

A AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO: A METODOLOGIA SUCCESS CASE METHOD (SCM)

Artigo adaptado do projeto final de intervenção, para a conclusão do Executive Master em
Gestão de Recursos Humanos na Católica Porto Business School

2014

Daniela de Melo Valente

Licenciatura em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da
Universidade do Porto (2006). Executive Master em Gestão de Recursos Humanos pela
Católica Porto Business School (2013)

E-mail de contato:

danielamelovalente@gmail.com

RESUMO

A avaliação da eficácia da formação é um tema que hoje em dia preocupa bastante as organizações, pelo valor que representa o investimento que é feito anualmente em formação. Mas a avaliação dos impactos da formação nas organizações nem sempre é, contudo, clara ou eficaz. Perante as várias metodologias existentes no contexto da avaliação da eficácia da formação, destaca-se aqui a metodologia Success Case Method, ou SCM. O SCM, desenvolvido por Robert Brinkerhoff (Brinkerhoff, 2003, 2005), é um processo de avaliação da formação alinhado com a estratégia da organização, que pretende ajudar as organizações a obterem melhorias consideráveis no seu desempenho, como resultado do investimento feito em formação. Baseado nas obras mais relevantes do autor, o seguinte artigo apresenta de forma adaptada a metodologia, e os passos a adotar para a sua aplicação prática, mostrando como é que o SCM pode contribuir para uma eficaz avaliação dos impactos da formação e como o investimento em formação pode ajudar as organizações a obterem melhorias consideráveis no seu desempenho.

Palavras-chave: Avaliação da eficácia da formação, formação, organização, Success Case Method, SCM.



AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

Hoje em dia, a formação numa organização é um dado adquirido. Obter bons resultados a partir dos investimentos feitos em formação é praticamente uma obrigação, e não uma opção. É este o desafio da formação numa organização hoje em dia: como promover o desenvolvimento de uma forma rápida, consistente e eficaz, obtendo como resultado uma melhoria do desempenho dos colaboradores. Contudo, apesar de atualmente reconhecido que o desenvolvimento do capital humano resultante da formação é vital para o sucesso da organização em termos globais, a maioria das organizações falha, ao não avaliar o impacto e não recuperar o investimento feito em formação (Brinkerhoff, 2005).

Ainda segundo o autor, as metodologias tradicionais de avaliação da formação focam-se apenas na avaliação do âmbito dos efeitos da formação e não contribuem nem para promover ou melhorar a *performance* global, nem na determinação do impacto que se obtém da Gestão dos Recursos Humanos (Brinkerhoff, 2005). Apesar de aceite que uma melhoria do desempenho não se atinge por si só com formação, a grande maioria dos modelos de avaliação da formação estão formulados tendo em conta a formação como o objeto da avaliação.

Mas, para Brinkerhoff (2005), são os chamados fatores que influenciam o desempenho e as ações que determinam se a formação vai conseguir devolver resultados ou não. Estes é que deverão ser o foco da avaliação. De facto, através da formação isolada, os trabalhadores apenas aumentam as suas capacidades. O facto de estes trabalhadores obterem um bom desempenho através destas capacidades adquiridas está relacionado com outros fatores. E, apesar de estes fatores não se apresentarem organizados, claros e visíveis, eles operam de forma poderosa, impedindo ou promovendo o desempenho do participante (Brinkerhoff, 2005).

Apesar de estas questões serem amplamente reconhecidas por grande parte dos envolvidos na área, a maioria das organizações continua, contudo, a proporcionar formação como uma intervenção isolada e estanque, o que acaba por resultar num pequeno contributo para a mudança do desempenho.

A avaliação da formação exige a construção de compromissos permanentes entre as várias pessoas mobilizadas para a avaliação. O Instituto para a Qualidade na Formação (2006) distingue com clareza estes “compromissos” – não apenas no sentido de cada um destes atores desempenhar o seu papel de forma eficaz, mas também no sentido de estes desenvolverem uma atitude de supervisão permanente, que resulte na qualidade das respetivas práticas ao longo da execução das intervenções formativas. É, assim, importante num processo de avaliação do impacto da formação, o entendimento de que a eficácia da formação é da responsabilidade de toda a organização.



