

DO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES À AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Elaborado por:

Maria de Lurdes Calisto e Isabel Almada Correia

v. 09.2009

ÍNDICE

	Página
1. A formação profissional como factor de desenvolvimento	3
2. A qualidade da formação	4
3. A importância da avaliação da formação	5
4. O diagnóstico de necessidades de formação	6
5. Técnicas de recolha de dados	9
6. Análise dos dados	17
7. A definição dos objectivos da formação	18
8. Os níveis de avaliação da formação	20
BIBLIOGRAFIA	24

1. A Formação Profissional como factor de desenvolvimento

A formação é uma vertente fundamental na valorização do potencial humano. Neste contexto, surgem as necessidades de educação e de formação profissional que devem evoluir de forma articulada, garantindo níveis e tipos de formação adequados às necessidades individuais e organizacionais, através da mobilização e da integração de todos os elementos da estrutura organizacional.

Segundo Goldstein e Gessner, a formação profissional é **“a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional”**.

A formação profissional visa, então, dotar o trabalhador de todas as competências necessárias ao exercício da sua função na organização: aquisição de saberes e de saberes-fazer profissionais, a compreensão dos mecanismos sócio-profissionais no trabalho, o desenvolvimento de capacidades próprias para assegurar autonomia e margem de acção no local de trabalho.

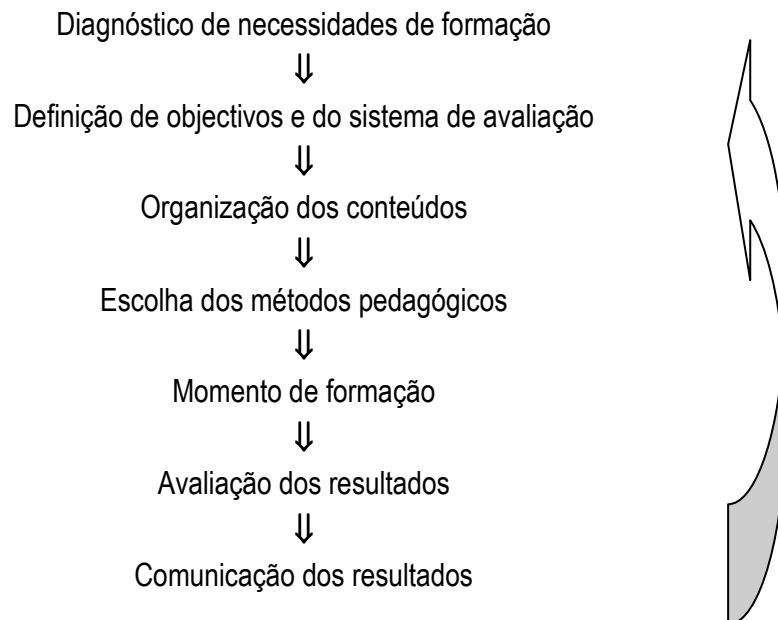


Fig.1 Processo Formativo

O acto de formação não é um acto isolado, mas encontra-se inscrito num processo em que as etapas que precedem, e que se seguem, à acção pedagógica são igualmente importantes. Esse processo formativo (fig. 1) deve, assim, obedecer a orientações estratégicas claras e a princípios de avaliação continuados e rigorosos e deve ser visto como instrumento e ferramenta de gestão ao serviço da melhoria contínua das competências individuais e do desempenho organizacional, num quadro de permanente adaptação às mudanças sociais, tecnológicas e de mercado.

2. A qualidade da formação

De acordo com os autores de um estudo publicado na revista *Entreprise & Personnel*, são cinco as grandes **categorias que concorrem para a qualidade de um sistema de formação**:

- ✚ A adequação entre as necessidades das pessoas e a formação que vão receber,
- ✚ Um maior envolvimento dos diferentes actores, no desenvolvimento das acções de formação,
- ✚ A adequação a situações reais de trabalho, que deverá estar sempre presente na escolha dos meios pedagógicos, na elaboração dos programas, na escolha dos formadores, dos suportes documentais, e dos meios audiovisuais,
- ✚ A importância do controlo, acompanhamento e avaliação da acção como forma de verificação da existência de desvios entre a acção e aquilo que foi anunciado ou da ausência de aplicação após a realização da formação,
- ✚ A visibilidade dos resultados obtidos após a acção de formação, nomeadamente a melhoria do desempenho.

