



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO NA ALTRAN PORTUGAL**

**RITA ALEXANDRA BARREIROS PARRACHO**

**Agosto - 2017**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE FORMAÇÃO NA ALTRAN PORTUGAL

RITA ALEXANDRA BARREIROS PARRACHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES – INSTITUTO  
SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

DR. PEDRO FURTADO – ALTRAN

Agosto - 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Este Trabalho Final de Mestrado representa mais uma etapa conquistada ao longo desta enorme jornada que a vida representa. Tudo isto foi apenas possível com o apoio de familiares, amigos e colegas de trabalho.

Primeiramente, gostaria de agradecer à pessoa que sempre viveu em função de mim, o meu pai. Estou eternamente grata por tudo o que me proporcionou, por ser a minha fonte de motivação e força para enfrentar todos os obstáculos.

À minha mãe, pelos ensinamentos que me transmitiu, por estar presente sempre que necessito e, por me ter acompanhado ao longo dos anos.

Às minhas irmãs, as mais velhas por me protegerem sempre e as mais novas por serem a luz dos meus olhos.

Ao meu namorado, Ruben Alves, pela paciência que tem comigo. Por ser alguém que acompanhou apenas uma parcela minha vida, mas que pretendo preservar. Obrigada por todo o amor, esforço e dedicação.

Aos meus sogros e cunhado, por me aceitarem como parte integrante das suas vidas e, por cuidarem sempre de mim da melhor forma.

À Linda e ao Luís, pois são os meus segundos pais e, em grande parte do tempo o suporte que me mantém firme. Obrigada pelo orgulho que sentem por mim.

Agradecer à instituição a qual pertenço e onde vivi durante alguns anos. Por me educarem, amarem e respeitarem. Por me terem recebido de braços abertos e por me terem tornado na mulher que sou. Um agradecimento em

especial à Ana Tomé por ser a minha confidente e conselheira, certamente seguirei as tuas pegadas.

Um especial agradecimento às minhas grandes amigas Patrícia Santos e Mónica Antunes pelos cinco anos marcados por companheirismo e lealdade. Elas são a prova de que o que realmente importa não é a quantidade de amigos que temos, mas a qualidade dos mesmos.

Agradecer aos colegas de estágio, Sandra Vicente, Carolina Rodrigues, Teresa Oliveira e José Carlos por me apoiarem durante estes três meses.

Gostaria também de agradecer ao Dr. Pedro Furtado e à Dra. Sara Leme pelos seus ensinamentos e pelo acompanhamento diário.

Por último, agradecer ao meu professor por ter aceite o meu convite para orientar a minha tese de mestrado e, pela persistência, atenção e confiança que depositou em mim.

**ÍNDICE**

<b>RESUMO.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>II – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Formação: Concetualização .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Ciclo de formação:.....</b>	<b>3</b>
2.2.1. Fase preparatória.....	4
2.2.2. Diagnóstico das necessidades.....	4
2.2.3. Programação.....	7
2.2.4. Execução .....	8
2.2.5. Avaliação.....	9
<b>2.3. Métodos de formação .....</b>	<b>12</b>
2.3.1. Formação em sala.....	14
2.3.2. Formação on-the-job .....	14
2.3.3. E-learning.....	15
2.3.4. Blended Learning .....	17
<b>2.4. Transferência de formação e motivação .....</b>	<b>17</b>
<b>III – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Identificação e Origem.....</b>	<b>18</b>

3.2. Missão, visão, valores e estratégia.....	19
3.3. Estrutura Organizacional .....	20
<b>IV – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DO ESTÁGIO.....</b>	<b>24</b>
4.1. Planeamento da formação.....	24
4.1.1. Formação de Línguas e Literaturas Estrangeiras .....	28
4.2. Execução da formação .....	29
4.3. Avaliação da formação .....	30
<b>V – ANÁLISE CRÍTICA.....</b>	<b>31</b>
<b>VI – CONCLUSÕES.....</b>	<b>37</b>
<b>VII – BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>
<b>VIII – ANEXOS.....</b>	<b>42</b>
Anexo 1 – Organograma da Altran Portugal.....	42
Anexo 2 – Sumários e Presenças.....	43
Anexo 3 – Ficha de Avaliação – Formando .....	44
Anexo 4 – Registo de Ocorrências.....	45
Anexo 5 – Ficha de Avaliação Formando – Ação Final .....	46
Anexo 5 – Ficha de Avaliação Formando – Ação Final (continuação) .....	47
Anexo 6 – Ficha de Avaliação Formador .....	48
Anexo 7 – Pauta de Avaliação Final .....	49

## RESUMO

O presente relatório surge no âmbito do Trabalho Final de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e, é resultante do estágio curricular realizado na Altran Portugal. O estágio tornou-se fulcral não só para desenvolver competências práticas, mas também para aplicar conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do mestrado.

Primeiramente é exposto o enquadramento teórico relativo ao tema da formação e suas componentes. De seguida é elaborada a contextualização da Altran Portugal, focando temas acerca da missão, valores e estrutura organizacional. Posto isto, é introduzida uma descrição acerca das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio.

Por fim, os conceitos teóricos são articulados com as funções desempenhadas com base na análise crítica e na análise global acerca do estágio.

**Palavras-chave:** Altran Portugal; Formação; Gestão de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

The present thesis occurs within the scope of the Master's Degree in Human Resources Management as the result of a curriculum internship at Altran Portugal. The internship aimed not only at the development of practical skills but to apply as well theoretical knowledge acquired during the Masters course.

Firstly, the theoretical framework on the subject of Training and its components is presented. Afterwards, Altran Portugal contextualization is elaborated, focusing on themes regarding mission, values and organizational structure. That said, a description of the tasks developed throughout the internship is introduced.

Finally, theoretical concepts are articulated with the functions that were performed, based on the critical and global analysis of the internship.

**Key Words:** Altran Portugal; Training; Human Resources Management.

## I – INTRODUÇÃO

O presente relatório resulta do estágio curricular no departamento de Recursos Humanos da empresa Altran Portugal, sendo parte integrante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão. O estágio teve como duração 464 horas, com início a 19 de Dezembro de 2016 e finalizando-se a 17 de Março de 2017, sob a orientação do Dr. Pedro Furtado<sup>1</sup> *technical manager* da área de Formação e pelo professor Paulo Lopes Henriques do Instituto Superior de Economia e Gestão. A escolha do relatório de estágio como trabalho final de Mestrado justifica-se pela inserção no mercado laboral, o que possibilita não só aplicar conhecimentos teóricos desenvolvidos no Mestrado, como também, obter uma componente prática e uma visão mais real do contexto de trabalho em Portugal. De salientar que, através da componente prática foi possível acompanhar todo o processo formativo da Altran Portugal.

---

<sup>1</sup> Devido ao processo de reestruturação no qual a Altran Portugal se encontra, a Dra. Sara Leme passou a assumir esta função. Este ponto será desenvolvido na secção III, subtítulo 3.3.

## II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Formação: Concetualização

No mercado atual globalizado e competitivo, demarcado por avanços tecnológicos contínuos e por mudanças quer a nível das organizações quer nos métodos de trabalho, é imperativo a sobrevivência das empresas que se torna possível através da vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, as teorias relativas à vantagem competitiva que defendem a valorização dos recursos internos da empresa evidenciaram-se, comparativamente, às demais que destacam os recursos externos (Sánchez, Aragón & Valle, 2003). O capital humano é considerado o recurso interno mais valioso, uma vez que reúne um conjunto de características, tais como: valor, raridade, inimitabilidade, impossibilidade de substituição e integração organizacional (Barney & Wright, 1998). Apesar da importância de todas as práticas inerentes à gestão de recursos humanos, a formação revela-se mais eficaz na melhoria de produtividade dos colaboradores e na comunicação de objetivos e metas da organização (Winfred, Winston, Edens & Bell, 2003).

A formação facilita a aprendizagem de competências, habilidades, comportamentos e conhecimentos relacionados com o trabalho visando a sua aplicação no quotidiano. Além disso, tendo em conta as mudanças e a condição futura, outro dos objetivos da formação é o desenvolvimento do indivíduo (Noe, 2013; Machado & Portugal, 2014). De acordo com Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques (2015) a formação pode ser formal ou informal e planeada ou não planeada, a mesma influencia não só o indivíduo, mas também a organização. Apoia o indivíduo em momentos de

mudança, aumenta valor ao colaborador no mercado de trabalho e confere sentimentos de segurança e autoconfiança. Relativamente às organizações, a formação permite que se adaptem às constantes necessidades envolventes, que desenvolvam produtos competitivos e que prestem serviços que estimulam a lealdade do cliente. Por todos estes fatores, os autores consideram que a formação deve ser tida como um investimento e, não só como um custo, devendo estar ligada à ação estratégica das organizações.

