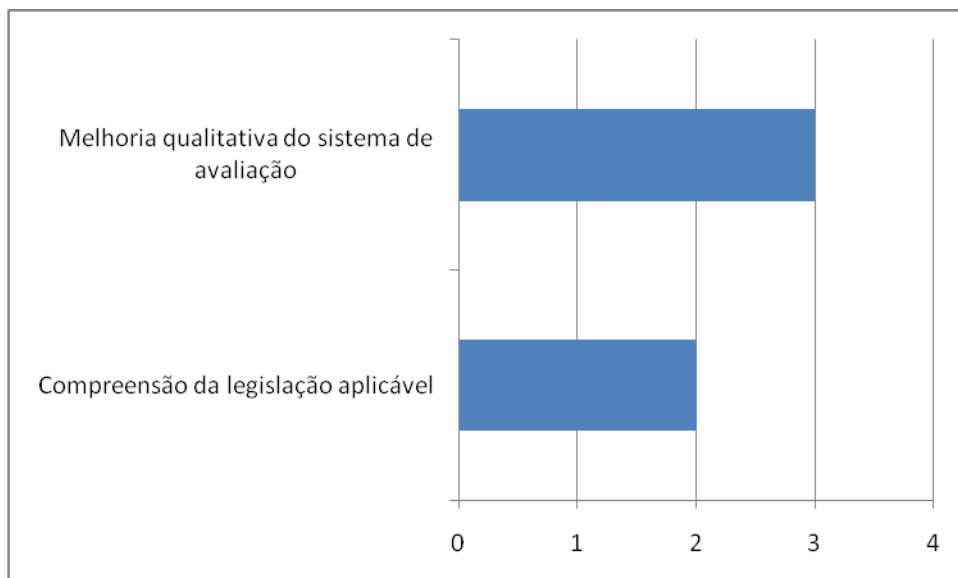


*Facilitador da implementação de procedimentos*  
*Maior rapidez na realização de tarefas*

As respostas a esta questão evidenciam uma pequena maioria de respondente referindo o factor “Facilitador da implementação de procedimentos” como o principal facilitador do trabalho individual. Segue-se com grande proximidade de importância, o factor “Maior rapidez de tarefas”.

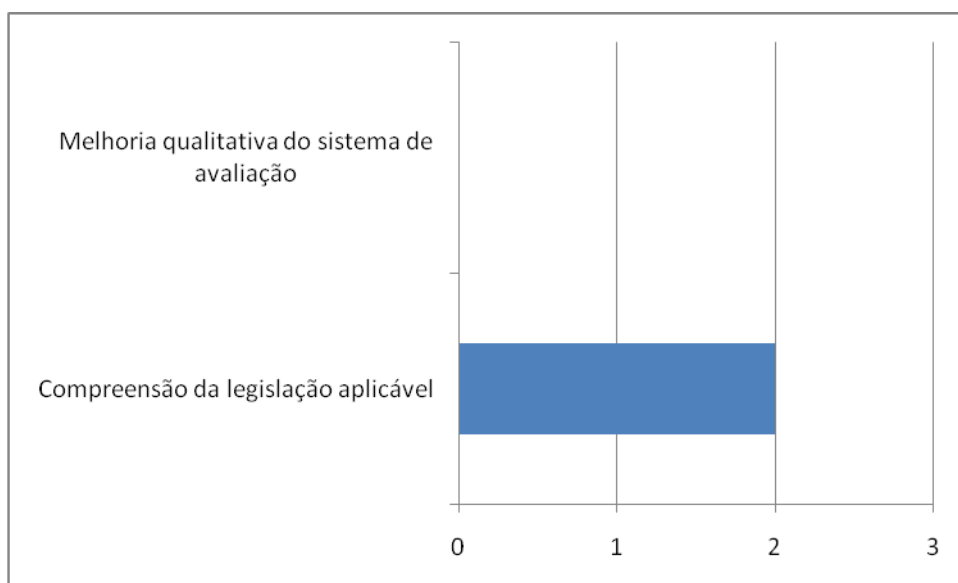
#### Questão 4 Maior benefício desta formação

##### CM A



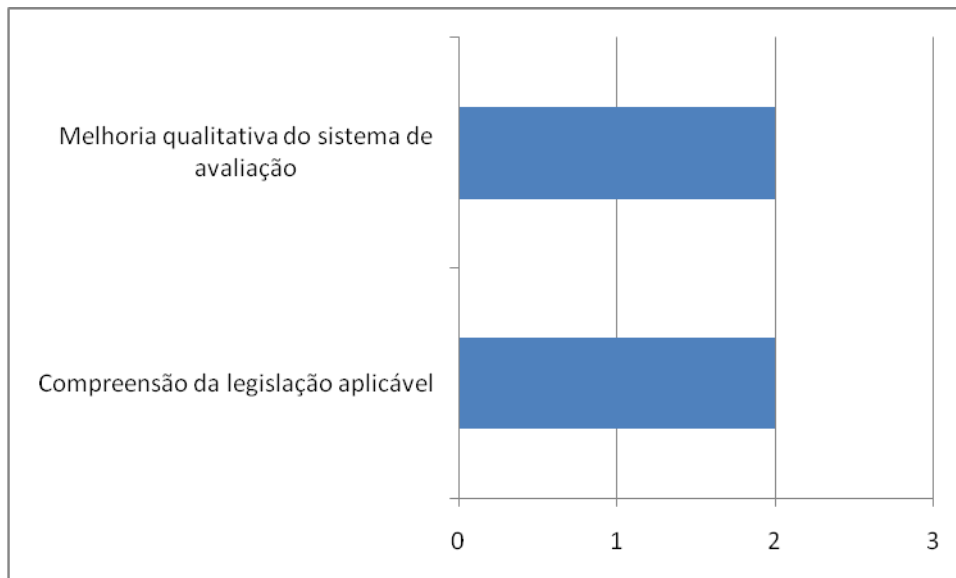
Melhoria qualitativa do sistema de avaliação  
Compreensão da legislação aplicável