A análise ao contexto organizacional, a identificação da necessidade de formação, a sua expressão no caderno de encargos, a qualidade pedagógica, a transferência de conhecimentos adquiridos para a situação de trabalho, e a avaliação dos efeitos da formação, são momentos decisivos para a garantia da sua qualidade.

No que se refere à formação profissional dizem as Normas ISO¹ que a organização deve identificar as necessidades de formação dos seus colaboradores, proporcionar essa formação e avaliar a sua eficácia.

3. A importância da avaliação da formação

Um estudo publicado pela revista *“Enseignement et Gestion”* em 1984 intitulava o seu capítulo sobre avaliação da formação **“Une méthodologie introuvable pour une exigence impossible.”** Haverá ainda quem, passados quase 25 anos e uma definitiva mudança nos paradigmas tecnológico e económico a nível mundial, pense assim?

A verdade que muitos especialistas na matéria reconhecem, é que muito há fazer nas organizações portuguesas em termos de práticas de avaliação da formação. A avaliação dos programas fica muitas vezes limitada à passagem de um questionário para determinar o grau de satisfação dos participantes (“smiling sheets”), não se conhecendo os resultados alcançados noutros níveis. Trata-se de uma perda lamentável de informação que revela as dificuldades que as organizações encontram para determinar o valor acrescentado da formação.

A avaliação é, na realidade, um processo que enfrenta diversos obstáculos nas organizações: 1) gestores que não encorajam ou não participam no processo de avaliação da formação; 2) técnicos de formação que não têm, por vezes, as qualificações necessárias para conduzirem a avaliação; 3) em muitos casos não é claro o que deve ser avaliado e quais as questões a que a avaliação deve dar resposta; 4) receia-se os resultados da avaliação. Os obstáculos assinalados revelam que é árdua a tarefa do avaliador, mas não é impossível.

Apesar dos eventuais obstáculos, já não se trata de uma exigência impossível, mas sim de uma exigência inadiável, e as metodologias podem ser encontradas desde que se adquiram os conhecimentos e capacidades necessários.

¹ A ISO (Organização Internacional de Normalização) é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização que estabelece as normas de gestão pela qualidade.

Tudo o que se referiu anteriormente remete o planeamento da avaliação para o início do processo formativo e em interligação com o diagnóstico de necessidades de formação.

4. O diagnóstico de necessidades de formação

Stufflebeam atribui à fase de diagnóstico o papel de “identificar as necessidades a satisfazer” e de “diagnosticar os problemas que impedem que essas necessidades sejam satisfeitas.” Após esta fase de diagnóstico, será então possível sistematizar a informação e avançar no sentido da definição de objectivos, da construção do referencial de avaliação, do planeamento da formação e da elaboração de programas formativos orientados.

O diagnóstico das necessidades de formação pode ser efectuado a três níveis complementares: **organizacional, funcional e individual** (Sparrow e Hiltrop).

Ao nível organizacional, a análise das necessidades de formação compreende a verificação dos objectivos que a organização visa alcançar, a curto e médio prazo, e dos factores da realidade organizacional que influenciarão esses objectivos, recorrendo-se para o efeito à recolha e análise de informação contida nos documentos oficiais, como sejam, Propostas, Projectos, Planos, Informações, etc.

Ao nível das funções, procedemos à verificação e análise das funções, actuais e futuras. São recolhidos dados referentes aos problemas operacionais, exercício de funções e das competências cruciais ao seu desempenho, bem como os níveis de desempenho mínimos aceitáveis e os ideais numa perspectiva de desenvolvimento. A este nível, e sem perder de vista os objectivos da organização, efectuem-se contactos directos, através de entrevistas semi-estruturadas e/ou da aplicação de questionários.

