



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Relatório de Estágio

O Ciclo Formativo nas empresas: o caso de uma empresa tecnológica

AUTORA:

ANA RAQUEL PEREIRA COSTA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Orientador ISEG: Professor Doutor Jorge F.S. Gomes

Orientador BOLD International: Cátia Silva

OUTUBRO DE 2017

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes,

À Dra. Cátia Silva,

A toda a equipa do departamento de Recursos Humanos da BOLD International,

Aos meus pais,

E aos meus colegas,

O meu mais sincero obrigado.

Resumo

Este relatório de estágio debruça-se sobre a temática da formação, como prática da gestão de recursos humanos nas organizações.

O estágio teve lugar no Departamento de Recursos Humanos da BOLD International e consistiu em acompanhar o processo formativo da organização.

O presente relatório tem como objetivo principal contrastar as práticas da empresa na área da Gestão da Formação com a fundamentação teórica sobre a temática. Para tal, procedeu-se à descrição das atividades desenvolvidas, que visou, não só, a aquisição de competências técnicas como de competências comportamentais na área de gestão de recursos humanos, e analisou-se criticamente o trabalho desenvolvido na organização, ao nível da formação.

Em suma, e de forma global, a BOLD International promove muitas das boas práticas de Gestão da Formação, notando-se porém espaço para melhoria em relação a alguns passos do ciclo formativo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Formação, formação, ciclo formativo, estratégia organizacional.

Abstract

This internship report focuses on the training topic as a practice of human resource management in organizations.

The internship took place in the Human Resources Department of BOLD International and consisted in accompanying the training process of the organization.

This report has as main objective to contrast the company's practices in the area of training management with the theoretical foundation on the subject. For this purpose, a description of the activities has been developed, which aimed not only at the acquisition of technical competencies as well as behavioral competences in the area of human resources management, and a critical analysis of the training division practices.

To conclude, globally, BOLD International promotes many of the good training practices, but there were found some gaps concerning the training process that may require some improvement.

Key-words: Human Resource Management, Training Management, training, training cycle, organizational strategy.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. Importância da formação no seio das organizações	2
2.2. Formação e estratégia.....	3
2.3. O ciclo formativo	4
2.3.1. Levantamento das Necessidades de Formação.....	5
2.3.2. Elaboração do plano de formação	7
2.3.3. Implementação do plano de formação	9
2.3.4. Avaliação da formação	11
3. Caracterização da Organização	14
3.1. História da BOLD International	14
3.2. Princípios Orientadores da BOLD International: Missão, Visão e Valores.....	15
3.3. Políticas de Recursos Humanos	16
4. Atividades desenvolvidas	17
4.1. Descrição das atividades desenvolvidas.....	17
5. Discussão e Reflexão Final.....	22
5.1. Análise crítica das práticas de GRH no âmbito do enquadramento teórico.....	22
5.2. Considerações Finais, Limitações e Sugestões	25
6. Conclusão	26
7. Referências	28
Anexos	33

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, serve o presente relatório para a obtenção do grau de Mestre. Este relatório tem como objetivo analisar a literatura existente referente ao tema a ser abordado, descrever as principais tarefas desempenhadas no estágio, e realizar uma reflexão crítica com base no enquadramento teórico.

De entre as opções disponibilizadas pelo ISEG, optei pela realização do estágio curricular. Esta opção prendeu-se com o facto de o estágio permitir o contacto com mercado de trabalho, e perceber de que forma aquilo que aprendemos, ao longo do mestrado, é realmente posto em prática pelas organizações. Ainda, considero que a realização do estágio permite entender que áreas temos mais e menos interesse, sem possuir um vínculo consolidado com a organização.

Deste modo, no seguimento de um contacto feito através do LinkedIn, realizei o meu estágio curricular na BOLD International, uma empresa de referência na área das tecnologias de informação e telecomunicações que tem vindo a apresentar um crescimento bastante elevado desde a sua fundação, em 2009.

Sendo a BOLD International, uma empresa de tecnologia, existe uma elevada preocupação por parte da organização na retenção dos seus colaboradores, visto que estes são muito aliciados pelo mercado. O foco do departamento de recursos humanos, em que estive inserida, é, portanto, a retenção dos seus trabalhadores. Para isso, utiliza políticas, como a formação, para o alcançar.

As tarefas que desempenhei no estágio foram, em maior grau, a gestão da formação, desde o levantamento das necessidades de formação, até à avaliação da formação. Em menor grau, desempenhei, tanto tarefas inerentes ao processo de avaliação de desempenho, como a realização de relatórios e respetiva reunião, como tarefas relacionadas com a área mais administrativa de recursos humanos, como a elaboração de contratos.

Assim, este relatório aborda a formação. Primeiramente, numa perspetiva teórica, de revisão da literatura e, numa fase seguinte, numa perspetiva prática, de caracterização da empresa e das práticas existentes ao nível da formação.

Após a exposição destas duas vertentes, teórica e prática, realizar-se-á a análise crítica

das tarefas desempenhadas à luz do enquadramento teórico.

Por fim, apresentar-se-á as considerações finais e limitações que tenham surgido ao longo do trabalho, assim como, sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

2.1. Importância da formação no seio das organizações

A realidade do mercado das tecnologias de informação pauta-se pela sua rápida mudança. As organizações, hoje em dia, precisam de adotar novas estratégias, para além do investimento em capital ou infra estruturas, para fazer face às exigências do mercado. As organizações já não competem apenas a nível nacional, com a globalização, as organizações concorrem com as empresas de todo o mundo com capacidades e recursos cada vez mais competitivos. Cada vez mais, surge por parte das empresas a consciência de que é necessário investir no seu capital humano. Não só em captar os melhores talentos, como também em desenvolver os talentos que já se encontram dentro das empresas.

O conceito de formação pode ser descrito como o esforço planeado por parte das organizações para proporcionar condições necessárias de aprendizagem (Noe, 2013). É um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e formas de operar para melhorar o desempenho na função (Gomes et al, 2008: 376).

Numa perspetiva mais ampla, a formação é o processo, formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, atitudes, capacidades, e comportamentos relevantes, para o exercício das suas funções (Gomes et al., 2008).

Um programa de formação bem aplicado pode estabelecer relação com vários fatores, entre eles o aumento da motivação dos colaboradores, o aumento da satisfação global e o compromisso dos colaboradores para com a organização (Aguinis & Kraiger, 2009, Sahidinis & Bouris, 2008).

Em última instância, verifica-se ainda um aumento de desempenho organizacional e melhores resultados financeiros (Castellanos, Munoz & Martín, 2011, Tharenou, Saks & Moore, 2007).

Este tipo de conclusões pode servir os profissionais de RH a comprovar a ligação entre o investimento em iniciativas de formação e os resultados organizacionais (Bednall & Sanders,

2016, Sung & Choi, 2016) para obter o apoio dos dirigentes e gestão de topo, nomeadamente no que diz respeito à disponibilização de meios financeiros para a realização de ações de formação (Choi & Yoon, 2015).

Com a mudança tecnológica que temos vivido nos últimos anos, também a formação tem tido espaço para ser criada e transmitida de diferentes formas, em diferentes ambientes e para diferentes públicos (Torres & Palhares, 2008).

2.2. Formação e estratégia

A estratégia influencia a forma como a empresa utiliza o capital físico, capital financeiro e capital humano (incluindo, neste último, o capital intelectual). A questão da competitividade organizacional foi cingida durante muito tempo à superioridade financeira ou tecnológica das organizações. Estas usavam esses recursos em proveito próprio para explorar determinados fracassos ou oportunidades de mercado, ganhando vantagem sobre outras organizações (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres & MatíasReche, 2012).

A formação torna-se estratégica quando integra os objetivos, políticas e ações da empresa, o que espera alcançar no futuro, a médio e longo prazo. Quando deixa de ser um acontecimento isolado, para passar a integrar-se num circuito que tem em vista a aprendizagem, bem como a criação e partilha de conhecimento (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres & MatíasReche, 2012).

Segundo Barney (1991) para um recurso ser fonte de vantagem competitiva sustentável, deverá caracterizar-se como insubstituível, inimitável, valioso e raro. Podendo estes recursos serem tangíveis - ativos de uma organização, fixos, corpóreos, relativamente fáceis de serem mensurados. Intangíveis - ativos não corpóreos, como a propriedade intelectual, patentes, marca comercial e reputação da organização. E capacidades, que engloba essencialmente as aptidões e competências dos indivíduos ou grupos, rotinas organizacionais e interações entre colaboradores. Alguns autores descrevem as capacidades como “recursos invisíveis” (Fahy, 2000).