Finalmente, o autor ressalva a importância de ter sempre em mente que a avaliação da formação tem um propósito claro e construtivo. Não é para benefício próprio, não tem uma função defensiva, nem é apenas para benefício da Gestão de Recursos Humanos. A avaliação do impacto da formação deverá ser mais uma ferramenta da organização para aumentar o desempenho e melhorar os resultados do negócio (Brinkerhoff, 2005).

SUCCESS CASE METHOD

O Success Case Method, ou SCM (Brinkerhoff, 2003, 2005), é um processo de avaliação da eficácia da formação alinhado com a estratégia da organização, que pretende ajudar as organizações a obterem melhorias consideráveis no seu desempenho, como resultado do investimento feito em formação. Entre as suas principais vantagens destaca-se o facto de ser um processo relativamente simples e de rápida implementação, que pode ser facilmente reproduzido e que promete resultados credíveis, fiáveis e adaptados às necessidades do contexto organizacional em causa.

O SCM tem como objetivo conseguir a produção de testemunhos concretos dos efeitos decorrentes de um programa formativo, e apresentá-los de uma forma credível, ao relatar ocorrências facilmente verificáveis com formandos que frequentaram a formação, que podem mostrar de forma convincente como podemos chegar a resultados favoráveis e bem sucedidos para a organização (Brinkerhoff, 2001). Por outro lado, baseia-se no princípio de que os testemunhos encontrados são sempre resultado da interação da formação com fatores influenciadores do desempenho (o autor chama a isto fatores do “sistema de *performance*”), ou seja, o SCM não tenta isolar os efeitos da formação.

As conclusões finais do SCM baseiam-se no sucesso da formação: se a formação funcionou, isto deve-se ao facto de todos os fatores que influenciam positivamente o desempenho do participante na formação terem tido o seu contributo. O SCM identifica estes fatores para poder dar o devido crédito e *feedback* a quem, efetivamente, contribuiu. Se a formação não funcionou, o SCM aponta as fraquezas do “sistema de *performance*” e direciona o *feedback* para quem possa resolver o problema (Brinkerhoff, 2001, 2003).

O processo SCM está dividido em dois momentos: num primeiro momento, procuram encontrar-se casos prováveis e potenciais de sucesso, ou seja, formandos que aparentemente foram bem sucedidos no uso de capacidades ou métodos proporcionados pela formação (quem efetivamente foi capaz utilizar o que aprendeu na formação no seu contexto de trabalho). Esta primeira etapa está geralmente acompanhada por uma sondagem ou levantamento de informação, ainda que estes casos potenciais de sucesso possam ser obtidos através de relatórios, acedendo a informações sobre o desempenho dos formandos, ou simplesmente perguntando a pessoas



envolvidas. Com este levantamento de informação é identificado um pequeno número de casos de sucesso.

Num segundo momento, estão envolvidas entrevistas aos casos de sucesso identificados, de modo a documentar a verdadeira natureza do sucesso (ou seja, se o que foi considerado como sucesso por parte dos inquiridos, teve efetivamente impacto positivo no negócio) e identificar e perceber os fatores do contexto influenciadores do desempenho (apoio de superiores, *feedback*, etc.) (Brinkerhoff, 2003). É importante referir que o autor recomenda também a elaboração de entrevistas aos indivíduos que não foram tão bem sucedidos na aplicação do que aprenderam, enfatizando a comparação entre os extremos bem sucedidos e os insucessos. Para o autor, aprofundar os motivos que poderão ter contribuído para o insucesso é igualmente revelador, para se perceberem também quais os eventuais obstáculos ou bloqueios ao desempenho (Brinkerhoff, 2001, 2003).

