

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Maria Barata Bandeira

**PROGRAMAS DE FORMAÇÃO  
EMPRESARIAL: O CASO DAS PME**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado  
pelo Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves e  
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra**

Outubro de 2020





FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Maria Barata Bandeira

# Programas de Formação Empresarial: o caso das PME

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para  
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves  
Orientador na Entidade de Acolhimento: Doutora Eva Luísa Guimarães Matos

Coimbra, outubro 2020



## Agradecimentos:

---

À minha família, aos meus pais pela educação, dedicação e esforço diário e contínuo que me possibilitou vivenciar esta experiência de 5 anos de desenvolvimento pessoal e profissional e à minha irmã pelo apoio e proteção que sempre me deu.

Ao Manel por todo o amor, paciência e colaboração durante esta experiência curricular e escrita do relatório.

Ao Professor Doutor Paulo Gama pela orientação, disponibilidade e acompanhamento na escrita deste relatório.

À Doutora Eva Matos e à restante equipa da *CH Academy* que tão bem me recebeu e orientou, enriquecendo esta minha primeira experiência profissional.



*NO MATTER HOW EDUCATED, TALENTED, RICH OR COOL YOU THINK YOU ARE. IT'S  
HOW YOU TREAT PEOPLE THAT ULTIMATELY TELLS ALL. INTEGRITY IS EVERYTHING.*

DESCONHECIDO ([?])





## RESUMO

O presente relatório pretende descrever a experiência profissional proporcionada pelo estágio curricular, realizado na *CH Academy*, entre 3 de fevereiro 2020 e 18 junho 2020, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este relatório pretende uma reflexão em torno da problemática da formação através da consciencialização para a importância desta nas organizações, fornecendo informação concisa e relevante acerca dos benefícios e custos, assim como, descrever o processo de desenho dos programas de formação e as adaptações que os programas de formação devem sofrer, em contexto de Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME).

A formação é um tema de especial relevância para as organizações porque, fruto da globalização e da diminuição dos ciclos de vida dos produtos, o quotidiano empresarial é caracterizado por mudanças constantes que exigem uma enorme capacidade de adaptação e conhecimentos em várias áreas por parte dos gestores e empresários, mas também dos colaboradores. Assim, a formação revela-se essencial para dotar aqueles *stakeholders* das competências para proceder às mudanças necessárias para que as organizações possam sobreviver e crescer. A criação de programas de formação acarreta custos para as organizações como, por exemplo, custos com colaboradores, consultores externos e materiais necessários sendo que, os benefícios que origina na produtividade, na reputação e na satisfação são superiores. Por isto, cada vez mais, as organizações têm investido na formação dos seus colaboradores e também na melhoria das capacidades de gestão da administração. As PME, devido às suas características intrínsecas e dos seus gestores e trabalhadores, são as que investem menos, comparativamente com as organizações de maiores dimensões, como descrito neste relatório. Um programa de formação bem-sucedido é desenhado através de uma sequência de etapas onde, inicialmente, se identificam as necessidades de formação que permitem a elaboração do plano de formação que, posteriormente, será implementado e, por fim, avaliado. No contexto das PME esta sequência deve ser ainda mais respeitada, e devem ser realizadas algumas adaptações porque programas de formação desalinhados com as necessidades e erradamente desenhados podem originar consequências negativas.

**Palavras-chave:** Formação; Organizações; Importância; Benefícios e Custos; PME



## ABSTRACT

*This report aims to describe the professional experience provided by the curricular internship, held at CH Academy, between February 3, 2020 and June 18, 2020, within the scope of the Master in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. This report aims to reflect on the issue of training through awareness of its importance in organizations, providing concise and relevant information about benefits and costs, as well as describing the design process of training programs and the adaptations that programs training must undergo in the context of Small and Medium Enterprises (SME).*