Em Portugal as questões relacionadas com as necessidades de formação já se encontram presentes no Código do Trabalho. Na secção VII, subsecção II, o artigo 131º nº 1/2/3 refere que todos os trabalhadores têm direito à formação contínua, estando os mesmos sujeitos a um número mínimo de trinta e cinco horas. A formação pode ser concedida não só pela própria empresa como também por uma entidade formadora ou por estabelecimentos de ensino.

## **2.2. Ciclo de formação:**

Vários autores fazem alusão à formação como sendo um processo dividido por etapas. Noe (2013) é um dos autores que divide o processo de formação, sendo este composto por sete fases: avaliação das necessidades; garantir que os colaboradores estão dispostos a receber formação; ambiente aberto à aprendizagem; assegurar transferência de formação; criação do plano de avaliação da formação; seleção do método de formação; acompanhamento e avaliação do processo.

Contrapondo esta teoria, Rego *et al.* (2015) assumem o ciclo formativo como tendo apenas quatro etapas: diagnóstico das necessidades; programação; execução e avaliação.

De forma a explorar cada uma das etapas do ciclo de formação apresenta-se, seguidamente, uma explicação detalhada das mesmas compreendendo diferentes perspetivas.

### 2.2.1. Fase preparatória

A fase preparatória não é parte integrante do ciclo de formação, não obstante, a mesma é necessária tendo em conta que incide sobre as políticas e a estratégia da organização. Mais especificamente, ajustar os processos de gestão de pessoas com a estratégia da organização. A prática da formação revela-se um dos meios para alcançar o objetivo acima mencionado, a adicionar que, pode também conduzir à obtenção de vantagem competitiva sustentada (Rego, *et al.*, 2015).

Pelos motivos indicados, a importância do comprometimento dos gestores na fase do diagnóstico das necessidades e na determinação das políticas de formação é fulcral, uma vez que, são os gestores que acompanham o quotidiano dos colaboradores e, estão alinhados à estratégia da organização (Rego, *et al.*, 2015).

### 2.2.2. Diagnóstico das necessidades

O diagnóstico das necessidades é a etapa pela qual se inicia um programa de formação. Esta análise pode definir-se como sendo reativa ou proativa. Isto quer dizer que pode surgir após a identificação de problemas ou

pelo inverso, pode prever necessidades futuras, o que faz com que a organização possa atuar antecipadamente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Apesar disto, devem-se ter em conta dois pressupostos. Por um lado, a formação não se traduz na resolução de todos os problemas da organização, pois os mesmos podem ter origens múltiplas que não são colmatados através da mesma. Por outro lado, a formação não é isolada de todas as práticas de gestão o que faz com que deva ser combinada de forma a obter melhores resultados (Rego, *et al.*, 2015). Como anteriormente referido, esta fase abrange três tipos de análises: organizacional, de pessoas e de tarefas (Noe, 2013).

A nível organizacional importa, primeiramente, explorar todas as questões estratégicas. Não só se a formação é alinhada com a estratégia da organização, mas também o seu papel, visto que, influencia o tipo e a frequência da formação. Em organizações em que a consecução dos objetivos depende em grande medida da formação, o orçamento destinado a esta prática é maior, relativamente, a empresas que fazem uso da mesma sem intenção estratégica. Outros dos aspetos a ter em conta são os indicadores de produção e organizacionais (e.g., baixos níveis de produtividade; incumprimento de regras e normas; rotatividade, etc.). A organização deve, ainda, fazer uma introspeção acerca dos recursos que tem disponíveis para a realização de um programa de formação. Com isto, poderá optar por realizar a formação interna ou externamente, recorrendo a outras empresas (Rego, *et al.*, 2015; Noe, 2013).

Na análise de pessoas o desempenho do colaborador deve ser analisado à luz do desempenho esperado. Para além disto, importa avaliar em

que medida os mesmos se encontram preparados para fazer parte do programa de formação, ou seja, se os colaboradores reúnem características que lhes possibilita a aprendizagem, a transferência da mesma para as suas funções e o desempenho. Estas características referem-se em maior medida à atitude, à motivação e às capacidades dos indivíduos (Noe, 2013). Após a análise das necessidades individuais, é fundamental a elaboração de um plano de formação individual tendo como foco eliminar potenciais e atuais lacunas (Rego, *et al.*, 2015).

A análise a nível operacional é resultante do descritivo de funções, que indica, de forma simplista, as tarefas a realizar para cada função e as competências que o colaborador tem que reunir para a execução da mesma. Esta análise não deve antecipar a análise organizacional, na qual ficaram explicitos os recursos que a empresa pretende despende no processo de formação. Isto justifica-se por ser um diagnóstico prolongado, que requer um nível de comprometimento na agregação de diversos dados relacionados com as tarefas de todos os colaboradores.

Camara, *et al.*, (2007) fazem alusão a fontes que revelam o estado das necessidades de formação. Estas podem dividir-se em fontes internas, interna-externas e externas. Como fonte interna defendem que a avaliação de desempenho se traduz no maior provedor de necessidades formativas, ainda assim, mencionam também: pesquisas de clima organizacional; entrevistas internas; indicadores como o *turnover* e o absentismo, entre outros. As fontes internas-externas indicadas são: o *feedback* a 360º; investigações de *Benchmarking* acerca das políticas de formação entre outros. E, finalmente, as

fontes externas consistem em: tendências de mercado; associações de formação que empregam boas práticas; verificação de programas de empresas concorrentes, entre outros.

### 2.2.3. Programação

O planeamento do programa de formação depende em grande medida dos objetivos definidos na etapa anterior. Delimitar rigorosamente os objetivos do programa de formação irá causar impactos na sua conceção (Rego, *et al.*, 2015).

Esta fase é complementada com a resposta a diversas questões, as respostas dependem fortemente da análise realizada na etapa do diagnóstico das necessidades (Rego, *et al.*, 2015).

O propósito da formação – para quê? – irá permitir que se identifiquem os resultados esperados com a formação, combinando aspetos como a durabilidade, intensidade e quantidade do programa. A definição dos participantes – a quem se remete a formação? – permitirá traçar as características, número de formandos e a sua disponibilidade. Identificar o formador e a sua proveniência, externo ou interno à organização, poderá contribuir para o sucesso de todo o processo. Outra das questões a ser colocada consiste nas informações e conteúdos que se pretendem transferir. A escolha do local, os aspetos logísticos e o custo respondem às indagações: onde e quanto? As mesmas são também decisivas para a seleção da entidade formadora. Os métodos de formação – quais os métodos? – devem ser consistentes com as características e necessidades dos formandos e com

recursos disponíveis. Assim sendo, os recursos disponíveis – quais os recursos? – referem-se ao material que a entidade formadora dispõe (e.g. computadores, projetor etc.). A altura em que se realiza a formação e o horário da mesma devem ser considerados e definidos tendo em conta a duração das sessões, a intensidade, entre outros aspetos (Rego, *et al.*, 2015).

#### 2.2.4. Execução

A execução tem como intuito alterar atitudes, competências e conhecimentos, não obstante, a mesma depende em grande medida da eficácia de todas as etapas associadas ao ciclo de formação. (Camara, *et al.*, 2007; Rego, *et al.*, 2015).

Relativamente ao local da ação, este deve conter determinadas características, tais como, ser confortável e calmo evitando interrupções. É de salientar a pertinência de um espaço que não seja condicionante, ou seja, que acolha todos os formandos e permita o contacto visual entre os participantes (Smith & Delahaye, 1987 cit. por Noe, 2013). É determinante a compreensão de que a escolha do local perfeito nem sempre é possível, no entanto, o formador poderá explorar o sítio que tem ao dispor de forma a melhorá-lo (e.g., alterar a disposição) (Noe, 2013).

Durante a ação, a preparação e o cuidado com o material são fundamentais para a qualidade da mesma. Tendo isto por base, antes de se iniciar uma sessão de formação é necessário verificar se os materiais estão disponíveis e em boas condições. É também na fase da execução que são criadas condições para suscitar o interesse e a motivação dos formandos e,

como tal, o conhecimento da audiência por parte do formador revela-se fulcral. (Rego, *et al.*, 2015; Noe, 2013).

#### 2.2.5. Avaliação

Camara *et al.* (2007) distinguem os termos validação e avaliação. A validação compreende a reação dos formandos imediatamente depois de uma ação de formação. Assim sendo, são avaliados variados aspetos: qualidade do conteúdo apresentado; prestação do formador; ambiente de aprendizagem; durabilidade; carga horária; métodos utilizados, entre outros. A avaliação consiste na verificação do cumprimento dos objetivos que foram pré-definidos inicialmente, a mesma é feita um período após o término da formação.

De acordo com Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) existem três motivos que justificam a necessidade de avaliação do programa de formação: demonstrar em que medida o plano formativo contribui para a pressecução de metas e objetivos da organização; determinar a continuidade ou a rutura do programa, consoante os seus resultados e, por último, reunir dados que permitam o melhoramento de programas de formação futuros.

