

## A avaliação de impacto de processo de formação: processos, métodos e resultados

Ana Veloso (Universidade do Minho, Escola de Psicologia, CICS.NOVA.UMinho)

**Abstract.** A avaliação do impacto de uma intervenção formativa numa organização é complexa nomeadamente pelo desenho à medida (da organização) que exige. Por outro lado, a partilha e transferência de conhecimento, objectivo final das intervenções formativas, constituem em si próprios processos nem sempre objectivos e visíveis para os trabalhadores que os experienciam, e de que são os principais actores, e para a organização em processo de avaliação.

É nosso objectivo apresentar criticamente o processo desenhado para a avaliação de impacto da formação de uma organização e também discutir os resultados obtidos. Serão debatidas em particular algumas opções metodológicas nomeadamente a realização de focus group online, com sugestões operacionais para a sua realização.

Como racional teórico que enquadra o processo desenhado, utilizamos o modelo de transferência de conhecimento de Holton que adopta três níveis de análise: individual, da performance organizacional e da organização. A importância do indivíduo no processo de transferência é sem dúvida conhecido: as suas competências (técnicas e atitudinais) e motivação para transferir são imprescindíveis bem como o seu envolvimento e compromisso organizacional. Da mesma forma, e de acordo com Holton, a presença de um clima organizacional propício à transferência do conhecimento que se caracteriza pelo apoio dos líderes e dos pares, é explorada como sustentação da disponibilidade do trabalhador para partilhar e transferir o conhecimento.

Utilizamos métodos qualitativos de recolha de dados (focus group, entrevista, observação e análise de documentos) realizados ao longo e no final do projecto formativo.

A recolha de dados foi efetuada junto de todos os trabalhadores da Organização. As suas características constituíram em si um desafio: desde operários, com muito baixa escolaridade, a técnicos superiores, grande diferencial de complexidade nos conteúdos funcionais dos seus postos de trabalho, leque amplo de anos de antiguidade e vivência da cultura organizacional muito diversificada.

Os focus group online foram desafiantes não só pelas condições tecnológicas disponíveis mas principalmente pela motivação dos participantes \_os trabalhadores técnicos\_ em especial.

Este processo tem também a particularidade de, apesar ter sido iniciado antes da pandemia COVID-19, ser na sua grande maioria concretizado durante o período da pandemia, o que implicou não só a adaptação do programa de formação mas também do processo de monitorização e avaliação de impacto que apresentaremos.

Esta situação peculiar refletiu-se no processo de partilha e transferência de conhecimento pois a interação dos trabalhadores entre si diminuiu e/ou modificou-se. Alguns viram mesmo o seu trabalho suspenso reduzindo as oportunidades de aplicação do novo conhecimento ou seja de transferência de conhecimento. Contudo, nesta organizações em particular, verificou-se um grande empenho em sustentar este processo de criação de novo conhecimento e fomentar a integração e empoderamento dos trabalhadores. Identificamos factores de natureza diferente como relevantes neste processo de partilha e transferência de conhecimento decorrente do processo formativo: no caso dos trabalhadores com maior antiguidade e menores habilitações, na sua maioria operários, os valores e a cultura organizacional foram determinantes enquanto que nos trabalhadores mais habilitados e com menos antiguidade, a intensificação da interação, mediada por tecnologia de informação, entre pares e com as chefias foi de particular importância.

**Track:** ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND BUSINESS EFFECTIVENESS

**Keywords:** formação, partilha e transferência de conhecimento, focus group, avaliação