*Training is a topic of special relevance for organizations because, as a result of globalization and the reduction of product life cycles, business daily life is characterized by constant changes that require an enormous capacity for adaptation and knowledge in various areas by managers and entrepreneurs, but also of employees. Thus, it is essential to provide those stakeholders with the skills to make the necessary changes so that organizations can survive and grow. The creation of training programs entails costs for organizations, such as costs with employees, with external consultants and necessary materials, and the benefits that originate in productivity, reputation and satisfaction are greater. For this reason, organizations are increasingly investing in training their employees and also in improving management skills. SME due to their intrinsic characteristics and that of their managers and workers, are those that invest less, compared to larger organizations, as described in this report. A successful training program is designed through a sequence of steps where, initially, the training needs are identified that allow the preparation of the training plan that will later be implemented and, finally, evaluated. In the context of SMEs, this sequence must be respected even more, because training programs that are out of alignment with needs and poorly designed can have negative consequences.*

**Keywords:** *Training; Organizations; Importance; Benefits and Cost; SME*



## Lista de siglas e abreviaturas:

---

ACIFF	Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz
AEA	Associação Empresarial De Águeda
AEMITEQ	Associação Para A Inovação Tecnológica e Qualidade
AEP	Associação Empresarial de Portugal
AIP	Associação Industrial Portuguesa
ANEME	Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas
CAE	Classificação de Atividades Económicas
CEO	Diretor executivo
DGERT	Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho
FSE	Fundo Social Europeu
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PME	Pequenas e Médias Empresas
PO CI	Programa Operacional Competitividade e Internacional
PO PH	Programa Operacional para o Potencial Humano
QREN	Quadro de referência Estratégico Nacional
RECI	Regulamento Específico do domínio da Competitividade e Internacionalização
ROI	Retorno do investimento
SIG	Sistema de Informação Geográficos
SMART	Objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e delimitados no tempo
SMEs	<i>Small and Medium – sized Enterprises</i>
UE	União Europeia



## Índice de tabelas:

---

Tabela 1: Informações financeiras da *CH Academy*

Tabela 2: Informações sobre o impacto dos programas de formação-ação





## Índice de gráficos:

---

Gráfico 1: Indicadores de Autonomia e Endividamento de 2017

Gráfico 2: Indicadores de Autonomia e Endividamento de 2018

Gráfico 3: Indicadores de Autonomia e Endividamento de 2019



## Sumário

---

<b>Agradecimentos:</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de siglas e abreviaturas:</b>	<b>xi</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2. Apresentação da Entidade de acolhimento</b>	<b>3</b>
<b>2.1. História do grupo</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Missão, Visão e Valores</b>	<b>4</b>
<b>2.3. CH Academy</b>	<b>4</b>
<b>3. Descrição das tarefas realizadas</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Tarefas rotina</b>	<b>9</b>
3.1.1. Recolha e apresentação de dados semanais	9
3.1.2. Organização e arquivo da documentação das empresas	10
3.1.3. Faturação mensal	10
<b>3.2. Tarefas pontuais</b>	<b>11</b>
3.2.1. Qualificação de base de dados	11
3.2.2. Construção do mapa de planeamento de faturação	11
3.2.3. Construção do mapa de resumo dos projetos	11
3.2.1. Investida comercial	12
3.2.2. Realização de um estudo de mercado	13
3.2.3. <i>Benchmarking</i>	13
3.2.4. Criação de projetos no Human Train	13
3.2.5. Outras atividades pontuais	14
<b>4. Formação nas empresas</b>	<b>15</b>
<b>4.1. A importância da formação e o papel dos governos</b>	<b>15</b>

<b>4.2. Benefícios e os custos da formação</b>	<b>18</b>
4.2.1. Benefícios	18
4.2.2. Custos	20
<b>4.3. Como organizar um programa de formação</b>	<b>21</b>
4.3.1. Primeira fase – diagnóstico das necessidades	22
4.3.2. Segunda fase – elaboração do plano de formação	24
4.3.3. Terceira fase – implementação do plano de formação	24
4.3.4. Quarta fase – avaliação	24
<b>4.4. Formação em contexto PME</b>	<b>28</b>
4.4.1. Barreiras à formação nas PME	28
4.4.2. Adaptações dos programas de formação às PME	31
4.4.3. Programas de Formação – Ação	33
<b>5. Conclusão</b>	<b>39</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>43</b>
<b>Anexos</b>	<b>49</b>