Estas entrevistas têm dois propósitos: *screening*, ou análise das situações apresentadas de forma a perceber se representam um sucesso verdadeiro e verificável, e ajudar a perceber e documentar o sucesso. É importante que a entrevista se foque na procura de testemunhos documentados e verificáveis, de modo a que o sucesso possa ser comprovado. Isto resulta normalmente num pequeno número de casos documentados que ilustram, em número suficiente e de forma concreta e precisa, a natureza e alcance do sucesso que o programa ajudou a produzir.

O SCM tem também a vantagem de analisar com profundidade os grupos mais extremos destas amostras selecionadas (perante um qualquer conjunto de dados, os extremos estão habitualmente camuflados por análises como a média e outras medidas de tendência central, que acabam por não representar de forma fiável os melhores e os piores casos). Este estudo produz dois resultados imediatos: primeiro, são elaboradas histórias documentadas, que comprovam um impacto no negócio e que podem ser disseminadas por um público variado dentro de uma organização. Estas histórias são credíveis e verificáveis, e ilustram de forma poderosa o verdadeiro impacto no negócio que a formação foi capaz de produzir. E por outro lado, a organização toma conhecimento dos fatores que promovem, ou que por sua vez impedem o impacto da formação no negócio.

Os resultados podem ser usados para enfatizar o impacto da formação no negócio da organização junto dos clientes, levar os serviços a novos clientes ou até mesmo levar a organização a tomar consciência do impacto da formação.



Implementação de um estudo SCM

De acordo com Brinkerhoff (2003), existem cinco etapas que devem ser seguidas aquando do planeamento e condução do SCM:

1. Focalizar e planear o estudo SCM;
2. Criar um mapa de impactos, que defina o que é considerado o “sucesso” para a organização;
3. Desenhar e implementar um levantamento de dados ou sondagem, que procure os melhores e os piores casos;
4. Entrevistar e documentar os casos de sucesso e insucesso;
5. Comunicar os resultados, conclusões e recomendações.

1. Focalizar e planear o estudo SCM

Prévio ao planeamento de um estudo SCM, deve seleccionar-se a formação ou programa formativo que vai ser o alvo da avaliação. O foco seguinte deverá ser a previsão do que será necessário para conduzir um estudo eficaz, que proporcione a informação que as pessoas precisam e esperam. O objetivo principal desta etapa é primeiro clarificar e perceber o que o estudo precisa de atingir, bem como a certeza de que todas as questões necessárias do estudo foram consideradas, para se conseguir realizar o que se planeou. O autor alerta para a importância da definição do propósito e alcance do estudo que se quer levar a cabo. Efetivamente, o propósito do estudo vai determinar se algumas das etapas acima apresentadas poderão ou não vir a dividir-se em sub-etapas (Brinkerhoff, 2003).

O autor sugere algumas justificações para a elaboração de um estudo SCM: provar que o programa formativo funciona bem o suficiente para ser mantido; fortalecer o *marketing* de iniciativas de formação, ao apresentar momentos reais de sucesso; ajudar a Direção a perceber o que é necessário fazer para os seus empregados atingirem o sucesso; proporcionar exemplos de comportamentos bem sucedidos; avaliar o Retorno do Investimento (ROI) de uma iniciativa de formação (ou perceber onde determinada intervenção formativa poderá ter falhado). O objetivo é chegar a uma metodologia eficaz e capaz de ser cumprida no prazo definido.

Para o autor, as questões a colocar nesta primeira etapa são:

- Quem (que grupo, ou indivíduos) quer ou precisa deste estudo, e porque é importante para ele/eles? (há geralmente vários *stakeholders* nos programas formativos,

geralmente as expectativas e definições de sucesso variam, e é necessário ter estas diferenças em consideração),

- Em que parte específica do programa formativo é que o estudo está focado? (por vezes o estudo centra-se num programa formativo inteiro, mas outras vezes é mais realista focar-se apenas numa parte do programa em questão),
- Que participantes estão envolvidos neste programa, e quantos participantes devem ser incluídos no estudo?,
- Que tempo e recursos estão disponíveis para completar o estudo?,
- Qual a melhor estratégia para que o estudo funcione da melhor maneira? (a parte final da primeira etapa reúne toda a informação compilada relativamente aos objetivos, *stakeholders*, recursos disponíveis, etc.).