Fahy (2000) menciona que as competências e aptidões individuais a que as capacidades se referem envolvem conhecimento tácito, o que as torna insubstituíveis e inimitáveis, atingindo um grau de difícil imitação uma vez que são baseadas em interações. Tanto Barney (1991) como Fahy (2000) dão o protagonismo às capacidades como o recurso mais suscetível na criação de vantagem competitiva sustentável.

A formação profissional é referida como a forma mais eficaz de tirar partido deste “recurso invisível”, e para a obtenção dos resultados desejados (Kurt, 2016). O investimento no capital humano é apontado como uma estratégia competitiva, que conduz a um desempenho organizacional superior (Castellano et al, 2011, Chatterjee, 2015).

No entanto, a formação é muitas vezes alvo de críticas, apontada como algo dispendioso, incapaz de produzir resultados efetivos (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Este facto parece estar relacionado com algumas contingências, tais como, a formação ser frequentemente aplicada por outras razões que não a melhoria de competências dos trabalhadores, nomeadamente o cumprimento de obrigações legais e a retenção de colaboradores (Tharenou et al, 2007).

Para a formação se tornar uma fonte de vantagem competitiva, a empresa deve entender a formação no seu sentido mais amplo. Nesse sentido, passa-se de olhar a formação como um programa isolado, para a olhar como parte fundamental à aprendizagem, à criação e à partilha de conhecimento.

Para além do papel da formação enquanto promotor do desempenho dos colaboradores, ou de preparação para atribuição de novas responsabilidades, esta tem ainda a capacidade de retenção dos trabalhadores, dado que, segundo Noe (2010) a formação e o desenvolvimento estão entre os fatores que mais aumentam a continuidade na organização. Segundo o autor, a formação é percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da empresa, no seu desempenho e funções. A satisfação que daí advém, faz com exista o desejo por parte destes em responder reciprocamente, gerando maior motivação e empenho no trabalho (Gomes et al; 2008).

No mundo em que a necessidade de atração e retenção são perentórios, a formação “é condição fundamental para que as empresas possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, coloquem no mercado produtos competitivos, prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizem as operações de modo mais eficiente e eficaz” (Gomes et al, 2008: 388).

2.3. O ciclo formativo

A formação enquanto processo compreende um esquema lógico e sistemático composto por um conjunto de fases que constituem o ciclo formativo. O ciclo formativo deve ser

sistemático mas também flexível, de forma a poder-se adaptar às necessidades do negócio (Sels, 2002).

As etapas que o constituem, explicitadas mais à frente, não têm necessariamente de ser sequenciais, podendo algumas desenvolver-se em simultâneo.

O ciclo formativo torna-se particularmente vantajoso se todos os processos que o constitui estiverem alinhados com a política de formação da organização e com a própria estratégia organizacional (Gomes et al, 2008). Sels (2002) dá ênfase a que o ciclo formativo a adotar seja um modelo de sistema aberto, onde todos os processos assumam uma sequência estratégica e lógica. Neste modelo, o argumento central é que se um processo for realizado de forma eficaz, o processo que se segue será igualmente eficaz, o que permite um retorno máximo de investimento. Apesar da importância deste ciclo, nem todas as organizações o realizam na íntegra, saltando alguns processos (Sels, 2002).

O ciclo é composto por quatro fases: a identificação das necessidades de formação, programação ou desenho, execução das atividades e, por fim, a avaliação da formação.

Alguma literatura considera ainda uma fase preparatória, de conhecimento e ajuste à realidade organizacional, e uma fase de transferência da formação, frequentemente contemplada na fase da avaliação da formação uma vez que estabelecem uma estreita relação. Na fase preparatória surge “a necessidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas com a estratégia da empresa” ou seja “preencher as necessidades de planeamento de RH, atuar como catalisador da mudança, fomentar um clima de aprendizagem generalizado e servir de aquisição de vantagem competitiva” (Gomes et. al, 2008: 408).

Para Noe (2010), o programa de formação apenas é eficaz se for capaz de possibilitar os colaboradores a atingirem os objetivos esperados da formação. Nesse sentido, devem ser identificados os objetivos de aprendizagem antes do início da ação de formação e, no fim, a avaliação. O momento de avaliação tem um papel fundamental no planeamento e na escolha de um método de formação, na monitorização do programa de formação, e na sugestão de alterações ao processo de conceção da formação (Noe, 2010). Na prática, o processo de desenho da formação raramente segue a perspetiva passo a passo das atividades. O modelo faz entender a avaliação como um momento final, deixando cair por terra o princípio de ciclo, em que após avaliação, se reconhece o que falhou ou correu menos bem, e se constrói o próximo programa de formação (Noe, 2010).

2.3.1. Levantamento das Necessidades de Formação

A primeira fase do ciclo formativo, a fase de diagnóstico, de identificação ou levantamento de necessidades de formação tem como objetivo compreender eventuais lacunas ou deficiências resultantes da ausência de formação, ou de ações de formação não adequadas, tendo em conta as possíveis necessidades futuras (Gomes et al, 2008).

A gestão da formação tem de ser realizada em consonância com as estratégias adotadas pela organização, visando a concretização dos objetivos definidos previamente (Gomes et al, 2008).

Nesse sentido, o diagnóstico das necessidades de formação é uma fase fundamental num programa de formação, uma vez que é através deste que é possível alinhar os conteúdos e a estratégia da organização (Noe, 2010, Salas & Cannon-Bowers, 2001).

A formação pode ser utilizada erradamente para a solução de problemas de desempenho (Noe, 2010), assim como os programas de formação podem ter um conteúdo, objetivos ou métodos errados ou, os formandos podem ser convocados para programas de formação para os quais não têm as qualificações básicas, pré-requisitos ou confiança necessários para aprender (Noe, 2010).

Todos estes aspetos devem ser tidos em conta, na medida em que, o programa de formação torna-se mais eficaz se existir, em primeira instância, uma identificação cuidadosa e detalhada das reais necessidades de formação (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003).

Para que sejam evitados erros decorrentes de implementação de ações de formação que não vão ao encontro das necessidades da organização, McGehee e Thayer (1961) citados por Gomes et al. (2008) identificaram 3 níveis de análise: organizacional, operacional e individual.

No que respeita ao nível organizacional “é necessário verificar indicadores organizacionais e de produção que podem assinalar a necessidade de formação” assim como “considerar aspetos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação” (Gomes et al, 2008: 402). A este nível, o principal objetivo é apurar todas as componentes organizacionais que possam afetar o processo de formação. Perceber a relevância do papel da formação no clima organizacional, e ainda, a disponibilidade das chefias em incluírem os seus empregados nas ações (Dachner, Saxton, Noe & Keeton, 2013).

Esta fase tem a capacidade de apurar entraves organizacionais e barreiras à transferência da aprendizagem que incapacitam muitos programas de formação (Dachner, Saxton, Noe & Keeton, 2013).

Ao nível operacional, “importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executá-las

devidamente” (Gomes et al, 2008: 403) focalizando a formação na análise do trabalho e dos requisitos para a correta execução das funções. Este nível contempla o levantamento de conhecimentos, aptidões e capacidades necessárias para realizar corretamente uma determinada tarefa (Dachner et al, 2013). Esta informação é conseguida através das várias pessoas da organização, preferencialmente aquelas que estão em contacto direto com as tarefas em questão.

Ao nível individual, uma vez que são estabelecidos os requisitos necessários à execução das funções, “é necessário identificar as necessidades de formação de cada indivíduo concreto” (Gomes et al, 2008: 403), ou seja, definir, com a ajuda da avaliação de desempenho e feedback das chefias e empregados, quais as lacunas atuais e futuras de cada colaborador. Pretende-se responder à questão quem necessita de frequentar a formação, assim como se o colaborador reúne todos os requisitos básicos para apreender a formação (Gomes et al, 2008). Esta análise revela-se útil quando, a existência de discrepância entre o desempenho atual e o esperado, for devido à falta de conhecimentos e aptidões.

Para além dos fatores funcionais e cognitivos, interessa apurar, neste nível, a motivação dos colaboradores em frequentar a ação, uma vez que se a motivação for inexistente, a formação não terá sucesso, e, conseqüentemente, não trará melhorias no desempenho organizacional (Dachner et al, 2013).

Para que a fase de diagnóstico de necessidades de formação seja bem-sucedida, estes três níveis devem encontrar-se devidamente alinhados uns com os outros (Rummler, 1996).