Existem várias investigações que sugerem modelos referentes à execução da avaliação da formação. A perspetiva mais abordada nas organizações é concedida por Kirkpatrick e contém quatro níveis de avaliação (Rego, *et al.*, 2015; Bates, 2004).

Todos os níveis se revelam fundamentais devido ao facto de fornecerem informações valiosas, assim sendo, a empresa não deve desconsiderar um

nível específico. Os quatro níveis são: reações; aprendizagens; comportamentos e resultados (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006).

No primeiro nível – reações – importa captar as reações dos indivíduos que participaram na formação. Segundo Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), para além de obter informações acerca das reações dos formandos, é relevante alcançar reações positivas, uma vez que, reações negativas implicam falhas na transferência de aprendizagens.

O segundo nível – aprendizagens – diz respeito à medida em que os formandos alteraram atitudes e comportamentos, ou melhoraram capacidades como consequência da sua participação num programa de formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006).

O terceiro nível – comportamentos – mede em que medida os comportamentos se alteraram devido à participação num programa de formação. Em conformidade com Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), avaliar este nível e não avaliar os anteriores constitui uma lacuna no processo de avaliação. Esta lacuna justifica-se pela possibilidade de existirem boas reações ou até mesmo um melhoramento nas capacidades e, as mesmas estarem em oposição às informações deste parâmetro. Assim sendo, os autores apresentam quatro condições necessárias para a aquisição de resultados positivos a este nível: o formando apoiar momentos de mudança; o indivíduo saber como e o que fazer; garantir que o colaborador se encontra no ambiente de trabalho adequado e recompensar os formandos em momentos de mudanças de comportamentos.

Os resultados referem-se ao resultante de uma formação que foi possível devido à participação dos formandos. Os resultados podem traduzir-se em diminuição de custos, aumento da produtividade, acréscimo de lucros, aumento de vendas, entre outros. Este nível pode proporcionar razões impulsionadoras para criação de programas de formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006).

Segundo uma pesquisa conduzida por Bates (2004) apesar do modelo acima descrito se apresentar como fácil de ser utilizado, o mesmo contém algumas limitações relacionadas com a relação de causalidade entre os níveis, por se tratar de um processo incompleto e com a relevância da informação à medida que se avalia cada um dos níveis por ordem crescente.

Primeiramente, a metodologia de avaliação de Kirkpatrick não considera influências quer contextuais quer individuais, o que faz com que seja compreendido como um modelo simplista (Bates, 2004). O modelo supõe ainda uma relação de causalidade entre os níveis, no entanto, este aspeto foi contestado por estudos posteriores que fizeram uso da avaliação de quatro níveis. Por último, uma das premissas facultada pelo modelo atribui valor às informações de cada um dos níveis, mencionando que, as mesmas fornecem a perceção acerca da eficácia do programa de formação (Bates, 2004).

“In practice, however, the weak conceptual linkages inherent in the model and resulting data it generates do not provide an adequate basis for this assumption.”

(Bates, 2004, p. 343)

É de salientar que, apesar de todos os motivos que evidenciam a necessidade da etapa da avaliação no processo de avaliação, por vezes as organizações não lhe conferem valor ou, por outro lado não a realizam de forma sistemática. O que se justifica por: não terem capacidades para conduzir a avaliação; não pretendem avaliar devido ao pouco valor que os seus programas acrescentam; falta de apoio da organização que se traduz também na falta de recursos, entre outros (Swanson, 2005; Spitzer, 1999; Desimone, Werner, & Harris, 2002; Moller, Benscoter, & Rohrer-Murphy, 2000 cit. por Wang & Wilcox, 2006).

### **2.3. Métodos de formação**

Na fase da escolha do método/programação o objetivo foca-se na seleção do método mais eficaz, ou seja, o método que corresponda à aprendizagem pretendida. Esta escolha depende de inúmeros fatores, alguns destes são: as pessoas que estão envolvidas no processo de formação; o tempo necessário para a realização do mesmo; o conteúdo que se pretende expôr a audiência para qual se dirige; os custos implícitos à atividade (Noe, 2013; Rego, *et al.*, 2015).

Segundo Noe (2013), para uma seleção adequada é necessário, primeiramente, definir os resultados que se pretendem com a formação. Outros aspetos a ter em conta é a aprendizagem efetiva, bem como, a transferência da formação. Todas as técnicas ligadas às práticas de formação contêm vantagens e desvantagens, o que faz com que possam ser benéficas para determinados aspetos e, ao invés, não incidirem na aprendizagem de outros conteúdos relevantes. Por este motivo, o autor sugere a utilização de duas ou mais técnicas concomitantemente, de forma a minorar lacunas na aprendizagem e a obter melhores resultados.

De acordo com Dolan, Cabrera, Jackson & Schuler (2007) a seleção do método deve estar em conformidade com as capacidades que se pretendem desenvolver. As capacidades podem ser agrupadas em três tipos: básicas (e.g., leitura, gramática, segurança), interpessoais (e.g., comunicação, liderança, gestão de tempo) e integradoras e conceituais (e.g., planeamento estratégico, gestão da mudança, delegação de responsabilidades).

Após a identificação do método, torna-se pertinente o confronto dos custos associados à utilização e desenvolvimento do mesmo, relativamente aos resultados que pode acarretar. Acontece que, por vezes, o orçamento que a organização está disposta a providenciar em prol de atividades formativas condiciona a escolha do método (Noe, 2013).

Os métodos de formação podem ter um cariz tradicional ou recorrerem à tecnologia, esta secção, irá apenas focar os que foram desenvolvidos durante o estágio na Altran Portugal: formação em sala, formação *on-the-job* (cariz tradicional), *e-learning* e *blended learning* (com recurso à tecnologia).

### 2.3.1. Formação em sala

A formação em sala é uma técnica de formação associado aos métodos de apresentação. Este método é caracterizado pela passividade dos formandos, sendo os mesmos considerados o alvo de transmissão da informação (Noe, 2013). Apesar das variadas técnicas de formação, a aprendizagem em sala continua a ser a mais utilizada. A mesma contém o orador e o grupo de ouvintes, ou seja, o formador e os formandos. Na qual o formador tem como intuito transmitir conteúdos e os formandos detêm um papel de ouvintes mais ou menos participativo (Rego, *et al.*, 2015).

### 2.3.2. Formação *on-the-job*

Vários estudos consideram este tipo de formação o mais utilizado pelas organizações, quer seja formal ou informalmente. No método *on-the-job* os colaboradores obtêm a aprendizagem no local de trabalho, o que faz com que sejam expostos a situações de trabalho reais. Normalmente, os colaboradores mais recentes são acompanhados por um colaborador mais experiente ou pelo supervisor (Ivancevich, 2007). Este método é considerado informal, visto que, por vezes não é parte integrante do programa de formação numa organização. Outro dos motivos evidenciados é o facto de ser concedido por colaboradores experientes ou chefias, não tendo necessariamente que ter competências para conduzir formações (Noe, 2013).

A formação no local de trabalho é adequada nos seguintes contextos: na entrada de novos colaboradores; na introdução de tecnologias nos procedimentos de trabalho; formar recentes colaboradores num departamento

específico e, em momentos de promoções ou transferências de funções (Noe, 2013). Este método revela-se vantajoso devido à facilidade em ser aplicado e aos baixos custos associados. No entanto, pode acarretar desvantagens se não for aplicado criteriosamente. Sendo assim, pode implicar danos a nível do material, uma vez que o formando não tem qualquer experiência no manuseamento do material de trabalho e, caso o instrutor não seja adequado, poderá traduzir-se em falhas na transferência de aprendizagens (e.g. transmitir maus hábitos; formas distintas de executar tarefas do instrutor e do aprendiz; *feedback* insuficiente, etc.) (Ivancevich, 2007; Noe, 2013).

### 2.3.3. E-learning

Com o desenvolvimento e a proliferação das TIC surgiram novas formas de aprendizagem, tais como, o *e-learning* e o *b-learning*<sup>2</sup>. Assim, aprender deixou de ser uma atividade unicamente confinada às salas de aulas, o que fez com que passasse a estar, também, associada a ambientes virtuais. *E-learning* caracteriza-se por ser um método que através da tecnologia proporciona o acesso a informações e conhecimentos, constituindo parte integrante não só de programas de formação como também do ensino (Aixa & Wang, 2011; Quintas, Silva & Teixeira, 2017). Assim sendo, através de plataformas tecnológicas (e.g., *internet*) que têm como função a difusão e partilha de informações é possível obter aprendizagem e desenvolvimento ao longo do tempo e, é ainda possível que qualquer indivíduo assuma a sua autoformação (Rego, *et al.*, 2015; Camara, *et al.*, 2007). Uma das características adjacente a

---

<sup>2</sup> Este método será apresentado na secção 2.3.4.

este método é a possibilidade de ocorrer de forma síncronica ou assíncronica. Sendo a mesma de forma síncronica, permite uma comunicação entre os formandos e o formador no momento, pelo contrário, caso seja assíncronica a comunicação está a ocorrer em tempos distintos ou não acontece (Camara, *et al.*, 2007).