2. Criar um mapa de impactos capaz de definir o que é o sucesso para a organização

Um mapa de impactos representa a projeção do que seria o sucesso para a organização, se a iniciativa de formação proposta funcionasse corretamente. O mapa de impactos ajuda a perceber quais devem ser os comportamentos e resultados encontrados no programa que garantem o sucesso. É esta conceção do sucesso que vai ser usada para as questões seguintes. Brinkerhoff (2001) define este mapa como “uma representação da ligação entre uma função ou posto de trabalho e as capacidades ou competências dessa função (...)”. Por outras palavras, o mapa de impactos mostra como é que a formação está ligada ao impacto.

O autor faz a analogia com um mapa, pois tal como um mapa da estrada, o mapa de impactos mostra a direção na qual o desempenho tem que ser conduzido para se conseguirem os resultados e objetivos de negócio necessários para se atingirem objetivos organizacionais relevantes.

Brinkerhoff (2001) sugere um mapa de impactos característico de estudos mais simples:

Função	Competências requeridas	Comportamentos/ Ações críticas	Resultados chave	Objetivos da unidade de negócio	Objetivos organizacionais

Imagem 1 – Mapa de impactos padrão, proposto por Brinkerhoff (2001)

A maioria dos mapas de impacto segue uma estrutura similar a esta, apesar de se poderem utilizar diferentes linguagens, em função do contexto e dos clientes. Este mapa lista apenas uma função organizacional desempenhada pelo participante, e uma formação em particular, mas existem ações de formação cujo público alvo poderá abranger mais do que uma função. Para alguns estudos, é necessário criar um mapa de impactos breve e superficial, para outros, é importante a criação de um mapa mais detalhado.

De acordo com o exemplo, no primeiro campo “Função”, é inserida a função ou posto de trabalho do que está a ser o público-alvo do programa de formação em análise. A coluna seguinte pretende listar os atributos, conhecimentos, capacidades e competências proporcionadas pelo programa formativo em questão. A terceira coluna lista as ações ou comportamentos críticos, os comportamentos relacionados com a função em questão, resultantes dos *skills* aprendidos na coluna anterior. A coluna seguinte, “Resultados chave” lista os resultados que poderão ser atingidos ou melhorados, se os *skills* aprendidos forem demonstrados nos comportamentos da coluna anterior. São, normalmente, indicadores de desempenho individual, que os colaboradores controlam diretamente. As duas últimas colunas listam os resultados do negócio, para os quais uma melhoria do desempenho poderá contribuir, tanto a um nível mais imediato (como sendo a unidade de negócio onde a função está inserida), como a um nível organizacional mais global (em termos do impacto na organização). Mais concretamente, a coluna “Objetivos organizacionais” diz respeito basicamente aos objetivos estratégicos, e deverá ser capaz de responder às questões “porque é que esta formação é importante?” e “quais as consequências desta para o negócio?”, ou seja, que valor traz para a organização esta formação. Estes objetivos estratégicos estão geralmente relacionados, entre outros, com a obtenção de lucro, redução de custos ou satisfação do cliente (Brinkerhoff, 2001).

A criação de um mapa de impactos é relativamente breve, mas é de uma importância crucial no planeamento de um estudo SCM. Este mapa é uma previsão cuidadosa e articulada daquilo que poderá ser um desempenho ótimo em formação, se esta formação atingir os objetivos pretendidos. O mapa é geralmente breve e conciso, é estratégico mas não demasiadamente detalhado e extenso (Brinkerhoff, 2001).