##### CM B



# Compreensão da legislação aplicável

CM C

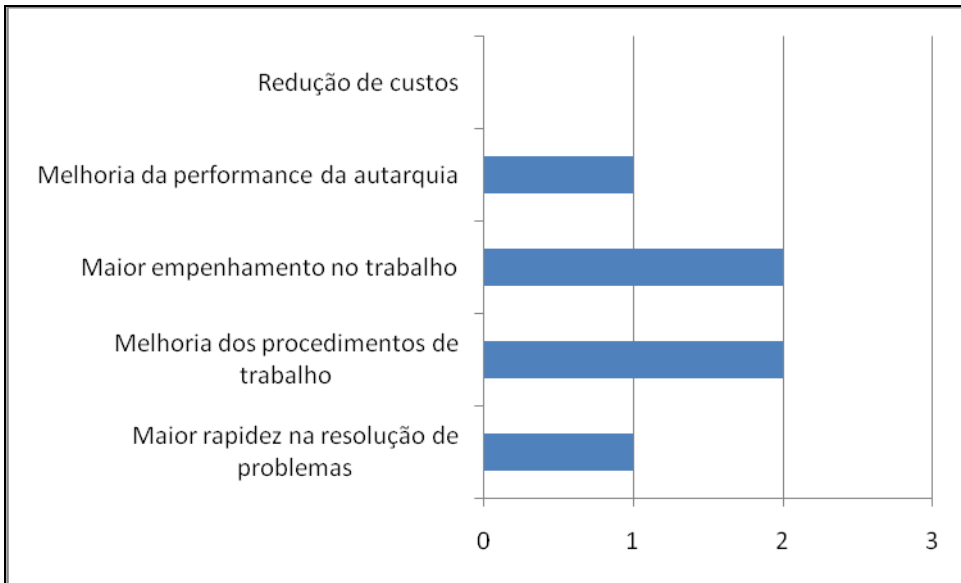


Melhoria qualitativa do sistema de avaliação  
Compreensão da legislação aplicável

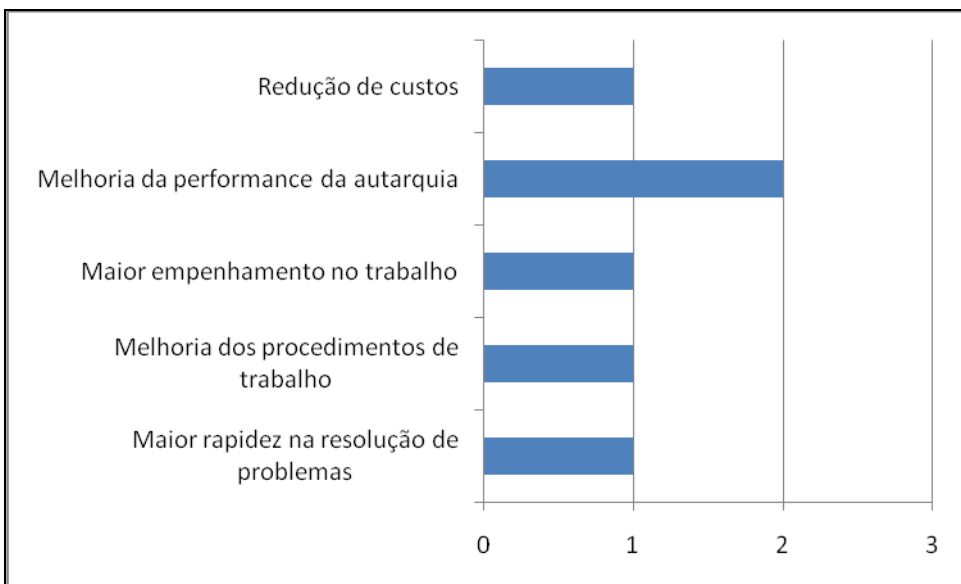
Nesta questão predomina a “Compreensão da legislação aplicável” como maior benefício geral da formação, seguindo-se a “Melhoria qualitativa do sistema de avaliação”.