## 1. Introdução

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular integrado no Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio curricular teve como entidade de acolhimento a *CH Academy* e decorreu entre 3 de fevereiro 2020 e 18 de junho 2020, tive oportunidade de desempenhar um conjunto de atividade que me permitiram o desenvolvimento pessoal e profissional. O plano de estágio tinha como objetivo o apoio à gestão de projetos de formação-ação, ao nível da consultoria e gestão de projeto, nas dimensões técnica e pedagógica e foi cumprido. Durante esta experiência profissional executei várias tarefas de recolha de documentação das empresas, de compilação de dados relativos a investidas comerciais e angariação de empresas, criei vários *templates* e mapas para auxiliar a gestão dos vários projetos da entidade de acolhimento, realizei formações e ajudei na implementação e organização dos projetos nas várias plataformas de gestão de formação, como *Human Train*.

Para além da descrição da entidade de acolhimento e das tarefas realizadas nesta, o relatório inclui uma revisão de literatura sobre o tema da formação. A problemática da formação é de especial relevância para a sociedade e universo empresarial porque, em contextos de elevada volatilidade e constante adaptação, como os atuais, a formação é ponto crucial para que as empresas consigam ultrapassar os desafios e conquistar mercado, tornando-se mais eficientes e competitivas. Assim, um bom plano de formação é essencial para que os colaboradores possam aprender novas competências, adaptar-se e melhorar a sua performance e a da organização produzindo, conseqüentemente, benefícios para as economias nacionais. No contexto PME a formação é ainda, por vezes, negligenciada ou diminuta. São vários os fatores que atuam como barreira à formação, como as características dos gestores, que não conhecem os benefícios da formação, que não possuem tempo, nem capacidade para diagnosticar as necessidades de formação. Também as características das PME são, por vezes, fatores limitadores como, por exemplo, a falta de orçamento para a formação, adoção de estratégias de produção que não estimulam o desenvolvimento e formação dos colaboradores, a fase do ciclo de vida ou o tipo de empresa. Por isso, em contexto de PME, é necessário, em primeiro lugar, fazer com que os gestores percebam as vantagens da formação e passem a envolver-se ativamente, em segundo lugar, deve-se perceber a fase do ciclo em que a empresa se encontra

e analisar se a formação será uma mais-valia, por último, deve-se primar por uma combinação de métodos formais, informáveis, flexíveis e acessíveis.

Em termos de estrutura este relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. No capítulo 1 é feita uma breve introdução, de seguida, no capítulo 2, é apresentada uma contextualização da entidade de acolhimento, a *CH Academy*, descrevendo a história, a missão, a visão e os valores desta e do grupo a que pertence e no capítulo 3 são descritas as tarefas desenvolvidas durante o período de estágio. No quarto capítulo é feita uma revisão da literatura sobre o tema da formação, e para isso, dividiu-se este nas seguintes secções: a importância da formação e papel dos governos, os benefícios e os custos desta, como organizar um programa de formação e as adaptações necessárias em contexto de PME. Por fim, no último capítulo é apresentada uma conclusão do presente relatório, onde se aproveita para fazer também uma análise crítica do estágio.

## 2. Apresentação da Entidade de acolhimento

Neste segundo capítulo é realizada uma breve apresentação da entidade na qual o estágio foi realizado. Na secção 2.1 é resumida a história do grupo CH e são elencados os valores, a missão e a visão deste, posteriormente, na secção 2.2, é apresentada a *CH Academy*, a entidade de acolhimento, em termos de atividade, recursos humanos e financeiros.