2.3.2. Elaboração do plano de formação

A segunda fase do ciclo formativo centra-se na conceção do programa de formação, de forma mais estruturada e completa possível. Esta fase vai atuar sobre o conjunto de necessidades de formação levantadas na fase anterior, e, por isso, as necessidades apuradas devem espelhar objetivos claros sobre os conteúdos dos quais os formandos devem dominar no final da ação de formação (Gomes et al, 2008). Este facto vai implicar que a programação das atividades dependa de um bom levantamento de necessidades de formação. Caso não aconteça, os objetivos estabelecidos ficam desajustados à realidade da organização (Caetano & Vala, 2007).

Na elaboração do programa formativo, é exigido um planeamento exaustivo e rigoroso, equacionando todos os recursos disponíveis na organização em duas ordens: os relacionados

com o contexto da formação a ministrar (objetivos, locais, horários, equipamento, etc) e os relacionados com o conteúdo da formação (conteúdos, métodos, técnicas, exemplos, etc) (Gomes et al, 2008).

Esta é a fase de desenho e organização da ação de formação que constitui a base para o alcance de resultados positivos, tanto para as organizações, como para os colaboradores (Diamantidis & Chatzoglou, 2014).

Na maior parte das empresas, o programa de formação é planeado anualmente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Os responsáveis por este processo asseguram a apresentação de uma calendarização, horários, locais de realização, prazos de inscrição e eventuais custos associados (Camara et al, 2007).

É nesta fase ainda que se averigua os custos financeiros da formação aquando da elaboração do plano formativo. Esta é uma parte fundamental, visto que, dada a conjuntura atual, é imprescindível prever e antecipar o custo de todos os recursos que serão necessários, sejam eles custos diretos, como remunerações dos formadores, materiais, instalações, como custos indiretos, como o tempo disponibilizado pelos formandos que não estão efetivamente a fazer o seu trabalho (Ivancevich, 2008).

Noe (2013) refere que as organizações que mais acreditam nos benefícios e no retorno de investimento proveniente deste tipo de ações, disponibiliza normalmente montantes mais elevados para serem despendidos na formação.

Todavia, diz-nos Gomes et al (2008) que, apesar de o planeamento da formação ser crucial para o sucesso da ação, existe um fator de improvisação e adaptação inerente ao relacionamento entre formadores e formandos. Cabe, por isso, aos formadores estarem preparados para adaptarem as ações de formação ao público que as constitui de acordo com as dinâmicas geradas (Gomes et al, 2008).

Em suma, o planeamento da formação requer a reflexão sobre vários níveis para a obtenção de bons resultados. No entanto, existem fatores que não podem ser controlados nem totalmente previstos, e que podem despoletar alterações nas iniciativas formativas. É fundamental que os objetivos da ação de formação possam ser convertidos em critérios mensuráveis, como o custo, tempo, aplicabilidade, eficácia e motivação (Sels, 2002), para que se consiga, no fim da ação, avaliar a eficácia da formação.

2.3.3. Implementação do plano de formação

A terceira fase do ciclo formativo compreende a operacionalização da ação de formação. Esta é a fase mais visível de todo o ciclo, é o momento de formação em si e por isso a eficácia desta fase está fortemente ligada à qualidade das fases prévias - diagnóstico de necessidades e desenho da formação (Gomes et al, 2008).

Chatzimouratidis et al., (2012) declara que, quanto melhor os métodos de exposição estiverem ajustados às competências que se pretendem ver adquiridas, aos objetivos da empresa e ao perfil dos participantes, melhores serão os resultados de eficácia da formação.

Por seu lado, Gomes et al (2008) refere que nesta fase do processo é preciso ter em conta diversos fatores para assegurar o seu sucesso. Eles são: *adequação dos programas às necessidades da empresa* (as ações de formação só se justificam se tiverem utilidade para a organização, caso contrário incorre-se num custo, e não num investimento); *qualidade do material apresentado* (o material deve ter em conta os objetivos da formação e as características dos formandos); *qualidade dos formadores* (identificação dos formadores mais qualificados e adequados à ação de formação); e *motivação e qualidade dos formandos* (a motivação e o entendimento dos formandos de que este momento é uma oportunidade, e não uma obrigação).

Um dos pontos a salientar no campo da eficácia da formação, é a importância de assegurar a transferência de aprendizagem (Bauer, Orvis, Eli & Surface, 2016). É vital que os formandos aprendam e apliquem os conhecimentos e competências abordadas nas iniciativas de formação (Kurt, 2016, Zumrah, 2015).

Um estudo feito em 2009 por Ford, aponta que apenas 20% dos conteúdos programáticos são aplicados nas funções dos colaboradores que frequentam a formação. Mais recentemente, num estudo realizado por Bauer & Landers (2014) concluiu-se que são várias as empresas que apontam o fracasso da transferência de aprendizagem na implementação de vários programas de formação, uma vez que os seus colaboradores não são capazes de aplicar os conhecimentos que aprenderam no seu trabalho.

Esta conclusão compromete, não só os objetivos da ação de formação, como também toda a estratégia organizacional (Bhatti, Ali, Isa & Battour, 2014).

Um estudo realizado por Tziner et al (2007) citado em Gomes et al (2008) englobou seis características dos trabalhadores que se relacionavam com a eficácia da formação: *conscienciosidade, auto-eficácia, motivação para aprender, orientação para objetivos de desempenho e instrumentalidade*.

Estas características foram medida em função de três aspetos: *classificação obtida na formação, avaliação pelo superior e aplicação da aprendizagem*.

Os resultados do estudo referem que as organizações devem ser cautelosas quando selecionam os seus colaboradores, uma vez que as características das pessoas escolhidas influenciam o seu desempenho, bem como a forma como aproveitam a formação que lhes é dada.

Este estudo sugere também que a eficácia da formação depende da existência de um clima organizacional propício à transferência dos conhecimentos adquiridos e destaca três dimensões:

- O papel do superior hierárquico, estabelecendo ou reestruturando objetivos ao colaborador que o permitam utilizar os recursos apreendidos na formação, criando condições na equipa para que os conhecimentos sejam aplicados, partilhados e disseminados, e ainda, apontando a importância da formação, por exemplo na avaliação de desempenho, como crucial para a sua evolução.
- O papel dos pares do formando, que podem ter, em alguns casos, uma reação negativa ao facto do formando se ausentar para a formação, ou recusarem atuar de acordo com as sugestões/orientações provenientes do formando. Esta realidade pode criar desmotivação por parte deste, por ter recebido a formação. O superior deve evitar estes efeitos negativos através das suas decisões e exemplos.
- A cultura e políticas da organização, assumem também um papel fundamental. Uma das práticas mais eficazes para melhorar o desempenho, é compensar os colaboradores que se dispuseram à formação. Para além desta motivação extrínseca, é preciso também que a empresa permita ao trabalhador exercer tarefas intrinsecamente satisfatórias.

Em suma, a eficaz transferência de aprendizagem depende dos seguintes fatores: *predisposição do formando para a formação; motivação para a transferência; resultados pessoais positivos ou negativos da formação; capacidade pessoal de transferência; apoio dos pares e do superior; comportamentos confirmatórios do superior; desenho da transferência e oportunidade de uso das competências apreendidas* (Wang e Wilcox (2006) sit in Gomes et al 2008).

O papel da motivação dos colaboradores, contemplada neste estudo, apresenta-se como uma das peças fundamentais na transferência de aprendizagem (Grohmann et al, 2014, Lee, Lee, Lee & Park, 2014).

Nas organizações, muitos programas de formação são obrigatórios para os colaboradores, o que também pode afetar a sua motivação e, conseqüentemente, colocar em

risco a transferência de aprendizagem. Os trabalhadores são fontes de vantagem competitiva para as empresas e de forma a aumentarem o seu potencial nas ações de formação, devem ser incentivados à partida a participarem de livre vontade nas iniciativas (Curado, Henriques & Ribeiro, 2015).

2.3.4. Avaliação da formação

A avaliação das ações formativas é a última etapa do ciclo formativo. A avaliação da formação entende-se pelo processo de recolha dos resultados necessários para determinar se a formação foi eficaz (Noe, 2010).