As fontes de informação para a construção deste mapa de impactos variam, de acordo com a natureza do que se pretende saber. Os objetivos estratégicos, por exemplo, são geralmente transmitidos pela Direção, através de relatórios anuais ou de outros documentos onde os objetivos da organização estejam presentes. A informação relativa aos conteúdos do programa e metodologias está geralmente disponível junto de quem organiza e planeia a formação. E a informação acerca dos papéis e responsabilidades dos participantes poderá facilmente ser obtida falando com os próprios participantes ou os seus superiores hierárquicos (Brinkerhoff, 2001).



O mapa de impactos serve de base para a sondagem, o passo seguinte, e para as questões que mais tarde vão ser colocadas durante as entrevistas – deverá, para isso, especificar os comportamentos que vão ser alvo de análise pelo SCM.

3. Desenhar e implementar um levantamento de dados ou sondagem

O que se procura num estudo SCM é, através das histórias de sucesso (ou de casos de insucesso) perceber, de uma forma rápida, se o nosso programa formativo funciona bem ou não e porquê, e se não, o que precisa ser feito para o fazer funcionar melhor.

Isto só será possível com uma “filtragem” adequada de todos os participantes, para perceber com quais destes é que vale a pena prosseguir com uma entrevista aprofundada (Brinkerhoff, 2003). Esta filtragem tem um duplo propósito: primeiro, utilizamos a sondagem para identificarmos os participantes melhor e pior sucedidos (sendo que o sucesso é definido pelos comportamentos identificados no mapa de impactos). O segundo propósito da sondagem é perceber o âmbito do sucesso – queremos estimar o âmbito de utilização da formação e determinar quantas formações e quantos utilizadores foram bem sucedidos. A ideia é perceber quantos participantes se encaixam na categoria de altamente bem sucedidos, e quantos não foram bem sucedidos, nem usaram sequer o que aprenderam na formação.

Para podermos fazer uma estimativa destas proporções, é importante que esta sondagem seja também capaz de medir algumas características chave dos participantes, como por exemplo o departamento onde desempenham funções ou, se for o caso, há quanto tempo estão, por exemplo, numa posição de supervisores. Estes dados demográficos vão ajudar, mais tarde, a estimar em que parte da organização o impacto ocorreu e quais os colaboradores participantes (por exemplo, em que departamento trabalham e que funções desempenham) que foram mais ou menos bem sucedidos. Esta sondagem deve ser breve e colocar poucas questões. De modo a alargar este levantamento de informação à maioria dos participantes e aumentar o número de respostas, é usado frequentemente o *e-mail* ou um questionário *online* (Brinkerhoff, 2001, 2003).

Brinkerhoff (2003) mostra um exemplo de uma sondagem ou levantamento breve, enviado por *e-mail*, com o propósito único de avaliar quantos participantes foram capazes de utilizar o que foi aprendido no programa em questão, de modo a que isso contribuísse para os objetivos da organização. O questionário centra-se sobretudo em saber se o participante usou as ferramentas aprendidas para resolver questões evidenciadas no mapa de impactos – é o mapa de impactos que determina os comportamentos e ações esperados.



Este é um exemplo, adaptado, de um questionário colocado em sondagens de tipo mais breve:

- Usou as ferramentas aprendidas na formação para conseguir, nos vários comportamentos da função, as ações críticas esperadas? Esta resposta pode ser dada em diferentes níveis:
 - Usou as ferramentas e percebeu os resultados concretos decorrentes do seu uso;
 - Usou as ferramentas, mas sem resultados visíveis;
 - Usou as ferramentas sem esperar resultados;
 - Não usou as ferramentas.

Esta sondagem não é anónima, pois é importante poder seguir os participantes que pensamos que podem representar casos reais de sucesso ou insucesso. É necessário, pois, poder ligar cada resposta deste questionário a um participante identificado. Posteriormente, na análise dos dados, é garantido aos participantes o sigilo.

