

# A AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA FORMAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA *RETURN ON INVESTMENT*: UMA ANÁLISE COMPARADA

Felipa Lopes dos Reis  
felipareis2011@hotmail.com

Neusa Santos  
nadiakussema@hotmail.com  
Mestre em Gestão de Empresas na ULHT

## Resumo

Este estudo descreve um conjunto de esforços empreendidos para desenvolver medidas de avaliação da formação. São discutidos os desafios metodológicos de cada um desses níveis de avaliação e apresentados exemplos de como os problemas de análise e mensuração têm sido resolvidos. É feito um levantamento teórico do estado da arte neste domínio e são descritos os modelos mais importantes e reconhecidos de avaliação dos impactos da formação. Faz-se uma reflexão sobre a matriz metodológica da avaliação da formação e discutem-se as condições para a implementação da metodologia ROI. Os dados foram obtidos, através da aplicação de um inquérito *online* efetuado aos profissionais da área da formação e da gestão dos recursos humanos, que mostram a situação real da avaliação dos impactos da formação nas organizações.

Os resultados mostraram que, a motivação dos supervisores e dirigentes é o principal fator no sucesso de uma formação. E que o plano de formação resulta de um diagnóstico de necessidades de formação não estando alinhado com um sistema de avaliação de desempenho. Apesar do elevado interesse em torno da metodologia ROI, o modelo de kirkpatrick é o mais utilizado pelas empresas, devido ao custo associado à implementação da metodologia ROI.

**Palavras-chave:** Formação, Metodologias de Avaliação da Formação, Avaliação da Formação, ROI, Return on Investment.

## **Abstract**

This study describes a set of efforts to develop training evaluation measures. The methodological challenges are discussed for each of these levels of evaluation and some examples of how the analysis and measurement problems have been solved. It is a theoretical survey of the state of the art in this field and describes the most important and recognized models of impact assessment training. It will be a reflection on the methodological array of training evaluation and discusses the conditions for the implementation of the ROI methodology. Data were obtained through the application of an online survey conducted for professional training area and the management of human resources, showing the actual progress of the assessment of the impacts of training in organizations.

These results showed that the motivation of supervisors and managers is in first place on the factors that mostly influenced the success of a training and that the training plan is the result of a diagnosis of training needs and is not aligned with a performance appraisal system and that despite the ROI methodology to be chosen as the one that would like to apply kirkpatrick model is mostly used by companies because of the cost associated with implementation of the ROI methodology.

**Keywords:** Education, Training Evaluation Methodologies, Training Evaluation, ROI, Return on Investment

## Introdução

A avaliação dos impactos do investimento em formação sobre as estruturas organizacionais é uma questão pertinente que tem preocupado diversos autores ao longo do tempo. No entanto, as metodologias de avaliação centraram-se durante muito tempo em percepções que os próprios formandos tinham sobre os benefícios obtidos com a formação, sendo mais tarde avaliados os impactos através das percepções que as chefias departamentais tinham sobre os benefícios que a formação realizada aportava às suas estruturas organizacionais. Nesta lógica, Kirkpatrick trouxe-nos contributos fundamentais e sistematizou toda a abordagem por níveis, parametrizando a análise de forma estruturada em torno dos benefícios obtidos a várias escalas.

Assim, é cada vez mais valorizada a avaliação nas práticas de formação. Compreendendo-se melhor à luz de três elementos novos: i) as organizações cada vez mais não vêm a formação como uma mera obrigação ou uma inevitabilidade, antes a consideram como parte integrante da estratégia de gestão e inovação; ii) aos responsáveis pela formação ou pela execução dos planos de formação é agora exigido que conheçam os resultados dos investimentos realizados com formação; iii) a formação permanente, ao longo de toda a vida, requer uma avaliação de cada etapa da formação que se desenvolve.

Sendo um investimento, é preciso, desde início, prever os seus resultados. Assim, a avaliação da formação vai fazendo parte integrante dos próprios planos de formação, constituindo, à medida que estes vão sendo executados, uma preciosa fonte de informação para a gestão das pessoas, ao serviço das organizações e dos seus projetos.

Avaliar a formação não é, contudo, uma tarefa fácil. Fácil e usual é reproduzir os modelos de avaliação escolar e aplicá-los à avaliação da formação contínua nas organizações (Méndez, 2002). E esta é uma tendência que importa combater, evoluindo para uma avaliação mais completa e complexa do impacto da formação tanto nas pessoas e no seu desempenho como nas equipas de trabalho e na evolução da organização.