Ao nível dos indivíduos, procede-se à comparação entre o actual desempenho do colaborador ou grupo de colaboradores e os critérios de desempenho identificados ao nível da função e o que se pretende ver atingido num determinado período de tempo, o que permitirá orientar os programas de

formação. Para o efeito, recorre-se à recolha de informação junto das chefias e, quando possível, junto dos colaboradores visados, através de entrevistas semi-estruturadas e/ou questionários, concebidos com base na pertinência face às necessidades da organização e às performances projectadas.

Esta análise de necessidades pretende ser um processo sistemático de recolha de dados que, depois de tratados e analisados, permitam detectar problemas existentes em termos de desempenho e as respectivas causas, detectando necessidades de mudança na organização e evidenciando os pontos em que a formação poderá ter um contributo importante a dar.

A necessidade de formação pode estar relacionada com uma:

- **Direcção**, no sentido em que assenta na previsão de tendências futuras (de mercado, de evolução técnica e/ou tecnológica) ou na identificação de problemas presentes cuja resolução se pretende vir a conseguir;
- **Norma**, que define o padrão desejável de desempenho, com base na experiência, no saber adquirido;
- **Percepção**, individual do empregado que se encontra ligada às suas aspirações e expectativas;
- **Comparação**, com uma dada população considerada como padrão.

IMPORTANTE



O período dedicado ao diagnóstico de necessidades de formação é, sem dúvida, um momento importante para:

- Proceder ao estudo das expectativas, junto das chefias e dos formandos,
- Reflectir sobre:
 - Os objectivos a atingir no final da formação,
 - O modo como avaliar se esses objectivos foram atingidos,
 - A adequação dos conteúdos programáticos e das metodologias pedagógicas, aos diferentes grupos de formandos.

A EVITAR



Ouvir apenas uma das partes, ainda que se trate da chefia directa.

Não relacionar as necessidades de formação com os objectivos organizacionais.

RECOMENDADO



Recolher informação, tendo por base aspectos relacionados com o desempenho da função e os interesses do formando.

Identificar claramente as lacunas no desempenho individual e / ou colectivo que se pretende colmatar.

Aproveitar para obter informação sobre a organização.

Acompanhar de perto a recolha de informação que, preferencialmente, deverá ser feita através de entrevistas/reuniões com as diferentes pessoas envolvidas.

Definir o contraponto entre práticas desejáveis e práticas executáveis.

O processo de diagnóstico pressupõe sempre a recolha de informação, o seu tratamento e interpretação. É um processo direccionado de investigação cujos resultados visam transformar-se em elementos úteis ao processo de decisão e de transformação das realidades avaliadas, através da busca de indicadores e da construção de variáveis que nos permitam traduzir o objecto em termos operacionais.

5. Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados mais comuns no contexto da Gestão da Formação são:

- Observação
- Questionário
- Entrevistas
- Grupos de discussão
- Análise documental

IMPORTANTE



Um instrumento eficaz deve ser:

- Válido: mede efectivamente aquilo que se pretende medir,
- Fiável: medições subsequentes conduzirão a resultados semelhantes,
- Prático de aplicar: ter instruções escritas fáceis de compreender; linguagem adaptada ao destinatário,
- Simples: conduzir a respostas objectivas; não ser demasiado extenso,
- Económico: na concepção, no desenvolvimento, ou aquisição, na aplicação, no tratamento e análise.

A EVITAR



Não testar a eficácia dos instrumentos a utilizar.

RECOMENDADO

Antes de conceber qualquer instrumento de recolha de dados, ponderar os seguintes aspectos:

- Como os dados vão ser utilizados, qual o objectivo?
- Que tipo de informação é necessária?
- Como testar o instrumento?
- Como os dados serão analisados?
- Quem utilizará a informação?
- Quais são as consequências de informação inexacta?