A avaliação visa compreender se as necessidades identificadas na primeira fase do processo foram devidamente satisfeitas (Caetano et al., 2014: 4), assim como, quanto à pertinência e eficácia das metodologias utilizadas durante as demais fases do ciclo formativo (Sels, 2002). É este o momento em que é obtido o *feedback*, e que permite aos formadores e responsáveis pelo processo de formação perceber a existência de “eventuais gaps entre estados desejados e atuais” (Cardoso, Soares, Loureiro, Cunha & Ramos, 2003, cit. in Gomes et al, 2008: 413).

A avaliação da formação permite fazer um controlo de qualidade e aferir quais os pontos fortes e fracos, de forma a tornar-se possível mobilizar as melhores práticas essenciais ao crescimento de uma organização (Gomes et al, 2008).

A fase da avaliação tem sido alvo de atenção de inúmeros autores. Kirkpatrick propõe um modelo de avaliação designado de “Modelo de 4 níveis”. Os níveis são sequenciais, sendo que “a informação recolhida em cada nível contribuirá para preparar o nível seguinte” (Gomes et. al, 2008: 414), ou seja, “cada nível é mais complexo e informativo” (Gomes et. al, 2008: 414) que o nível anterior.

Assim, o nível 1 do modelo de Kirkpatrick procura focar-se nas reações, descritas como a resposta afetiva e comportamental dos formandos ao programa de formação (Arthur Jr. et al., 2003) e onde se tem em conta a “informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas, conteúdos, etc.” (Gomes et. al, 2008: 414). Neste nível, não é medida qualquer tipo de aprendizagem (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005), apenas se foca a opinião dos indivíduos em relação ao momento de formação.

Uma vez que este é o nível 1 do modelo, é o critério significativamente mais simples de medir, relativamente aos seguintes, e por isso é o mais utilizado nas empresas, geralmente através da aplicação de um questionário após a formação (Wang & Wilcox, 2006).

O questionário deve permitir a quantificação de reações (escalas de medição), um espaço reservado a comentários e sugestões, uma resposta de 100%, encorajando as opiniões honestas, entre outros. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). Este nível apresenta sérias limitações no que diz respeito à avaliação do impacto da formação na empresa ou na melhoria de formações futuras (Gomes et al, 2008: 414).

O segundo nível debruça-se sobre o grau de aprendizagem dos formandos decorrente da ação de formação, quer a nível técnico como a nível comportamental. Neste nível “avalia-se a eficácia da formação em termos de resultados de aprendizagem (conhecimentos, competências, atitudes)” (Gomes et al, 2008: 416). As empresas usam frequentemente testes antes e após a formação para aferir as diferenças entre ambos os momentos e se essa diferença está relacionada com a formação.

Posteriormente, segue-se o nível 3 do modelo que pretende “avaliar em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são «transferidas» para o posto de trabalho” (Gomes et al., 2008: 416). Este nível avalia se os indivíduos alteram os seus comportamentos, e se adotam esses comportamentos no seu posto de trabalho. Não é pouco habitual os formandos, logo após a formação serem capazes de responder positivamente a avaliações escritas ou práticas, no entanto, não tem o suporte pessoal ou organizacional suficiente para conseguirem transferir essa aprendizagem para o seu posto de trabalho.

Portanto, para que os indivíduos alterem os seus sistemas de trabalho e comportamentos, tem que ter como objetivo melhorar de facto, reconhecerem as suas fraquezas e limitações. Assim como, terem a oportunidade de trabalharem num clima permissivo à transferência de conhecimento (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005).

Finalmente, o nível 4 diz respeito ao critério que visa compreender o impacto da formação nos resultados obtidos pela organização, em termos orçamentais, de produtividade, de redução de turnover e absentéismo, entre outros. No entanto, e tendo em conta a complexidade deste critério, o gestor dificilmente fica totalmente satisfeito com os resultados obtidos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). Os dados recolhidos desta medição podem não estar diretamente ligados com a formação, podendo ser resultado de outras práticas de gestão de recursos humanos.

Por esse motivo, este é o nível mais complexo e menos aplicado nas empresas (Aragón-Sánchez et al., 2003).

A avaliação da formação tem um papel fundamental do ponto de vista económico, já que, as organizações e principalmente os seus gestores de topo, tem elevado interesse em perceber se a iniciativa cumpriu com os objetivos propostos (Russ-Eft, Watkins, Marsick, Jacobs & McLean, 2014, Zumrah & Boyle, 2015).

Nesse sentido, com avultados investimentos anuais em programas de formação (Bersin, 2014, cit in Kurt, 2016), é fundamental avaliar com rigor os seus resultados, fazendo com que cada vez mais surjam sistemas de avaliação da formação sofisticados e complexos (Giangreco, Carugati, Sebastiano & Bella, 2010). Esta fase do ciclo formativo permite compreender como maximizar os resultados de desempenho organizacional uma vez que equaciona as decisões tomadas anteriormente, no planeamento e na seleção dos recursos utilizados, com os resultados efetivos da formação (Zumrah, 2015).

Porém, os resultados são difíceis de medir (Hung, 2010), pois é difícil de distinguir entre os resultados provenientes das ações de formação, e as práticas organizacionais que vão acontecendo em simultâneo (Lynas, 2001, cit in Gomes et al, 2008).

Apesar de se compreender que a avaliação é essencial no decorrer de um programa de formação, a literatura revela que esta não é realizada em muitas organizações (Wang & Wilcox, 2006) devido a diversos fatores. Estes fatores prendem-se com o facto de muitos profissionais e gestores da formação não identificarem vantagem na avaliação, ou, por outro lado, não possuírem as competências ou saberes necessários para conduzir uma avaliação (Swanson, 2005). Outros fatores prendem-se com os custos inerentes à avaliação e com a praticabilidade dos resultados obtidos, que são frequentemente muito teóricos e pouco úteis à organização (Hung, 2010).

3. Caracterização da Organização

3.1. História da BOLD International

A BOLD International é uma empresa portuguesa fundada no dia 9 de novembro de 2009, por dois sócios: Bruno Mota e Tiago Gouveia. Desde 2009 que a empresa tem vindo a ter um crescimento notório, contando à data, com cerca de 520 colaboradores. A empresa possui a sua sede em Lisboa, contando também com escritórios em Aveiro e Porto, e uma filial em São Paulo (Brasil).

A BOLD International é uma empresa tecnológica, que procura integrar, nas suas equipas, profissionais de topo, que queiram marcar a diferença nas mais diferentes áreas de negócio em que a organização atua: *Outsourcing* TI, Soluções *Mobile*, Marketing Digital, *Internet of things* (IOT), *Gamification* e, Infraestruturas e Administração de Sistemas.

Para além do *outsourcing* nas áreas das TI, que continua a ser o *core business* da empresa, a BOLD International tem vindo a adquirir novas marcas e empresas. Em 2012, adquiriu parte dos ativos da empresa M-Insight, tornando-se na BOLD Mobile após integrar o grupo BOLD. Esta trata-se de um centro de competência que se dedica ao desenvolvimento de soluções *mobile*.

Em 2013, a empresa, criou internamente a marca Diamond by BOLD, como uma nova aposta nos serviços de marketing digital e desenvolvimento *web*.

Em 2014, a área de *mobile*, adquirida em 2012, sofre uma reestruturação da sua marca passando a designar-se “Carbon – Mobile Solutions by BOLD”. E ainda no ano de 2014, a empresa BOLD adquiriu uma outra empresa de renome em Portugal, a Versão Integral, que depois de integrar o grupo, passou-se a designar NEOS by BOLD – esta tem sede na cidade de Aveiro.

No ano de 2015, a empresa pôde contar com a junção de mais um *partner*, Hugo Fonseca, também *Country Manager* em Portugal. E, mais recentemente, no ano de 2016, adquiriu mais uma empresa e criou mais um centro de competências: a Techsensys nos serviços de IOT e a Collide, na área de videojogos e *storytelling*, respetivamente.

Contando atualmente com um vasto leque de clientes nacionais, a BOLD tem vindo, igualmente, a desenvolver diferentes projetos para os mercados internacionais, nos quais se destacam Espanha, Holanda, Indonésia, Suécia e Suíça, nos mais variados setores como Banca, Administração Pública, Educação, Indústria, Telecomunicações e Media.

A empresa tem a sua estrutura repartida por áreas, são elas: o departamento de Operações, o departamento de Recursos Humanos, o departamento de Comunicação Interna, o departamento de Marketing e o departamento Administrativo e Financeiro (Anexo I). A área comercial é constituída por técnicos de recrutamento (*IT Recruiters*), *Managers*, *Business Unit Managers* (BUM) e *Business Unit Directors* (BUD) que são essencialmente responsáveis pela atração de candidatos de TI, angariação de clientes, fecho de negócios e projetos, assim como a gestão das suas várias equipas.