Nos últimos anos as organizações têm vindo a sentir, de forma acentuada, a necessidade de passar da análise linear de custo benefício para um nível que pudesse ser integrado com os sistemas de análise de criação de valor. Lógicas como a análise através do método EVA – *Economic Value Added*, impuseram-se, pelo que a necessidade de considerar o custo de oportunidade do capital investido em formação ganhou relevância. A metodologia de avaliação do ROI da formação assumiu assim especial importância, pois é aquela que consegue chegar a resultados objetivos, incluindo numa perspetiva relevante para os acionistas, usando para tal medidas que não são apenas subjetivas, mas também dados objetivos, tais como aquelas sobre melhorias da produtividade, impactos sobre o desempenho efetivo dos colaboradores ao nível operacional e tático, bem como os ganhos de *Goodwill* que reforçam o valor das organizações.

### **1- Retorno do Investimento em Formação – O ROI da Formação**

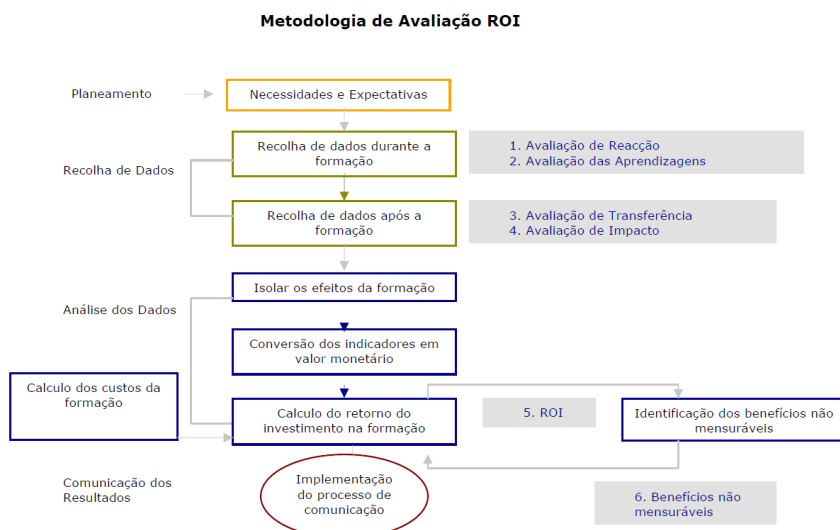
O retorno do investimento é a comparação, financeira, dos resultados líquidos obtidos face ao custo do programa formativo (expresso em percentagens). Muitos gestores não estão dispostos a empreender um projeto de formação se não lhes for garantido um bom nível de retorno do investimento que foi exigido para o levar a cabo. Não lhes basta bons resultados, querem garantir uma recuperação do investimento, remunerando os capitais investidos acima do custo de oportunidade de capital, contribuindo assim para a criação de um EVA (Valor Acrescentado Económico) positivo. É importante não confundir Retorno do investimento com Índice custo/ benefício.

Entre 2003 e 2005 foi desenvolvido um projeto financiado pela Comissão Europeia através do Programa Leonardo da Vinci designado por “Projeto ROI”. O projeto teve uma duração de 30 meses (entre 06-01-2003 e 06-07-2005) e teve como finalidade a conceção, desenvolvimento e implementação de uma metodologia e de um conjunto de ferramentas que permitam a todos as entidades que operam no mercado da formação (entidades de formação, empresas, particularmente,

PME's) e outros agentes, avaliar o retorno do investimento em formação (CECOA, 2010).

Deste projeto resultaram alguns produtos nomeadamente Indicadores de Avaliação ROI, Modelo de Avaliação ROI e Metodologia de Avaliação ROI.

Figura 1: Esquema da metodologia de avaliação ROI



Fonte: CECOA, 2010.

## 2- Objetivos da Investigação

A avaliação e objetivos não são fáceis de associar. De um lado, dispomos de uma enorme variedade de modelos de situações de avaliação, com base nos quais podemos conceber exames ou protocolos de avaliação mais ou menos complexos (das perguntas de resposta curta e completamente aos portfolios e vês heurísticos).

Por isso, para levar a cabo este estudo, foram definidos os objetivos que a seguir se apresentam e que irão permitir coordenar todas as atividades a desenvolver em cada etapa da investigação:

- Conhecer a importância da motivação percebida pelos colaboradores por parte da formação;
- Identificar quais são as alternativas e mudanças para manter os colaboradores altamente produtivos e interessados pela empresa e concentrados na rentabilidade máxima da organização;
- Inferir as diferentes técnicas usadas dentro das organizações que motivam e refletem verdadeiramente a produtividade gerada;
- Analisar e descrever as características sociodemográficas e profissionais da população estudada.

De referir, contudo, que a metodologia de avaliação seria incompleta se se limitasse a determinar o grau de habilidade associado a uma questão já elaborada ou a um problema já redigido. Uma abordagem destas permitiria etiquetar os elementos de um banco de questões ou de problemas, a partir do qual se pode conceber um exame de final de ano, ainda que não resolvesse o problema que resulta do facto de qualquer banco existente, com a emergência da avaliação do desempenho (*performance assessment*), não conseguir cobrir todas as situações apropriadas.