Brinkerhoff (2003) alerta finalmente para a importância de se construir um esquema de classificação ou pontuação. Efetivamente, a principal função desta sondagem é permitir a seleção de potenciais sucessos e insucessos, para serem de seguida entrevistados e se perceber o que funcionou e o que falhou. Neste sentido, é importante termos uma forma de classificar os inquiridos que representam potenciais sucessos ou insucessos.

Em relação ao planeamento temporal desta sondagem, o autor refere que este depende, normalmente, do tempo que o administrador do estudo acha adequado, desde o início da formação até se começarem a verificar alterações no comportamento dos participantes, após a conclusão da formação. Mas também é, obviamente, importante ter em consideração a necessidade dos *stakeholders* envolvidos em quererem saber o impacto. O autor acaba por referir que, regra geral, “para proteger a integridade e fidelidade dos dados recolhidos pelo estudo SMC, não devemos realizar a sondagem a partir de 9 a 12 meses da conclusão do programa formativo” (Brinkerhoff 2003).

Quanto ao número de inquiridos, o autor recomenda nunca utilizar a totalidade dos participantes (a não ser que seja um número pequeno), sob pena de se perder demasiado tempo, necessário ao estudo, ao inquirir um número elevado de participantes. Para obtermos um estudo SCM que nos dê informações suficientes para tirar conclusões sensatas, o autor determina então como adequado inquirir 40 a 50 participantes, referindo contudo que se o numero total de participantes é de cerca de 50, o ideal será inquiri-los a todos (Brinkerhoff 2003).



4. Entrevistar e documentar os casos de sucesso e insucesso

Esta é a etapa central de um estudo SCM – encontrar as histórias que vão ser contadas no fim do processo, e apresentá-las de um modo credível.

De acordo com Brinkerhoff (2003), devemos dividir o resultado da sondagem em três grupos: um grupo que reporta ter usado ao máximo o que foi aprendido, o extremo com maior pontuação e o outro extremo, o grupo que verificou conseguir menos impacto, o extremo com a pontuação mais baixa. Estes dois grupos representam, geralmente 10% a 15% dos participantes de cada extremo. No meio, está o terceiro grupo. Os dados recolhidos são usados não só para ter em consideração a percentagem da distribuição em cada extremo, e prosseguir com as entrevistas, mas também para se perceber as diferenças demográficas na distribuição do sucesso ou insucesso – que podem vir a dar pistas sobre os fatores que podem estar a influenciar o impacto da formação (Brinkerhoff, 2003).

Há vários métodos de seleção que vão determinar quais os participantes na sondagem elegíveis para as entrevistas. Novamente, a identificação dos candidatos a entrevistar é determinada pelo propósito do estudo. O autor apresenta uma listagem de métodos frequentemente usados para a seleção dos participantes a entrevistar. Esta listagem (adaptada), propõe o seguinte:

- Se o propósito do estudo é encontrar e documentar alguns casos de sucesso mais relevantes, que ilustrem o melhor que este programa pode alcançar, sugere-se a seleção de apenas alguns dos participantes do extremo com maior pontuação.
- Se por outro lado se pretende ilustrar o impacto do programa, e explorar também os fatores que parecem promover ou impedir o sucesso, uma amostra selecionada deve conter o extremo com maior pontuação, e outra deverá compreender o extremo com menor pontuação.
- Se o que se pretende é ilustrar e/ou analisar o impacto da formação em diferentes categorias, é sugerida a seleção de indivíduos com a classificação mais alta, mas também indivíduos detentores da classificação mais baixa, em cada uma das categorias que se pretende analisar (funções variadas, diferentes unidades de negócio, ...).

Brinkerhoff (2003) aconselha a realização das entrevistas por telefone, por ser mais fácil de agendar desta forma, e também pela maior comodidade para o entrevistado. O autor recomenda o envio prévio de um *e-mail*, que deverá explicar em que vai consistir a entrevista, sublinhar a sua natureza confidencial e solicitando a confirmação do participante. A duração das entrevistas não deverá ultrapassar os 30 a 40 minutos.