5.1. Observação

As vantagens deste método consistem em ser uma forma excelente de conhecer os comportamentos e não ser agressivo para o observado. As suas limitações estão ligadas à necessidade de observadores treinados e experientes. Para além disso, existem limites habituais ligados à observação de comportamentos:

- O observado reage inevitavelmente, positiva ou negativamente, à presença do observador, não reflectindo fielmente o seu comportamento habitual;
- O observador nem sempre consegue proceder com o máximo de objectividade;
- Os comportamentos profissionais são raramente normalizáveis. Existe, na maior parte dos casos, um grau de autonomia na forma de exercer a função;
- Nem todos os comportamentos são observáveis, e isso obriga a conceber outros métodos de avaliação.

IMPORTANTE

A pessoa a ser observada deverá ser antecipadamente informada.

A observação deve ser efectuada por uma pessoa treinada, capaz de identificar claramente os objectivos procurados.

A observação deve situar-se numa perspectiva de cooperação entre observador e observado, para garantir a objectividade dos resultados e para permitir uma melhor apropriação destes pelo observado.

A EVITAR

Fazer coincidir o tempo de observação com o tempo de interpretação, pode conduzir a subjectividade. Há que evitar o 'efeito de halo' (tendência para se deixar influenciar pela impressão geral deixada pelo observado) e o 'efeito de contaminação' (tendência a ver e interpretar em função de resultados obtidos anteriormente).

RECOMENDADO

Construir um guião de observação.

5.2. Entrevista

A entrevista é um método de avaliação muito útil, embora não seja utilizado com a mesma frequência que outros métodos.

As principais vantagens deste método tem a ver com: flexibilidade, oportunidade de clarificação e de aprofundamento, e o contacto pessoal. As maiores limitações estão associadas aos custos elevados, à possibilidade do entrevistado se sentir ameaçado, à exigência de muito trabalho de análise e à necessidade de recorrer a entrevistadores treinados e experientes.

IMPORTANTE



Existem dois tipos diferentes de entrevistas:

- Directiva / Estruturada: semelhante a um questionário,
- Não directiva / Não estruturada: questões gerais, complementadas por questões colocadas pelo entrevistador em função das repostas do entrevistado.

Recorrer a entrevistadores treinados.

A EVITAR



Avançar sem a preparação de um plano de entrevistas.

RECOMENDADO



Construir um guião de entrevista que inclua as questões básicas, de forma breve e precisa.

Dar instruções claras ao entrevistado, sobre o objectivo da entrevista e sobre a forma como os dados serão utilizados.

5.3. Questionário

Este é provavelmente o mais comum instrumento de recolha de dados. Como tal é importante que os questionários sejam correctamente construídos.

As vantagens deste método são: o custo reduzido ou controlado; o inquirido estabelece o ritmo de resposta; existe uma grande variedade de opções; e, a possibilidade de anonimato.

As suas limitações consistem no seguinte: a informação recolhida pode não ser completamente rigorosa; as condições de resposta em situação laboral não são controláveis; o inquirido estabelece o ritmo de resposta; e, são poucas as situações em que se pode controlar a taxa de resposta.

IMPORTANTE



Conceba um questionário adaptado ao tipo de tratamento de informação que pretende realizar. Pode optar entre diversos tipos de questões:

- Questões abertas: requer uma resposta construída e escrita pelo respondente, ou seja, a pessoa responde com as suas próprias palavras.
- Questões fechadas: o respondente tem de escolher entre respostas alternativas escritas pelo autor.

Quando utilizar uma escala de resposta, escolha a mais adequada ao tipo de informação a recolher. Tipos de escala mais frequentemente utilizados:

- Escalas nominais: consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas.
 - Escalas ordinais: admitem uma ordenação numérica das suas categorias, ou seja, das respostas alternativas, estabelecendo uma relação de ordem entre elas (quantidade, frequência, apreciação, probabilidade).
-

A EVITAR



Questões que não trazem valor acrescentado em termos de recolha de informação.