### Questão 5 Que benefícios trouxe para a autarquia

#### CM A

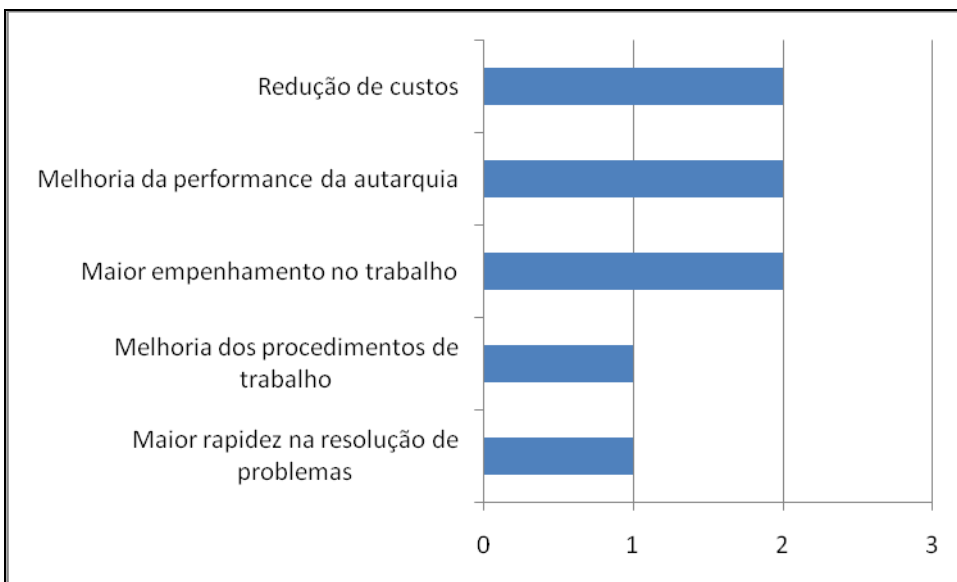


#### CM B



Melhoria dos procedimentos de trabalho    Maior empenhamento no trabalho  
 Maior rapidez na resolução de problemas  
**Melhoria da performance da autarquia**    Redução de custos

**CM C**



Melhoria dos procedimentos de trabalho  
 Maior rapidez na resolução de problemas    **Maior empenhamento no trabalho**  
**Melhoria da performance da autarquia**  
 Redução de custos

As respostas a esta questão colocam em igualdade a “Melhoria da performance da autarquia” e “Maior empenhamento no trabalho”, seguindo por ordem decrescente de importância os factores “Melhoria dos procedimentos de trabalho”, “Maior rapidez na resolução de problemas” e “Redução de custos”.

**Questão 6 Exemplo(s) desse benefício.**

Todos os formandos referem o aumento da eficiência e eficácia como o principal e único exemplo.

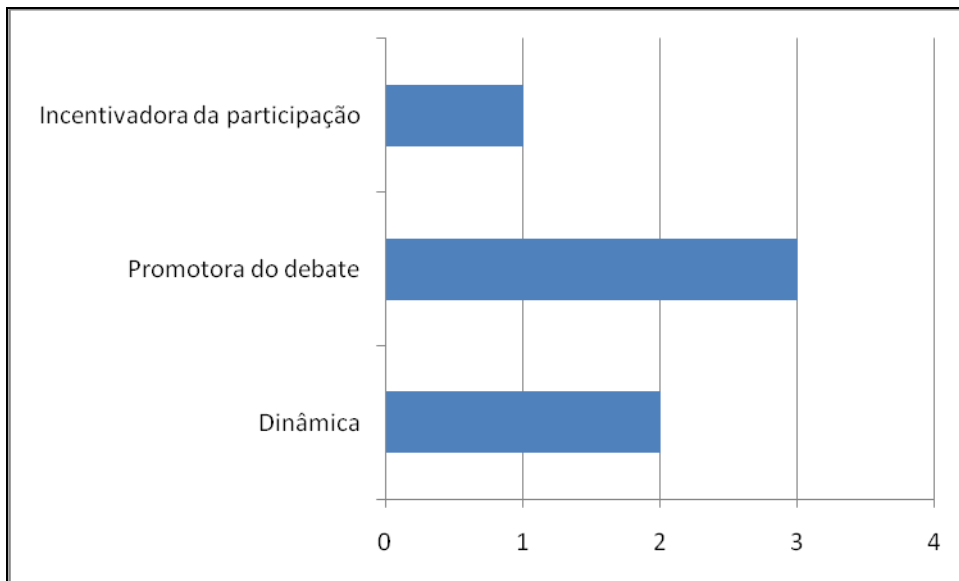
### Questão 7 Apoio Organizacional aos formandos

Todos os formandos caracterizam o apoio e suporte organizacional como muito importante para a frequência da formação-acção.

As respostas às questões 8, 9, 10 e 11 não revelaram informação pertinente ou relevante.