### 2.1. História do grupo

O grupo CH foi criado em 1998, pelas mãos de António Henriques e Vera Carvalho, com a designação de “Carvalho & Henriques – Consultores, Lda”. Em 2002 com a entrada de Rosa Silva e Miguel Carreto a empresa ganhou uma nova designação, “CH Consultores” (CH, 2012). Dois anos depois, e mantendo o ritmo de crescimento, transformou-se num grupo, com a criação de três empresas associadas, a “ALH-espacos e eventos”, a “Monstros” e a “ENC-Escola de Negócios de Coimbra” (CH, 2012). A CH iniciou um novo capítulo, em 2006, com passagem para sociedade anónima e com a mudança para a designação atual - *CH Business Consulting, S.A* (CH, 2012). O primeiro semestre desse ano foi marcado pela perda de alguns projetos importantes para o grupo mas, apesar disso, e tendo como foco o crescimento sustentável, foram feitos grandes investimentos, na construção de instalações em Coimbra, no crescimento para o dobro do número de colaboradores e na criação de mais duas novas empresas – “KWL” e a “Burocratik”. Seguindo a mesma linha de expansão, em 2007, nasceram a “XL7” e a “*CH Academy*”, e dois anos depois, em 2009, a CH abriu escritórios no Porto e em Lisboa (CH, 2012).

Como referido na sua página da *internet*<sup>1</sup>, atualmente e através do *franchising* o grupo encontra-se presente em cerca de três dezenas de países com mais de 400 clientes espalhados por três continentes, conta com mais de 135 troféus conquistados, sagrando-se a consultora mais premiada em Portugal, refletindo-se, em 2019, num aumento de 33% do volume de negócios face ao ano anterior. O lema “É preciso Acreditar!”, criado pelo Diretor Executivo (CEO) em 2006, foi durante muitos anos o que orientou a empresa e que permitiu a construção do grupo CH (CH, 2012).

---

<sup>1</sup> Consultado a 20 de fevereiro de 2020, em <https://grupoch.pt/>.

## 2.2. Missão, Visão e Valores

O grupo CH, como qualquer organização, tem bem definida a sua missão, visão e cultura de valores. No seu código de ética e conduta empresarial (2012) descreve que a sua missão passa por “resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a sociedade” (p. 3). Relativamente à sua visão, o grupo CH, pretende através de um processo contínuo, afirmar-se e ser reconhecida pelo mercado como uma instituição de referência e de excelência em tudo o que faz. A cultura organizacional da CH rege-se por valores como a transparência, integridade, determinação, excelência, compromisso, reciprocidade e entusiasmo.

Todas as decisões dentro do grupo têm em vista uma constante melhoria dos serviços prestados, procurando, conjuntamente, uma melhoria económica dos resultados e uma maior satisfação das necessidades dos clientes, sem nunca desconsiderar os seus compromissos sociais e ambientais. O grupo adota uma perspetiva de valorização e motivação dos seus colaboradores, fomentando a responsabilidade individual, promovendo a igualdade, diversidade, inovação, criatividade e capacidade de adaptação. Neste, os colaboradores são encarados como ativo principal e, como descrito na Proposta de Valor, o compromisso do grupo para com eles é “garantir um projeto empresarial onde possam crescer e ser felizes” (CH, 2012, p.3), desenvolvendo, permanentemente, competências essenciais, assegurando a oportunidade de envolvimento crescente nos negócios e reconhecendo o esforço e dedicação através de uma remuneração justa. Em retorno, é exigido que cada colaborador trabalhe em equipa e revele sem receios as suas preocupações e ansiedades, tenha vontade de aprender e responsabilidade e aja sempre com boa disposição, transparência e verdade, “rejeitando qualquer forma de atuação enganadora, quer por ação quer por omissão, ou que desvirtue a realidade” (CH, 2012, p. 21).

## 2.3. CH Academy

Durante o meu estágio curricular integrei a equipa da *CH Academy* – Gestão de Capital Humano, Lda, que assume a forma jurídica de sociedade por quotas e têm como *slogan* “*Wise Learning*”. Esta é uma entidade fundada a 27 de fevereiro de 2007, certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de trabalho (DGERT) e especializada na formação e desenvolvimento do capital humano integrando a transformação e o crescimento organizacional



(“Formamos Pessoas. Reforçamos Capital Humano. Valorizamos Organizações”<sup>2</sup>). A *CH Academy* tem um elevado histórico de participação nos principais programas de financiamento nacionais no âmbito da formação profissional e há vários anos que obtém uma taxa de aprovação de 100% a todos os concursos a que se inscreve. Presta ainda serviços de *coaching*, formação à medida, *team-building*, formação certificada e *workshops* temáticos.

