

Relatório de Estágio

Relatório de Estágio Curricular para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos

A Gestão da Formação na Gfi Portugal – Tecnologias de Informação



Maria Francisca Pranto de Oliveira

Nº 50039238

Orientação: Professor Doutor Francisco José Santos Cesário

Lisboa, novembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização do meu estágio curricular e da redação deste relatório, tive o apoio de várias pessoas, que me ajudaram a chegar até aqui e às quais devo um profundo agradecimento.

Ao professor e orientador doutor Francisco José Santos Cesário, pela sua orientação, total disponibilidade e partilha de conhecimentos.

À Gfi Portugal, um agradecimento especial à Dra. Isa Pedroso, pelo seu acompanhamento constante e exigência, que me fez crescer imenso pessoal e profissionalmente.

A todas as amigas que levo da Gfi Portugal, que me permitiram uma fácil integração e me ensinaram a trabalhar em espírito de entreajuda.

E como os últimos são os primeiros, quero agradecer aos meus pais e irmão, que sempre estão presentes, a dar-me toda a força e apoio incondicional e a fazer o possível e o impossível por mim.

A todos, muito obrigada!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ESQUEMAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABELAS	V
LISTA DE ABREVIATURAS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
CAPÍTULO 1 – Introdução	1
CAPÍTULO 2 – Revisão de literatura	3
1. Formação	3
Enquadramento jurídico da formação	4
2. Organização do processo de gestão da formação	5
3. Ciclo da formação	5
Diagnóstico das Necessidades da Formação	6
Realização da Formação	7
Avaliação da Formação	8
Impacto da avaliação da formação	9
Avaliação da Formação versus Avaliação da Eficácia	10
Transferência da Formação	11
4. Formação em contexto de empresa de outsourcing	13
CAPÍTULO 3 – Apresentação da Organização	14
CAPÍTULO 4 – Estágio na Gfi Portugal – Tecnologias de Informação	18
1. Acolhimento e integração do estagiário	18
2. Atividades desenvolvidas no estágio	18
CAPÍTULO 5 – Balanço crítico do estágio	24
1. Análise SWOT	24
2. Proposta de Melhoria	26
CAPÍTULO 6 - Conclusão	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	32

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Modelo do Ciclo Formativo

Esquema 2: Modelo de análise da Transferência da Formação (Holton, 1996)

Esquema 3: Modelo de análise da Transferência da Formação (Holton, 1996), adaptado por Silva (2016)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Card Apresentação do Grupo Gfi

Figura 2: Principais Clientes – Gfi Portugal

Figura 3: Organograma – Gfi Portugal

Figura 4: Caraterização RH – Gfi Portugal: Género

Figura 5: Caraterização RH – Gfi Portugal: Faixa Etária

Figura 6: Caraterização RH – Gfi Portugal: Formação Académica

Figura 7: Caraterização RH – Gfi Portugal: Antiguidade na Empresa

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de Formação Realizada

LISTA DE ABREVIATURAS

CV – Curriculum Vitae

RH – Recursos Humanos

PO – Ordem de Compra (“*Purchase Order*”)

IT – Tecnologias de Informação (Information Technology)

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

Nº – Número

RESUMO

O presente relatório de estágio curricular surge no âmbito da conclusão do ciclo de estudos de mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia.

O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos da empresa de *outsourcing* multinacional Gfi Portugal – Tecnologias de Informação, sendo que a área do estágio teve foco na gestão e operacionalização da formação da empresa.

Assim, o presente documento engloba uma revisão de literatura da temática visada, a descrição da organização e das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, concluindo com um balanço crítico do mesmo.

Palavras-chave: Estágio curricular, recursos humanos, formação, tecnologias de informação, *outsourcing*.

ABSTRACT

This curricular internship report is part of the conclusion of the cycle of master's studies in Human Resource Management at Universidade Europeia.

The internship took place in the Human Resources department of the multinational outsourcing company Gfi Portugal – Tecnologias de Informação, with the internship area focusing on the management and operationalization of the company's training.

Thus, the present document encompasses a literature review of the subject under consideration, a description of the organization and activities developed during the internship, concluding with a critical assessment of it.

Keywords: Curricular internship, human resources, training, information technology, outsourcing.

CAPÍTULO 1 – Introdução

Tendo em conta a competitividade organizacional na economia global, o conhecimento, as competências e a motivação dos colaboradores têm um papel de acrescida relevância na consecução dos objetivos estratégicos organizacionais (Aguinis & Kraiger, 2009). Os recursos humanos são os ativos mais valiosos de qualquer organização, na medida em que pode haver máquinas, materiais e dinheiro, mas nada se consegue fazer sem mão de obra (Olaniyan & Ojo, 2008). A formação em contexto organizacional é um desenvolvimento sistemático de conhecimento, capacidades e atitudes que os colaboradores necessitam para desempenhar adequadamente uma tarefa/função. Assim, a melhoria da produtividade organizacional depende fortemente da eficácia e eficiência da formação (Olaniyan & Ojo, 2008).

No contexto de uma empresa de *outsourcing*, a formação é essencial para fazer chegar aos seus clientes os recursos (humanos) qualificados para desempenhar a função que os mesmos procuram, tornando-se, então, fundamental criar uma gestão formativa eficiente de acordo com as necessidades dos clientes.

O presente Relatório de Estágio Curricular surge no âmbito da realização do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia. Decidi optar pelo Estágio Curricular, uma vez que considero fundamental colocar em prática os conhecimentos provenientes do mestrado, de modo a ganhar mais experiência na área, potenciando as minhas competências enquanto profissional de Recursos Humanos.

Com o estágio curricular, além de ganhar novas competências técnicas da área do estágio, pretendo superar-me a mim mesma, adquirindo outro tipo de competências fundamentais para o meu percurso profissional, nomeadamente a nível de comunicação, trabalho em equipa, adaptação à mudança, sentido de responsabilidade, capacidade analítica, gestão de tempo e proatividade.

Surgiu a oportunidade de estagiar na Gfi Portugal – Tecnologias de Informação, uma empresa multinacional de serviços de consultoria, *outsourcing* e integração de sistemas em tecnologias de informação.

O estágio decorreu de 11 de novembro de 2019 a 10 de fevereiro de 2020, das 9h30 às 18h00, num total de 480 horas, sob orientação da Dra. Isa Pedroso, responsável pela Formação e Estágios Profissionais IEFPP.

As atividades previstas a desenvolver foram com foco na Formação e Desenvolvimento, destacando a gestão da formação, dos estágios IEFP e das sessões de acolhimento da empresa. As mesmas estão abaixo descritas:

Área	Descrição de atividades
Formação	<p>Constituição de turmas e inscrição nas entidades formadoras e certificadoras;</p> <p>Marcação de salas (formações internas);</p> <p>Indicação de informação à área financeira para envio de PO às entidades formadoras;</p> <p>Solicitação de Dossiers Técnico Pedagógicos e Certificados às entidades formadoras;</p> <p>Gestão da Formação <i>E-Learning</i> (acessos e acompanhamento mensal da realização de formações);</p> <p>Registo da formação (presencial, <i>e-learning</i>, exames);</p> <p>Garantir a atualização do CV e das certificações na ferramenta interna <i>Faces</i>;</p> <p>Garantir a avaliação da eficácia da formação.</p>
Estágios IEFP	<p>Preenchimento de contratos de estágio;</p> <p>Solicitação de acessos e computadores ao departamento de suporte informático;</p> <p>Atualização do ficheiro de estágios;</p> <p>Gestão da documentação para encerramento de estágios.</p>
Sessões de Acolhimento	<p>Atualização do ficheiro da <i>Welcome Session</i>;</p> <p>Envio do Invite e do questionário de expetativas;</p> <p>Gestão dos participantes;</p> <p>Realização do Relatório da <i>Welcome Session</i>.</p>

CAPÍTULO 2 – Revisão da literatura

1. Formação

De acordo com Velada (2007), a formação é uma experiência planejada de aprendizagem que tem como principal objetivo promover uma mudança permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, necessárias para um melhor desempenho da função do indivíduo. A formação fomenta, então, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, além de contribuir para um melhor desempenho organizacional, tendo em conta que um melhor desempenho de uma função requer a utilização permanente de novos conhecimentos e competências cada vez mais complexos, pelo que a formação assume um papel chave neste processo, sendo considerado um mecanismo privilegiado de incorporação de novos conhecimentos e competências, ou de melhoria dos já existentes, para as organizações (Velada, 2007).

Saks e Burke (2012) afirmam que para beneficiar do investimento colocado na formação, os formandos necessitam de aplicar o que aprenderam no desempenho da sua função, sendo que esta aplicação de conhecimentos adquiridos é chamada de transferência da formação. Para a transferência ocorrer, o comportamento aprendido tem de ser generalizado no seu desempenho e mantido durante um período de tempo na sua função (Baldwin & Ford, 1988). As organizações que avaliam a formação mais frequentemente em termos de comportamento e resultados evidenciam maiores níveis de transferência da formação (Saks & Burke, 2012).

Segundo Velada (2007), a formação tem de ir para além do desenvolvimento de competências básicas através da criação e partilha de conhecimento, isto é, através da criação de capital intelectual. O capital intelectual, além de abranger as competências básicas necessárias para o desempenho da função, está também interligado com um nível de competências mais avançadas: o domínio de tecnologia, a criatividade auto motivadora e a compreensão do sistema de desenvolvimento de produto/serviço (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006, citado por Velada, 2007).

A formação é essencial para a melhoria das organizações na medida em que permite desenvolver uma vantagem competitiva ao dar aos colaboradores a possibilidade de aprendizagem de novos conhecimentos e competências, necessários à adaptação às novas exigências da organização (Velada, 2007), tendo em conta os seus objetivos estratégicos.

Em suma, de acordo com Dias (2016), “a formação deve ser percebida pelos gestores de recursos humanos como um instrumento que possibilita desenvolver ou aumentar as capacidades dos indivíduos, auxiliando na procura de melhores resultados a longo prazo para uma organização”.

1.1. Enquadramento jurídico da formação

Tendo em conta a importância da formação em contexto organizacional, é importante referir que a mesma se encontra presente no Código do Trabalho, na Lei n.º 7/2009, Artigos 130º e 131º.

No presente código estão contemplados os objetivos da formação, sendo eles:

“Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;
Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
Promover a integração sócio profissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.”