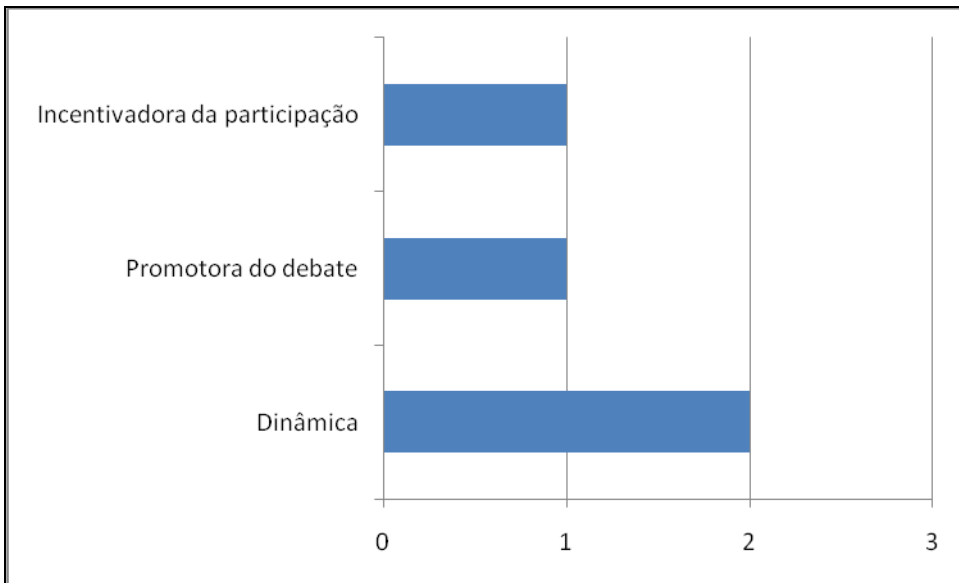
### Questão 12 Características da Formação

CM A



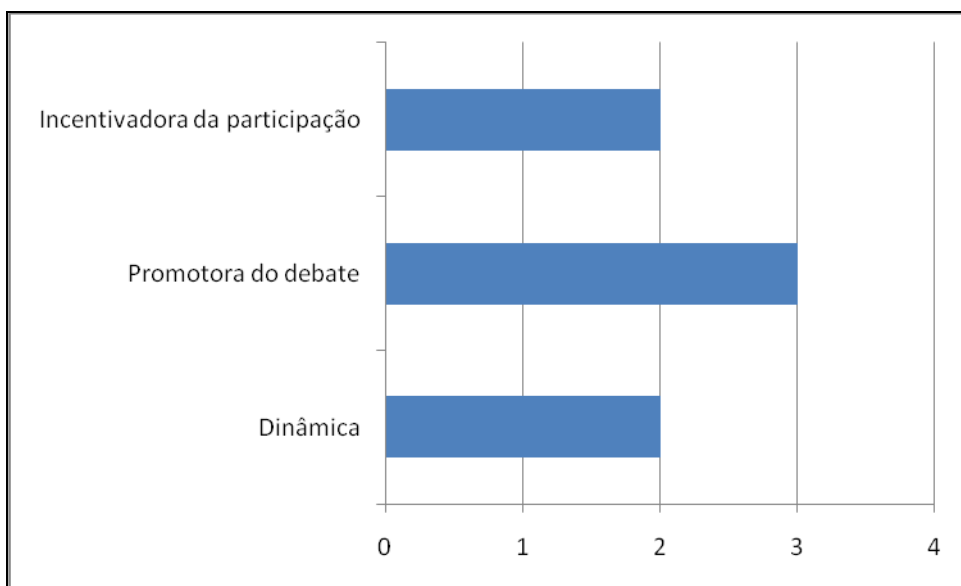
**Dinâmica**  
**Promotora do debate** Incentivadora da participação

## CM B



**Dinâmica**  
**Incentivadora da participação**  
**Promotora do debate**

## CM C



As respostas a esta questão evidenciam claramente uma maioria de respostas caracterizadoras da formação-acção como “Promotora do debate”, seguindo-se a qualificação como “Dinâmica” e finalmente caracterizando-a como “Incentivadora da participação”.

### **Questão 13 Acesso prévio ao programa**

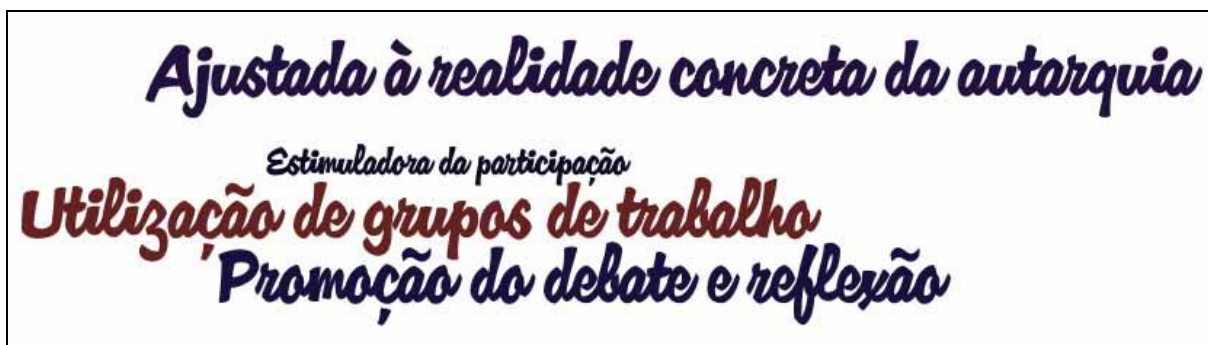
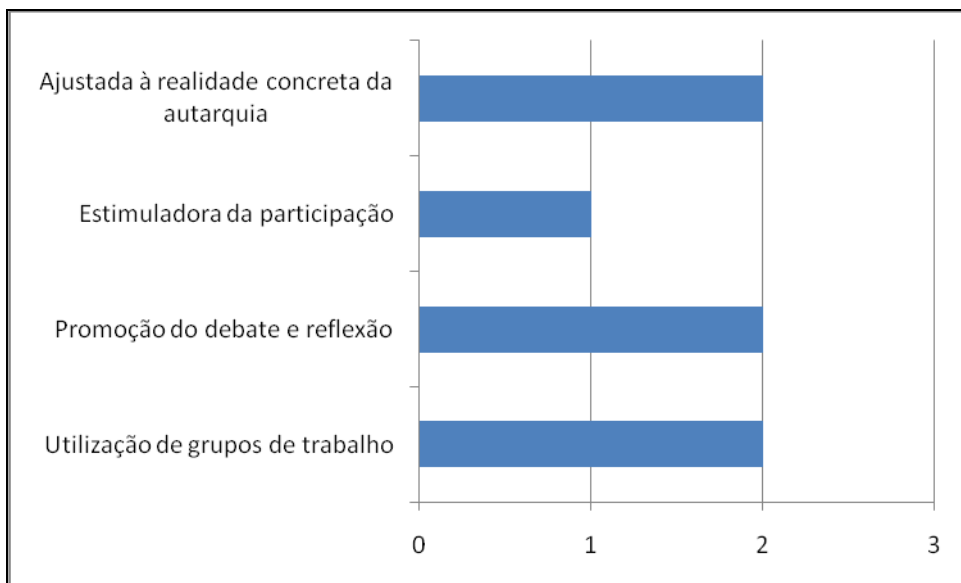
A totalidade dos entrevistados referiu ter tido acesso prévio ao programa (conteúdos programáticos) da formação-acção.