Uma das vantagens relativas ao *e-learning* é a sua capacidade de envolver mais indivíduos, comparativamente, aos meios tradicionais. Mais especificamente, nos meios tradicionais o elemento central são os colaboradores de uma organização, no entanto, o *e-learning* pode envolver parceiros, vendedores, clientes, entre outros (Noe, 2013). Outro dos motivos que torna este método vantajoso é a possibilidade de aprender ao longo da vida, visto que, pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar. Isto faz com que se diminuam custos no que toca a deslocações para o local da formação pois, os formandos podem aceder às matérias a partir de casa no seu próprio computador (Aixa & Wang, 2011; Noe, 2013). Por último, as plataformas *e-learning* podem ser facilmente atualizadas e, qualquer indivíduo pode ter acesso às mesmas imediatamente (Noe, 2013).

A utilização do método *e-learning* pode também apresentar desvantagens, tais como: a dependência da qualidade e da eficácia do equipamento em uso; o acesso limitado aos equipamentos; a iliteracia informática e os custos elevados comparativamente a outras técnicas (Park & Wentling, 2007; Asgarkhani, 2012).

#### 2.3.4. Blended Learning

O método *blended learning* ou *b-learning* vem colmatar algumas falhas características do *e-learning*, assim como, das técnicas de aprendizagem presencial. Este refere-se à aprendizagem que combina o método em sala de aula com o *e-learning*. Comparativamente ao *e-learning*, este tipo de formação confere uma maior interação presencial entre os formandos e o formador e, também, concede um local dedicado e propício à partilha de informações e conhecimentos. Assim sendo, a formação *b-learning* reúne todas as características positivas de ambos os métodos (Noe, 2013).

Segundo um estudo conduzido por Kim, Bonk & Oh (2008) as vantagens mais referidas acerca do *blended learning* são: a qualidade acrescida da aprendizagem; introdução de novas perspetivas e estratégias; conteúdos congruentes e em maior abundância. Por oposição, as desvantagens mencionadas consistiram nas mudanças constantes da tecnologia, no fraco apoio da gestão para a sua implementação e, finalmente, na falta de compreensão do método em si, bem como, a forma de implementação.

#### 2.4. Transferência de formação e motivação

Apesar da conjuntura económica, cada vez mais se verifica um investimento na área da formação por parte das organizações. Isto faz com que se tenham evidenciado questões como o retorno que programas de formação acarretam para as empresas. Assim sendo, para avaliar o retorno do investimento é relevante analisar os fatores que permitem a transferência da formação (Bauer, Speaks, Howard, Landers & Cameron, 2014).

Por transferência de aprendizagens entende-se o nível de aplicabilidade de novas competências e capacidades por parte dos formandos no local de trabalho após o término da ação. A transferência apenas ocorre quando os comportamentos apreendidos são mantidos e aplicados durante um longo período de tempo (Wexley & Latham, 1981; Baldwin & Ford, 1988 cit. por Knyphausen-Aufseß, Smukalla & Abt, 2009).

Segundo vários estudos realizados, um dos principais fatores que facilita a transferência da aprendizagem tem que ver com o clima. Isto é, o suporte que é fornecido numa dada organização para aplicar no local de trabalho tudo o que foi adquirido em momentos de formação (Tracey, Tannenbaum, & Kavangh, 1995; Tziner, Haccoun & Kadish, 1991 cit. por Tziner, Fisher, Senior & Weisberg, 2007).

A motivação em aprender é também outro fator que fomenta a disposição dos colaboradores a transferirem os conhecimentos adquiridos para o seu local de trabalho. Ainda assim, torna-se fulcral que as organizações estimulem nos seus trabalhadores objetivos orientados para a aprendizagem e, ainda que desenvolvam motivação nos mesmos para garantir a introdução de novos conhecimentos e competências.

### **III – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **3.1. Identificação e Origem**

A Altran é uma multinacional de origem francesa, que se expandiu para Portugal desde 1998, validando a marca Altran a partir de 2009. Esta empresa

está localizada em mais de vinte países dispersos pela Ásia, Europa e América contando com mais de mil colaboradores apenas em Portugal. Especializada em consultoria de inovação e tecnologia, tem como principal preocupação encontrar soluções inovadoras nas diferentes áreas em que atua: área financeira; telecomunicações & media; administração pública, entre outras. Em Portugal, a empresa-mãe encontra-se situada em Lisboa, no entanto, conta com mais uma empresa no Fundão (*Global Delivery Center*) e a abertura de outra no Porto.

### **3.2. Missão, visão, valores e estratégia**

Para o estudo em questão, importa conhecer a missão, visão, os valores e a estratégia da Altran. A missão da organização passa por prestar auxílio às empresas de outros setores de atividade, no que toca ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Por este motivo, os sistemas de informação acompanham as atividades da empresa permitindo aumentar o desempenho e concretizar ideias criativas na prática.

O grupo Altran partilha de cinco valores fundamentais: inovação, excelência, dinamismo, cuidado e responsabilidade. Valores estes que podem ser traduzidos de variadas formas: quando realizam um projeto, nas atitudes e comportamentos, entre outros. Os mesmos são transversais a todos os países onde a empresa está localizada, o que fortalece as relações entre o grupo.

O plano estratégico em vigor na Altran denomina-se como *Ignition 2020* e encontra-se em vigor desde 2016. Este plano incide maioritariamente em quatro eixos estratégicos – valor acrescentado; globalshore industrializado;

expansão global; excelência operacional – e, tem como objetivo o alcance de uma receita de mais de três mil milhões de euros, bem como, maior rentabilidade do setor em que atua. Outro dos pilares assentes no plano *Ignition 2020* é a garantia de colaboradores mais comprometidos e motivados, alinhados com a estratégia da organização – *Engage People*.

No que toca aos quatro eixos estratégicos, os mesmos têm como propósito:

- **Valor Acrescentado:** melhoramento dos modelos de criação de valor através de iniciativas, tais como, o desenvolvimento de equipas mais dinâmicas, inovação de produtos, consultoria de negócio, *World Class Centers*.

- **Globalshore Industrializado:** conceber o *offshore* líder a nível mundial em serviços de I&D e de engenharia, conseguindo desenvolver-se a preços competitivos e em larga escala.

- **Expansão Global:** apesar de se tratar de uma organização expandida mundialmente, a Altran pretende desenvolver-se noutros mercados – Estados Unidos, Índia, China e Alemanha.

- **Excelência Operacional:** foco na faturação e gestão de custos.

Desta forma, a visão da organização é dar vida aos projetos dos clientes e aumentar o seu desempenho através da experiência que possui em tecnologia e inovação.

### 3.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Altran Portugal tem vindo a sofrer alterações, encontrando-se a mesma em profundas mudanças. Assim sendo, o

exposto pode não coincidir exatamente com o que resultará futuramente ou até com o que consistia no passado. Estas alterações têm como principal intuito a especialização do capital humano para que o foco seja apenas a sua área de atuação. Uma das alterações que se verificou na Altran Portugal consistiu no aumento significativo de colaboradores, passando a mesma a contar com mais de mil e duzentos colaboradores no ano de 2016.

Anteriormente o grupo possuía variadas áreas de negócio mais individualizadas, no entanto, atualmente a Altran Portugal inclui três áreas de foco: finanças e setor público (FSPS); *health care energy, aeronautic* (HEAT) e, *telecom* e *media* (TEM). Todas estas áreas contêm *team leaders* que acompanham a carreira dos consultores: identificam projetos que permitam a sua evolução; valorizam os pontos fortes e, identificam os pontos fracos. Por sua vez, surgem os *technical unit managers*, os quais são responsáveis por angariar e gerir clientes. O *Business Unit Director* de cada área controla e lidera os *technical unit managers*. Mais recentemente surgiu a função de *talent manager* tendo como tarefa fazer a gestão de todos os consultores, quer os que se encontram em projeto, quer os que ficam provisoriamente sem projeto (ver estrutura organizacional em anexo 1).

A direção de *marketing* tem como principais responsabilidades estabelecer a comunicação externa e interna à empresa, bem como, a organização e realização de eventos.

O departamento administrativo e financeiro compreende atividades como contabilidade, tesouraria, faturação, compras, gestão de qualidade e *IT support*.

Os recursos humanos são constituídos por quatro departamentos: recrutamento e seleção; gestão de carreiras; formação e desenvolvimento, bem como, avaliação de desempenho.

- **Recrutamento e Seleção (R&S):** apesar de esta atividade envolver vertentes distintas, o recrutamento externo é a principal fonte de atração de capital humano. O mesmo é feito, por exemplo, através da procura extensiva de candidatos pelo LinkedIn, eventos em Universidades, feiras de emprego entre outras.