Utilizar apenas, ou grande parte, questões abertas. Não terá tempo para realizar a necessária análise de conteúdo.

Utilizar questões desequilibradas que conduzem apenas a comentários positivos ou negativos, conforme o caso. Perguntas para medir atitudes, opiniões, etc. que assumam uma forma que convide a uma só resposta (positiva ou negativa).

Perguntas múltiplas: contém pressupostos que podem ser válidos ou não.

Perguntas que usam conjunções e disjunções.

Utilizar termos técnicos mas, sempre que seja inevitável escreva perguntas curtas, use palavras e sintaxe simples.

RECOMENDADO

Definir o objectivo geral de cada pergunta (o tipo de informação que quer solicitar). Tipos de informação possíveis:

- FACTOS (ex. “Quantos ... existem ...?”)
- OPINIÕES (ex. “Considera que ...?”)
- ATITUDES (ex. “Em que medida concorda ou discorda com...”)
- PREFERÊNCIAS (ex. “Prefere ... ou ...?”)
- VALORES (ex. “Indique o grau de importância que atribui a...”)
- SATISFAÇÃO (ex. “Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com...?”)
- ...

Escrever uma introdução curta no início do questionário. Vale a pena escrevê-la cuidadosamente porque é a primeira coisa que um potencial respondente vai ler.

Incluir instruções de preenchimento.




O layout deve ser esteticamente atraente e claro. Atribuir espaços adequados entre as perguntas e não utilizar um tamanho de caractere muito pequeno.

5.4. Análise de Documentos

Relativamente a este método focamos aqui essencialmente a análise de documentos relativos ao desempenho. A utilização de indicadores de desempenho deve ser realizada com precaução, pois vários factores podem intervir e influir no resultado obtido.

Principais vantagens: fiabilidade; objectividade; baseados na situação real de trabalho; fáceis de rever; e reduzidos efeitos nas pessoas.

As maiores desvantagens: natureza indirecta dos dados, necessidade de adaptação/conversão em formatos utilizáveis, por vezes implicam custos para a sua recolha.

<p>IMPORTANTE</p> 	<p>Competência individual e desempenho individual não são termos equivalentes. A tradução do primeiro no segundo exige a reunião de um conjunto de condições:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ligadas à própria pessoa: desmotivação, desmobilização por factores internos ou externos à organização;• Condições ligadas ao ambiente de trabalho: falta de apoio necessário do serviço a que pertence ou falta das condições materiais mínimas de realização. Encontramos aqui factores ligados aos interlocutores, à hierarquia, aos procedimentos e regras de funcionamento, e aos meios afectos.
<p>A EVITAR</p> 	<p>Não ter o acordo dos responsáveis/decisores.</p>
<p>RECOMENDADO</p> 	<p>Construir uma grelha de interpretação do desempenho.</p>

6. Análise dos dados

A análise de dados é um assunto complexo mas importante. Neste manual vamos apenas abordar as questões básicas. Recomendamos a referência a manuais específicos para aprofundamento.

As medidas estatísticas mais utilizadas em avaliação são:

- Medidas de tendência central: média, moda e mediana,
- Medidas de dispersão (dispersão é o grau de variação relativamente à média): intervalo, variância e desvio padrão,
- Medidas de associação: permitem observar a correlação, isto é a relação entre duas variáveis, e o grau de intensidade dessa relação (coeficiente de correlação).

IMPORTANTE



Existem dois tipos de dados:

- Dados qualitativos,
- Dados quantitativos.

O tratamento estatístico dos dados quantitativos permite: resumir grandes quantidades de informação, determinar a relação entre dois ou mais itens, comparar as diferenças entre dois grupos.

Verificar a consistência e correção dos dados recolhidos.

Tratar os dados individuais com confidencialidade.

A EVITAR



Técnicas e medidas estatísticas demasiado complexas.

RECOMENDADO



Usar todos os dados relevantes e analise os resultados obtidos com precaução.