Além dos objetivos, contemplados no artigo 130º, é importante referir as duas primeiras alíneas do artigo 131º referentes à formação contínua, sendo elas:

- 1 - No âmbito da formação contínua, o empregador deve:
- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
 - b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
 - c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
 - d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.
- 2 - O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.”

Assim, é importante destacar que a formação tem o objetivo de melhorar a empregabilidade, produtividade e competitividade organizacional, tendo os

colaboradores direito a quarenta horas de formação anual para um melhor alcance dos objetivos organizacionais.

2. Organização do processo de gestão da formação

Para a implementação de um programa de formação de sucesso, Kirkpatrick (2006) destaca 10 passos fundamentais, sendo eles: 1) determinar as necessidades; 2) definir os objetivos; 3) determinar o conteúdo programático; 4) selecionar os participantes; 5) determinar o horário mais adequado; 6) selecionar as instalações adequadas; 7) selecionar os formadores apropriados; 8) selecionar e planejar os apoios audiovisuais; 9) coordenar o programa; e, por fim, 10) avaliar a formação.

Noutra perspetiva, Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2006) destacam 6 fases de ciclo formativo:

1. Diagnóstico de necessidades de formação
2. Preparação dos formandos para a formação
3. Criação de um ambiente de aprendizagem
4. Criação de um ambiente de transferência de formação
5. Seleção do método de formação
6. Avaliação do programa de formação

Numa terceira perspetiva, tendo em conta o interesse organizacional em melhorar o desempenho profissional dos colaboradores, Cardim (2012) afirma a necessidade de identificar o processo através do qual se estabelecem as diversas etapas da realização de uma ação de formação. Assim, podemos definir como fases do processo de formação as seguintes etapas (Cardim, 2012):

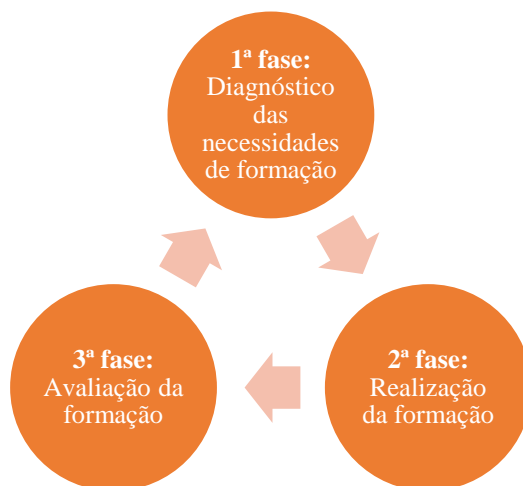
1. Estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação
2. Levantamento das necessidades de formação
3. Elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação
4. Desenvolvimento da ação formativa
5. Controlo da ação formativa: a avaliação

3. Ciclo da formação

Tendo em conta as fases das perspetivas referidas, e segundo Taylor & O'Driscoll (1998), é possível afirmar que prevalecem três fases fundamentais e indispensáveis para o ciclo formativo, sendo elas:

1. Diagnóstico das necessidades da formação;
2. Realização da formação;
3. Avaliação da formação.

Com efeito, um modelo generalizado do ciclo formativo pode ser apresentado no seguinte esquema:



Esquema 1: Modelo do Ciclo Formativo

3.1. Diagnóstico das necessidades da formação

Nesta primeira fase, é necessária a identificação das necessidades concretas da formação, tendo em conta a sua localização profissional e orgânica, permitindo uma posterior tradução em atividades formativas (Cardim, 2012).

Neste sentido, segundo Velada (2007), a realização de um diagnóstico de necessidades é fundamental para determinar a pertinência da formação, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da organização, identificando os fatores individuais ou organizacionais que implicam a necessidade da formação. Nesta ordem de ideias, podem ser considerados como fatores individuais: 1) a identificação de problemas no desempenho de funções, 2) a exigência de novos padrões de desempenho contemplados nos desafios organizacionais, e 3) a falta de competências básicas dos colaboradores (Velada, 2007); e como fatores organizacionais: 1) a introdução de novas tecnologias, 2) o redesenho de funções, 3) o crescimento ou a expansão global do negócio, e 4) a contração do negócio (Velada, 2007).

Cardim (2012) afirma que os objetivos propostos para a formação na análise da organização tendo em vista a transformação de políticas em objetivos mais concretos implicam a decisão da hierarquia sobre a dimensão e contornos gerais da ação a desenvolver e a afetação dos recursos à formação e aos trabalhos técnicos a realizar. Nesta ordem de ideias, segundo o autor, o diagnóstico de necessidades deve integrar um

conjunto de propostas fundamentadas na análise realizada no levantamento de necessidades de formação (Cardim, 2012).

Assim, segundo Dias (2016), o diagnóstico das necessidades concerne na identificação de conhecimentos que os colaboradores não possuem e que são fundamentais ao exercício da sua função para um melhor desempenho organizacional, sendo o seu levantamento rigoroso fundamental para que “a formação seja uma mais-valia e não encarada como um gasto”. Assim, Gouveia e Rodrigues (2004), citados por Dias (2016), caracterizam a realização de um diagnóstico de necessidades como uma análise detalhada que tem como objetivo que qualquer formação ou experiência de aprendizagem posteriores sejam adequadas a quem usufrui das mesmas, para melhorar o desempenho, provocar mudanças positivas e contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade organizacional.

3.2. Realização da formação

Após o levantamento de necessidades, a elaboração e aprovação do plano formativo, segue-se a concretização da ação formativa, que passa pela preparação das ações previstas e a sua execução propriamente dita (Cardim, 2012).

Para tal, faz-se a definição de programas, ou seja, o currículo formativo (Cardim, 2012). Neste sentido, segundo o autor, a ação formativa passa por (Cardim, 2012):

1. Preparação da ação, cuja intervenção e decisão é feita pelos serviços de formação e consultores;
2. Decisão sobre participações, decididas pela direção dos serviços implicados;
3. Execução das ações, cuja intervenção e decisão é, também, feita pelos serviços de formação e consultores.

Existem diversos tipos de ação formativa, com diferentes configurações, sendo que as formas mais convencionais de realização de formação são caracterizadas pela presença programada de formandos e formadores e realizadas em ambiente adequado (Cardim, 2012).

De acordo com Niza (2019), existem dois tipos de formação: interna e externa. Segundo o autor, “a formação interna caracteriza-se por ser uma ação de formação na qual o gestor de recursos humanos utiliza recursos internos da empresa para a ministrar, a formação externa utiliza recursos externos na sua realização” (Niza, 2019).

Além das formações convencionais, podem ser identificadas outro tipo de ações formativas, inovadoras, que visam interligar mais profundamente a teoria com a prática (Cardim, 2012), como por exemplo:

1. A formação à distância ou *e-learning*, que é formação *online*, via internet e/ou intranet, que pode ser realizada em tempo real ou diferida no tempo (Niza, 2019). A sua recente evolução traduzida na utilização de internet permite aumento da interatividade com os novos suportes tecnológicos; no entanto, existe falta de dinâmica devido ao trabalho ser individual e dificuldade de acompanhamento, tutoria, controlo de aprendizagem (Cardim, 2012);
2. A formação *on-the-job*, que é realizada no local de trabalho, o colaborador é formado à medida que exerce a sua função, através de explicação/demonstração e consequente imitação (Niza, 2019);
3. A formação *outdoor*, que é exercida em espaços abertos e tem como objetivo desenvolver competências pela colocação dos participantes em estados de tensão criativa, através da vivência de atividades práticas desafiantes (Niza, 2019). Este tipo de ação formativa permite a aprendizagem de comportamentos através da atividade física em campo aberto mediante a utilização de técnicas pedagógicas ativas (Cardim, 2012).
4. Os *Assessment centres*, onde se utilizam exercícios retirados da vida profissional real (problemas e dificuldades nas suas funções) com o intuito de analisar as suas capacidades de desempenho e plano de carreira (Cardim, 2012).

3.3. Avaliação da formação

A avaliação da formação tem por objetivo conseguir responder a duas questões fundamentais (Caetano, 2007, citado por Velada, 2007):

1. Em que medida foram alcançados os objetivos da formação?
2. Como é que o alcance desses mesmos objetivos resulta numa mudança/melhoria da performance dos formandos no local de trabalho?

Deste modo, podemos referir a avaliação da formação como fundamental para encontrar os pontos positivos e negativos de cada ação de formação, além de chegar a conclusões sobre as oportunidades e ameaças que a mesma poderá trazer (Fernandes, 2017).

Segundo Kirkpatrick (2006), existem 3 principais razões para a importância da avaliação da formação:

1. Justificar a existência e orçamento aplicado no departamento de formação, mostrando como este contribui para os objetivos organizacionais;
2. Decidir se a formação deve ou não ser descontinuada;

3. Receber informação relevante para a melhoria do programa de formação.

Nesta ordem de ideias, Kirkpatrick (2006) estabeleceu 4 níveis de avaliação, em que cada um influencia o seguinte além de fornecer informação mais relevante que o anterior. O primeiro nível, denominado de “reação”, avalia como os participantes reagem à formação, isto é, a reação é a primeira avaliação do participante à formação, tratando-se de uma avaliação da “satisfação do participante” perante a ação de formação (Kirkpatrick, 2006). Assim, este nível não mede o que os participantes aprenderam, mas sim os seus níveis de interesse, motivação e atenção (Smidt et al., 2009). No segundo nível, a “aprendizagem”, avalia-se a mudança de atitudes, aumento do conhecimento, e melhoria de capacidades dos participantes como resultado da formação (Kirkpatrick, 2006). Permite aos participantes, então, demonstrar o seu entendimento de capacidades/conhecimento específicos da aprendizagem proveniente da formação (Smidt et al., 2009). No “comportamento”, terceiro nível de avaliação de Kirkpatrick, mede-se a dimensão na qual o comportamento do formando foi modificado devido à sua participação na formação (Kirkpatrick, 2006). Tem como objetivo determinar se o participante usa os novos conhecimentos aquando o retorno à sua função (Smidt et al., 2009). Por último, no quarto nível, os “resultados”, avaliam-se os resultados finais que ocorreram devido à participação na ação de formação, como o aumento da produção, melhoria da qualidade, diminuição dos custos, aumento do lucro, entre outros. Este nível traduz-se no impacto que a formação teve no desempenho da sua função (Smidt et al., 2009).

Em suma, a abordagem da avaliação proposta por Kirkpatrick (2006), apresenta quatro níveis de avaliação da formação que se relacionam entre si hierarquicamente e sequencialmente, transmitindo que quanto mais positivas forem as reações dos formandos à formação mais aprendizagem deverá ter ocorrido, sendo esta essencial para a consecução dos objetivos organizacionais, cada vez mais competitivos nos dias atuais.