A Altran contém dois programas distintos na sua atividade R&S – *Traz um amigo* e o *Mov'Altran*. O primeiro programa acima mencionado, permite que os colaboradores recomendem potenciais candidatos, sendo que, se forem recrutados recebem um prémio. O programa *Mov'Altran* possibilita uma experiência em projetos internacionais ou a transferência para outra empresa do grupo.

- **Gestão de carreiras:** encontra-se interligada com atividades de avaliação de desempenho. Na Altran Portugal existem várias famílias e categorias relativas às funções que permitem o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, em cada uma das categorias são detalhadas todas as competências necessárias para execução das funções.

- **Formação e Desenvolvimento:** nas reuniões de desenvolvimento é definido um Plano de Formação Individual para cada colaborador. Esse plano contempla o desenvolvimento de *soft* e *hard skills* através da utilização de metodologias: presencial, *e-learning* e *b-learning*. Os tipos de formação disponíveis são de desenvolvimento pessoal, línguas e literaturas estrangeiras,

enquadramento na empresa e ciências informáticas. A Altran dispõe de uma plataforma – *My Campus* – que permite os colaboradores acompanharem e realizarem formações.

- **Avaliação de desempenho:** é feita anualmente e permite o dialogo entre as equipas de consultores e os seus *managers* focado em quatro pilares – revisão do desempenho; análise de competências; estabelecimento de objetivos e desenvolvimento. A nível de análises de competências avalia-se o que foi realizado no ano anterior e é transmitido o *feedback*. Relativamente à análise de competências, identifica-se as competências necessárias para a atual função, identificam-se os pontos fortes do consultor e contrapõe-se as competências necessárias às que o colaborador já possui de forma a serem desenvolvidas. É relevante ainda que se estabeleçam objetivos que sejam *Specific, Measurable, Attainable, Results-oriented, Timely* (SMART) de forma a maximizar contributos individuais.

O processo de avaliação de desempenho num primeiro momento consiste na auto-avaliação do colaborador, que o permite refletir acerca do trabalho desempenhado no ano anterior. Seguidamente, são efetuadas reuniões individuais que se traduzem no diálogo do colaborador com o seu *manager*, como acima referido. Posteriormente, são analisadas propostas de evolução de carreira com base nos critérios de avaliação e, finalmente, são elaboradas cartas de *feedback* com o resultado de todo o processo.

A Altran Portugal considera o capital humano fonte de vantagem competitiva sustentável e, por esse motivo presta especial atenção ao

recrutamento e seleção, à formação prestada internamente e ao desenvolvimento dos planos de carreira dos seus colaboradores.

#### **IV – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DO ESTÁGIO**

O estágio realizado na Altran Portugal permitiu que acompanhasse todas as etapas do plano formativo, desde o planeamento até à avaliação da formação. Assim sendo, as tarefas realizadas tiveram enfoque em todo o processo da formação e suas componentes. Para melhor entendimento do que foi concretizado ao longo do estágio neste capítulo irá ser feita uma descrição detalhada das mesmas.

No início do estágio tive um período de formação *on-the-job* na sucursal alocada no Fundão, com a colega da formação que desempenhava tarefas semelhantes às que iria desenvolver.

Para além de todas as tarefas que desenvolvi, as quais irei mencionar de seguida, ao longo das etapas de formação uma das funções paralelas às fases do processo formativo consistiu na gestão do *email* geral do departamento da formação. Isto é, diariamente visualizava e respondia a todas as comunicações que nos eram enviadas através do *email*.

##### **4.1. Planeamento da formação**

No que toca ao planeamento, o diagnóstico das necessidades era realizado através do meu orientador de estágio que, tendo em conta o *feedback* das reuniões de desempenho, definia as necessidades formativas de

cada colaborador. As mesmas são definidas uma vez por ano, com o intuito que o plano de formação de cada indivíduo seja cumprido nesse mesmo ano. Por este motivo, quando era planeada uma formação o objetivo passava por verificar no documento *excel*, realizado anteriormente, quais os colaboradores que mais necessitavam dessa formação em específico.

A Altran dispõe de formações de diversos tipos:

- Desenvolvimento pessoal – e.g. *Upsale Training*: planeada devido às mudanças de funções, tendo como principal intuito preparar os colaboradores para as mesmas. Normalmente são planeadas para desenvolver *soft skills*;

- Línguas e literaturas estrangeiras: as formações de línguas fornecidas com maior regularidade são as de inglês e francês;

- Enquadramento na empresa – e.g. *Induction day*: formação de boas-vindas aos novos colaboradores. É dada a conhecer a empresa e são realizados exercícios para incentivar o envolvimento entre os formandos;

- Ciências Informáticas – e.g. *Java*: formações para desenvolver *hard skills*, ou seja competências mais técnicas.

A Altran Portugal sempre que necessário realiza também academias em que são planeadas formações de diversos tipos durante um determinado período de tempo (normalmente um mês) para a preparação intensiva dos colaboradores.

De forma a garantir o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são realizadas formações presenciais em sala de aula, *on-the-job* e *b-learning*, no entanto, também se encontra disponibilizado um vasto catálogo de formações *e-learning* para permitir e estimular o desenvolvimento autónomo.

A frequência com que são realizadas as formações dependem em grande medida das necessidades formativas da empresa, não obstante, durante o período em que realizei o meu estágio curricular compreendi que, normalmente, existiam diversas formações semanais.

De salientar que a formação pode ser dada internamente, através de formadores já existentes na empresa ou por meio de entidades externas (e.g. Instituto do Emprego e Formação Profissional, *Source of Knowledge* etc.).

Após o diagnóstico das necessidades fazia a gestão do local e da hora para todas as sessões, visto que, por norma as formações tinham mais do que uma sessão. O que faz com que ficasse incumbida de reservar as salas, enviar a convocatória a todos os participantes e perceber se a data era conforme a disponibilidade de todos.

Através da plataforma interna, *My Campus*, os colaboradores têm acesso ao seu plano formativo, a formações *e-learning*, e às informações das formações em que já estiveram presentes e às quais irão frequentar (e.g. presenças, hora, local, entre outros). Após a reserva de salas e a verificação da disponibilidade de todos os participantes numa dada formação, é necessário colocar toda esta informação na plataforma: data e hora da formação; nome da formação; número de sessões; número de participantes; local da realização e tempo de duração da formação. A adicionar que, também deve ser incluída esta informação no documento *excel* referente às formações presenciais, onde tem presente todas as formações, bem como formandos, num dado ano.

Antecipadamente, quando se tratavam de formações internas também preenchia toda a documentação que era necessária fornecer tanto aos formadores como aos formandos:

– Sumários e Presenças (ver anexo 2): fornecido em todas as sessões da formação sendo o mesmo constituído por uma tabela de presenças relativas aos formandos e, em que o formador deveria disponibilizar os sumários de cada sessão;

– Ficha de Avaliação – Formando (ver anexo 3): documento fornecido no início de cada ação de formação, para recolher as expectativas e a motivação inicial existentes nos formandos;

– Registo de Ocorrências (ver anexo 4): documento presente ao longo de toda a formação em que deve ser feito o registo, por parte do formador, de todas as ocorrências que não estavam previstas (e.g. marcação de faltas, troca de dias da formação, entre outros);

– Ficha de Avaliação Formando – Ação Final (ver anexo 5): facultado aos formandos no final da ação para avaliação da formação. Contém vários parâmetros, nomeadamente, acerca dos conteúdos, material utilizado, formador e nota global da ação;

– Ficha de Avaliação Formador (ver anexo 6): ficha de avaliação dos formandos entregue ao formador para perceber a motivação e participação dos intervenientes;

– Pauta de Avaliação Final (ver anexo 7): pauta de notas globais que cada formando obteve fornecidas de forma quantitativa.

Nas formações realizadas por entidades externas, as mesmas faziam a gestão de toda a documentação e a elaboração do *dossier* formativo. No entanto, antecipadamente, era fundamental elaborar as cartas de compromisso de todos os participantes na formação. As cartas de compromisso eram realizadas nas formações externas em que a empresa dispndia de recursos monetários e, tinha como intuito vincular o colaborador durante um período de tempo à empresa.

#### 4.1.1. Formação de Línguas e Literaturas Estrangeiras

As ações de formação de línguas e literaturas estrangeiras são normalmente realizadas por entidades externas, maioritariamente conferidas pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Apesar do planeamento ser bastante semelhante difere em certos aspetos. De facto, numa primeira instância era relevante consultar o diagnóstico de necessidades, contudo, nas ações de cariz linguístico era enviado um *email* geral para todos os colaboradores. O intuito é não só preencher as vinte vagas obrigatórias pela entidade para que a formação se realize mas, também, permitir que os colaboradores possam desenvolver este tipo de competências de forma arbitrária.