A *CH Academy* diferencia-se dos seus concorrentes pela sua ambição, abrangência, “capacidade de pôr em marcha projetos integrados, com visão 360°, alinhados com a cultura e estratégia corporativa”<sup>2</sup> e, também, pela sua capacidade de adaptação a “todas as realidades, perseguimos resultados fora da zona de conforto”<sup>2</sup>

Tabela 1: Informações financeiras da *CH Academy*

<b>Ano</b>	<b>Valor Prestação de Serviços</b>	<b>Resultado Líquido</b>
2014	586 064€	34 695€
2015	100 000€	0€
2016	646 154€	975€
2017	749 058€	83€
2018	672 417€	- 52 275€
2019	451 809€	547€

Fonte: Plataforma *New Bussiness*

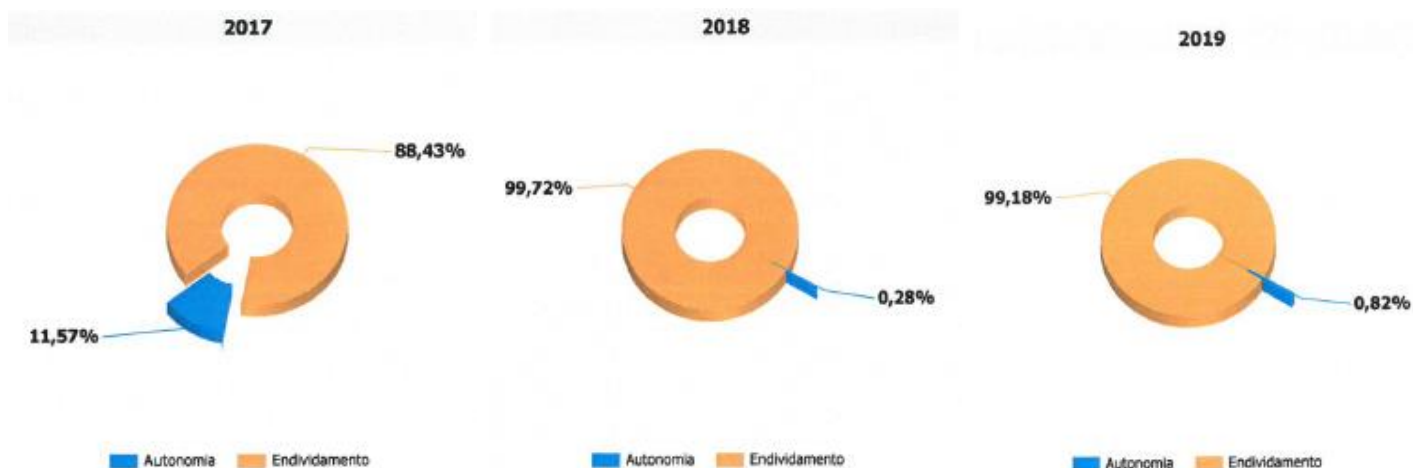
A nível financeiro, 2015 foi para o grupo CH um dos piores anos desde a sua existência, havendo até a necessidade de recorrer à banca para fazer face a algumas das suas despesas. Neste ano, assim como todas as restantes unidades de negócio, também a *CH Academy* viu as suas prestações de serviços diminuírem 83%, comparativamente com o ano anterior. Após 2015 a *CH Academy*, acompanhando a espiral de crescimento do país e do grupo em si, viu o valor da rubrica prestações de serviços aumentar de ano para ano até 2017. Os resultados do ano seguinte, 2018, espelharam uma evolução negativa da atividade desenvolvida pela empresa, apresentando um valor de negócios de 672 417€, e um aumento significativo dos gastos com o pessoal e da rubrica “outros gastos” que originou um resultado líquido negativo de 52 275€, que transitou para o ano seguinte. Este aumento dos gastos prendeu-se com o início do projeto de internacionalização da *CH Academy*, no continente africano, que até ao momento não teve o retorno esperado nas receitas. O ano de 2019 foi caracterizado, também, por uma variação negativa de 32% no valor de prestação de serviços, que pode ser justificada pelo fim do primeiro