### **3- Hipóteses**

As hipóteses desta investigação foram obtidas através do estudo e análise da informação documentada. Após terem sido identificadas as variáveis, e definidas as suas relações, pode-se agora testar as relações que foram teorizadas, no entanto, deve proceder-se a operacionalização do conceito, dado ser relativo a uma variável abstrata.

Sendo assim, temos como hipóteses:

H1: O plano de formação está alinhado com o sistema de avaliação de desempenho.

H2: A avaliação dos impactos da formação inclui alguma forma de análise sobre a transferência de conhecimentos e competências, da ação de formação para o local de trabalho.

#### **4- Metodologia**

Neste trabalho pretende-se abordar os aspetos relativos aos procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, caracterizando a estratégia de pesquisa, apresentando o método empregue, bem como, a fonte de dados para o estudo, o processo de amostragem e o instrumento de recolha de dados.

Assim, o tipo de estudo a utilizar depende do problema que se pretende estudar. Neste sentido, de acordo com o problema de investigação formulado e com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos, foi efetuado um estudo quantitativo, os meios a que se recorreu no desenvolvimento da pesquisa foram quantitativos em razão da utilização de questionário *online*.

Este método de estudo de caso permitiu uma proximidade com os fenómenos estudados, possibilitando desta forma um maior aprofundamento das questões que foram levantadas.

Universo ou população significa para Sampieri *et al.* (2006) um conjunto de elementos ou sujeitos que partilha características comuns, definidas por um conjunto de critérios. A população alvo é constituída pelos elementos que integram os critérios de seleção previamente definidos pelo investigador, enquanto, a população acessível é constituída por uma parte da população alvo e a qual o investigador tem acesso.

O questionário foi direcionado para profissionais da área de Recursos Humanos, sejam ou não diretamente responsáveis pelos planos de formação das suas empresas, para gestores de empresas fornecedoras de serviços de formação, para formadores, tendo ainda sido obtido algumas respostas de pessoas que estudam esta temática do ponto de vista académico e de investigação, mas sempre com a

preocupação de corresponderem a pessoas com forte ligação ao mundo empresarial e à prática do mercado. Obtiveram-se 45 respostas ao questionário *online* de uma população alvo de 82 pessoas.

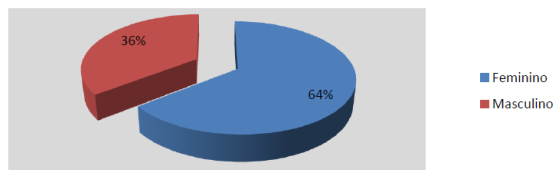
Assim, em síntese, a seleção dos elementos que constituíram a amostra obedeceu aos seguintes critérios:

- Os inquiridos pertenciam a ambos os géneros;
- Idades compreendidas entre os 27 e os 65 anos;
- Qualificações académicas diversificadas;
- Atividade profissional desenvolvida nas áreas geográficas de Portugal, Angola e Moçambique;
- A exercer funções administrativa ou de chefia.

## 5- Apresentação e análise dos resultados

Como se pode verificar pelo gráfico seguinte obteve-se 29 respostas do sexo feminino e 16 respostas do sexo masculino.

Gráfico 1: Repartição por género das pessoas que responderam ao inquérito

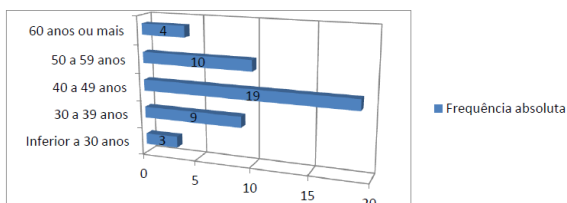


Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

Quanto à idade dos profissionais que responderam ao questionário, apresenta uma moda de respostas entre os 40 e 49 anos, de acordo com o gráfico que se apresenta de seguida.



Gráfico 2: Distribuição etária das pessoas que responderam ao questionário



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

Em resposta à questão, “*Por favor, indique qual a situação que melhor se adapta à sua situação atual*”, observamos que há uma dispersão de respostas pelas várias possibilidades apresentadas, ainda que a resposta que mais vezes se verifica seja a correspondente a “*Formador*”. Podemos observar precisamente esta diversidade de posições profissionais no gráfico abaixo.

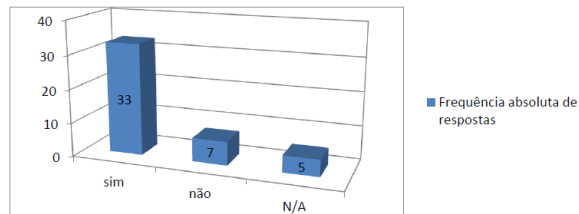
Gráfico 3: Posição profissional



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

Em resposta à pergunta se “*O plano de formação da sua empresa resulta de um diagnóstico de necessidades de formação?*” obtivemos uma esmagadora maioria de respostas positivas, com 82,5 % de respostas *Sim* e apenas 17,5 % de respostas *Não*. Houve ainda cinco pessoas que optaram por não responder e/ou que consideraram que a questão não era aplicável à sua realidade concreta.