A BOLD International destaca-se ainda por ser membro do LIDE Portugal – Grupo de Líderes Empresariais, assim como, pela premiação de PME de Excelência, pelo IAPMEI, e pelos principais bancos do sistema bancário português. Por se ter destacado no estudo “Empresas de Crescimento Elevado” da Informa D&B, em parceria com a revista Exame, ter conquistado o 2.º lugar na categoria de Empresa Gazela e o 7.º lugar no *ranking* geral. Mais recentemente, ganhou o 1º lugar no estudo do Índice de Excelência, na categoria de Grandes Empresas de Consultoria e Serviços.

3.2. Princípios Orientadores da BOLD International: Missão, Visão e Valores

A organização tem como missão “apresentar aos seus clientes soluções diferenciadoras e de qualidade, que representem verdadeiros ativos para os seus negócios”.

Como objetivo, inspirar as pessoas a trabalhar com criatividade, paixão, otimismo e excelência, e entregar soluções técnicas inovadoras e rentáveis que permitam a capitalização dos negócios dos seus clientes.

A visão da empresa tem como essência potenciar as atividades dos seus Clientes e Parceiros de forma sustentável e, em conjunto, serem uma referência de excelência. Visa ser uma organização onde os seus Colaboradores tenham confiança e orgulho em trabalhar. E ser fornecedor de serviços tecnológicos diferenciados, à escala global.

A BOLD encontra nos seus valores a base para o seu crescimento e sustenta o seu posicionamento no mercado através: da transparência, do trabalho em equipa, da comunidade, da educação e da responsabilidade social.

Por transparência entenda-se a comunicação clara, honesta e íntegra. Por trabalho em equipa, o espírito de grupo e de desbloqueio de conflitos. Por comunidade, o apoio às causas

sociais com que se identifica. Por educação, o incentivo e o apoio na aprendizagem contínua. E, por fim, entenda-se o valor da responsabilidade social como a consciência ambiental e as atitudes ecológicas.

3.3. Políticas de Recursos Humanos

A BOLD International preconiza que tem o seu capital humano como pilar central, defendendo que este é o seu recurso mais valioso.

As políticas de Recursos Humanos encontram-se alinhadas com a estratégia organizacional, desenvolvendo práticas em prol das metas da organização.

No acolhimento e integração, os novos colaboradores assistem, assim que entram na organização, à sessão de integração.

Após três meses, é realizado um ponto de situação com um elemento da equipa de Recursos Humanos, onde o objetivo é perceber se estão a gostar do projeto, do *manager* que os contratou, e do cliente ao qual estão alocados, tanto no caso dos colaboradores em regime de *outsourcing*, como nos restantes colaboradores da empresa.

O acompanhamento, apesar de transversal a toda a organização, está inevitavelmente mais focado nos colaboradores em *outsourcing*, uma vez que estes não se encontram fisicamente nos escritórios e, portanto, é necessário um maior apoio. Ao longo do ano são feitos inúmeros almoços e telefonemas, com o intuito de, quem não está fisicamente nos escritórios da organização, se sinta igualmente parte integrante da empresa.

Outra das políticas de Recursos Humanos são as Avaliações de Desempenho, realizadas anualmente. No caso do *outsourcing*, a avaliação é feita pelo cliente, pelo *manager* e pela auto avaliação do colaborador. No caso das equipas internas e unidades internas (entenda-se Diamond, Carbon, NEOS, Techsensus, Collide, equipa comercial e equipas de backoffice/ suporte) são realizadas avaliações de desempenho 360°.

A área da formação é uma das maiores apostas da empresa. Esta procura não só captar os melhores talentos, como também em desenvolve-los.

Nesse sentido, foi criado o projeto BOLD Academy que tem como propósito promover, junto de todos os colaboradores, as formações internas e externas disponibilizadas pela organização.

Os responsáveis por este programa - BOLD Academy - organizam formações internas mensais em diversas áreas técnicas e comportamentais, decorrentes do Levantamento de

Necessidades de Formação. Asseguram a gestão das aulas de línguas que acontecem todas as semanas e que estão disponíveis a todos os colaboradores. Na formação externa, a organização providência um *plafond* de financiamento de formação para os colaboradores que tenham interesse em frequentar uma formação ou certificação específica, que não se enquadre no plano de formação, e que esteja de acordo com as suas necessidades individuais e da empresa.

No BOLD Academy estão ainda abrangidos os contactos com as universidades e feiras de emprego, em parceria com o departamento de Marketing, com a finalidade de proporcionar um maior intercâmbio entre faculdade e empresa, alunos e professores.

4. Atividades desenvolvidas

4.1. Descrição das atividades desenvolvidas

O programa BOLD Academy é conduzido pelo Departamento de Recursos Humanos e surge da necessidade de elucidar os colaboradores sobre a possibilidade de realizarem formações internas e externas.

A BOLD Academy tem como objetivos: promover o programa de formação da empresa, garantindo que este chega a um maior número de colaboradores, divulgar e trabalhar as parcerias com entidades formadoras e trabalhar o contacto com professores universitários no sentido de promover o contato com os principais institutos e universidades do país.

Para o cumprimento destes objetivos, o programa fica incumbido de identificar as necessidades existentes, elaborar o plano de formação anual, e monitorizar as formações assim como o cumprimento do plano. Existe portanto, a análise de necessidades de formação, o planeamento das formações, a operacionalização e controlo e, por fim, a avaliação das atividades formativas.

O plano anual de formação tem a finalidade de facultar a partilha de conhecimento na organização através da aposta em formações ministradas por colaboradores internos, incluindo também formações lecionadas por entidades formadoras certificadas e professores universitários.

Fase 1: Diagnóstico de Necessidades de Formação

Sendo a BOLD International uma empresa que atua no setor das TIC, a formação contínua é algo que tanto a empresa como os colaboradores que nela trabalham valorizam.

O diagnóstico das necessidades de formação é a primeira etapa no ciclo formativo da empresa. Nesta fase apuram-se o máximo de lacunas existentes e avaliam-se potenciais formadores internos.

Este diagnóstico é realizado através de um questionário *online* a todos os colaboradores. No ano de 2017, a taxa de resposta deste questionário de LNF foi de 40% (Anexo II).

No caso das equipas internas, é recolhida a informação de eventuais necessidades de formação junto das chefias e gestores de projeto.

No formulário de LNF estão contempladas as necessidades de formação de cariz técnico, e as necessidades de formação de cariz comportamental e línguas.

É recolhido, ainda, conhecimento relativo ao grau em que valorizam as formações em sala, em formato *e-learning* e *b-learning*.

Fase 2: Planeamento

Subsequentemente à fase de diagnóstico de necessidades de formação, o departamento de Recursos Humanos, em particular, a pessoa responsável pela gestão da formação, apura quais as formações técnicas e comportamentais mais solicitadas. Assim como, quais os colaboradores que demonstraram interesse em ministrar formação aos colegas.

A empresa tem como objetivo garantir, em cada ano, 10 formações técnicas, com periodicidade mensal, exceto nos meses de Agosto e Dezembro, sendo que são meses de férias, e duas formações comportamentais, com uma periodicidade bianual.

A disparidade entre o número de formações técnicas e formações comportamentais prende-se com a maior procura, por parte dos profissionais, em formações de carácter técnico, desvalorizando as formações de carácter comportamental.

As formações disponibilizadas pela empresa são essencialmente ações presenciais, em sala, no auditório, na sede da organização.

Como referido anteriormente, a empresa disponibiliza aulas de inglês e francês, todas as semanas, totalmente gratuitas e abertas a todos os colaboradores. Também estas são ministradas no auditório, na sede da empresa.

Relativamente às formações externas, a BOLD disponibiliza um *plafond* anual, gerido trimestralmente, para formações requeridas pelos colaboradores e financiadas pela organização de acordo com um conjunto de critérios. Os pedidos de financiamento de formação existem para colmatar necessidades específicas de colaboradores, que sendo eles do setor das TI, um setor que se caracteriza pela diversidade de tecnologias e pela velocidade a que evolui, torna-se impossível corresponder às necessidades específicas de todos apenas com as formações disponibilizadas mensalmente. Estas formações financiadas podem ser de formato presencial, *e-learning* ou *b-learning*, lecionadas por entidades formadoras, faculdades ou institutos. O *plafond* para financiamento engloba, não só formações, como também certificações tecnológicas, muito procuradas nos dias de hoje, pelos trabalhadores nas áreas das TI.