3.3.1. Impacto da Avaliação da Formação

Noe et al (2006) destacam sete razões pelas quais é fundamental a avaliação da formação, sendo elas: 1) a identificação das forças e as fraquezas da formação; 2) a medição da transferência da aprendizagem para o local de trabalho; 3) a análise de como o conteúdo, a organização e a administração da formação contribuíram para a aprendizagem/transferência; 4) a identificação de quais formandos beneficiaram mais da formação; 5) a identificação do nível de satisfação com a formação e se a recomendariam

a outros colegas; 6) a determinação de custos e benefícios financeiros; e, por último, 7) a comparação a investimentos não relacionados com a formação.

Velada (2007) afirma a dificuldade na avaliação da formação como resultado da existência de diversos fatores, sendo eles:

1. A influência exercida pelos diferentes indivíduos presentes no processo formativo, como a identificação e hierarquização das necessidades da organização (Sleezer, 1993, citado por Velada, 2007);
2. O efeito da formação, características dos participantes e da organização nos resultados esperados da formação (Newstrom, 1986, Noe e Ford, 1992, citados por Velada, 2007);
3. A relação entre o tipo de aprendizagem e as estratégias de ensino utilizadas (Dickson e Mullen, 1990, Gist, Bavetta e Stevens, 1990, Orpen, 1985, Verlander, 1992, citados por Velada, 2007);
4. Os conflitos gerados pela divergência de interesses entre os diretores, que decidem, os investigadores, que estudam metodologia e validade, e os formadores, que realizam a ação de formação (Faerman e Ban, 1993, Roberts, 1990, Tannenbaum e Woods, 1992, citados por Velada, 2007).

Neste sentido, segundo a autora, as principais dificuldades da avaliação da formação, resumidamente, devem-se à diversidade de indivíduos que fazem parte do processo de formação, às expectativas da formação, à adaptação entre tipo de aprendizagem e estratégias utilizadas e aos conflitos provocados pelas diversas concepções presentes no processo formativo (Velada, 2007).

3.3.2. Avaliação da Formação versus Avaliação da Eficácia

Segundo Velada (2007), os conceitos de avaliação de formação e eficácia da formação apresentam diferentes construtos apesar de serem comumente utilizados com o mesmo significado. Neste sentido, a autora define os conceitos da seguinte forma (Velada, 2007):

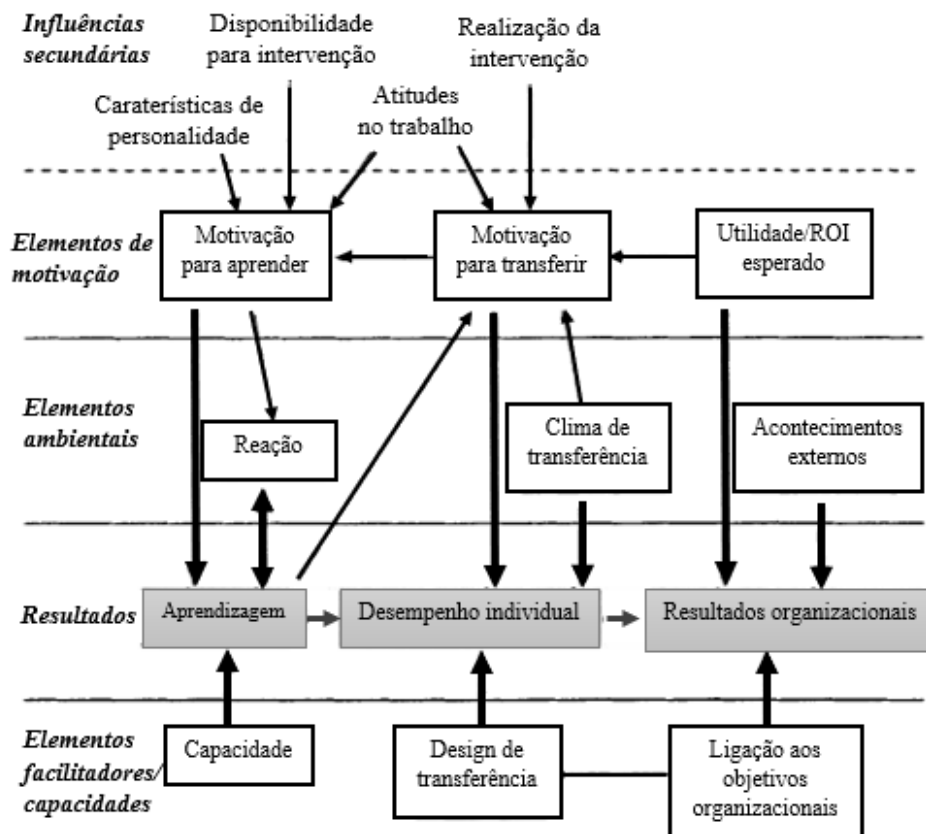
- Avaliação da formação – tem como intuito conhecer e medir os resultados pretendidos numa ação de formação (Velada, 2007);
- Avaliação da eficácia da formação – tem por base o estudo dos fatores relacionados com a formação, sendo estes individuais e organizacionais, com influência no antes, durante e depois do processo formativo (Velada, 2007).

Segundo Alvarez et al (2004), a avaliação da formação é considerada uma abordagem metodológica para medir os resultados da aprendizagem, enquanto a eficácia

da formação é uma abordagem teórica para entender esses resultados. Neste sentido, a eficácia da formação fornece uma macro visão geral dos resultados da formação, com o propósito de beneficiar a organização procurando saber se os formandos aprenderam ou não na formação, enquanto a avaliação da formação procura encontrar os benefícios da formação para os seus participantes na forma de aprendizagem e melhoria do seu desempenho profissional (Alvarez et al, 2004).

Nesta ordem de ideias, a avaliação da eficácia prende-se com perceber quais os fatores que têm um impacto ao nível dos resultados provenientes do processo formativo, tendo em conta as características individuais dos formandos e como o ambiente de trabalho influencia o sucesso da formação: a transferência da formação (Velada, 2007).

3.3.3. Transferência da Formação

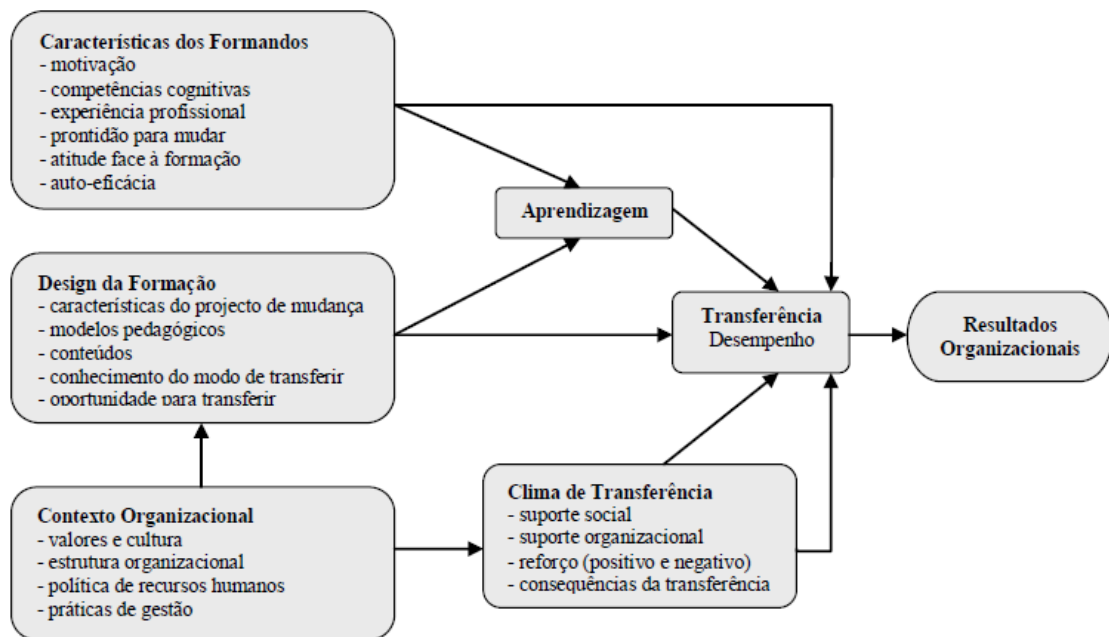


Esquema 2: Modelo de análise da Transferência da formação (Holton, 1996)

Segundo Holton (1996), a alteração do desempenho dos indivíduos resulta da aplicação da aprendizagem no trabalho, tornando os resultados ao nível da organização uma consequência da alteração do desempenho dos mesmos. Essa aplicação da aprendizagem no trabalho é denominada transferência da formação.

No modelo de Holton (1996), o autor enumera três resultados da formação: a aprendizagem, o desempenho individual e os resultados organizacionais. O seu modelo identifica e mede as dimensões do indivíduo, do *design* e do contexto de trabalho que estão interligadas com a aplicação de comportamentos e capacidades aprendidas, fornecendo, assim, uma rede conceptual mais heterogénea sobre a eficácia da formação.

De acordo com Holton (1996), a maioria das ações de formação não oferecem as mudanças pretendidas nos locais de trabalho devido à incapacidade de transferência dos formandos para o contexto real de trabalho.



Esquema 3: **Modelo de análise da Transferência da formação (Holton, 1996), adaptado por Silva (2011)**

Segundo Silva (2011), o impacto da formação deve ser analisado aos níveis organizacional, da gestão de pessoas e do trabalho (Marques et al., 1995, citado por Silva, 2011), que permitem avaliar o impacto da formação com base na mudança dos comportamentos dos colaboradores, além do alcance dos objetivos da organização (Cunha et al., 2010, citado por Silva, 2011):

1. Nível organizacional – Concretiza-se na melhoria da eficiência/eficácia, maior aproximação entre os objetivos da empresa e colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho e facilitação da mudança (Silva, 2011);
2. Nível da gestão de pessoa – Procura-se resultados com menor rotatividade e absentismo, desenvolvimento de conhecimentos e capacidades, e maior adesão dos colaboradores aos objetivos organizacionais (Silva, 2011);

3. Nível do trabalho – Este nível está focado no aumento da produtividade e diminuição do número de acidentes de trabalho (Silva, 2011).