### **Questão 14 Importância do acesso prévio ao programa**

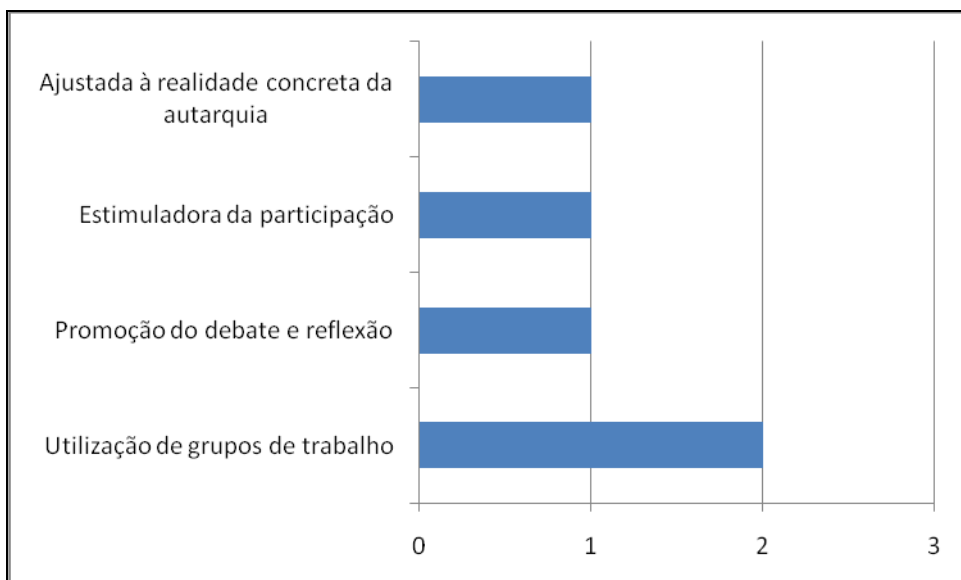
Todos os entrevistados consideraram muito importante o acesso prévio ao programa.

## Questão 15 Utilidade da metodologia formativa

### CM A



### CM B

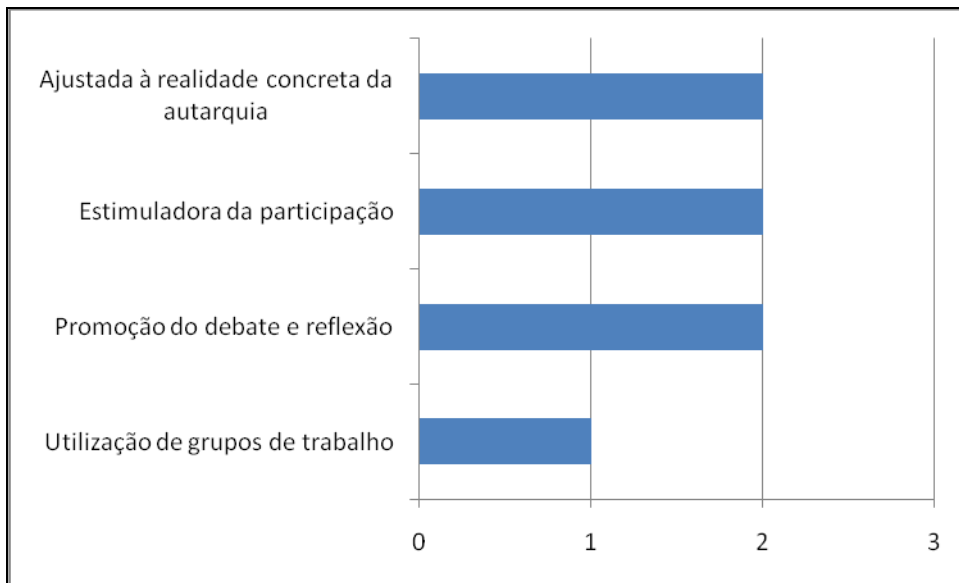


Promoção do debate e reflexão  
Ajustada à realidade concreta da autarquia

# Utilização de grupos de trabalho

Estimuladora da participação

CM C



**Estimuladora da participação**  
**Promoção do debate e reflexão**  
**Ajustada à realidade concreta da autarquia**  
Utilização de grupos de trabalho