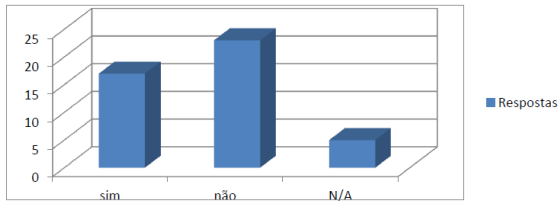
Gráfico 4: Plano de formação e diagnóstico de necessidades de formação



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

A realidade apresenta-se bastante diferente quanto à resposta à pergunta "O plano de formação está alinhado com o sistema de avaliação do desempenho?", pois a maioria das respostas foram negativas, como podemos observar através do gráfico seguinte.

Gráfico 5: Plano de formação e sistema de avaliação de desempenho



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

As respostas à pergunta "O plano de formação está alinhado com um plano de desenvolvimento de carreiras?" são maioritariamente negativas, significando que o alinhamento entre os planos de formação das organizações e os planos de desenvolvimento de carreiras, prática desejável, ainda está longe de ser uma realidade para a maioria das empresas. Obtiveram-se 70% de respostas negativas e apenas 30% de respostas positivas, tendo havido ainda 5 pessoas que optaram por não responder ou entenderam que esta questão não era aplicável à sua realidade profissional.

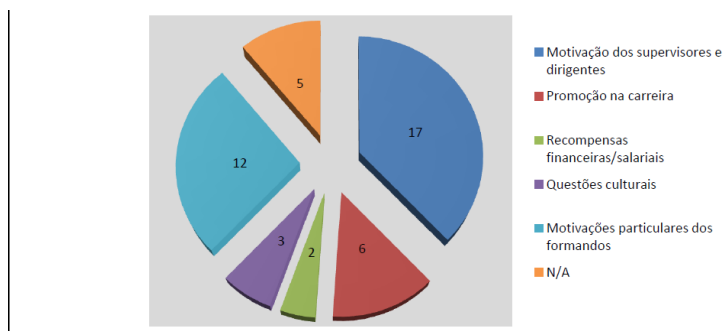
Gráfico 6: Plano de formação e plano de desenvolvimento de carreiras



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

No gráfico seguinte apresentam-se os resultados das respostas à questão “Por favor, ordene os fatores que mais facilitam a transferência de conhecimentos e competências das ações de formação para o contexto operacional de trabalho.” Em que a opção *Motivação dos supervisores e dirigentes* foi a que obteve mais respostas como primeiro fator que facilita a transferência de conhecimentos a partir das ações de formação para o contexto operacional de trabalho, com 17 nomeações como primeira causa, o que corresponde a uma percentagem de 37,7% das respostas recebidas. Em segundo lugar foi destacada a opção *Motivações particulares dos formandos*, com 12 nomeações, correspondentes a 26,6% das respostas recebidas, tendo o terceiro lugar entre os fatores que contribuem para esta transferência cabe à opção *Promoção na Carreira*, com 6 nomeações e 13,3% das respostas recebidas. Em quarto lugar a opção *Questões culturais*, com 3 nomeações e 6,6% das respostas recebidas. Finalmente, foram destacadas as *Recompensas financeiras*, cuja opção recebeu apenas 2 nomeações que correspondem a apenas 4,4% das respostas recebidas. Ainda obtivemos 5 respostas de não aplicável, que na análise seguinte descontaremos da percentagem de cada resposta.

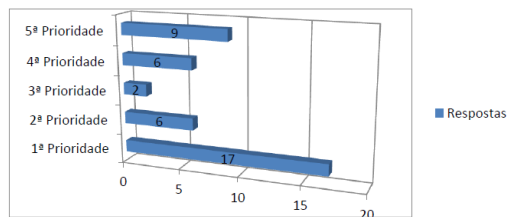
Gráfico 7: Motivos de sucesso da formação



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

De seguida, analisamos o lugar que cada uma das opções obteve na hierarquização estabelecida. No caso da opção *Motivação dos supervisores e dirigentes* que, tal como fora referido, foi a que obteve mais respostas como primeiro fator o que facilita a transferência de conhecimentos a partir das ações de formação para o contexto operacional de trabalho, a distribuição de respostas pelas várias posições foi a que se mostra no gráfico seguinte, tendo obtido, além de 42,5% de respostas como primeiro fator, ainda 15% como segundo fator, 5% como terceiro fator, 15% como quarto fator e 22,5% como último fator relevante.