Verificar se:

- Foi realizada a análise estatística apropriada,
 - Os procedimentos de amostragem foram correctos,
 - As percentagens e medidas de tendência central são utilizadas correctamente,
 - Os gráficos não distorcem a informação,
 - É correcto inferir os resultados de um grupo para a população.
-
-

7. A definição dos objectivos da formação

A formação profissional visa dotar o trabalhador de todas as competências necessárias ao exercício da sua função na organização: aquisição de conhecimentos e de saberes - fazer profissionais, o desenvolvimento de capacidades próprias para assegurar uma autonomia e uma margem de acção no local de trabalho. Dai a importância de identificar claramente o propósito da formação.

IMPORTANTE

Identificar claramente o que se pretende vir a atingir:

- Melhorar conhecimentos,
- Melhorar atitudes ou
- Melhorar aspectos mais ligados ao domínio das aptidões psicomotoras.

A EVITAR

• Construir os objectivos de formação baseando-se em pressupostos e não em factos.

• Definir objectivos de forma tão genérica que não ajudam a definir um caminho nem a estabelecer metas.

• Definir objectivos sem recorrer à recolha de informação junto das chefias e dos próprios formandos.

RECOMENDADO

• Definir os objectivos de acordo com um paralelismo entre os diferentes níveis de avaliação da formação.

• Definir os objectivos tendo em conta, os comportamentos finais desejados, os níveis de execução e as condições de realização.

• Recorrer a verbos operativos para uma correcta definição de objectivos operacionais.

• Obter informação sobre a função e sobre os seus titulares, ajudará a desenhar o curso e a traçar os objectivos.

8. Os níveis de avaliação da formação

D. Kirkpatrick propôs quatro níveis para representar as diferentes dimensões em que a formação pode ser avaliada: **reação, aprendizagem, comportamento e resultados**.

Por **reação** entende-se: a medida em que os participantes gostaram de um determinado programa. Trata-se mais de uma medida atitudinal do que comportamental. A reacção do participante é uma medida de “satisfação do cliente”. Contudo, os dados recolhidos sobre as reacções dos formandos reflectem apenas as suas opiniões e não devem ser considerados como provas de aprendizagem.

A avaliação da **aprendizagem** envolve, por comparação com o nível anterior, maior complexidade. A questão é: que conhecimentos, capacidades ou atitudes os formandos adquiriram ou melhoraram na formação? Os instrumentos mais utilizados são as simulações de desempenho, as auto-avaliações, os questionários com escalas de atitudes e os testes. Tal como uma reacção favorável não significa necessariamente que as aprendizagens desejadas tenham ocorrido, um desempenho positivo na sala de formação não implica que as aprendizagens realizadas sejam transferidas para o contexto da função.

A avaliação do **comportamento**, ou como outros autores preferem a avaliação da transferência para a situação de trabalho, implica a seguinte questão: em que medida as aquisições dos formandos (aprendizagens) são efectivamente utilizadas por eles nas situações de trabalho? Kelly (1982) admite que apenas 10% da formação é transferida para o desempenho da função. Na realidade, o que avaliamos a este nível? É certo que se avalia os efeitos induzidos pela formação mas também se está a avaliar uma modificação da actividade dos serviços ou departamentos, por exemplo a capacidade da gestão para valorizar as aquisições dos formandos. A preparação do contexto de desempenho de um indivíduo recém-formado assume uma importância crucial aquando da respectiva mobilização das aprendizagens. Poderão surgir dificuldades a este nível de avaliação, mas elas não serão fundamentalmente metodológicas, e sim relacionadas com a vontade da gestão. A partir do momento em que *a priori* de uma acção de formação que vise uma modificação de um comportamento individual ou colectivo na situação de trabalho, se definirem indicadores de transferência e um processo de acompanhamento concertado entre formadores, formandos e chefias, é possível avaliar de forma suficientemente precisa a transferência das aprendizagens para a situação de trabalho.