---

<sup>2</sup> Consultado a 1 Março de 2020, em <https://grupoch.pt/chacademy>,

ciclo de programas formação-ação, no âmbito do Portugal 2020. Isto porque, grande parte dos rendimentos da *CH Academy* provêm dos programas de formação-ação e o último ciclo de formação-ação ocorreu entre 2017 e 2019. Sendo assim, 2019 era último ano para conclusão dos programas desse ciclo, e por isso, a percentagem de faturação neste ano é, naturalmente, mais reduzida uma vez que grande parte dos programas já foram realizados e faturados nos dois anos anteriores, inclusivamente, alguns projetos já não tiveram qualquer atividade em 2019.

Gráficos 1, 2 e 3: Indicadores de Autonomia e Endividamento da *CH Academy*



Fonte: Relatório e Contas de 2018 e 2019 da *CH Academy*

Relativamente à autonomia financeira da *CH Academy*, em 2018 foi de 0,28%, por sua vez, em 2019 o rácio passou para 0,82%, o que indica que a atividade desta foi financiada em grande parte por capitais alheios.

Atualmente, a *CH Academy* tem em mãos cinco projetos de formação-ação, dinamizados por quatro diferentes associações empresariais – a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (ANEME), a Associação Empresarial De Águeda (AEA), a Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz (ACIFF) e a Associação Para A Inovação Tecnológica e Qualidade (AEMITEQ) - o que vai permitir intervencionar cerca de 123 PME portuguesas.

A equipa da *CH Academy* é liderada pela Dra. Eva Matos, que assume o papel de coordenadora geral e conta com o apoio de 5 colaboradores, a Dra. Raquel Ribeirinha, a Dra. Ana Rocha e a Dra. Mariana Rodrigues, que em conjunto fazem a coordenação e gestão dos projetos da ANEME e da AEA, o Dr. Carlos Eva, que se encontra responsável pelo projeto da ACIFF e me auxiliou com o projeto da AEMITEQ e, por último, a Dra. Vanessa que se encontra

responsável pelo projeto da ACIFF, este direcionado para o turismo, e também coordena as restantes atividades não financiadas, sendo importante referir que, quando necessário, estas atividades não financiadas são também realizadas pelos restantes. Aliado a esta equipa, durante a execução dos projetos de formação-ação, é comum a *CH Academy* recorrer a outros colaboradores do grupo CH, normalmente especializados numa área, para que também atuem como consultores e formadores.



### 3. Descrição das tarefas realizadas

Durante o período de estágio na *CH Academy*, que decorreu de 3 de fevereiro 2020 a 18 junho 2020, desenvolvi tarefas multifacetadas e que me permitiram aplicar alguns conhecimentos que adquiri na minha formação-base, na Licenciatura de Economia, e que, posteriormente, foram complementados no âmbito do Mestrado em Gestão.

Neste capítulo descrevo todas as atividades realizadas no âmbito do estágio curricular, que classifiquei em tarefas de rotina (secção 3.1), ou seja, de execução recorrente, e tarefas pontuais (secção 3.2) ou seja de execução esporádica.

#### 3.1. Tarefas rotina

O meu estágio tinha como principal foco o Programa MOVE PME, dinamizado pela AEMITEQ, mas devido ao SARS-COV-2 teve um arranque muito lento, não apresentando um volume significativo de trabalho, sendo que, passei, maioritariamente, a desempenhar um papel de suporte na gestão de todos os outros programas já em curso.