Para o autor, a entrevista começa com uma fase de abertura, onde se define qual o propósito da entrevista, enfatizando-se que a informação vai ser tratada de forma anónima e confidencial. É importante também confirmar se a pessoa entrevistada é, realmente, um caso relevante de sucesso ou insucesso, pois o participante pode, no momento da sondagem não ter sido honesto nas respostas dadas, ou pode não ter feito forma correta a ligação entre o seu sucesso e os objetivos do negócio e da organização, revelando-se assim um falso caso de sucesso. A seguir à apresentação, a primeira coisa a fazer deverá ser então explorar a natureza do sucesso alegado pelo entrevistado, e avaliar se vale a pena ou não prosseguir com a entrevista.

A fase seguinte, de investigação, é o momento mais relevante da entrevista. Pretende-se que o entrevistador obtenha o máximo de informação, colocando questões como:

- Como, quando e onde utilizou o que aprendeu na formação?
- Que partes específicas da formação usou?
- Que resultados é que esta formação ajudou a conseguir?
- Que valor trouxe? (isto é, porque é que foi importante?)
- Como é que sabe que foi a formação que o/a ajudou a atingir estes resultados?
- O que é que o/a ajudou, com o que aprendeu na formação, a atingir estes resultados?

Como o que se procura documentar se torna mais credível se for passível de ser verificável, é importante solicitar uma fonte que confirme esta situação. É importante também, durante a entrevista, ter acesso às respostas do inquérito do entrevistado, de modo a poder fazer referência a situações relatadas, mais específicas.

A parte final da entrevista ocorre com a finalização e agendamento de possível *follow-up* ou posterior recolha de documentos, se for necessário recolher mais informação.

No que concerne às entrevistas de insucessos, estas são mais simples, já que não é necessário aprofundar ou documentar um sucesso – neste caso o propósito da entrevista é perceber porque é que a pessoa não foi capaz de utilizar o que foi aprendido na formação (Brinkerhoff, 2003).

O processo de entrevistas termina com a formalização e documentação dos resultados. Esta etapa consiste em identificar e adaptar os resultados encontrados, tirar conclusões e formular sugestões de reformulação, quando os resultados sugerem alterações que podem vir a ser benéficas. Nesta fase é compilada a informação resultante da sondagem e das entrevistas efetuadas. É importante referir uma vez mais que, segundo Brinkerhoff (2001), só as conclusões que podem ser diretamente inferidas, e de uma forma clara a partir dos resultados, é que podem ser apresentadas.

Os resultados são, conforme já foi mencionado atrás, apresentados sob a forma de “Histórias de Sucesso”. Estas histórias tentam mostrar, de forma útil e convincente, casos que



podem levar à compreensão dos resultados. Mas estas histórias pretendem, sobretudo, ajudar as pessoas a levar a cabo ações baseadas nos resultados.

Brinkerhoff (2003) propõe um formato típico de uma “História de Sucesso”, que poderá e deverá ser adaptado ao estudo em causa:

- Título e identificação da informação,
- Breve resumo do impacto, em termos gerais:
 - Resultados imediatos, decorrentes do uso da informação aprendida na formação,
 - Impacto no negócio, nos objetivos organizacionais,
- A história de sucesso:
 - *Background* e contexto atual,
 - Resultados imediatos,
 - Impacto organizacional,
- O que ajudou e o que foi um obstáculo,
 - Fatores promotores,
 - Barreiras.

Segundo o autor, estas histórias deverão ser contadas de modo factual e imparcial, como um artigo jornalístico. Devem citar factos e detalhes necessários para acrescentar credibilidade e interesse. Os casos de insucesso são também incluídos, a título de exemplo. Tipicamente, os insucessos não são transformados em histórias, mas sim resumidos e explicados, para se incluírem nos relatórios finais explicações do tipo de obstáculos e barreiras que os participantes não sucedidos encontraram (Brinkerhoff, 2003).