As formações comportamentais, são igualmente presenciais, em sala, lecionadas tanto por formadores internos, como por entidades formadoras externas. As formações comportamentais/ de desenvolvimento mais apontadas no LNF do ano transato são das áreas da comunicação, gestão de conflitos, liderança e gestão de stress.

Visto que, uma grande parte dos colaboradores, trabalham em regime de *outsourcing* e portanto fisicamente nas instalações dos clientes, as formações são, geralmente, lecionadas em horário pós-laboral.

O orçamento anual para a área da formação, definido para cada ano, contempla as formações internas mensais, aulas de línguas e pedidos de financiamento de formações/certificações, sendo da responsabilidade do gestor de área da formação esse controlo.

Apesar de se fazerem esforços para que o plano seja definido na íntegra em Janeiro, este vai sendo desenvolvido ao longo do ano. Esta realidade prende-se com a elevada rotatividade com que se vive neste setor, tornando-se difícil garantir que as necessidades apuradas no início do ano sejam as mesmas necessidades passados alguns meses. Para além disso, a falta de comprometimento por parte dos colaboradores que se disponibilizam em dar formação, em prepara-la e dá-la efetivamente, também é um fator que impossibilita a definição das ações no início do ano.

Fase 3: Operacionalização

Na operacionalização das ações de formação, é da responsabilidade do gestor da formação garantir toda a logística necessária, desde o início da ação até à recolha de feedback e respetivo *follow-up*.

No caso das formações lecionadas por formadores internos, é da responsabilidade do gestor da formação validar com o formador se os conteúdos estão prontos e se precisa de algum auxílio. Comunicar a formação a todos os colaboradores pelos canais de comunicação existentes na empresa (e-mail geral, facebook, slack), fazer a gestão das inscrições, a confirmação da presença dos inscritos, tanto na altura da inscrição como mais próximo da data da ação. Garantir o *coffee break* assim como todo o material necessário à ação (projektor, quadro, canetas, *clicker*, folhas de presença).

No início da primeira sessão da formação, é da responsabilidade do gestor da formação dar as boas vindas aos formandos, lembrando a duração da mesma, o momento do *coffee break*, e mais algumas informações que possam ser pertinentes naquele momento.

Na última sessão da formação, lembrar os formandos que irá ser enviado um e-mail com os conteúdos disponibilizados pelo formador (apresentação em *powerpoint*, exercícios, documentos) assim como o *link* para o formulário da avaliação da formação (Anexo III) e o certificado de presença.

Após 3 dias do final da formação é, então, enviado a cada formando o e-mail com o link para a avaliação da formação, certificado de presença, e documentos disponibilizados pelo formador.

Para o formador, é igualmente enviado um e-mail com o *link* para o formulário de avaliação da formação, bem como a agradecer o tempo disponibilizado.

Depois de recolhido o feedback de formador e formandos, é elaborado o dossier técnico pedagógico daquela ação. No dossier estão reunidas todas as informações sobre a iniciativa, elas são: objetivos, agenda de cada sessão, identificação dos inscritos, folha de presenças assinada, currículo do formador, avaliação da formação na ótica do formador, avaliação na ótica dos formandos e cópia dos certificados de presença na formação.

Nas formações dadas por entidades externas, apenas é necessário garantir toda a logística da formação, uma vez que a formação é por norma lecionada também nas instalações da empresa.

Nos pedidos de financiamento de formação, quando aprovados, é da responsabilidade do colaborador procurar a formação, proceder à sua inscrição e ao pagamento com o NIF da

BOLD International e apresentar posteriormente a fatura para a empresa proceder ao respetivo reembolso.

Para assegurar o retorno investido na formação dos colaboradores, nos pedidos de financiamento de formação, para valores superiores a 150€, o colaborador assina uma adenda ao contrato em que se compromete a permanecer na empresa por um período de tempo (consoante o valor da formação) após o término da formação. Caso saia durante esse período, o colaborador terá de repor o valor total financiado pela empresa. A empresa aplica esta prática por motivos do elevado *turn-over* neste setor e também porque, legalmente, esta prática é aceitável pela legislação portuguesa em vigor.

Fase 4: Avaliação da formação

No fim de cada ação de formação, o responsável pela gestão da formação, tem a responsabilidade de compilar os resultados da avaliação da ação. Estes resultados correspondem ao feedback que incide, essencialmente, sobre o conteúdo da formação, do desempenho do formador e do apoio logístico por parte da BOLD. É elaborado um questionário de avaliação da formação para os formandos e outro questionário de avaliação da formação para o formador.

O questionário de avaliação disponibilizado aos formandos incide sobre o conteúdo da formação, o desempenho do formador, o apoio por parte da BOLD, e eventuais sugestões de melhoria. Por seu lado, o questionário de avaliação da formação por parte do formador incide essencialmente sobre a recetividade dos formandos, heterogeneidade dos mesmos e apoio por parte da empresa naquela ação.

No caso das formações ministradas por colaboradores internos é da responsabilidade do gestor da formação elaborar o dossier técnico pedagógico da formação, onde agrega toda a informação relativa àquela formação. É ainda da responsabilidade do gestor da formação elaborar os certificados de presença da formação ministrada, colocando a cópia no dossier técnico pedagógico.

No caso das formações ministradas por entidades externas, a avaliação é feita pela empresa formadora, que partilha posteriormente o dossier técnico pedagógico desta.

Durante e finda a formação existe ainda um esforço por parte da equipa em perceber, de forma informal, junto aos formandos, qual está a ser o feedback da formação.

A eficácia da formação, até ao momento, não é medida, de uma forma formal, uma vez que sendo estas formações de carácter muito geral relativamente às necessidades específicas

de cada colaborador, alocado a diferentes clientes, torna-se difícil perceber, por parte da chefia, se houve efetivamente alguma alteração. A eficácia é avaliada de forma informal através do acompanhamento feito aos trabalhadores, em que passado algum tempo, se questiona se formação em que participou teve impacto, ou não, no seu trabalho.

As formações que existem ao longo do ano na empresa tem como objetivo, não só o desenvolvimento dos colaboradores, mas também a satisfação dos mesmos, visto que através destas formações, existe a preocupação em ministrar também temas e tecnologias emergentes que, apesar de não serem necessidades formativas específicas do ano transato, são tecnologias que podem vir a ganhar espaço no mercado no futuro, e portanto são do interesse dos trabalhadores.

5. Discussão e Reflexão Final

5.1. Análise crítica das práticas de GRH no âmbito do enquadramento teórico

Este capítulo pretende estabelecer uma relação entre a teoria e a prática. Assim, consta uma breve análise das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio ao abrigo do enquadramento teórico, explicitado no capítulo 2, bem como a apresentação de possíveis sugestões de melhoria.

A direção da BOLD International, mais concretamente, a gestão de recursos humanos adapta-se às necessidades dos trabalhadores e às exigências do mercado. Após o estágio que realizei é claro que a promoção de bem-estar, motivação e satisfação entre os colaboradores é algo que a organização valoriza e que a torna diferenciadora no mercado em que atua - o setor das TIC.

Essa preocupação com as pessoas faz com que todas as iniciativas sejam pensadas tendo em conta a sua satisfação, e a formação não é exceção.

A área da formação na BOLD vai para além da preocupação com o aumento da produtividade dos colaboradores. Esta área está estrategicamente pensada de forma a posicionar a BOLD como uma empresa que aposta nas pessoas, que as ouve e que se adapta àquilo que procuram.

Sabemos que o setor das TIC caracteriza-se por uma grande procura relativamente à oferta das pessoas com competências. Estas pessoas são aliciadas, por dia, inúmeras vezes, com

propostas de outras empresas, nacionais e internacionais, e o grande desafio do departamento de recursos humanos em que estive inserida é como evitar que estas pessoas saiam da organização.

A BOLD International é uma empresa jovem, com cerca de 8 anos, que cresceu muito rapidamente (hoje são cerca de 520 pessoas). Este facto espelha-se numa empresa que apesar de possuir muitos procedimentos, estes procedimentos não se encontram consolidados. Para além disso, devido ao seu setor de negócio, é uma empresa com uma diversidade enorme de personalidades com necessidades e atitudes diferentes, e por isso, nem sempre é fácil satisfazer todos de igual forma. Todavia, é da minha perceção que a gestão de topo encontra-se na disposição de continuar a crescer e fazer face a estes desafios.