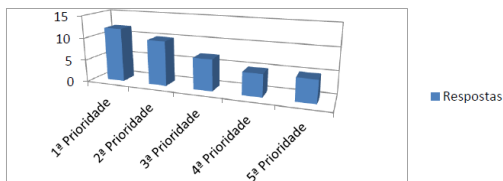
Gráfico 8: Prioridades da motivação dos supervisores e dirigentes



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

Pela análise das respostas *Motivações particulares dos formandos* podemos observar que a distribuição hierárquica das escolhas coloca esta opção essencialmente como tendo mais respostas em primeiro lugar. No gráfico seguinte apresenta-se a distribuição desta resposta pelas várias prioridades.

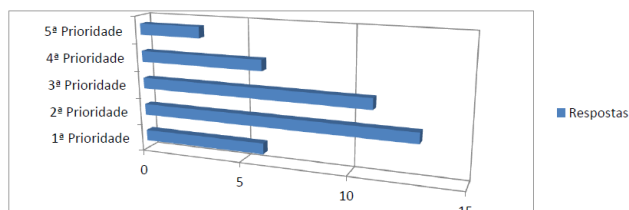
Gráfico 9: Prioridades das motivações particulares dos formandos



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

No gráfico seguinte apresenta-se a distribuição correspondente à opção de resposta *Promoção na Carreira*, cujas respostas se concentram fundamentalmente como segunda e terceira opção mais nomeada.

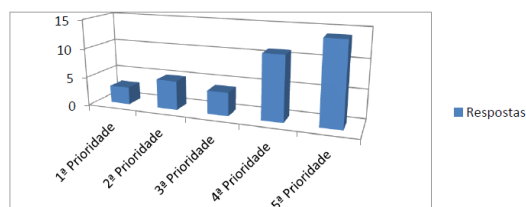
Gráfico 10: Prioridades da promoção na carreira



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

A opção *Questões Culturais* surge como aquela que tem mais nomeações como último fator relevante e obtém 60% das suas nomeações nas duas últimas prioridades, mas conseguiu obter três nomeações como a mais importante opção. De seguida apresenta-se o gráfico com a sua distribuição.

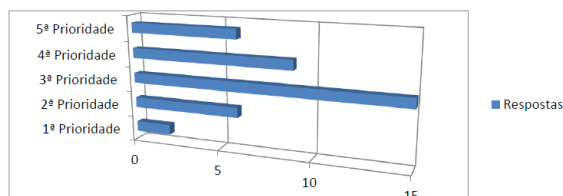
Gráfico 11: Prioridades das questões culturais



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

De seguida apresenta-se o gráfico relativo à opção das *Recompensas financeiras*, que tem uma distribuição curiosa entre as várias respostas, pois está posicionada maioritariamente entre a terceira e quarta opção, mas apenas consegue 2 respostas em primeiro lugar, 6 respostas em segundo, 15 respostas em terceiro lugar, 9 respostas apontam esta opção em quarto lugar e finalmente 6 respostas colocam esta possibilidade em último lugar.

Gráfico 12: Prioridades das recompensas financeiras

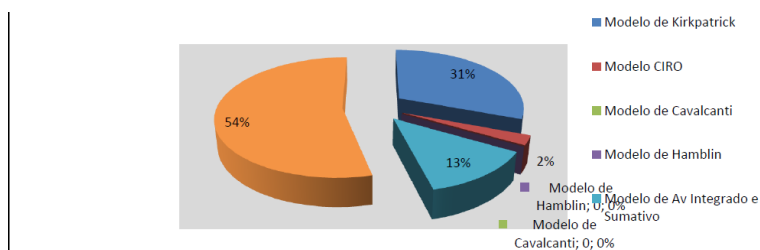


Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

Assim, torna-se mais clara a forma como as pessoas que responderam ao inquérito encaram os vários fatores que favorecem a transferência de conhecimentos e competências entre o ambiente das ações de formação e o contexto operacional de trabalho.

No gráfico seguinte apresenta-se a distribuição das respostas à questão “*Por favor, indique a sua preferência sobre o método de avaliação da formação que mais gostaria de utilizar/implementar na sua organização*”. Como podemos observar, a metodologia de avaliação da formação mais citada como a preferida para utilizar/implementar nas organizações a que pertencem os entrevistados é o ROI da Formação, com uma maioria significativa, pois foi citada por 53,8% das respostas que indicaram um modelo. Em segundo lugar aparece o método de avaliação preconizado pelo modelo de Kirkpatrick, com significativos 30,7% das respostas válidas. Já a uma distância considerável, mas mesmo assim ainda atraindo algumas atenções está o Modelo de Avaliação Integrado e Sumativo – MAIS, de Borges-Andrade com 12,8% das respostas. O modelo CIRO recebeu apenas uma citação, o que corresponde a 2,5% das respostas. Quanto às opções relativas ao modelo de Cavalcanti e ao modelo de Hamblin não foram citados por nenhuma resposta como sendo o modelo que aqueles que responderam ao questionário apontavam como o seu favorito para utilizar/implementar.