Para concluir, o autor releva a importância da formação desenvolvida pelas organizações ter que estar intimamente ligada à direção estratégica da organização, e os objetivos da formação terem que estar alinhados com os objetivos organizacionais (Tannenbaum & Yukl, 1992, citado por Silva, 2011), pois é a maneira mais eficaz de avaliar a transferência da formação e o seu possível impacto nos resultados da organização (Silva, 2011).

4. Formação em contexto de empresa de *Outsourcing*

Em 1989, o *outsourcing* passou oficialmente a ser parte de uma estratégia de negócios, fazendo com que atividades adicionais fossem terceirizadas, como a contabilidade, recursos humanos, processamento de dados, segurança e manutenção (Mullin, 1996, citado por Yap & Webber, 2015).

Santos (2007), citado por Marques (2012), define o *outsourcing* como a “contratação de terceiros para a prestação de serviços, produção de produtos ou parte deles, que, no fundo, resulta num processo de transferência de trabalhos que até então eram realizados internamente e que passam a ser realizados por terceiros.”

O *outsourcing* é, então, uma ferramenta de gestão que continua a ser utilizada para trazer melhores resultados financeiros, melhor qualidade de recursos humanos e produtos mais eficazes (Greaver, 1999, citado por Yap & Webber, 2015).

Nesta ordem de ideias, segundo Hale (2006), o *outsourcing* é utilizado para responder melhor às demandas de soluções de aprendizagem baseadas em tecnologia, gerir custos de formação, acelerar o desenvolvimento e evitar investimentos no desenvolvimento de formação, podendo resultar na eliminação, realocação ou criação de empregos.

Segundo Cooke et al. (2005), citado por Shih e Chiang (2011), as empresas podem não ter os conhecimentos e talentos necessários para fornecer um certo tipo de atividade de formação, e o recurso ao *outsourcing* permite que a empresa tenha acesso à tecnologia necessária para concluir com sucesso o que necessita.

Nesta ordem de ideias, o investimento na formação dos seus colaboradores por parte das empresas prestadoras de serviços de *outsourcing* é fundamental para alcançar os seus objetivos organizacionais.

CAPÍTULO 3 – Apresentação da Organização

A Gfi – Groupe Française d’Informatique foi criada em 1970 em Paris, França, sendo uma das primeiras empresas francesas de serviços de tecnologias de informação. Após a sua entrada em vários países europeus como Bélgica, Luxemburgo, Suíça, Espanha, entre outros, em 1999 a Gfi entra no mercado português, surgindo, assim, a Gfi Portugal.

Atualmente, o grupo Gfi conta com mais de 19 mil colaboradores em 21 países, e a Gfi Portugal detém quase 800 profissionais nas várias cidades em que está presente em Portugal, sendo elas Lisboa, Porto, Aveiro, Bragança e Covilhã.

O grupo Gfi conta com 6 linhas de negócio: consultoria, serviços de aplicações, serviços de infraestruturas, soluções de negócio, *outsourcing* e *software*; está presente em 6 sectores de negócio: banca, indústria, sector público, telecomunicações, energia e serviços de distribuição; e rege-se por 5 valores: ambição, inovação, compromisso, espírito de equipa e responsabilidade social.



Figura 1 – Card de Apresentação Grupo Gfi

Em Portugal, a Gfi conta com mais de 100 clientes, divididos por 6 sectores de atividade, sendo os principais clientes os seguintes:



Figura 2 – Principais Clientes – Gfi Portugal

Quanto à sua estrutura organizacional, a Gfi Portugal é representada pelo seguinte organograma:

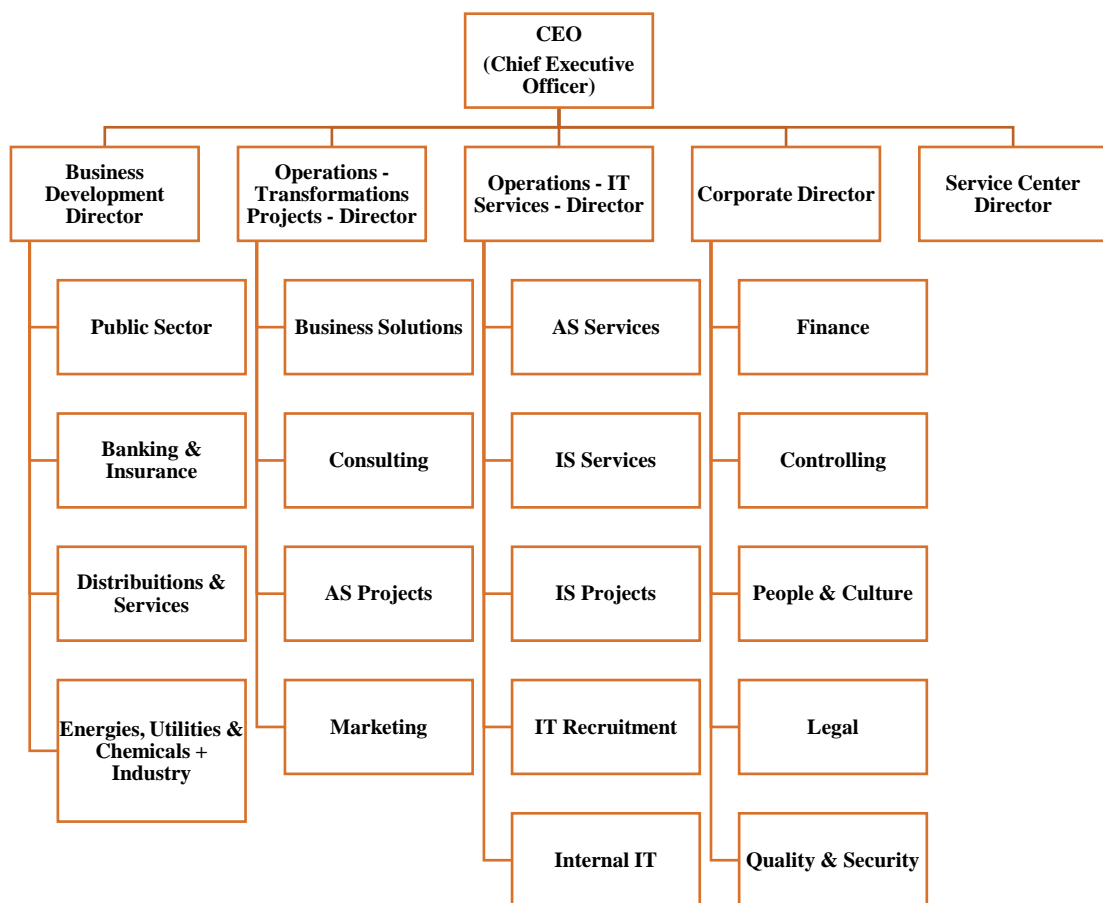


Figura 3 – Organograma – Gfi Portugal

Quanto aos recursos humanos da Gfi Portugal, a mesma detém cerca de 800 colaboradores, que serão seguidamente caracterizados percentualmente quanto ao seu género, faixa etária, formação académica e antiguidade na empresa:

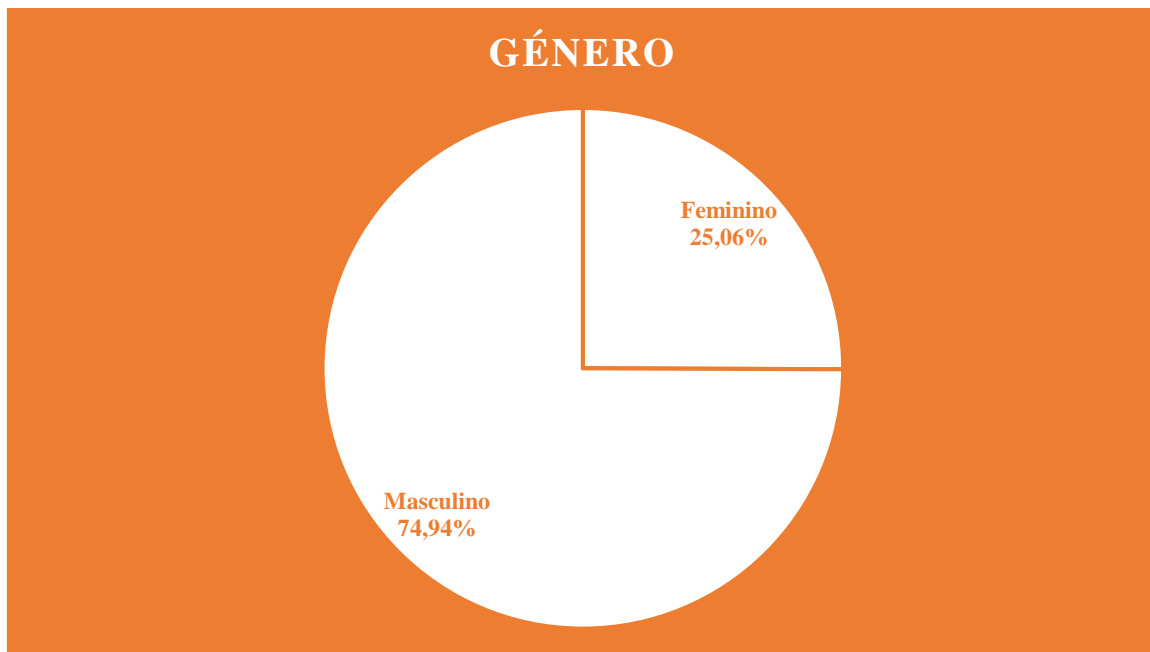


Figura 4 – Caraterização RH - Gfi Portugal: Género

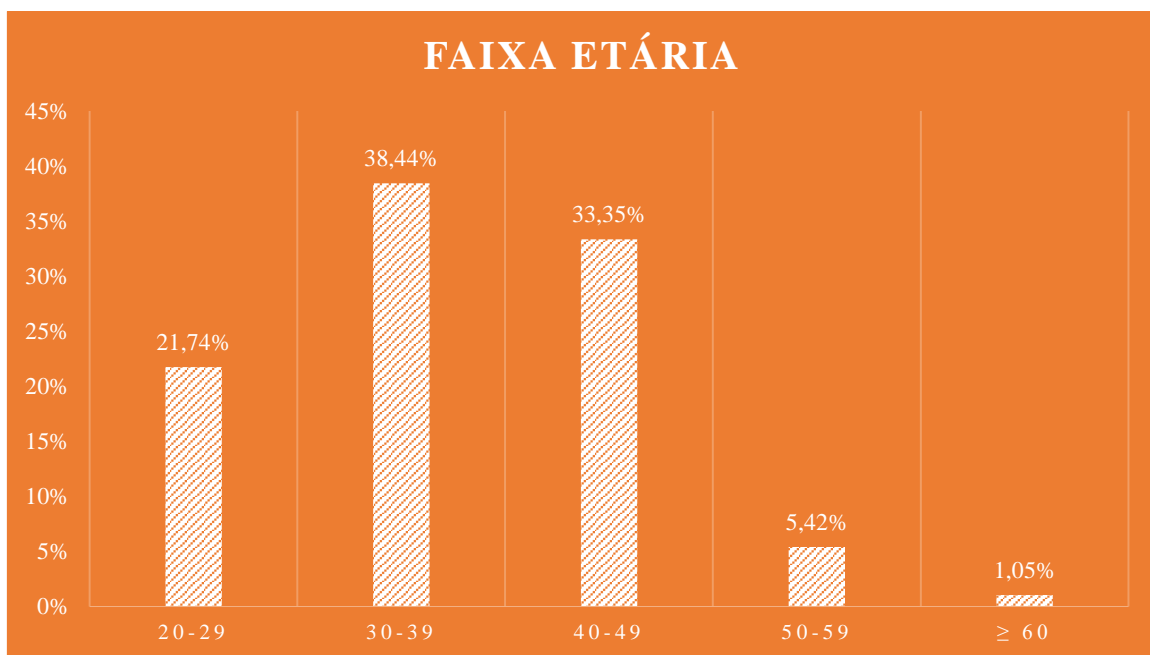


Figura 5 – Caraterização RH - Gfi Portugal: Faixa Etária

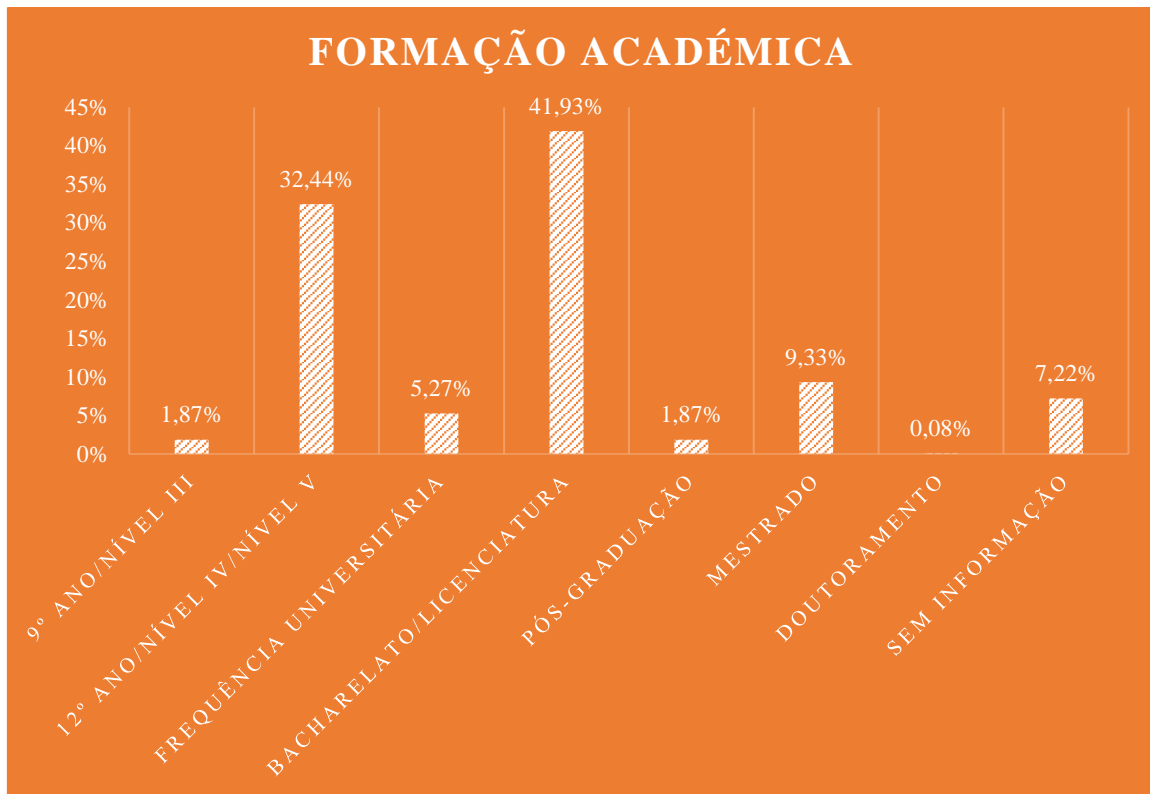


Figura 6 – Caraterização RH - Gfi Portugal: Formação Académica

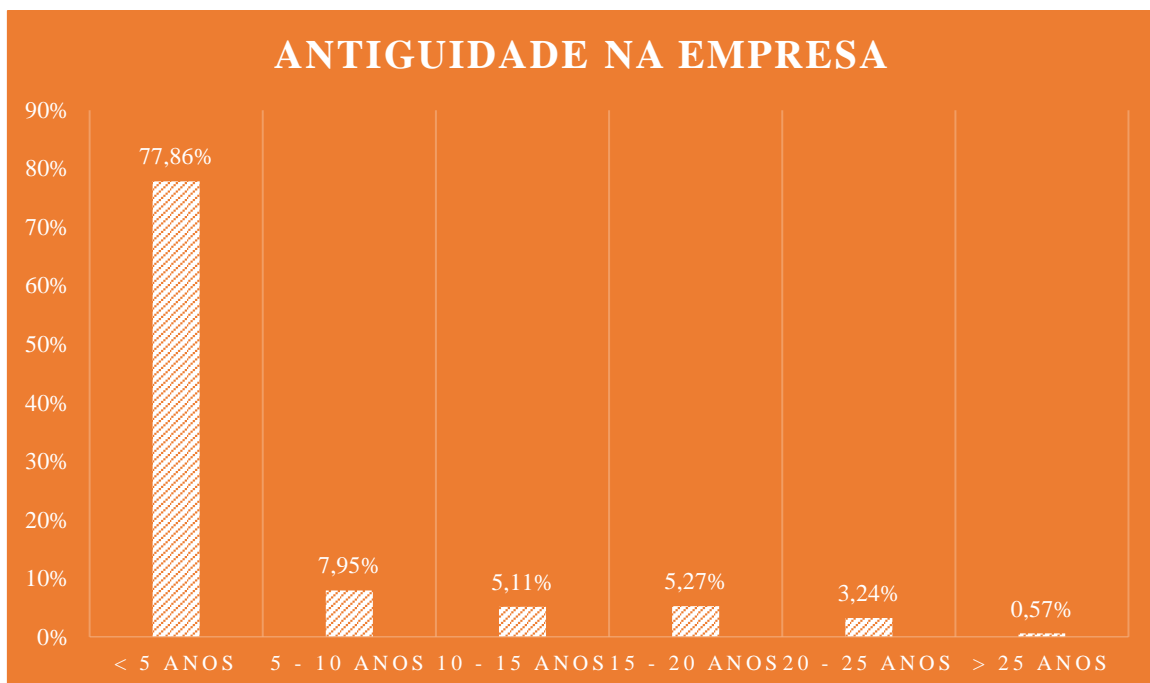


Figura 7 – Caraterização RH - Gfi Portugal: Antiguidade na Empresa

CAPÍTULO 4 – Estágio na Gfi Portugal – Tecnologias de Informação

Acolhimento e integração do estagiário

O meu acolhimento foi realizado no dia 11 de Novembro de 2019, começando na sede da Gfi Portugal, no Parque das Nações, em Lisboa, onde fui levantar o computador que me foi atribuído e ativar os acessos às contas da empresa, através das quais se realiza o contacto entre os vários colaboradores da empresa e os contactos exteriores relacionados ao exercício das diversas funções. Na sede estão localizados os departamentos de suporte da empresa, como recrutamento, financeiro, legal, recursos humanos, e também os gabinetes dos diretores, além de ter um *open space* em que vários colaboradores permanecem quando não se encontram em cliente ou quando estão a gerir diversas equipas em vários clientes. Terminando a abertura dos meus acessos, dirigi-me ao Edifício de Entrecampos da Gfi, em Lisboa, onde realizei os 3 meses de estágio, uma vez que apesar o departamento de RH se localizar na sede, colaboradores de vários departamentos praticam as suas funções no Edifício de Entrecampos, que é constituído por 3 pisos (2 pisos do Centro de Serviços do Grupo Gfi que trabalham apenas para o estrangeiro e 1 piso onde se encontram vários colaboradores de diversos departamentos e várias equipas de Consultoria).

Na minha chegada ao Edifício de Entrecampos da Gfi Portugal, fui acolhida pela minha orientadora, Dra. Isa Pedroso, que se reuniu comigo para falarmos das minhas expectativas e motivações quanto ao estágio e para me expor o meu plano de atividades a desenvolver e esclarecer as minhas dúvidas. Assim, começou o meu estágio de 3 meses, que abrangeu a gestão da formação e dos estágios IEFP e a preparação das sessões de acolhimento da empresa, sendo que o grande foco do estágio foi a gestão e, principalmente, a operacionalização da formação na Gfi Portugal – Tecnologias de Informação.

Atividades desenvolvidas no estágio

1. Formação

Tendo em conta o processo do ciclo formativo (diagnóstico → realização → avaliação), a primeira fase é feita essencialmente pelos diretores e gestores de cargos mais elevados da empresa. Nesta ordem de ideias, os mesmos reúnem-se trimestralmente para discutir quais as formações a que se deve dar prioridade tendo em conta as necessidades dos clientes e de desenvolvimento estratégico interno e dão conhecimento à responsável da formação quais as formações prioritárias. Além do plano trimestral da formação

estabelecido, poderão ter que se encaixar outras formações, tendo em conta as necessidades urgentes e não previstas estrategicamente e/ou de cliente.

Com efeito, após o estabelecimento das necessidades de formação, dá-se início à prospeção dos fornecedores: a Gfi Portugal possui já uma lista de várias entidades formadoras com quem tem parceria e às quais costuma dar prioridade em formações que se repetem anualmente. Então, são contactadas as várias entidades formadoras para avaliar qual a mais benéfica tendo em conta os custos e calendário. No contacto às várias entidades, é sempre solicitado: a cotação, a data e horário, a localização, o CV do formador e o conteúdo programático, para posterior escolha da entidade formadora mais favorável pela responsável da formação. Caso nenhuma das entidades formadoras já parceiras apresentem o custo, calendário, ou conteúdo programático adequado, é realizada a procura de outras entidades formadoras, até se encontrar a mais vantajosa.