##### 3.1.1. Recolha e apresentação de dados semanais

Semanalmente, era responsável por recolher dados relativos aos cinco projetos da *CH Academy* e pela síntese destes. Junto dos técnicos recolhia informação relativa às empresas angariadas, organizando-a por dimensão, área temática e fase do processo de cativação em que se encontravam (“a recolher documentação”, “em processo cativação”, “cativadas” ou “à espera de quota”). Com o início da pandemia comecei a recolher também dados relativos à atividade das empresas, isto é, se após o aparecimento do novo coronavírus estas se encontravam a ser intervencionadas ou não. A informação por projeto era compilada num ficheiro *Microsoft Excel* (anexo 1 e 2) e, posteriormente, exportada para um ficheiro resumo (anexo 3) que era entregue à líder da equipa que, de seguida, as apresentaria ao CEO do grupo CH, permitindo compreender a evolução de cada um dos projetos e fazendo com que estes tomassem decisões de gestão mais informadas. Posteriormente, e uma vez que a angariação de empresas para os projetos de formação-ação se tornou uma prioridade para todo o grupo, estas informações passaram a ser partilhadas às sextas-feiras com todo os colaboradores, através do jornal, *IN’CH NEWS* (anexo 4).

### 3.1.2. Organização e arquivo da documentação das empresas

Tinha, também, como tarefa semanal atualizar a documentação de todas as empresas já integrantes dos projetos QI PME, da ACIFF, e MOVE PME, da AEMITEQ, bem como, o mapa resumo da situação burocrática (anexo 5) destas. Ou seja, todas as semanas ficava encarregue de verificar se as declarações de não dívida à segurança social e à autoridade tributária se encontravam caducadas e, em caso positivo solicitar a emissão de novas, além de verificar se os restantes documentos já tinham sido entregues. Fiquei também encarregue de arquivar e organizar, por empresa e projeto, todos os registos de consultoria e formação que ocorreram ao longo da semana e preencher registos de ocorrência (anexo 6), caso necessário.

### 3.1.3. Faturação mensal

No final de cada mês tinha de proceder à faturação do projeto MOVE PME que por se encontrar no início e devido às restrições e complicações que a pandemia trouxe, apresentava valores de faturação mensal mais baixo do foram previstos por mim e dos esperados no futuro. Na CH para se fechar a faturação é necessário preencher cinco mapas de *Microsoft Excel* internos, agrupar todos os comprovativos para entregar aos serviços partilhados e dar ordem de faturação ao colaborador, Dr. André Pimpão.

O primeiro mapa a preencher é o “Mapa de Faturação” (anexo 7 e 8), onde registo as horas mensalmente realizadas, qual o consultor ou formador, a empresa, a data, o valor, e também o registo mensal de deslocações, isto quais os km que foram feitos, por quem foram feitos e o valor. Importa referir que, devido ao SARS-COV-2, a maioria das ações de consultoria e formação foram feitas por videoconferências e, por isso, não foram faturadas deslocações entre março e junho. De seguida é necessário, compilar todos os registos de consultoria e formação num só PDF que será enviado para os serviços partilhados, a cuidado do colaborador Dr. André Pimpão.

O segundo mapa a ser preenchido é o “Mapa de Planeamento de Faturação” (anexo 9), onde se vai monitorizando a faturação, os custos e a margem bruta, permitindo-nos ter uma perceção do valor que já foi faturado e gasto, pelos vários meses e tipologias (consultoria, horas de formação nível 3 e nível 5, deslocações e de coordenação), permitindo-nos assim perceber, em cada mês, o valor que ainda podemos fatura, isto porque os valores para cada uma destas componentes são explicitados, aceites e acordados quando a candidatura da entidade formadora, neste caso, a *CH Academy*, é aceite. Após o preenchimento, é possível dar ordem de faturação na *Business*, plataforma interna que ajuda na gestão financeira e técnica dos projetos e nos

permite notificar o departamento financeiro que podem faturar aquele valor, em determinado dia.

Por fim, e de forma a melhorar, acompanhar e supervisionar os projetos, tinha ainda que completar alguns mapas de controlo de deslocações (anexo 10), de registos (anexo 11) e de execução (anexo 12).

## 3.2. Tarefas pontuais

Tal como já referido, devido ao lento arranque do projeto do qual era técnica, o meu estágio foi, principalmente, composto por atividade pontuais, isto é, realizadas esporadicamente, como descreverei de seguida.