Gráfico 13: Preferência sobre o método de avaliação de formação

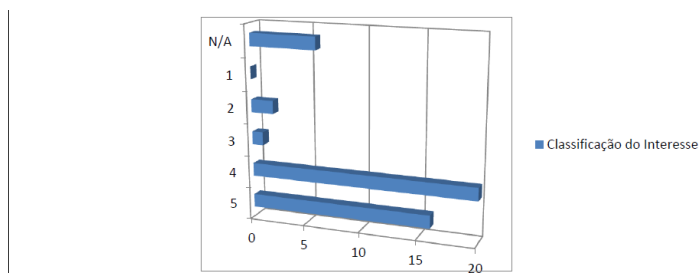


Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

De seguida, pediu-se aos participantes que classificassem o interesse da metodologia ROI da Formação, numa escala de 1 a 5, em que 1 representa o menor interesse e 5 o maior interesse.

Obtiveram-se 16 respostas classificando esta metodologia como tendo o interesse máximo e 20 respostas de classificação 4. Uma resposta deu classificação 3 e duas respostas optaram por 2. Ninguém classificou com 1, no entanto houve 6 participantes que optaram por não responder.

Gráfico 14: Classificação do interesse do ROI

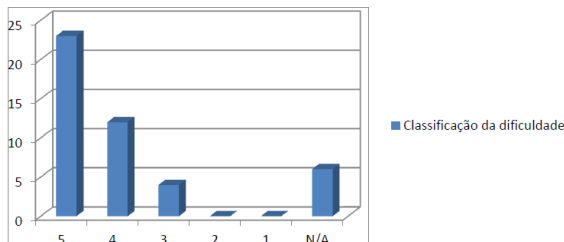


Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

De seguida, pediu-se aos participantes para classificarem a dificuldade de implementação na prática da metodologia ROI da Formação numa escala de 1 a 5, em que 1 representa menor dificuldade e 5 representa maior dificuldade.

Significativamente, obteve-se uma maioria absoluta de respostas considerando que esta metodologia implica a dificuldade máxima para ser implementada, tendo havido também 12 respostas que classificaram de dificuldade 4 e apenas quatro participantes optaram pela resposta 3. Ninguém classificou como 2 ou 1. No entanto, também nesta questão, 6 participantes optaram por não responder.

Gráfico 15: Classificação da dificuldade da metodologia



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

A questão seguinte pretendia apurar se “*A gestão da formação na sua organização é feita por um departamento especializado?*”, tendo-se obtido 22 respostas positivas e 17 respostas negativas, o que dá uma perspetiva sobre a forma como na prática ainda muitas empresas encaram a gestão da formação e o potencial de evolução que parece existir neste domínio.

Em complemento a esta questão, pediu-se aos participantes que respondessem se “*A avaliação dos impactos da formação inclui alguma forma de análise sobre a transferência de conhecimentos e competências da ação de formação para o local de trabalho?*” ao que obtive-se 25 respostas negativas e apenas 14 respostas positivas, o que não pode deixar de nos parecer surpreendente pelo importante significado deste resultado.

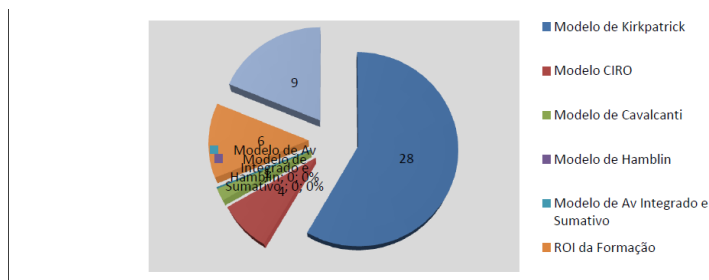
Aos participantes que responderam afirmativamente à questão anterior foi pedido que informassem como essa avaliação dos impactos da formação inclui alguma forma de análise sobre a transferência de conhecimentos e competências da ação de formação para o local de trabalho era feita. Obteve-se uma maioria de respostas que referiram



que essa avaliação era feita através de observação direta e majoritariamente por intermédio das chefias diretas e departamentais. No entanto, foram também referidas outras fontes interessantes como relatórios internos, análise das melhorias observáveis e da produtividade, bem como através da avaliação de desempenho.