Numa fase seguinte, já com calendarização das ações de formação a desenvolver definida para os três meses subsequentes, há três passos fundamentais: escolher as entidades formadoras; elaboração de turmas de formação; fecho de datas e horários; e, caso se trate de uma formação contínua, como por exemplo as formações de línguas estrangeiras, é pedido o cronograma à entidade formadora.

Após tudo estar delineado e pronto a avançar, é feita a inscrição formal e executada a *PO* (ordem de compra). A *PO* é realizada pelo departamento financeiro, sendo que os RH têm que passar ao departamento as informações necessárias para a execução da mesma (*mail* da entidade formadora, data da formação, valor da formação por formando e final, nome completo do formando e centro de custo atribuído ao formando).

A fase seguinte é a realização da formação, que é dividida em três partes: o antes, o durante e o após.

Antes da formação:

- Caso seja realizada nas instalações da empresa, é necessário escolher e marcar a sala para os dias da formação;
- Tem que se enviar um *mail* informativo com a data, horário, duração, localização, programa, informação sobre o formador, documentação, e informação sobre o exame (se aplicável) da formação aos colaboradores participantes da formação;
- Se for necessário Pacto de Permanência (aplicável Pacto de 1 ano em formações superiores a 750 euros; Pacto de 2 anos em formações superiores a 1500 euros), é necessário informar o gestor de equipa do colaborador e o mesmo sobre o Pacto

de Permanência, elaborar o Pacto, enviá-lo ao colaborador para leitura e confirmação de dados e para marcar assinatura do mesmo, assinar o Pacto, enviar para assinatura dos diretores e, por fim, arquivar e devolver o Pacto de Permanência ao colaborador.

- É registada a formação no ficheiro excel de “Formação Realizada” (ficheiro anual com todos os dados das formações e dos colaboradores que participam nas mesmas).

Durante a formação:

- É necessário fazer o acompanhamento da formação, pedindo *feedback* da formação por *mail* ou telefonicamente aos gestores de equipa e formandos e, também, à entidade formadora.

Após a formação:

- No dia seguinte ao término da formação, pede-se *feedback* da formação aos formandos por *mail*, onde têm de avaliar os pontos fortes e pontos a melhorar da formação, podendo também colocar observações;
- Caso a formação tenha exame, é feita a marcação do exame – por vezes o exame está previamente marcado, outras vezes é marcado após a formação de acordo com o tempo necessário que cada colaborador pensa necessitar para estudar de maneira a obter a aprovação – e é enviado *mail* aos colaboradores com a confirmação da data, horário e localização do exame, que é também registado no ficheiro excel de “Formação Realizada” aquando a confirmação da data do mesmo;
- É necessário pedir à entidade formadora o Dossier Técnico-Pedagógico da formação e o certificado da formação (certificado de participação ou certificação, dependendo dos casos);
- É enviado um *mail* aos colaboradores para atualizarem o seu *Faces* (ferramenta interna da empresa onde se coloca o CV, as *tech skills*, as formações e as certificações dos colaboradores);
- Após a realização do exame (se aplicável), é enviado *mail* aos colaboradores a perguntar se obtiveram a aprovação, e caso tenham obtido a certificação é enviado um *mail* a solicitar que atualizem o seu *Faces* com a mesma;
- Passado 6 meses da realização da formação, é realizada a Avaliação da Eficácia da Formação, onde é enviado um *mail* com o formulário da avaliação da eficácia

para o gestor de equipa do formando, que avalia a eficácia que formação teve no mesmo. O formulário utilizado encontra-se nos Anexos (Anexo 2);

- Quando o formulário da avaliação da eficácia é devolvido, é feita a análise da eficácia da formação.

As últimas duas etapas do ciclo formativo da Gfi, que são a Avaliação dos Fornecedores de Formação e a Análise da Formação Realizada, não fizeram parte do meu plano de estágio. No entanto, acho importante referi-las, uma vez que me foram explicadas e considero-as uma parte fundamental do ciclo formativo.

Na Avaliação dos Fornecedores, o responsável da formação realiza a sua avaliação com o intuito de saber se os mesmos irão integrar a Lista de Fornecedores Qualificados da Gfi. Os parâmetros de avaliação são enviados aos fornecedores para seu conhecimento, que serão seguidamente enumerados: 1. formador; 2. conteúdo programático; 3. exercícios e atividades propostas (quantidade e qualidade); 4. documentação facultada (quantidade e qualidade); 5. sala e material didático; 6. localização; 7. preço; 8. cumprimento na entrega/envio atempado da documentação necessária (entrega do certificado de participação aos formandos no último dia da formação, envio do dossier técnico pedagógico aos RH); 9. tipo e qualidade de acompanhamento feito pela entidade formadora antes, durante e após a ação de formação; 10. avaliação global.

Quanto à avaliação da formação realizada, o responsável da formação faz uma análise da formação realizada, onde inclui o apuramento dos seguintes indicadores:

Taxa de aproveitamento das formações certificadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores certificados}}{\text{N}^\circ \text{ colaboradores submetidos a exame de certificação}}$
Grau de eficácia da formação	$\frac{\text{N}^\circ \text{ ações avaliadas como eficazes}}{\text{N}^\circ \text{ ações cuja eficácia foi avaliada}}$
Taxa de cobertura de formação por colaborador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores que frequentou pelo menos uma formação}}{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores}}$
Nº médio de horas de formação por colaborador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de horas de formação}}{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores}}$
Nº médio de horas de formação por formando	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de horas de formação}}{\text{N}^\circ \text{ médio de formandos}}$
Avaliação das entidades/formações	Questionário de avaliação

Tabela 1 – Indicadores de Formação Realizada

Uma vez que é um longo processo com várias etapas e imensos pormenores, para uma melhor operacionalização da formação, de modo a não ser esquecido nenhum passo, criei um documento do processo formativo da Gfi Portugal, que se encontra nos Anexos (Anexo 1).

Dentro da área da formação, além de fazer a operacionalização do ciclo de formação desde a prospeção de fornecedores até à avaliação de eficácia, tive como tarefa a gestão do *E-Learning*. A Gfi Portugal possui uma ferramenta de *E-Learning* que é gerida pela Gfi França, chamada *Skillsoft*. Esta ferramenta permite aos colaboradores realizarem formações *online* gratuitamente em qualquer horário, dentro e fora do local de trabalho, e contém diversos tipos de formação, sempre ligadas às Tecnologias de Informação, desde formações mais técnicas como programação até formações mais na ótica de utilizador como excel. Qualquer colaborador da empresa pode usufruir desta ferramenta mediante aprovação do seu gestor de equipa. Nesta ordem de ideias, à medida que era pedido abertura de contas para os colaboradores por parte dos gestores de equipas, era solicitado à Gfi França o acesso para os mesmos. Uma vez que esta ferramenta era providenciada pela Gfi França e não há acessos para o controlo das horas de formação *E-Learning* de cada colaborador, mensalmente era enviado um *mail* aos colaboradores que tinham acesso ativo à ferramenta para informarem as horas de formação despendidas na ferramenta e o nome das formações realizadas. Essas horas eram depois registadas no ficheiro excel de “Formação Realizada”, para controlo de horas de formação de todos os colaboradores.

2. Estágios IEFP

Durante o estágio tive também como tarefa a gestão dos processos de estágio IEFP, desde as candidaturas ao IEFP para aprovação de estágio até ao término dos mesmos e passagem a contrato de trabalho.

Os estágios IEFP são estágios profissionais de 9 meses, financiados pelo estado português, que têm como objetivo promover a inserção de jovens no mercado de trabalho.

Numa primeira fase, é feito o levantamento de necessidades de estágios profissionais aos vários departamentos da empresa. Após esse levantamento de necessidades, são feitas as candidaturas *online* ao IEFP para aprovação do estágio onde são descritas as atividades de estágio e a função que irá desempenhar, além de ser necessário colocar os pré-requisitos para poder realizar o estágio, como a formação e as competências pretendidas. Após a aprovação da candidatura por parte do IEFP, o processo é passado ao recrutamento para procurar e selecionar os candidatos, entrevistá-

los, e passar o processo para o gestor de equipa que pediu o estágio. Após a aprovação do gestor de equipa, que será o orientador do estagiário, o processo volta novamente aos Recursos Humanos, que enviam os dados do candidato a estágio para o IEFP para pedir a análise de elegibilidade e aprovação do candidato. Após aprovação do candidato por parte do IEFP, é-nos enviado o contrato de trabalho do mesmo, que será então preenchido pelos RH, assinado pelo estagiário e pela Gestora de Pessoas e Cultura, arquivado pela Gfi e devolvido ao IEFP. Aquando da aprovação do candidato, são solicitados ao departamento de suporte informático os acessos e computador para o colaborador, que são entregues no dia da assinatura do contrato de estágio. À medida que os estagiários assinam o contrato de trabalho, coloca-se os dados dos mesmos no ficheiro excel de “Estágios”. No quarto mês de estágio é enviado ao orientador um formulário de avaliação intermédia do estágio, que após preenchimento e devolução aos RH é arquivado e enviado ao IEFP. Por fim, na última semana de estágio, é enviado ao orientador e ao estagiário um formulário de avaliação final do estágio, que preenchidos pelos mesmos e devolvidos aos RH, sendo arquivados e enviados ao IEFP, com a informação relativa ao estagiário passar a contrato de trabalho ou não.

3. Sessões de Acolhimento

As sessões de acolhimento da Gfi são sempre realizadas por um dos diretores da empresa (primeira parte), onde são abordados os temas gerais da empresa, e por um elemento do departamento de RH (segunda parte), onde são abordados temas mais específicos de acordo com as questões dos colaboradores. Esta sessão acontece mensalmente e tem uma duração de duas horas.

Como atividades desenvolvidas, participei na planificação e preparação das mesmas. Assim, mensalmente era atualizado o ficheiro excel “*Welcome Session*”, onde se colocavam os dados dos novos colaboradores, tendo em vista a seleção dos mesmos e respetivo convite. Após essa seleção, era enviado via *mail* o convite e um formulário de questionário de expetativas para a mesma, que se encontra presente nos Anexos (Anexo 3), questionário esse analisado antes das sessões pelo colaborador dos RH que iria apresentar a sessão. Caso houvesse convidados que não respondessem ao convite, eram contactados pelos RH para perceber se poderiam comparecer à mesma. Após a confirmação de todos os participantes, no dia da sessão era preparada a sala onde se iria realizar a sessão de acolhimento. E, após a sessão, era realizado um relatório da sessão de acolhimento que era enviado a todos os diretores e gestores de equipa da Gfi Portugal.