Estas ações devem ser planeadas pelo menos com três semanas de antecedência, uma vez que, é necessário enviar alguns documentos relativos aos formandos para a entidade e também realizar a gestão do horário. As formações de línguas têm no total quarenta horas, sendo que, são realizadas duas vezes por semana – com duas horas cada sessão – no horário pós-

laboral. Assim sendo, a grande dificuldade consiste no apuramento da disponibilidade de todos os participantes para que as faltas sejam evitadas.

Importa referir que, a entidade IEFP não permitia a inclusão de estagiários nas ações e um dos objetivos da empresa era ultrapassar esta barreira, dado que, muitos colaboradores estavam a iniciar carreira através de estágios. No final do meu estágio curricular após alguns contactos com o IEFP tive a possibilidade de envolver um estagiário numa formação a qual planeei, com o intuito de futuramente quebrar este entrave e, serem abrangidos ainda mais estagiários.

#### **4.2. Execução da formação**

Durante todas as formações ficava responsabilizada pela delegação de toda a documentação, pela organização das salas e pela entrega do material necessário (e.g. canetas, retroprojektor, etc.). Assim sendo, acompanhava todas as sessões de cada ação no sentido de perceber como estavam a decorrer e, se alguns aspetos logísticos poderiam ser melhorados.

Era pertinente estar em constante diálogo tanto com os formadores como com os formandos, visto que, haveria sempre aspetos a serem trabalhados por parte do departamento de formação (e.g. colocar o material informático a funcionar, melhorar a disposição da sala, imprimir documentos para apoio à sessão, etc.).

### 4.3. Avaliação da formação

Na fase final do processo de formação é relevante recolher todos os documentos pertencentes às ações. Após esta recolha é feito o tratamento da informação e a organização dos *dossiers* técnico pedagógicos.

Através da informação obtida pela ficha de avaliação conferida aos formandos eram submetidos os dados no documento *excel* para avaliação estatística que, automaticamente, apresentava resultados globais acerca da pertinência e eficácia de cada ação.

O documento do sumário e das presenças era utilizado para marcar as presenças/faltas dos formandos às sessões na plataforma *My Campus*, dando acesso imediato a essas informações aos colaboradores.

Todos os documentos eram digitalizados e organizados em pastas localizadas na *intranet* para que a qualquer altura os colegas do departamento da formação, alocados nas sucursais, tivessem acesso aos mesmos.

Após tudo isto, tinha também como função elaborar os certificados das formações através da plataforma Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO). Os mesmos eram impressos e disponibilizados a todos os formandos e, dependendo da formação estavam inseridas as notas quantitativas.

Na fase final do estágio consegui também envolver-me na avaliação de eficácia. A avaliação de eficácia na Altran Portugal é realizada preferencialmente após seis meses do decorrer da formação. Assim sendo, após a realização dos questionários de *soft* e *hard skills* (separadamente) estava incumbida da entrega e recolha dos mesmos, fornecidos aos

formadores. A informação contida nestes questionários era relativa ao desempenho posterior que cada participante obteve após o término das formações. Realizava o tratamento das informações num documento *excel*, consistindo maioritariamente em submeter os dados de todas as ações e, mais especificamente de todos os formandos, tendo um prazo de aproximadamente uma semana para a realização do mesmo.

## V – ANÁLISE CRÍTICA

No presente ponto será feita a análise crítica, contrapondo a teoria de vários autores à luz das práticas realizadas na Altran Portugal. Irá facilitar um melhor entendimento dos dados empíricos analisados anteriormente e, fornecer possíveis aspetos a serem melhorados.

Primeiramente, importa referir que a Altran Portugal é uma empresa que aposta fortemente no departamento de recursos humanos e na melhoria das políticas e práticas utilizadas. Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis (2012) indicam que a aposta nos recursos humanos é relevante para fazer face às empresas concorrentes, para fácil adaptação de momentos de mudança e para garantir a própria sobrevivência organizacional num mundo globalizado.

No decorrer do estágio observou-se também a existência de um grande investimento na área da formação, sendo a Altran uma empresa que incentiva ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores e, que se caracteriza por conferir um clima aberto a novas aprendizagens. Chatzimouratidis, *et al.* (2012) sugerem que a formação e desenvolvimento contribuem para fatores como a

motivação, satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, aprimoram a imagem da organização.

Num estudo conduzido por Jehanzeb & Bashir (2013) é salientada a conjuntura económica atual em que ascensões de carreira e trabalho para a vida são fatores quase extintos. Assim sendo, os autores sugerem que a formação e desenvolvimento é outra forma de valorizar os colaboradores, uma vez que, não sendo possível assegurar a permanência dos mesmos existe a oportunidade de permitir o crescimento profissional. No caso específico da Altran Portugal são realizados planos de carreira e, também existe um forte incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores. Segundo os mesmos autores, estas práticas podem contribuir para aumentar o compromisso individual e para fortalecer sentimentos de lealdade.

Segundo Ramadini & Gerguri (2010) a inovação funciona como uma das formas para se obter vantagem competitiva sustentável. Um dos valores assumidos pela Altran é a inovação e, apenas é possível inovar se este processo for acompanhado por formação. Uma vez que, através da mesma é possível inculcar novos conhecimentos e aprendizagens nos colaboradores. González, Alonso & Tato (2016) salientam a existência de estudos empíricos que comprovam que as empresas com indivíduos mais expostos a ações de formação contêm maiores níveis de desempenhos inovadores.

Uma das características do processo de formação na Altran Portugal é a realização do levantamento das necessidades organizacionais e dos colaboradores. Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer & Bowers (1999) cit por Tharenou, Saks & Moore (2007) defendem que a formação deve garantir novas

aprendizagens, competências e conhecimentos, uma vez que, se encontre alinhada às necessidades verificadas na organização e nos trabalhadores. Tharenou *et al.* (2007) acrescentam ainda que, se o trabalho desempenhado corresponder à estratégia da empresa, o aumento de desempenho que seja verificado após a formação pode corresponder a melhores resultados organizacionais.

O ciclo de formação mencionado pelos autores na revisão de literatura é integralmente cumprido na Altran Portugal. Assim sendo, são realizadas todas as etapas, desde o planeamento até à avaliação da formação. No que toca às ações de formação, as mesmas são bastante variadas o que permite o desenvolvimento de *hard* e *soft skills*. Não obstante, torna-se fundamental que todo o processo de formação se encontre alinhado às necessidades organizacionais para que seja útil e eficaz (Eerde, Tang & Talbot, 2008).

Na Altran Portugal a formação *on-the-job* é realizada maioritariamente de forma informal. Isto pode levar a que os resultados da ação sejam desconhecidos por parte da empresa e, também, que não seja perceptível se os conhecimentos e aprendizagens foram de facto facultados aos formandos. A partir de um estudo que comparava vários métodos foi possível compreender que este tipo de formação pode ser uma solução satisfatória para as organizações devido à redução de custos e à maximização da motivação (Chatzimouratidis, *et al.*, 2012).

O investimento em formações *e-learning* permite à Altran Portugal não só investir nos consultores que estão em cliente a desenvolver projetos mas também, conferir autonomia aos colaboradores para realizarem as formações

na hora e no momento que pretendem. O *e-learning* permite reduzir custos (e.g. deslocação) e, é caracterizado como interativo, obtendo níveis de retenção aumentados quando comparado com outros métodos de formação (Chatzimouratidis *et. al.*, 2012).

Tendo em conta Jehanzeb & Bashir (2013) para desempenhar novas tarefas é necessário que a organização se responsabilize por preparar os colaboradores para assumir de forma eficaz funções que não lhes estavam atribuídas anteriormente. Ou seja, é relevante garantir os conhecimentos e competências de acordo com o nível de exigência de tarefas estando, ainda, em conformidade com o descritivo de funções. De salientar, como referido anteriormente, que a Altran se encontrava em processo de reestruturação de funções e, uma das preocupações da empresa passou por garantir que todos os colaboradores afetados fossem formados tendo em conta a função que iriam desempenhar.

Relativamente aos retornos que a organização irá obter através de ações de formação, os mesmos podem ser negativamente afetados devido à rotatividade de pessoal verificada na Altran Portugal. Uma vez que, os retornos dos investimentos realizados, dependem em grande medida da transferência afetiva dos conhecimentos e competências, apreendidos durante a formação, no local de trabalho (Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010 ; Grossman & Salas, 2011 cit. por Tian, Cordery & Gamble, 2016).

Estudos defendem que para estimular a transferência efetiva de conhecimentos, torna-se fundamental o apoio dos pares e dos supervisores. Assim sendo, por suporte dos pares entende-se o envolvimento e incentivo dos

mesmos para momentos de aplicação de conhecimentos no local de trabalho, garantindo *feedback*. O apoio dos supervisores diz respeito à medida em que possibilitam e recompensam o colaborador por colocar em prática novas aprendizagens obtidas através da formação (Tian *et al.*, 2016). Durante o período de estágio foi possível compreender que existe um grande suporte entre pares e *managers*, não só para encorajar à participação em ações de formação como também, garantir abertura para que os colaboradores aplicassem nos projetos novos conhecimentos e aprendizagens. Um exemplo do exposto consiste nos momentos de ascensão de carreira, visto que, dependiam em grande medida do investimento por parte dos colaboradores no próprio desenvolvimento conseguido através da formação.