Em resposta à questão seguinte, “*Que metodologias de avaliação dos impactos da formação utilizam atualmente na sua organização?*”, sendo uma resposta em que eram admitidas várias opções simultaneamente como correspondendo a modelos que estão a ser utilizados na prática, verificaram-se diferentes respostas. O modelo de Kirkpatrick é o modelo que tem mais respostas afirmativas com 28 respostas, seguido da metodologia ROI da Formação com 6 respostas. Em terceiro lugar aparece o modelo CIRO, com 4 respostas e em quarto lugar aparece o modelo de Cavalcanti com apenas uma resposta. Quanto aos modelos de Hamblin e de Avaliação Integrado e Sumativo – MAIS, de Borges-Andrade, não receberam qualquer resposta afirmativa. Nesta questão era também dada a hipótese de resposta “Nenhum” para quem trabalhe em organizações onde não está a ser utilizado nenhum método de avaliação do impacto da formação, tendo esta opção recebido 9 respostas afirmativas, o que corresponde a 20% do total das pessoas que responderam ao questionário, o que nos parece muito significativo, pois tendo sido dirigido 0 questionário a profissionais da área, ainda seja possível obter vinte por cento de respostas que confessam não utilizar metodologia nenhuma para avaliar os impactos da formação.

Gráfico 16: Metodologias utilizadas



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

Na questão seguinte foi pedido apenas aos inquiridos que afirmaram utilizar a metodologia ROI da Formação, que respondessem à questão “*Como classifica a utilidade e importância da metodologia ROI da Formação para avaliar:*”

a) *Entidades fornecedoras de serviços de formação;*

b) *Formadores;*

c) *Cursos;*

d) *Transferência de conhecimentos e competências da formação para o contexto de trabalho;*

e) *O retorno do investimento efetuado;*

f) *Opções futuras em matéria de formação.*” Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa a menor importância e a resposta 5 corresponde à maior importância.

Quanto à avaliação para *Entidades fornecedoras de serviços de formação*, em média as respostas atribuíram uma classificação de 4,83, tendo sido atribuídas 5 respostas com a classificação de máxima importância, ou seja 5. Uma resposta optou pelo 4.

A alínea b) correspondente à possibilidade de avaliar os *Formadores* através da metodologia ROI da Formação teve uma média de 4,66 com quatro respostas 5 e duas respostas 4.

Quanto à possibilidade de avaliar os *Cursos* com recurso à metodologia ROI, teve uma média de 4,5 com três respostas 5 e três respostas 4.

A alínea d), *Transferência de conhecimentos e competências da formação para o contexto de trabalho*, teve uma média de 4,16 com duas respostas 5, três respostas 4 e uma resposta 3. Note-se que em nenhuma destas primeiras quatro alíneas (a, b, c, d) houve qualquer resposta abaixo de 3.

A alínea e), *O retorno do investimento efetuado*, as respostas tiveram uma média de 4,66, com quatro respostas 5 e duas respostas 4.

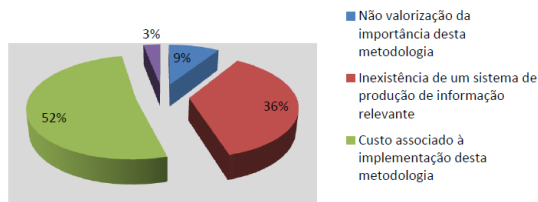
Quanto à opção de resposta da alínea f), *Opções futuras em matéria de formação*, obteve-se uma média de 4,33, com duas respostas 5 e quatro respostas 4, não tendo existido nenhuma resposta abaixo de 4.

Finalmente, pediu-se às pessoas que responderam não utilizar ainda a metodologia ROI da Formação que, “*Por favor, indique a razão mais importante para que a sua organização não utilize a metodologia ROI*”, tendo as opções de resposta sido as seguintes:

- a) Não valorização da importância desta metodologia;
- b) Inexistência de um sistema de produção de informação relevante (contabilística/financeira e outra) necessária à aplicação desta metodologia;
- c) Custo associado à implementação desta metodologia;
- d) Outro

No gráfico seguinte mostra-se a distribuição das respostas obtidas, sendo que a resposta mais frequente foi o *Custo associado à implementação desta metodologia*, com 51,5% das respostas, seguido da *Inexistência de um sistema de produção de informação relevante* (contabilística/financeira e outra) necessária à aplicação desta metodologia, com 36,3% das respostas e em último lugar a opção *Não valorização da importância desta metodologia*, nomeada apenas por 9% das respostas. Apenas uma pessoa apontou outras razões (alínea d) ao que lhe foi pedido para indicar qual, tendo a resposta sido “desconhecimento da mesma”.

Gráfico 17: Razões de não utilização da metodologia ROI



Fonte: Questionário, análise estatística e gráfico produzido pelas autoras.

## Conclusões

Este estudo permitiu compreender a situação atual em que se encontram as teorias que pretendem explicar e desenvolver metodologias para avaliar os impactos da formação e como se faz a transferência dos conhecimentos e competências das ações de formação para os contextos operacionais de trabalho, bem como analisar quais são as ferramentas mais utilizadas e cujos resultados são mais reconhecidos pelos profissionais que trabalham nesta área. Regressando às questões de investigação, o modelo de Kirkpatrick é o mais utilizado, no entanto há um grande interesse em torno da metodologia ROI apesar das dificuldades da sua implementação.