CAPÍTULO 5 – Balanço crítico do estágio

Estagiar numa empresa multinacional de *IT* sempre teve um lugar importante nos meus objetivos profissionais, uma vez que sou bastante ligada às novas tecnologias e tenho bastante interesse pelo papel das multinacionais no desenvolvimento tecnológico e na transformação digital que lhe está associada. Nesta ordem de ideias, o estágio curricular na Gfi Portugal foi uma mais valia para o percurso profissional que pretendo traçar, na medida em que me ajudou a consolidar os conhecimentos teóricos já adquiridos no mestrado em gestão de RH com a vertente prática das estratégias presentes numa empresa de *IT*.

Análise SWOT

Para realizar um balanço crítico do estágio, irei fazer uma análise SWOT do mesmo. O acrónimo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Como forças (aspetos positivos) do estágio, posso destacar:

- A Gfi proporcionou-me a minha primeira experiência de trabalho em RH, e fez-me crescer imenso tanto a nível pessoal como profissional;
- Adquiri competências fundamentais para o meu percurso profissional principalmente a nível de comunicação, sentido de responsabilidade, gestão de tempo e proatividade;
- Além das *softskills*, ganhei competências de utilização do Office, nomeadamente de excel, que eram muito poucas antes da realização deste estágio;
- Aprendi a trabalhar ainda mais em equipa, num espírito de entajuda e colaboração que está muito presente na empresa.

Como fraquezas (aspetos negativos) do estágio, tenho muito pouco a relevar:

- O excesso de trabalho para poucas pessoas, uma vez que trabalhava em binómio com a minha orientadora e toda a gestão da formação e dos estágios IEFP da empresa estavam apenas connosco, além de outras tarefas divididas pelo departamento de RH como as sessões de acolhimento e a planificação da presença da Gfi em eventos de recrutamento das instituições de ensino superior;

- O tempo de estágio foi curto, o que não me permitiu desenvolver todas as atividades que tinha em mente, nomeadamente a criação de uma base de dados de fácil leitura com todas as certificações da empresa;
- Embora considere que a Gfi seja flexível nos horários de trabalho, existindo até em casos de necessidade a possibilidade de trabalhar a partir de casa, a meu ver muitas vezes os colaboradores acabam por fazer mais horas de trabalho do que seria suposto devido ao excesso de trabalho e de responsabilidades.

Entre as várias oportunidades, saliento:

- A aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos nas unidades curriculares do mestrado em gestão de recursos humanos, unindo a vertente teórica com a prática;
- A oportunidade de conhecer a fundo a área da formação, que se tornou na minha principal área de interesse em RH após o estágio;
- A vantagem de conhecer por dentro uma empresa de Tecnologias de Informação, aprendendo o seu modo de funcionamento e as estratégias utilizadas pela mesma;
- Ver como funciona uma cultura organizacional específica que, neste caso, trabalha com discurso informal, o que permite a presença de um ambiente descontraído e uma maior proximidade entre colaboradores.

Contudo, também apresenta as suas ameaças:

- A rotatividade presente na empresa não permite por vezes realizar as avaliações de eficácia da formação, uma vez que os gestores de equipa são alterados com alguma frequência, não sendo possível nestes casos fazer uma avaliação das competências do formando antes e após 6 meses da ação formação;
- Existe alguma dificuldade na comunicação entre os departamentos de suporte com os colaboradores que se encontram em cliente, uma vez que estes possuem contas próprias dentro do cliente, às quais dão prioridade.

Proposta de Melhoria

Como proposta de melhoria, há dois pontos que pretendo destacar:

1. Levantamento das necessidades de formação

Na Gfi Portugal, o diagnóstico e levantamento das necessidades de formação é feito pelos diretores e alguns gestores de equipas da empresa, que se reúnem trimestralmente para discutir quais as formações a que se deve dar prioridade tendo em conta as necessidades dos clientes e de desenvolvimento estratégico interno, e dão conhecimento à responsável da formação. O processo de levantamento de necessidades de formação é realizado de forma superficial, sem recorrer a entrevistas e questionários, baseando-se apenas em observação das chefias e por vezes recorrendo à avaliação de desempenho. A meu ver, o levantamento das necessidades deveria ter a presença dos RH uma vez que, na minha perspetiva, a presença dos RH será fundamental na discussão das necessidades de formação para uma melhor planificação e conhecimento das ações de formação a realizar. Nesta ordem de ideias, a presença dos RH tornaria mais funcional e objetivo o levantamento de necessidades de formação uma vez que seria o departamento de RH a realizar os questionários e entrevistas de levantamento de necessidades, instrumentos que não estão a ser utilizados neste processo.

Segundo Cardim (2012), o levantamento de necessidades de formação pertence às chefias e aos dirigentes de cada área funcional, o que está de acordo com o processo praticado na Gfi Portugal. No entanto, de acordo com McClelland (1993), é essencial o envolvimento de todos. O autor defende que a observação por parte das chefias e a avaliação de desempenho são alguns instrumentos que devem ser utilizados no levantamento de necessidades de formação, mas considera que os principais instrumentos a serem utilizados deverão ser os questionários e as entrevistas (McClelland, 1993).

2. Aposta no aumento de *headcount* dos elementos de RH

A Gfi Portugal conta com cerca de 800 colaboradores, sendo que apenas 5 pertencem ao departamento de RH, uma vez que o Recrutamento se encontra num departamento à parte. Dos cinco elementos do departamento de RH, três encontram-se em funções de Remuneração e Benefícios, um exerce funções de Gestão de Carreiras e Desenvolvimento e um desempenha a Gestão da Formação. As restantes áreas de RH encontram-se distribuídas e partilhadas pelos cinco elementos do departamento. Esta situação ocorre devido ao departamento de RH ser um departamento de suporte e não ser faturável como os departamentos que trabalham para cliente. No entanto, uma vez que a Gfi se encontra em desenvolvimento, penso que a aposta num aumento de elementos do

departamento de RH beneficiaria os objetivos estratégicos da mesma, diminuindo o excesso de trabalho presente e criando mais “espaço” para criar projetos de desenvolvimento, transformação e melhoria.

Segundo Gonçalves (2016), o crescimento das empresas alinha-se com “consumidores mais exigentes, concorrentes mais espertos e colaboradores mais ambiciosos”, fazendo com que independentemente do tamanho, da antiguidade ou volume de negócios, as empresas têm de acompanhar um ritmo que leva os seus clientes e concorrentes a serem mais exigentes. Nesta ordem de ideias, o autor afirma que a pressão a que as empresas estão expostas “é transportada para todas as decisões e investimentos que fazem, incluindo os de recrutamento”. Assim, para uma empresa crescer, tem de apostar nas pessoas – não só no desenvolvimento das que já se encontram dentro da mesma, mas também no crescimento do seu *headcount* para acrescentar valor e eficiência no mercado competitivo em que a economia global se encontra.

Com efeito, de acordo com Graça (2011), a competitividade do mercado está ligada a fatores dinâmicos como a inovação, a tecnologia, o conhecimento e o capital intelectual. Segundo a autora, um dos aspetos mais fundamentais dos novos fatores de competitividade referidos passa pelo investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas, uma vez que “a base do sucesso das organizações centra-se nas pessoas pois estas constituem a fonte de aprendizagem e de inovação” (Graça, 2011). Nesta ordem de ideias, a aposta no aumento de *headcount* iria trazer diversas vantagens, tanto a nível de desenvolvimento, como de inovação para a empresa.

CAPÍTULO 6 - Conclusão

O mundo empresarial é atualmente caracterizado pela globalização do mercado, pela competitividade crescente e pelos avanços tecnológicos. Neste contexto, considero que a existência de recursos humanos competentes que acrescentam valor positivo às organizações é fundamental para o seu desenvolvimento e posicionamento competitivo no mercado de trabalho. Assim, o desenvolvimento de uma ligação mais forte entre a formação e a estratégia de negócios é cada vez mais uma realidade, uma vez que as organizações se encontram mais conscientes do valor dos seus investimentos na formação (Smith & Smith, 2007). Deste modo, as organizações cada vez mais salientam a necessidade de obter retornos significativos sobre os seus investimentos na capacitação dos seus recursos humanos, apostando na formação como forma de alcançar as suas necessidades estratégicas (Smith & Smith, 2007)

O processo de estágio permitiu-me refletir sobre o posicionamento estratégico de um departamento de RH numa empresa multinacional de *outsourcing* de *IT*, na medida em que as formações são escolhidas estrategicamente de acordo com as necessidades dos clientes, criando valor competitivo para a Gfi Portugal. Nesta ordem de ideias, durante o estágio adquiri diversas competências que me poderão trazer vantagens quanto ao meu posicionamento no mercado de trabalho, uma vez que adquiri conhecimentos práticos de como funciona uma empresa de *IT* por dentro e ganhei uma visão mais profunda sobre o que é estrategicamente prioritário para acrescentar valor competitivo.

Quanto às atividades a desenvolver descritas na introdução, foram todas cumpridas, embora tivesse em mente realizar outras tarefas que devido à curta duração do estágio e ao excesso de trabalho não foram possíveis. Com efeito, além das atividades de operacionalização da formação, idealizei em conjunto com a minha orientadora criar uma base de dados de fácil leitura de todas as certificações da empresa, entre outros projetos da área de desenvolvimento da formação.