Por avaliação dos **resultados** entende-se a medida do impacto da formação sobre os objectivos organizacionais. A questão que se coloca é: podemos medir os efeitos induzidos pela transferência das aprendizagens para a situação de trabalho sobre a actividade organizacional, utilizando indicadores físicos normalmente utilizados para medir essa actividade? Kirkpatrick refere, como exemplos, os custos, o volume de negócio, o absentismo, o volume de produção, a satisfação. Há que distinguir, segundo A. Meignant, duas situações distintas:

- Acções de formação que visam explicitamente uma melhoria do desempenho a curto prazo. São essencialmente acções de aperfeiçoamento de um trabalhador no exercício da sua função e acções de formação que visam obter um resultado preciso numa performance de conjunto;
- Acções de formação que acompanham uma transformação mais global a médio e longo prazo (investimento tecnológico, modificação da estrutura de qualificações, difusão de uma cultura organizacional, etc.). Para essas, é difícil, e por vezes impossível, isolar o impacto específico da formação.

J. Phillips propõe um quinto nível de avaliação, para além daqueles determinados por Kirkpatrick, o **retorno sobre o investimento**. Neste nível importa efectuar análises custo-benefício de forma a determinar em que medida o valor monetário dos impactos obtidos justifica o investimento efectuado.

IMPORTANTE



- A decisão sobre quais os níveis de avaliação da formação a utilizar deve ser tomada tendo em conta os objectivos a atingir com essa formação e com os resultados da avaliação.
 - Pensar a avaliação no início do processo de planeamento da formação.
-
-

A EVITAR

- Decidir sobre os níveis em que a avaliação da formação vai incidir antes de definir os objectivos da formação.
- Construir os suportes de avaliação antes de ter definido os objectivos a atingir e de ter estruturado os conteúdos programáticos.
- Não extrapolar resultados obtidos na avaliação de uma acção de formação para outra, ainda que as características dos formandos e as condições de realização sejam em tudo semelhantes.

RECOMENDADO

Seleccionar os níveis de avaliação, de acordo com as características da formação e com os objectivos que, com ela, se pretendem vir a atingir.

Em conclusão...

- O diagnóstico de necessidades de formação é um momento fundamental ao desenvolvimento de todo o processo de concepção e de avaliação da formação e, por isso, deve ser feito de modo criterioso e recorrendo a suportes construídos especificamente para o efeito.
- O processo formativo só pode ser concluído com sucesso se, sempre que possível, for ouvido o maior número de actores envolvidos, enriquecendo assim a recolha de informação através da multiplicidade de interpretações da realidade.
- Do ponto de vista das organizações, o factor mais importante de uma acção de formação é aquilo que o formando aprendeu e é capaz de transferir para situação real de trabalho melhorando a performance.
- O papel principal do formador/entidade formadora é o de contribuir, através dos diferentes meios técnicos e pedagógicos ao seu alcance para que essa situação ocorra, de facto, devendo avaliar em que medida essa transferência se verificou sem perder de vista a importância dos outros níveis de avaliação.
- Os resultados obtidos com a avaliação da formação, seja de que nível for, são tratados de forma a permitirem uma análise que se traduzirá na elaboração de um relatório devidamente detalhado e que permitirá dar novos inputs a todo o processo de formação, numa perspectiva de melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA

Bento, L. (2001), A Formação Pragmática. (Ed) Cascais: Pergaminho

Claude, J.F., Evaluation de la Formation et Performance de l'entreprise, Ed. Liaisons.

Ketele, De J.M. (1988), Guia do Formador. (Ed) Lisboa: Instituto Piaget

Kirkpatrick, D.L. (1987), Training and Development Handbook, 3rd Edition, New York: McGraw Hill Book Company.

Meignant, A, La Formation: Atout Strategique pour l'entreprise, Lés Editions d'Organisation, Paris

Philips, J.J. (1990), Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. (Ed) London: Koogan Page.

Robinson, O.G., Robinson, J.C. (1989), Training for Impact, Jossey-Bass, Inc. Publishers, S. Francisco.