De facto, verifica-se que existe uma preocupação evidente com a área da formação, reconhecendo-a como uma prática crucial para a motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores. Nesse sentido, tem vindo a existir, ano após ano, a um maior investimento financeiro e de recursos, como pessoas alocadas a esta área, o que tem permitido uma maior margem de manobra nas decisões e opções a tomar.

Analisando criticamente o processo formativo da BOLD International, é possível verificar que, de forma global, esta adota muita das práticas explanadas na teoria. À semelhança do que foi explicitado relativamente às diferentes etapas do ciclo formativo (Gomes et al, 2008) a empresa procura percorrer de forma sequencial cada uma das etapas, efetuando em primeira instância a análise das necessidades de formação.

No levantamento de necessidades de formação é notória a existência de uma preocupação com aquilo que os colaboradores sentem ser uma lacuna formativas. Todavia, penso que receber apenas os *inputs* dos colaboradores torna o diagnóstico mais pobre. Os *managers* da grande parte dos colaboradores, que estão alocados em clientes, não têm visibilidade suficiente sobre as tarefas que estes têm em mãos e por isso não têm como indicar as lacunas existentes. No entanto, a organização percebe esta limitação, e por isso já têm sido feitos esforços nesse sentido: os clientes poderem dar também o seu contributo sobre eventuais necessidades de formação, aquando do diagnóstico. Outra sugestão, uma vez que no processo de avaliação de desempenho estão contempladas as necessidades formativas daquele colaborador, seria, incluir essa informação no momento do levantamento de necessidades de formação. O que não está a ser feito até à data.

Ao nível do desenho da formação e tendo em conta o enquadramento teórico, existe um esforço da organização em delinear para o ano inteiro quais as formações a serem desenvolvidas, com que formadores e com que conteúdos. No entanto, este é um ponto difícil

de ser levado a cabo devido ao elevado *turn-over*, característico do sector das TI. As formações escolhidas vão sendo adaptadas ao longo do ano, tendo por base o levantamento de necessidades efetuado, uma vez que, os temas apurados no início do ano, através do diagnóstico, podem já não fazer sentido passado uns meses. Como sugestão de melhoria, poderia ser feito um diagnóstico bianual, para adequar melhor as necessidades aos colaboradores.

Nesta fase ainda, uma dificuldade igualmente sentida, é o comprometimento dos colaboradores em assistir efetivamente às formações, assim como aqueles que se mostraram disponíveis em dar formação, darem-na efetivamente. Neste caso, a minha sugestão de melhoria seria, a organização como um todo, responsabilizar mais as suas pessoas. Os colaboradores serem consciencializados que é feito um investimento avultado nesta área, e encararam a formação, como sinónimo de aposta da organização em si próprios. Isto apenas é conseguido se houver um esforço por parte de managers e *team leaders* em incentivarem e explicarem a importância da formação. Em última instância, o mais beneficiado com a formação é o próprio colaborador, uma vez que se este sair da empresa, o conhecimento irá com ele.

Ainda no planeamento das ações formativas, uma das limitações encontradas é a adequação dos formandos aos conteúdos lecionados. Este facto deve-se sobretudo a não existir uma perceção clara de quem vai estar presente na formação. Os conteúdos são construídos antes de serem conhecidos os participantes e por isso pode existir um desfasamento entre conteúdos programáticos e as necessidades dos formandos. Como sugestão de melhoria, acho fundamental explicitar melhor os conteúdos da formação aquando da comunicação da mesma, para que, apenas se inscreverem aqueles que considerem os conteúdos pertinentes. Assim como, os managers e *team leaders* terem a responsabilidade de indicar quem é que faz sentido assistir à formação.

Nas áreas técnicas, é sempre desejado, e quase sempre conseguido, que sejam os colaboradores a assegurarem a formação uma vez que temos colaboradores com elevado *know how* técnico, e para alguns, é extremamente motivador terem a oportunidade de partilhar conhecimento. Para além disso, este facto faz com o custo não seja tão elevado, relativamente à contratação de uma empresa externa. Recorre-se a uma entidade formadora externa quando existe, no plano, conteúdos que não estejam presentes na organização, ou por serem tecnologias recentes e ainda não trabalhadas nos clientes o suficiente. Nesses casos recorre-se a empresas formadoras ou professores universitários.

Na operacionalização da formação, é notória a importância que a empresa reconhece na formação e por essa razão, disponibiliza os seus recursos para o sucesso da mesma, como a disponibilização do auditório, verbas para *coffee break*, entre outros.

Relativamente à fase de avaliação da formação torna-se possível perceber que existem esforços a serem feitos para associar as práticas desenvolvidas com um dos modelos teóricos explicitados anteriormente - Modelo de Kirkpatrick. No entanto, geralmente, a avaliação incide apenas no nível 1, avaliação do critério reação, através de aplicação de um questionário de satisfação no final da formação. Não existindo portanto, avaliação do critério aprendizagem, como testes escritos e práticos em sala de aula, nem avaliação do critério comportamentos, relativamente à eficácia, nem o apuramento dos resultados (nível 4 do modelo de Kirkpatrick), assim como, também não é averiguado o ROI.

Nesse sentido, considero ser fundamental a definição de metodologias e critérios que possibilitem a avaliação tanto da aprendizagem como do impacto da formação na transferência das competências adquiridas pelos formandos para o contexto real de trabalho, e ao nível do impacto da formação nos resultados financeiros e operacionais da empresa. Para isso, no primeiro caso, podem ser feitos no final de cada formação um teste escrito ou um exercício prático de avaliação. No último caso, com o intuito de se avaliar os impactos da formação sobre a organização, poder-se-á recorrer à medição de indicadores indiretos como a produtividade e os custos.

5.2. Considerações Finais, Limitações e Sugestões

Considero que de um ponto de vista global a BOLD International tem todas as ferramentas necessárias para alcançar os seus objetivos e manter-se competitiva no mercado em que atua. Assim como consolidar e aumentar o seu crescimento.

Relativamente às práticas de formação considero que existe ainda espaço para melhoria, perfeitamente normal tendo a organização apenas 8 anos de existência.

Apesar disso, no meu entendimento, e no que toca à área da formação existe uma grande vontade em fazer mais e melhor. Existe a consciência da gestão de topo que a formação é um fator crucial para o desenvolvimento e, em última instância, para a retenção de pessoas.

Acredito que a BOLD International teve um crescimento notório porque coloca realmente as pessoas em primeiro lugar, e procura constantemente novas ideias e oportunidades.

Relativamente ao estágio que realizei nesta empresa, contribuiu em grande medida para o meu crescimento enquanto profissional da área de recursos humanos, não só através dos conhecimentos na área da formação mas também noutras áreas desde a avaliação de desempenho, até à área mais administrativa de recursos humanos.

Em relação a competências comportamentais, acrescentou-me igualmente muito valor enquanto profissional. As particularidades do setor das TI, e particularmente da BOLD International, fez com que melhorasse a minha comunicação e empatia com os colaboradores e, principalmente, com este público-alvo tão peculiar - os engenheiros informáticos.

A velocidade com que o mercado da consultoria das TI se caracteriza, fez com que este desafio fosse ainda maior, deixando completamente de parte qualquer resquício de ideia preconcebida de um mercado de trabalho rotineiro e monótono.

No que respeita a limitações do estudo, posso apenas apontar a falta de informação na área da formação, relativamente a anos passados.

Assim, e tendo em conta que as investigações sobre a temática da formação organizacional não se esgotam, sugiro que em futuros estudos exista um maior aprofundamento de cada uma das fases do ciclo formativo na área específica das tecnologias da informação, que cada vez mais se comporta de forma diferenciada das restantes áreas. Por isso, acredito que podem ser encontradas novas metodologias, critérios e formas de fazer mais adaptadas e adequadas a este setor.

6. Conclusão

O presente relatório teve como objetivo sistematizar as principais atividades desenvolvidas no decurso do meu estágio curricular, realizado na BOLD International.

O objetivo proposto para a realização deste estágio foi amplamente alcançado, uma vez que me foi dada a autonomia necessária para a realização das minhas tarefas dentro da empresa.

A minha adaptação foi imediata, devido, sobretudo, à boa integração proporcionada pela equipa que me acolheu. Saliento também a superação das minhas expectativas iniciais relativamente ao estágio, tendo em conta que acabei por participar em muitas mais atividades e tarefas do que as que estavam alinhadas inicialmente.