As “Histórias de Sucesso” pretendem sobretudo enfatizar o que correu bem e mostrar que valor conseguimos trazer a organização, com a formação.

5. Comunicar os resultados, conclusões e recomendações

Os estudos SCM costumam culminar na preparação de um relatório final, que é depois divulgado. Este relatório oferece uma síntese do estudo, para além de comunicar conclusões e recomendações. As “Histórias de Sucesso” ocupam a maior parte do relatório.

Apesar de cada estudo SCM ser único, com os seus objetivos e constrangimentos particulares, Brinkerhoff (2003) diz que se podem considerar seis tipos de conclusões que, em geral, um estudo SCM deve reportar. É importante referir que estas conclusões não são



mutuamente exclusivas, podendo ser combinadas para responder, frequentemente às necessidades de qualquer estudo SCM:

- Que ações e resultados relevantes está este programa a conseguir atingir?
- Há partes do programa formativo a funcionar melhor do que outras?
- Quais os fatores que estão a ajudar ao sucesso, e quais estão a ser um obstáculo?
- Quão alargado está a ser o sucesso?
- Qual é o ROI (Retorno do Investimento – em muitos casos, é possível utilizar o SCM para determinar de forma rápida e realista que valor se está a conseguir retirar do programa formativo)?
- Pode retirar-se valor adicional do programa?

O autor apresenta, finalmente, uma proposta de um relatório que representa um estudo SCM básico:

- Sumário – uma ou duas páginas, onde está resumido o propósito do estudo,
- Metodologia usada e excertos de histórias de sucesso, com o objetivo de ilustrar a natureza e alcance o impacto.
- Metodologia – explicação detalhada da metodologia (que não deve ultrapassar as três páginas), contendo detalhes sobre os métodos usados, objetivos do estudo, duração, momento em que a sondagem foi conduzida, quantos casos de sucesso prováveis foram entrevistados, e mais alguma informação que o autor do estudo considere necessária.
- “Histórias de Sucesso” – (a maior parte do relatório) uma coleção das histórias mais poderosas de utilização bem sucedida e consequentes resultados de sucesso. Cada história deverá ocupar, no máximo, duas páginas.
- Conclusões – A partir dos resultados encontrados, fazer generalizações e, se necessário, sugestões (Brinkerhoff, 2003).

CONCLUSÃO

A avaliação da formação que é usada tradicionalmente nem sempre cumpre as necessidades e pretensões da organização e *stakeholders* envolvidos. Tendo em conta estes aspetos, e dentro das várias metodologias de avaliação da eficácia da formação existentes, o SCM demonstra ser uma ferramenta prática e vantajosa, com resultados credíveis. É também importante observar, tal como refere Brinkerhoff (2001, 2003) que o estudo SCM funciona globalmente e sequencialmente, mas também funcionada adotando etapas isoladas, ou seja, usando as etapas



que estão de acordo com as necessidades e interesses da organização. A diversidade de casos práticos apresentados por Brinkerhoff (2001, 2003) ilustra na perfeição o que se pode atingir com estes estudos e que obstáculos devem ser evitados, e que outros fatores do contexto devem, pelo contrário, ser mantidos e desenvolvidos.

Finalmente, de referir a importância do mapa de impactos, uma ferramenta muito útil na facilidade de visualização dos objetivos estratégicos de uma organização. Esta poderá ser adotada isoladamente do SCM, mostrando a ligação entre competências chave, ações desempenhadas e prossecução de objetivos estratégicos, por exemplo como parte integrante de relatórios e balanços de uma organização.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRINKERHOFF, R. O. & APKING, A. M. 2001. *High impact learning: Strategies for leveraging business results from training*. New York: Basic Books.

BRINKERHOFF, R. O. 2003. *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working And What's Not*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

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.

INSTITUTO PARA A QUALIDADE NA FORMAÇÃO, I.P. 2006. *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: Instituto para a qualidade na Formação, I.P.