O ROI é um dos indicadores que fornece informação valiosa para que a gestão dos recursos humanos possa observar os resultados das suas ações, a partir de uma otimização do tempo desses profissionais e de um alinhamento dos programas que desenvolvem com os objetivos estratégicos das organizações. Desenvolvemos também a questão da Operacionalização da metodologia ROI, destacando as diferenças nas abordagens ROI para capital humano e para capital não humano.

Em resposta à hipótese 1 conclui-se que, em geral o plano de formação resulta de um diagnóstico de necessidades de formação, com mais de oitenta por cento de respostas positivas a esta questão, no entanto não está alinhado com um sistema de avaliação de desempenho, com cerca de sessenta por cento de respostas negativas, tendência aliás que se aprofunda quando colocamos a questão do alinhamento do plano de formação com o plano de desenvolvimento de carreiras,

com setenta por cento de respostas negativas. Quanto à 2 hipótese obteve-se 25 respostas negativas e apenas 14 respostas positivas, o que não pode deixar de parecer surpreendente pelo importante significado deste resultado de não haver alguma ligação entre elas, visto que neste caso as hipóteses não se confirmam.

No campo dos fatores que mais influenciam o sucesso de uma ação de formação é curioso verificar que os participantes que responderam ao inquérito nomearam em primeiro lugar as motivações dos supervisores e dirigentes, que obteve quase quarenta por cento das nomeações, e em segundo lugar as motivações particulares dos formandos com mais de vinte cinco por cento das respostas, o que significa que dois terços dos participantes entendem serem estas duas questões as fundamentais para compreendermos o sucesso da formação.

Note-se que quando perguntados sobre a preferência que têm sobre o método de avaliação da formação que mais gostaria de utilizar/implementar na sua organização, os participantes dão uma maioria absoluta à metodologia ROI, ainda que o modelo de Kirkpatrick obtenha também uma percentagem muito expressiva. Esta tendência é claramente complementada com uma classificação muito alta para o interesse da aplicação da metodologia ROI, ainda que este interesse seja acompanhado por um ainda maior reconhecimento da dificuldade de implementação desta metodologia. Ora no plano real da prática concreta atual somos confrontados com uma enorme maioria de participantes que referem que o modelo que utilizam é apenas o preconizado por Kirkpatrick. Neste campo, é de realçar que vinte por cento dos inquiridos respondeu não utilizar nenhum modelo de avaliação. Uma última questão tentou compreender as razões pelas quais a metodologia ROI não era utilizada por todos aqueles que afirmaram não utilizar esta metodologia. Em resposta verifica-se que o custo associado à implementação desta metodologia é a razão apontada por mais de metade dos participantes.

Em resumo, podemos concluir que o modelo de Kirkpatrick corresponde à prática mais generalizada nos dias que correm, havendo já uma muito expressiva tendência para a implementação da

metodologia ROI, que não avança mais rapidamente apenas devido ao esforço que obriga a operacionalização.

Assim, conseguimos obter uma visão próxima das questões fundamentais em torno da aplicação das metodologias de avaliação dos impactos da formação, da tendência crescente de utilização da metodologia ROI e das dificuldades e obstáculos que ainda se levantam à sua disseminação.

### **Referências**

Alvarez, K., Salas, E., e Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3 (4), 385-416.

Bar-isaac, Heski; Ganuza, Juan-José, (2008). “Recruitment, training, and career concerns”, *Journal of Economics & Management Strategy*, p.839-864, v.17, n.4, Malden, Winter.

Bento, Luís e Salgado, Cristina Tavares, (2001). *A formação pragmática – Um novo olhar*, Cascais: Editora Pergaminho.

Bernandes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 06, 57-70.

Borges-Andrade, Jairo Eduardo, (1982). Avaliação sumativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*; ano XI, n. 46, p. 29-39.

Borges-Andrade, Jairo Eduardo, (2002). *Desenvolvimento em Medidas em Avaliação de Treinamento*. Brasília.

Borges-Andrade, J., Abbad, G., Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

CECOA (2010). *Metodologia do Projeto ROI - Projeto-Piloto P/02/B/F/PP – 125502 – relatório de projeto sobre o Retorno do Investimento em Formação*, Leonardo da Vinci, Lisboa.

Kirkpatrick, Donald L. & Kirkpatrick, James D. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*, 3rd edition, San Francisco, Berrett-Koehle.

Méndez, J.M. Álvarez, (2002). *Avaliar para conhecer, examinar para excluir*, Porto: Edições ASA.

Sampieri, Roberto Hernández; Collado, Carlos Fernández; Lucio, Pilar Baptista (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill. ISBN: 85-8680493-2.