Analisando, ainda, o exemplo acima exposto é possível compreender que a formação funciona como incentivo não remunerado na carreira dos colaboradores, fazendo ponte para momentos de progresso e ascensão de carreira. Não obstante, Fischer & Nunn (1992) cit. por Chatzimouratidis *et al.* (2012) defendem que a formação pode ser considerada uma recompensa para os colaboradores. A qual possibilita maior desenvolvimento e melhoria de competências e, conseqüentemente, encontra-se ligada a conceitos como a motivação e a retenção.

No que toca à avaliação da formação na Altran o modelo de Kirkpatrick é o adotado. Ou seja, avaliação é realizada a partir dos quatro níveis: reações; aprendizagens; comportamentos e resultados. No entanto, ao longo do estágio foi possível compreender que este método era insuficiente. Na avaliação global de uma dada formação os resultados a partir da documentação eram bastante

positivos, porém, em conversas informais com os participantes o *feedback* revelou algum descontentamento por parte dos mesmos. A partir de uma análise realizada pelos autores Goldstein & Ford (2002) cit. por Bates (2004) é possível compreender que de facto quando as medidas de avaliação da formação são limitadas a estes quatro níveis, não existe a confirmação de que a formação foi eficaz.

Segundo Wang & Wilcox (2006), os participantes de uma dada formação não devem ser sujeitos à demonstração de aquisição de conhecimentos e capacidades logo após o término de uma ação. Por este motivo, a avaliação de eficácia deve ser efetuada entre três a seis meses a ocorrência da formação. No contexto empírico verificou-se que, preferencialmente, a avaliação de eficácia é feita cumprindo o espaço de tempo referido. No entanto, devido ao volume de formações e à rotatividade dos colaboradores a situação nem sempre se verifica, o que pode fazer com que exista uma falta de conhecimento a nível de eficiência e retorno das formações.

## VI – CONCLUSÕES

O presente relatório pretendeu expor algumas investigações que contribuíram para a concetualização do tema da formação e, também, demonstrar as atividades desempenhadas no decorrer do estágio curricular realizado na Altran Portugal. O envolvimento no contexto empírico proporcionou uma maior compreensão dos conceitos teóricos obtidos ao longo da experiência académica, levando-me, ainda, a adquirir novas competências e aprendizagens bastante enriquecedoras.

Resumidamente, foi observado que as práticas realizadas pela empresa na área da formação se encontravam positivamente ligadas às investigações apresentadas no presente relatório. No entanto, foram apresentados alguns pontos de melhoria que poderiam originar impactos positivos para a organização.

Assim sendo, verifica-se que o ciclo de formação mencionado pelos autores é cumprido, dando destaque a cada etapa, o que permite compreender que existe uma forte aposta no departamento de formação na Altran Portugal. Por sua vez, os pontos que poderiam ser melhorados têm que ver com a avaliação da formação e a rotatividade dos colaboradores que pode dificultar o retorno dos investimentos.

Importa referir que, a mudança de orientador de estágio durante o período em que estive na empresa foi fundamental para desenvolver competências como a autonomia, responsabilidade e espírito de entreatajuda.

Por fim, uma limitação apresentada ao presente relatório consiste na falta de soluções para as melhorias que foram apresentadas.

**VII – BIBLIOGRAFIA**

Aixia, D. & Wang, D., (2011). Factors influencing learner attitudes toward e-learning and development of e-learning environment based on the integrated e-learning platform. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1 (3), 264-268.

Asgarkhani, M., (2012). A strategy model for assessing e-learning and technology assisted knowledge management an overview. *International Journal of Information and Education Technology*, 2 (6), 633-637.

Barney, J. & Wright, P., (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.

Bates, Reid., (2004). A critical analysis of evaluation practice: the kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27 (3), 341-347.

Bauer, K., Speaks, S., Howard, W., Landers, R. & Cameron, H., (2014). The impact of environmental factors on transfer of training over time. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 1-36.

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

Chatzimouratidis, A., Theotokas, I. & Lagoudis, I., (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 662-693.

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La Gestión De Los Recursos Humanos*. 3ª Edição. Madrid: McGraw-Hill.

Eerde, W., Tang, S. & Talbot, G., 2008. The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 44 (1), 63-73.

González, M., Alonso, M. & Tato, M., 2016. Radical innovation, incremental innovation and training: analysis of complementarity. *Technology in Society*, 44, 48-54.

Ivancevich, J. (2007). *Human Resource Management*. 10ª Edição. New York: McGraw-Hill International Edition.

Jehanzeb, K. & Bashir, N., (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5 (2), 243-252.

Kim, K., Bonk, C. & Oh, E., (2008). The present and future state of blended learning in workplace learning settings in the united states. *Performance Improvement*, 47 (8), 5-16.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3ª Edição. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M. & Abt, M. 2009. Towards a new training transfer portfolio: a review of training-Related studies in the last decade. *Personalforschung*, 23 (4), 288-311.

Machado, A. & Portugal M. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.

Noe, R. (2013). *Employee Training and Development*. 6ª Edição. New York: McGraw-Hill International Edition.

Park, J. & Wentling, T., (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning*, 19 (5), 311-329.

Quintas, C., Silva, I. & Teixeira, A., (2017). Assessing an e-learning and b-learning model – a study of perceived satisfaction. *International Journal of Information and Education Technology*, 7 (4), 265-268.

Ramadini, V. & Gerguri, S., 2010. Innovation: principles and strategies. Munich Personal RePEc Archive, 22267 (26), pp. 1-11.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3 Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Sánchez, A., Aragón, M. & Valle, R., (2003). Effect of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 956-980.

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

Tian, A., Cordery, J. & Gamble, J., (2016). Returning the favor: positive employee responses to supervisor and peer support for training transfer. *International Journal of Training and Development*, 20 (1), 2-16.

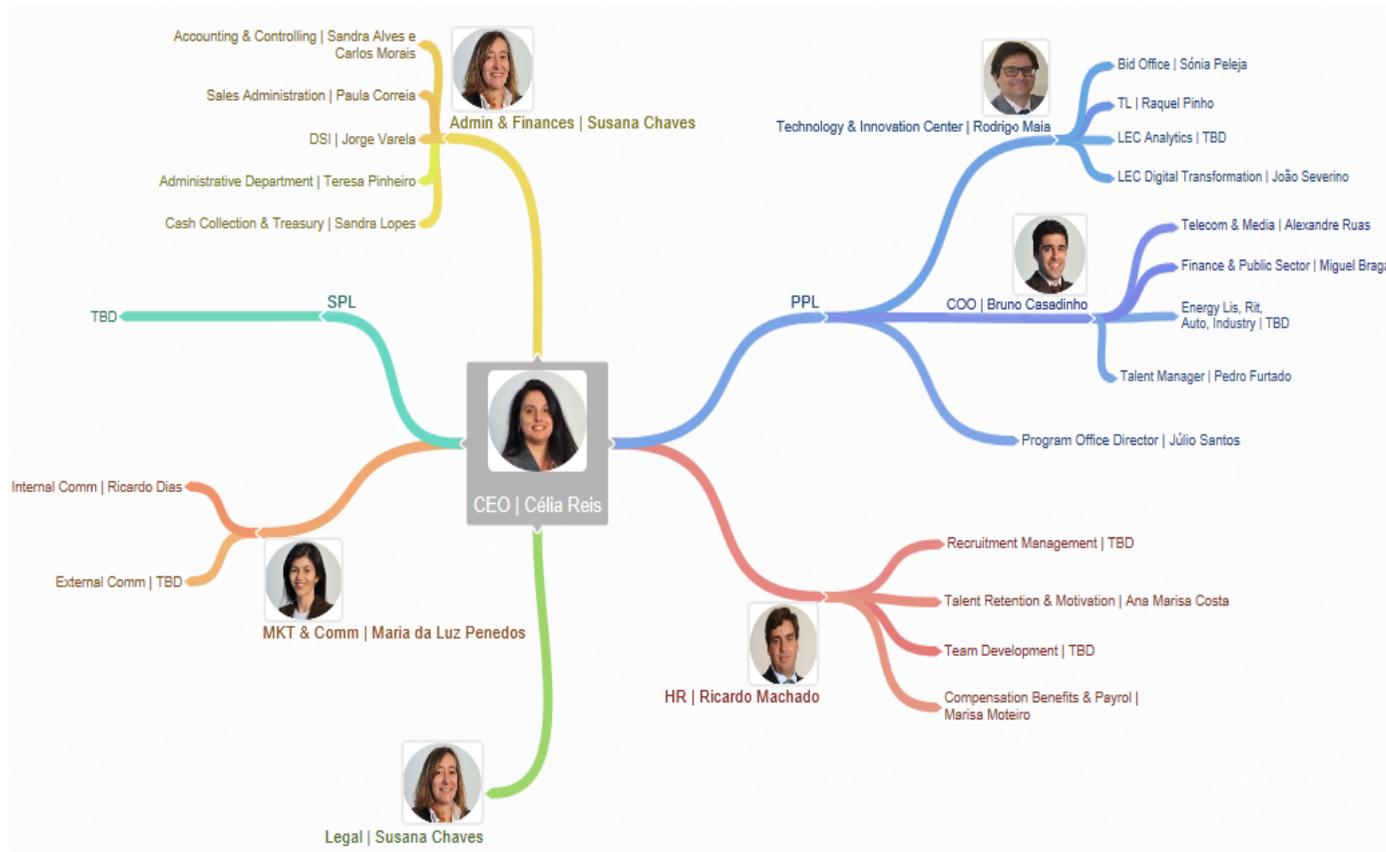
Tziner, A., Fisher, M., Senior, T. & Weisberg., (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2), 167-174.