As declarações prestadas relativamente a esta questão, atribuem a mesma importância a 3 itens: “Ajustada à realidade da autarquia”, “Promoção do debate e reflexão” e “**Utilização** de grupos de trabalho”, segue-se por ordem decrescente de importância a razão “Estimuladora de participação”.

### **Questão 16 Características dos formadores**

Todos os formandos destacam os conhecimentos adequados e aprofundados dos formadores referindo unanimemente o papel de incentivadores e facilitadores da apropriação do conhecimento.

### **Questão 17 A duração foi adequada**

Todos os entrevistados responderam que a duração da formação-acção foi adequada.

## **Discussão dos Dados e Conclusões**

As respostas verificadas e analisadas através da análise de conteúdo permitem verificar claramente uma tendência comum em todas as questões da entrevista aos formandos das 3 diferentes Câmaras Municipais, apesar da variação de frequências, todos os entrevistados referem os mesmos itens de resposta. Esta tendência global permite afirmar que o impacto desta formação-acção é claramente semelhante nas 3 Câmaras Municipais, configurando 3 casos de sucesso.

De realçar que nas 3 Câmaras Municipais foi implementado com sucesso o Sistema de Avaliação de Desempenho e o qual se encontra em vigor até este momento, sendo os seus conceptores e responsáveis, os formandos destas 3 Câmaras Municipais que frequentaram esta mesma formação-acção.

Todas as respostas dadas por todos os entrevistados relativamente às questões de outputs da formação, revelam na sua totalidade afirmações que se enquadram em melhorias precisas ou aumento de eficiência do desempenho global da organização, ou de melhorias individuais de competências e métodos de trabalho associados e decorrentes da implementação do sistema de avaliação de desempenho, objectivo principal desta formação-acção.

As respostas registadas na primeira questão permitem claramente identificar a concretização dos objectivos primordiais desta formação-acção: a construção do sistema de avaliação de desempenho na administração pública e a definição correcta de objectivos com a consequente apreensão de conceitos a esta associados. As respostas verificadas nas questões seguintes (questões 2, 3, 4, 5 e 6) permitem ampliar o grau de apreensão dos conceitos e metodologias associados a implementação do SIADAP, ao ser evidenciado pelos entrevistados da 3 Câmaras Municipais a melhoria ou aquisição de competências, a redução de custos e a melhoria dos procedimentos aliada a uma maior rapidez na realização das tarefas.

O apoio e o suporte (questão 7) das 3 Câmaras aos formandos que frequentaram a acção revela-se como factor importante que também contribui para o sucesso da formação.

As questões relativas às características da metodologia formativa e respectiva utilidade (questões 12 e 15), revelam igualmente opiniões favoráveis das 3 Câmaras ao ser destacado os métodos pedagógicos utilizados (debate, reflexão, grupos de trabalho) e o esforço conseguido de aproximação e ajustamento à realidade de cada Câmara. São também unânimes as opiniões favoráveis ao desempenho dos formadores, destacando o seu grau de preparação e o seu papel na aquisição e facilitação da apropriação do conhecimento.

Esta metodologia revelou-se na sua preparação e execução, de extrema facilidade de aplicação, de redução de tempos de aplicação em comparação com outras metodologias. As entrevistas realizadas permitiram igualmente a obtenção de informação clara, objectiva e documentada de razões que suportam claramente o sucesso desta formação-acção. Claramente se diferencia de outras metodologias ao apresentar a informação de uma maneira concisa, precisa e objectiva.

Os resultados desta avaliação de impacto apresentam-se em conformidade com a informação recolhida informalmente junto dos executivos das 3 Câmaras Municipais que também referiram o sucesso desta formação-acção e da extrema importância que teve na reorganização de métodos de trabalho e respectiva e correcta avaliação. Ainda no âmbito desta recolha informal de informação junto dos executivos, foi também realçada a importância do correcto estabelecimento de objectivos e respectivos acompanhamento e avaliação e na extrema importância que estes factos tiveram na melhoria dos serviços prestados pelas autarquias e igualmente pela melhoria dos processos de trabalho internos e melhoria de competências individuais.