Para concluir, o estágio curricular na Gfi Portugal foi globalmente positivo, constituindo uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. O meu envolvimento e desempenho em ações e tarefas complexas permitiu-me mobilizar saberes e desenvolver competências num contexto organizacional estimulante. Procurei sempre dar o melhor de mim e desafiar-me a mim mesma tanto para trazer valor profissional para a empresa, como para criar valor pessoal e profissional para mim própria.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *The Annual Review of Psychology*, 60, 451–474;
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3, 385-416;
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41;
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações* (2ª edição). Lidel – Edições Técnicas, Lda;
- Dias, C. (2016). *Diagnóstico de Necessidades de Formação dos Recursos Humanos do Centro de Dia de Boa-fé*. Évora: Universidade de Évora;
- Fernandes, L. (2017). *Formação, Gestão e Avaliação da Formação: Conceções e Práticas num Grupo Empresarial*. Braga: Universidade do Minho;
- Graça, M. (2011). *O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Empresas: Uma Aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas*. Porto: Instituto Politécnico do Porto;
- Gonçalves, M. (2016). *O Mercado Grita Talento*. Marcador;
- Hale, J. (2006). *Outsourcing Training and Development: Factores for Success*. Pfeiffer, a Wiley imprint;
- Holton E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21;
- Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd Edition). Berrett-Koehler Publishers, Inc.;
- Lei 7/2009, *Diário da República*, Artigo 130º. Assembleia da República, Lisboa;
- Lei 7/2009, *Diário da República*, Artigo 131º. Assembleia da República, Lisboa;

- Marques, B. (2012). *Outsourcing dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação em Pequenas e Médias Empresas em Portugal*. Évora: Universidade de Évora;
- McClelland, S. (1993). Training Needs Assessment: An "Open-Systems" Application. *Journal of European Industrial Training*, 17-1, 12-18;
- Niza, R. (2019). *A Gestão de Recursos Humanos numa empresa multinacional – Análise de políticas e práticas de RH*. Évora: Universidade de Évora;
- Noe, R., Hollenbeck, J., Wright, P., & Eligh, L. (2006). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (5th edition). New York: McGraw-Hill Irwin;
- Olanayan, D., & Ojo, L. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24-3, 326-331;
- Saks, A., & Burke, L. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16-2, 118-127;
- Shih, H., & Chiang, H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 22-1, 163-180;
- Silva, B. (2011). *Avaliação do Impacto da Formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração;
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V. (2009) The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes, *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 34-3, 266-274;
- Smith, A., & Smith, E. (2007). The role of training in the development of human resource management organisations. *Human Resource Development International*, 10-3, 263-279;
- Taylor, P., & O'Driscoll, M. (1988). A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*, 8-2, 29-50;

Velada, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE;

Yap, Q., & Webber, J. (2015). Developing corporate culture in a training department: A qualitative study of internal and outsourced staff. *Review of Business and Finance Studies*, 6-1, 43-56.

ANEXOS

Anexo 1 – Procedimento da Formação Gfi Portugal



PROCEDIMENTO DA FORMAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO E ELABORAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

(O responsável da formação assegura a concretização do programa de formação em alinhamento com a oferta estratégica da Gfi; as necessidades são continuamente atualizadas ao longo do ano em função da procura do mercado)

- Identificação da necessidade
- Aprovação formal do BU Manager

2. PROSPEÇÃO DOS FORNECEDORES

(Após contacto com várias entidades formadoras, o responsável da formação avalia a escolha da entidade tendo em conta a análise de custos e calendário)

- Contactar entidades formadoras – questões a colocar à entidade:
 - ✓ Cotação
 - ✓ Data e horário
 - ✓ Localização
 - ✓ Formador (CV)
 - ✓ Conteúdo programático

3. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO

(O plano trimestral da formação calendariza preliminarmente todas as ações a desenvolver e é validado pelos Managers)

- Elaboração e Aprovação do Plano Trimestral de Formação
 - ✓ Consolidação da informação recolhida
 - ✓ Calendarização das ações a desenvolver nos próximos 3 meses
 - ✓ Validação e aprovação

4. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO

(O responsável da formação assegura a concretização do plano de formação nas datas e condições previstas, além de fazer o acompanhamento da formação)

- Escolha da entidade formadora
- Elaboração de turmas
- Fecho de datas e horários
- Em caso de formação contínua (línguas) – pedir cronograma à entidade formadora
 - ✓ Arquivar cronograma

5. PEDIDO DE COMPRA DA FORMAÇÃO

(O responsável da formação fornece ao Purchase Assistant os dados necessários à transmissão da PO à entidade formadora)



- Fazer inscrição formal
- PO (Purchase Assistant – HF)
 - ✓ Contacto da entidade formadora (mail)
 - ✓ Data da formação
 - ✓ Valor da formação (por formando e total)
 - ✓ Nome completo do colaborador + Centro de Custo

6. REALIZAÇÃO DA AÇÃO DA FORMAÇÃO

Antes da formação

- Se for feita nas instalações Gfi – escolher e marcar sala para os dias da formação
- Enviar mail informativo com:
 - ✓ Datas
 - ✓ Horário, duração e localização
 - ✓ Programa
 - ✓ Informação sobre o formador
 - ✓ Documentação
 - ✓ Informação sobre o exame (se aplicável)
- Pacto de Permanência (se aplicável)
 - ✓ Falar com People Manager do colaborador sobre Pacto de Permanência + colaborador
 - ✓ Fazer Pacto de Permanência
 - ✓ Enviar Pacto de Permanência para colaborador (leitura e confirmação de dados + marcação de assinatura)
 - ✓ Assinatura do Pacto de Permanência (colaborador + envio para Corporate Director – SA)
 - ✓ Atualização ficheiro excel Colaboradores com Pactos de Permanência
 - ✓ Arquivar Pacto de Permanência Assinado + envio ao colaborador
- Registrar formação no ficheiro excel Formação Realizada

Durante a formação

- Acompanhamento da formação
 - ✓ Feedback People Managers + formandos
 - ✓ Feedback entidade formadora

Após a formação

- Avaliação da formação (mail)
 - ✓ Pontos fortes
 - ✓ Pontos a melhorar
 - ✓ Observações
 - Arquivar avaliação
- Exame (se aplicável)
 - ✓ Marcação de exame



- ✓ Registo de exame (ficheiro excel Formação Realizada)
- ✓ Confirmação do exame (mail) – data, horário e localização
- Pedir à entidade formadora:
 - ✓ Dossier Técnico Pedagógico (DTP)
 - ✓ Certificado de Formação
- Assegurar que o Faces se encontra atualizado (mail)
 - ✓ Faces (certificado + CV)
 - ✓ Status exame (se aplicável)
 - ✓ Certificado de exame (se aplicável) (certificado + certifications + CV)

7. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

(6 meses após a data da formação, o people manager avalia a eficácia da formação recebida pelos seus colaboradores – período ajustado em função da natureza da formação)

- Avaliação da eficácia da formação
 - ✓ Enviar mail com formulário da avaliação da eficácia para people manager do formando
 - ✓ Análise da eficácia das formações

8. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE FORMAÇÃO

(O responsável da formação assegura a avaliação das entidades formadoras; em função da formação realizada, o fornecedor poderá integrar a Lista de Fornecedores Qualificados Gfi)

- Parâmetros de avaliação:
 1. Formador
 2. Conteúdo programático
 3. Exercícios e atividades propostas (quantidade e qualidade)
 4. Documentação facultada (quantidade e qualidade)
 5. Sala e material didático
 6. Localização
 7. Preço
 8. Cumprimento na entrega/envio atempado da documentação necessária (entrega do certificado de participação aos formandos no último dia da formação, envio do dossier técnico pedagógico aos RH)
 9. Tipo e qualidade de acompanhamento feito pela entidade formadora antes, durante e após a ação de formação
 10. Avaliação global

9. ANÁLISE DA FORMAÇÃO REALIZADA

(O responsável da formação analise a formação realizada, incluindo o apuramento dos indicadores abaixo)

Taxa de aproveitamento das formações certificadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores certificados}}{\text{N}^\circ \text{ colaboradores submetidos a exame de certificação}}$
Grau de eficácia da formação	$\frac{\text{N}^\circ \text{ ações avaliadas como eficazes}}{\text{N}^\circ \text{ ações cuja eficácia foi avaliada}}$
Taxa de cobertura de formação por colaborador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores que frequentou pelo menos uma formação}}{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores}}$
Nº médio de horas de formação por colaborador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de horas de formação}}{\text{N}^\circ \text{ médio de colaboradores}}$
Nº médio de horas de formação por formando	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de horas de formação}}{\text{N}^\circ \text{ médio de formandos}}$
Avaliação das entidades/formações	Questionário de avaliação

Anexo 2 – Formulário Avaliação da Eficácia da Formação



AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO (a preencher pelos RH's)

Nome Formando			
Função		BU/Área	
Curso		Data Ação	
Entidade Formadora		Total de Horas	
Avaliador		Data Avaliação	

OBJECTIVOS DO CURSO (a preencher pelo Avaliador)

A avaliação da evolução do colaborador após a formação é INDISPENSÁVEL para o controlo dos objetivos de formação.

Numa escala de 1 a 5, avalie o impacto da formação no desempenho do Colaborador:

- 1: Não demonstra o nível exigido; 2: Demonstra parcialmente o nível exigido necessitando de desenvolvimento;
 3: Demonstra frequentemente o nível exigido podendo beneficiar da sua consolidação; 4: Demonstra, de forma regular e consistente, o nível exigido;
 5: Demonstra ultrapassar o nível exigido.

APLICABILIDADE PRÁTICA (a preencher pelo Avaliador)

	1	2	3	4	5
Avalie o nível de conhecimentos do colaborador ANTES da Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalie o nível de conhecimentos do colaborador APOÓS a Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESULTADOS DEMONSTRADOS (a preencher pelo Avaliador)

	1	2	3	4	5
Aplicação dos Conhecimentos adquiridos e maior polivalência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilha dos conhecimentos e/ou da experiência adquirida com outros colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contributo positivo para os indicadores/resultados da área/projecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporciona novas abordagens ou sugestões de melhoria nos processos, procedimentos ou sistemas da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporciona um bom clima de equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESULTADO FINAL (a preencher pelo Avaliador)

Globalmente a formação permitiu ao colaborador desempenhar a sua função mais eficazmente?

Os objetivos foram alcançados

Os objetivos não foram alcançados

Caso tenha respondido " Não ", indique o motivo

OBSERVAÇÕES (a preencher pelo Avaliador)



QUESTIONÁRIO DE EXPETATIVAS

Welcome Session

NOME:	DATA DE ADMISSÃO:
MANAGER:	
FUNÇÃO:	CLIENTE:

Conhecias a Gfi

- Sim
- Sim, já fui colaborador Gfi
- Não

Já te foi explicado por parte do teu *people manager*, como funciona o preenchimento das ferramentas Gfi (Faces; Sygesweb; Talaris)

- Sim
- Não

Como foste recrutado para a Gfi

- Anúncio
- Recomendação de colaborador Gfi
- Feira de Emprego ou outro evento
- Gabinete de Integração Profissional
- Candidatura espontânea
- Outra forma

Qual? _____

Qual a imagem que tinhas da Empresa?

Quais os temas específicos que gostarias de ver abordados na Welcome Session?

Obrigada e até à Welcome Session!