De forma geral, considero esta experiência extremamente enriquecedora a nível pessoal e profissional, pois permitiu ter uma visão do mundo do trabalho que antes desconhecia, assim como a consolidação dos conhecimentos obtidos na fase curricular do mestrado. E contribuiu

ainda para o desenvolvimento de novas competências em contexto prático, na área da Formação.

7. Referências

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *The annual review of psychology*, 60, pp. 451-474.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. & Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 234–245.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Bauer, K. & Landers, R. (2014). The Impact of Environmental Factors on Transfer of Training Over Time. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, pp. 17202-17202.

Bauer, K., Orvis, K., Ely, K. & Surface, E. (2016). Re-examination of Motivation in Learning Contexts: Meta-analytically Investigating the Role Type of Motivation Plays in the Prediction of Key Training Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, DOI 10.1007/s10869-015-9401-1.

Bednall, T. & Sanders, K. (2016). Do Opportunities for Formal Learning Stimulate Follow-Up Participation and Informal Learning? A Three Wave Study. *Human Resource Management*, DOI: 10.1002/hrm.21800.

Bhatti, M., Ali, S., Isa, M. & Battour, M. (2014). Training Transfer and Transfer Motivation: The Influence of Individual, Environmental, Situational, Training Design, and Affective Reaction Factors. *Performance Improvement Quarterly*, 27(1), pp. 51-82.

Castellanos, R. & Martín, M. (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), pp. 574-594.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 3ª Edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Chatterjee, J. (2015). Strategy, Human Capital Investments, Business-domain capabilities, and Performance: A Study in the Global Software Services Industry. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.2505.

Chatzimouratidis, A., Lagoudis, I. & Theotokas, I. (2012). Decision Support Systems for Human Resource Training and Development, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), pp. 662-693.

Choi, M. & Yoon, H. (2015). Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), pp. 2632- 265.

Curado, C., Henriques, P. & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or mandatory enrolment in training and the motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 19(2), pp. 81-160.

Dachner, A., Saxton, B., Noe, R. & Keeyon, K., (2013). To Infinity and Beyond: Using a Narrative Approach to Identify Training Needs for Unknown and Dynamic Situations. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), pp. 239-267.

Diamantidis, A. & Chatzoglou, P. (2014). Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, 18(3), pp. 149–170.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), pp. 94-104.

Ford, L. (2009). Improving training transfer. *Industrial and Commercial Training*, 41(2), pp. 92-96.

Giangreco, A, Carugati, A, Sebastiano, & Bella, D. (2010). Trainees' reactions to training: shaping groups and courses for happier trainees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), pp. 2468-2487.

Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Grohmann, A., Beller, J. & Kauffeld, S. (2014). Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process. *International Journal of Training and Development*, 18, pp. 84-103.

Hung, T. (2010). An Empirical Study of the Training Evaluation Decision-making Model to Measure Training Outcome. *Social Behavior and Personality*, 38(1), pp. 87- 101.

Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Edição, São Paulo: McGrawHill.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. (2005). *Evaluating training programs: The four levels*. 3 rd Edition. São Francisco: Berret-Koehler.

Kurt, K. (2016). A theoretical model of training and its transference: the pivotal role of top management team composition and characteristics. *Human Resource Development International*, 19(1), pp. 44-66

Lee, C., Lee, H., Lee, J. & Park, J. (2014). A multiple group analysis of the training transfer model: exploring the differences between high and low performers in a Korean insurance company. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), pp. 2837-2857.

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. 5ª ed. New York: McGrawHill/Irwin.

Rummler, G. (1996). "In search of the Holy performance grail". *Training and Development*, 50 (4), pp. 26 – 32

Russ-Eft, D., Watkins, K., Marsick, V., Jacobs, R. & McLean, G. (2014). What Do the Next 25 Years Hold for HRD Research in Areas of Our Interest? *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), pp. 5-27.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Reviews Psychology*, 52, pp. 471-499.

Sanchez, A., Aragón, M. & Valle, R. (2003). Effect of Training on Business Results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 956-980.

Sels, L. (2002). More is not Necessarily Better: The relationship between the quantity and quality of training efforts. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8), pp. 1279-1298.

Swanson, R. (2005). Evaluation, a state of mind. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), pp. 16-21.

Tharenou, P., Saks, A. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 251-273.

Torres, L. & Palhares, J. (2008). “Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, 99 – 120

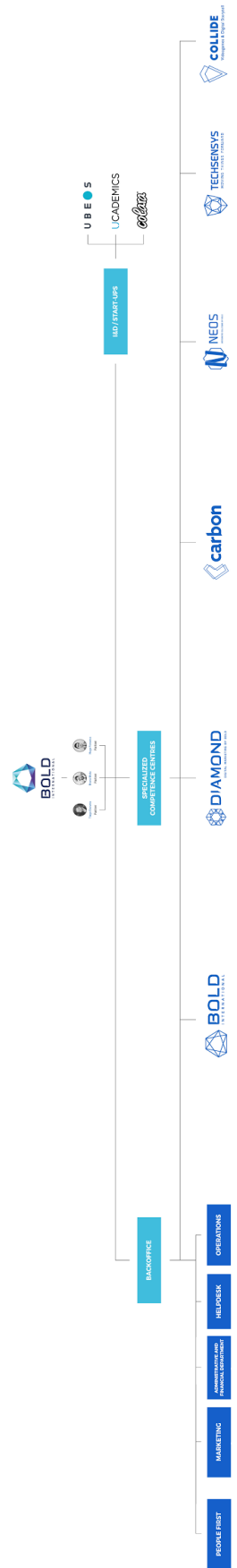
Tziner, A., Fisher, M., Senior, T. & Weisberg, J. (2007). “Effects of trainee characteristics on training effectiveness”. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2), pp. 167 – 174

Wang, G. & Wilcox, D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), pp. 528-539.

Zumrah, A. & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), pp. 236-254.

Zumrah, A. (2015). How to enhance the impact of training on service quality? Evidence from Malaysian public sector context. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), pp. 514-529.

Anexos



Anexo II

Resultados – Levantamento de Necessidades de Formação para o ano de 2017

Tipos de formação requeridas no levantamento das necessidades de formação:

- Formações técnicas - 39.9%
- Formações comportamentais - 4.8%
- Ambas - 55.3%

Principais preferências por modalidade de formação

- Formação *On-the-job*
 - 41% Colaboradores responderam Preferência total
 - 50% Colaboradores responderam Preferência média
 - 9% Colaboradores responderam Preferência nula

- Presencial (sala fechada)
 - 53% Colaboradores responderam Preferência total
 - 39% Colaboradores responderam Preferência média
 - 7% Colaboradores responderam preferência nula

- *Online (E-learning)*
 - 29% Colaboradores responderam Preferência total
 - 51% Colaboradores responderam Preferência média
 - 20% Colaboradores responderam preferência nula

- *B-learning (e-learning e presencial)*
 - 30% Colaboradores responderam Preferência total
 - 57% Colaboradores responderam Preferência média
 - 13% Colaboradores responderam preferência nula

- *T-learning, (E-learning mas com hora marcada, todos ao mesmo tempo)*
 - 12% Colaboradores responderam Preferência total
 - 50% Colaboradores responderam Preferência média

- 38% Colaboradores responderam preferência nula

Anexo III

Ficha de Avaliação da formação pelos formandos e pelo formador

Avaliação da Formação pelo Formando

Na qualidade de formando, solicitamos a tua participação através do preenchimento deste breve Inquérito de satisfação para que possamos receber o teu feedback e detetar oportunidades de melhoria.

Identificação (primeiro e último nome).

Conteúdo Programático

Relativamente ao conteúdo programático da formação que assististe, qual o teu grau de satisfação em relação aos seguintes aspetos:

	Fraco	Normal	Bom	Muito Bom
Os objetivos da formação foram claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conteúdo da formação estava bem estruturado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A duração da formação, relativamente ao seu conteúdo, foi adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os textos de apoio e/ou meios audiovisuais distribuídos foram apropriados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão importante é para ti esta formação?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Extramente importante

O(a) Formador(a)

Tendo em conta o desempenho do(a) formador(a), qual o teu grau de satisfação em relação aos seguintes aspetos:

	Fraco	Normal	Bom	Muito Bom
Domínio sobre os temas abordados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza com que foram transmitidos os assuntos expostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para criar um clima propício à participação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação da metodologia aos participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostavas que tivesse sido aprofundado algum dos temas apresentados?

Avaliação Global

De forma global, como avalias a formação que assististe?

- Muito Fraco
- Fraco
- Normal
- Bom
- Muito Bom

Comentários adicionais