A experiência adquirida com esta metodologia, permite-nos indicar a sua relevância para estudos de avaliação de impacto da formação desde que estejam reunidos os seguintes pressupostos:

- Estudo rigoroso de necessidades de formação
- Inventariação dos objectivos pretendidos com a formação ao nível de impactos individuais e organizacionais
- Envolvimento dos actores-chave no processo de decisão
- Criterioso recrutamento e selecção de formandos
- Total suporte organizacional aos formandos que frequentarem a formação

## Referências Bibliográficas

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Brinkerhoff, R. 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.
- Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling Training's Stories*, San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Brinkerhoff, R. O. (2008). *Training Impact Evaluation that Senior Managers Believe and Use*; ASTD International Conference & Exposition..
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Canário, R., Lima, L. C., Pacheco, J. A., Esteves, M.. (2006). *A Educação em Portugal (1986-2006) Alguns contributos de investigação*. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Cooperrider, D (1990) Positive image, positive action: the affirmative basis of organising.. *Appreciative Management and Leadership* (pp.91-125). In Srivastava, S & Cooperrider D (eds) San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ferrão, L., Rodrigues, M.. (2000). *Formação Pedagógica de Formadores*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Foley, Griff (1995), A framework for understanding adult learning and education”, in “Understanding adult education and training, Allen & Unwin, St Leonards NSW Sydney, Australia.

Kirkpatrick, Donald L. (2006). *Evaluating Training Programs*. (3rd edition), San Francisco: Berrett Koehler Publishers.

Lopo, T. (2008). *A Formação-Acção*. Workshop “O QREN e a Administração Local”, Lisboa, Hotel Pestana Palace.

Nickols, F. (2003). There is no cookbook approach. Distance Consulting. Consultado em: [www.nickols.us](http://www.nickols.us) em 27 de Novembro de 2008

Nickols, F. (2004). A Stakeholder Approach to Evaluating Training. Consultado em: [www.nickols.us](http://www.nickols.us) em 27 de Novembro de 2008

Nóvoa, A., Cabrito, B., Canário, R. (2005). “Estudo Nacional de Avaliação de Impactos da Formação realizada para a Administração Local no Âmbito do Programa FORAL”, Segundo Relatório, Universidade de Lisboa.

Phillips, J. J. (1994). *Measuring return on investment*. Vol 1. Ed. ASTD.

Pires, A. L. O., (2002). Educação e formação ao longo da vida: análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências. Tese de Doutoramento. Faculdade de Ciências e Tecnologias, Universidade Nova de Lisboa.

POPH - Programa Operacional do Potencial Humano (2008). Consultado em: [www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt) em 12 de Novembro de 2008.

Swanson, R. A. (2001), *Assessing the financial benefits of human resource development*. Cambridge, MA: Persens.

Schon, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey Bass.

Tennant, Mark (1997), *Psychology and Adult Learning*, Routledge, London.

Trevisan Michael S. (2004). *Practical Training in Evaluation: A Review of the Literature*, American Journal of Evaluation, 25(2), 255-272.

Veloso, A. (2007); O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutorado, Universidade do Minho.

Yin, Robert K. (1981). *The case study crisis: some answers*. Administrative Science Quarterly, March, Vol.26, 58-65.

Wang, Greg G & Spitzer, Dean R. (2005). *Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward*. Advances in Human Resources, 7 (1).

Wang, G. G., & Wang, J. (2005). *HRD evaluation: Emerging market, barriers, and theory building*. Advances in Developing Human Resources, 7 (1), 22-36

Wilcox, D. & Wang, Greg G. (2006). *Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced*. Advances in Developing Human Resources, 8, 528

## Anexo 1

(Questionário)

# Questionário

Por favor, responda às questões apresentadas neste questionário, assinalando com uma cruz a resposta que considera mais adequada. As suas respostas servirão para determinar o impacto da Formação-Acção "Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho - SIADAP". Todas as suas respostas serão tratadas confidencialmente.

### Parte A – Resultados da Formação

	Não compreendi	Compreendi mas não utilizei	Compreendi, utilizei mas sem resultados visíveis	Compreendi, utilizei e obtive resultados positivos
1 - Conceito de "Ciclo de Gestão"				
2 - Os diferentes tipos de "Objectivos", Individuais e de Equipa				
3 - As vantagens da aplicação da Gestão por Objectivos à Gestão Municipal				
4 - A relação entre Gestão por Objectivos e Motivação individual e de Equipas				
5 - A "contratualização" de Objectivos entre Avaliador e Avaliado				
6- O enquadramento legal da Avaliação do Desempenho - SIADAP				
7 - A legislação ligada à Avaliação do Desempenho - SIADAP				
8 - O conceito de "Competências Comportamentais"				
9 - As diferentes metodologias de Definição de Objectivos				
10 - O processo de definição de objectivos "em cascata"				

	Não compreendi	Compreendi mas não utilizei	Compreendi, utilizei mas sem resultados visíveis	Compreendi, utilizei e obtive resultados positivos
11 - Definir objectivos Individuais e de Equipa				
12 - Definir objectivos das Unidades Orgânicas (Só responder se for Dirigente)				
13 - Definir níveis de Competências Comportamentais				
14 - O CCA - Conselho de Coordenação da Avaliação (Só responder se for membro do CCA)				
15 - A implementação de aplicação informática de suporte ao controlo dos Objectivos				
16 - Concepção de um sistema de relatório periódico de Resultados face a Objectivos				
17 - Identificar e ilustrar o impacto da Definição de Objectivos nos comportamentos individuais				
18 - Identificar casos concretos ilustrativos dos benefícios da Gestão por Objectivos				
19 - Preparar, face à experiência adquirida, o processo de definição de objectivos para 2009				