Wang, G. & Wilcox, D., 2006. Training evaluation: knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (4), 528-539.

Winfred, A., Winston, B., Edens, P. & Bell, S., (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234

### VIII – ANEXOS

#### Anexo 1 – Organograma da Altran Portugal



Fonte: Documentação Altran (Interna), 2017.

## Anexo 2 – Sumários e Presenças

ENTIDADE PROMOTORA:

**altran**

Sumários e Presenças

### 1 - Designação da ação

Designação da Ação:	_____	Data:	_____
Formador:			
Gestor da Formação: Pedro Furtado	Coordenador Pedagógico: João Belfo		

### 2 - Sumário

Data:	Hora Início:	Hora Fim:
Sumário:	_____	
	_____	
	_____	

### 3 - Assinatura Formandos

Nº	Formando	Assinatura
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

\*Formandos em videoconferência, conforme anexo.

Formador

-----

### Anexo 3 – Ficha de Avaliação – Formando

ENTIDADE PROMOTORA: **altran** Ficha de Avaliação - Formando: Curso / Módulo / Formador (INICIAL)

---

**1 - Designação da acção**

Designação da acção:	Data:	
Formador:	Empresa: Altran	
Formando: _____	Data Inicio:	Data Fim:

1 - Quais são as suas expectativas em relação ao curso?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 - Espera que o seu desempenho profissional melhore com a frequência deste curso? Em que medida?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 - Conhece os pré-requisitos do curso?

Sim \_\_\_\_\_ / Não \_\_\_\_\_ Porquê: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 - Classifique de 1 "Má" (resposta fortemente crítica ou desfavorável) a 5 "Muito Boa" (resposta francamente positiva ou favorável) como considera a adequação dos módulos do curso à temática. 1\_\_\_\_ 2\_\_\_\_ 3\_\_\_\_ 4\_\_\_\_ 5\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 - Quais os módulos/ temáticas que lhe parecem mais importantes para o desempenho das suas funções?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 - Classifique de 1 a 5 o seu grau de motivação inicial?

1\_\_\_\_ 2\_\_\_\_ 3\_\_\_\_ 4\_\_\_\_ 5\_\_\_\_

Formando

\_\_\_\_\_

---

T-AFI Altran Use Only Página 1 de 1



Fonte: Documentação Altran (Interna), 2017.



Anexo 5 – Ficha de Avaliação Formando – Ação Final

ENTIDADE PROMOTORA: **ALTRAN** Ficha de Avaliação Formando - Acção Final

---

**1 - Designação da acção**

Designação da acção:	Empresa: Altran
Formador:	Data Inicio: Data Fim:
Formando:	

Para avaliar a qualidade e interesse do curso, pedimos-lhe que preencha o seguinte questionário de avaliação, no intuito de melhorar a qualidade do mesmo.

Os valores extremos da classificação têm o seguinte significado:  
 1 - "Mau" - resposta fortemente crítica ou desfavorável  
 5 - "Muito Bom" - resposta francamente positiva ou favorável  
 NA - Não Aplicável

Os valores intermédios representam uma escala linear de avaliação entre os valores extremos referidos. Para cada alínea preencha com X um só quadrado com a classificação que considerar mais apropriada.

**2 - Questionário**

1. Matéria do Curso	1	2	3	4	5	NA
Novidades das matérias abordadas						
Interesse das matérias abordadas						
Nível de detalhe no tratamento dos temas						
Coerência global/Interligação entre os temas						
Qualidade média da matéria						

2. Sessões práticas	1	2	3	4	5	NA
Interesse pedagógico das sessões práticas						
Articulação com os temas teóricos						
Clareza dos exemplos e dos exercícios						
Duração das sessões práticas						
Percepção do interesse prático (futuro) dos exemplos						

3. Suporte de Curso	1	2	3	4	5	NA
Ergonomia do suporte de curso (projectação)						
Clareza do suporte de curso (projectação)						
Qualidade do suporte de curso (projectação)						
Clareza do suporte de curso (suporte escrito)						
Qualidade do suporte de curso (suporte escrito)						
Ergonomia/Qualidade do suporte de curso (Secretárias-Cadeiras)						
Qualidade do suporte de curso (Equipamento Informático)						

T-AFR Altran Use Only Página 1 de 3



ENTIDADE PROMOTORA: **ALTRAN** Ficha de Avaliação Formando - Acção Final

---

4. Formador	1	2	3	4	5	NA
Clareza de exposição						
Domínio dos temas apresentados						
Resposta a questões levantadas						
Apoio a sessões práticas						
Coordenação global do curso						
Motivação suscitada						

**3 - Considera que as expectativas pessoais e do grupo, identificadas no 1º dia do curso foram alcançadas?**

1 \_\_\_ / 2 \_\_\_ / 3 \_\_\_ / 4 \_\_\_ / 5 \_\_\_

**4 - Em geral, como considera que as sessões decorreram?**

Bem \_\_\_ / Regulares \_\_\_ / Fracas \_\_\_

**5 - Quais os temas que considerou de maior interesse para o desempenho das suas funções? Gostaria de ver esses temas mais desenvolvidos?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6 - Qual o tema que achou mais desajustado às suas funções?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7 - De um modo geral, acha que os conteúdos:**

\_\_\_ Estão muito relacionados com o seu trabalho  
 \_\_\_ Estão pouco relacionados com o seu trabalho  
 \_\_\_ Não estão relacionados com o seu trabalho

T-AFR Altran Use Only Página 2 de 3



Fonte: Documentação Altran (Interna), 2017.

**Anexo 5 – Ficha de Avaliação Formando – Ação Final (continuação)**

ENTIDADE PROMOTORA:  **Ficha de Avaliação Formando - Ação Final**

---

**8 - Considera que a formação está ajustada em termos de timings?**

Sim  Não

Porquê \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9 - Comentários/ Observações:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>5.Grau de Satisfação Global</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
Avaliação da acção como um todo						

## Anexo 6 – Ficha de Avaliação Formador

Ficha de Avaliação Formador - Formando



**1 - Designação da Ação de Formação**

Designação da <u>Ação</u>	Data	
Formador	Empresa	
Formando	Data Início: ____-____-____	Data Fim: ____-____-____

Para avaliar o desempenho, interesse e empenho dos formandos, pedimos-lhe que preencha o seguinte questionário de avaliação.

Os valores extremos da classificação têm o seguinte significado:

- 1 - "Mau" - resposta fortemente crítica ou desfavorável
- 5 - "Muito Bom" - resposta francamente positiva ou favorável
- NA - Não Aplicável

Os valores intermédios representam uma escala linear de avaliação entre os valores extremos referidos. Para cada alínea preencha com X um só quadrado com a classificação que considerar mais apropriada.

**2 - Questionário**

Avaliação do Formando	1	2	3	4	5	NA
Interesse demonstrado pela temática						
Participação nas sessões						
Grau de aprendizagem						
Relacionamento Interpessoal						
Trabalho em grupo						
Assiduidade						
Pontualidade						

**3 - Tendo em conta a escala anterior, atribua uma classificação/ avaliação final ao formando.**

Quantitativa \_\_\_\_\_

Qualitativa \_\_\_\_\_

-----

Formador Coordenador

-----



Fonte: Documentação Altran (Interna), 2017.

**Anexo 7 – Pauta de Avaliação Final**

ENTIDADE PROMOTORA:  
**altran**

Pauta de Avaliação Final

I  
1 - Designação da ação

Designação _____	Data _____
Formador _____	Empresa _____

2 - Pauta de Avaliação

Nº	NOME	Nota final
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		

<b>FORMADOR</b>
Nome _____
Assinatura: _____



Fonte: Documentação Altran (Interna), 2017.