## Parte B - A Metodologia de Formação

### Seminários e Workshops

#### Monitoria/Formadores

	Não concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo completamente
1- Conhecimentos relevantes sobre a matéria				
2- Clareza nas intervenções				
3- Clareza nas respostas às questões colocadas				
4- Capacidade de exposição				
5- Disponibilidade para esclarecer dúvidas				

#### Temas Apresentados

	Não concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo completamente
6- Os assuntos tratados tiveram interesse				
7- As temáticas abordadas corresponderam às expectativas iniciais				
8- As temáticas abordadas estavam de acordo com as necessidades dos formandos face ao projecto a implementar				
9- A sequência dos conteúdos apresentados foi lógica e eficaz para o desenvolvimento de competências				
10- As temáticas abordadas estavam de acordo com os objectivos gerais e específicos				

### Formação Personalizada

## Metodologia da Formação

	Não concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo completamente
11- Utilidade para o cumprimento dos objectivos do projecto				
12- Facilitação da implementação do projecto em desenvolvimento				
13- Auxílio à transposição de conhecimentos para as situações práticas reais do contexto de trabalho				

## Plano de Acção

### Output da Formação-Acção

	Não concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo completamente
14- Utilidade do output proposto para a Autarquia				
15- Pertinência do output proposto para a Autarquia				
16- Enquadramento no contexto real de trabalho do formando				
17- Adequação às necessidades da Autarquia				

## Parte C – Enquadramento na Organização

1- Indique qual a opção que caracteriza o seu vínculo laboral com a Autarquia quando participou na formação-acção:

- Funcionário do Quadro
- Contrato Individual de Trabalho
- Prestação de Serviços/Avença
- Estagiário/a
- Outro. Qual: \_\_\_\_\_

2- Qual a sua Categoria Profissional?

- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional

3- Qual a sua Função?

\_\_\_\_\_

Nome:

Obrigado pela sua colaboração.

## **Anexo 2**

(Guião Entrevista casos de Sucesso)

Entrevistado:

Curso:

# **Guião Casos de Sucesso**

## **Questões "Core"**

### **Sucesso da aplicação da aprendizagem**

Pelas respostas que deu no questionário, parece-nos que utilizou a formação de uma maneira efectiva e com bons resultados. Gostaríamos de compreender com maior detalhe como aplicou os conhecimentos adquiridos e que resultados positivos aconteceram por causa e desde a formação.

Questão 1

Como utilizou as ferramentas/conhecimentos adquiridos na formação?  
(exemplos específicos)

Questão 2

O que resultou da aplicação que fez do/a (exemplo)?

Questão 3

Como é que isso o/a ajudou no seu trabalho?

Questão 4

Na sua opinião, qual foi o maior benefício/contributo que esta formação lhe trouxe?

Questão 5

Que benefícios trouxe para a entidade onde trabalha?

Questão 6

Pode dar um exemplo desse benefício?

### **Factores organizacionais que apoiaram a aplicação do conhecimento**

Questão 7

Em que medida este apoio foi importante para si, uma vez que não foi para toda a gente?

Questão 8

Pensando na sua organização/empresa e ambiente de trabalho, em que medida acha que contribuíram para que a formação fosse útil para si? Porquê?

Questão 9

A data de realização da acção foi importante? Porquê?

Questão 10

As suas características pessoais foram importantes? Em que medida e porquê?

Questão 11

Existiu outro factor que foi importante? Qual?

Questão 12

Os seus colegas de trabalho ajudaram-no(a) a aplicar o que aprendeu na formação?

### **O papel da chefia no sucesso**

Questão 13

Um aspecto por vezes importante é o papel e apoio da chefia. No seu caso, a sua chefia teve um papel positivo? Porquê?

Questão 14

Se sim, que características ou acções da sua chefia ajudaram nos resultados positivos que conseguiu com a formação? E para os outros formandos?

### **Razões de participação**

Questão 15

As pessoas participam em acções de formação por muitas razões. No seu caso, qual ou quais foram as razões?

Questão 16

Quem decidiu a sua participação?

Questão 17

Qual foi a principal razão que o(a) levar a frequentar a acção de formação?

Questão 18

Houve outros colegas que frequentaram a acção?

Questão 19

Recebeu algum incentivo para participar na acção de formação?

### **Características da formação**

Questão 20

Parece que para si, a formação trouxe resultados positivos. Que características teve a acção de formação que a tornou especialmente positiva para si?

Questão 21

Teve acesso prévio ao programa da acção de formação? Acha importante?

Questão 22

A metodologia formativa e os meios pedagógicos utilizados foram importantes? E o desempenho do formador? Porquê?

Questão 23

A duração da acção foi adequada? Porquê?

Questão 24

Existiu outro aspecto inerente à acção de formação que considere relevante/importante?





### **Anexo 3**

(Guião Entrevista casos de Insucesso)

## **Guião Casos de Insucesso**

### **Questões "Core"**

#### **Sucesso da aplicação da aprendizagem**

Pelas respostas que deu no questionário, parece-nos a formação que frequentou não terá sido útil ou importante para si. Gostaríamos que nos ajudasse a perceber porquê para que possamos melhorar.

#### Questão 1

Quais foram as razões para que esta formação parece não ter sido muito importante para si?