### 3.2.1. Qualificação de base de dados

Nos primeiros dias de estágio tive como tarefa a qualificação da base de dados dos potenciais clientes da *CH Academy*, isto é, o preenchimento de dados em falta (morada, contactos, número de identificação social) através de pesquisas na internet.

### 3.2.2. Construção do mapa de planeamento de faturação

Foi-me pedido a colaboração na construção do *template* (anexo 13) do mapa de planeamento de faturação anual. Durante o processo de construção os técnicos mais experientes foram essenciais ao partilhar opiniões e conhecimentos adquiridos por experiência e eu, devido à minha formação base, pude contribuir, ao nível teórico, com conhecimentos financeiros e contabilísticos e a nível prático, com conhecimentos em *Microsoft Excel*. A construção conjunta deste permitiu a criação de um mapa de fácil compreensão, mas muito completo e rigoroso. Posteriormente, e sendo técnica do projeto MOVE PME da AEMITEQ, fiquei encarregue de preencher o mapa de faturação anual deste, planeando os valores expectáveis de faturação para os próximos três anos, gerindo expectativas e considerando possíveis imprevistos. Auxiliei ainda o preenchimento dos mapas de alguns dos restantes projetos.

### 3.2.3. Construção do mapa de resumo dos projetos

De forma a dar respostas ao desafio que me foi proposto, pela Dra. Eva Matos, de agregação de dados semanais e, através das indicações de quais os dados relevantes construí um mapa de resumo para cada um dos projetos (Anexo 1 e 2). De seguida, agreguei esses dados num ficheiro *Microsoft Excel* geral que permitiria monitorizar a distância a que a *CH Academy* se encontrava

de concretizar o objetivo das 123 empresas angariadas. Esta era uma tarefa hercúlea e que exigiu grande dedicação e várias alterações. Por exemplo, inicialmente estaria ao meu cuidado completar os dados do mapa geral, mas com a suspensão do meu estágio compreendeu-se que este trabalho não poderia estar dependente de uma pessoa, sendo necessário transformá-lo em preenchimento automático, isto é, sempre que os técnicos dos projetos preenchiam os seus mapas de angariação de projeto, as alterações eram automaticamente transferidas para o documento *Microsoft Excel* geral (anexo 3), diminuindo a possibilidade de erros e aumentando a fiabilidade dos resultados.

### 3.2.1. Investida comercial

O meu estágio realizou-se durante a fase inicial dos projetos, que é caracterizada pela angariação de empresas. Cada projeto tem um número específico de vagas e uma quota definida para cada dimensão de empresas, isto é, existe um número determinado de vagas para empresas média, para pequenas e para microempresas. Estas devem, ainda, integrar uma área temática, sendo que cada área temática deve ter o mesmo número de empresas. Para que o projeto seja o mais rentável possível todas as vagas devem ser preenchidas e a dimensão das empresas deve ser considerada. Durante esta experiência profissional desempenhei um papel de comercial nas três investidas comerciais, via telefónica, empreendidas pela *CH Academy*, ficando encarregue de integrar as empresas nas características adequadas a cada projeto e explicar as especificidades dos projetos aos potenciais clientes, desde as áreas formativas ao financiamento, passando pelas horas afetas e pelas vantagens inerentes a este. Ao mesmo tempo, tinha a tarefa de preencher o contacto na *New Business*, plataforma desenvolvida internamente pelo grupo CH e que permite, através de uma interligação constante com a base de dados da empresa INFORMA D&B, o acesso a um conjunto de informações relevantes, ferramentas e análises das empresas. Isto permitia evitar que outro colaborador do grupo voltasse a contactar aquela empresa, num futuro próximo, para apresentar uma oportunidade semelhante, desenvolvida por outra área de negócio do grupo. No segundo mês de estágio realizei algumas visitas de angariação presenciais em conjunto com a gestora do projeto, mas com começo da pandemia estas passaram a ser realizadas por videochamada e apenas com a/o gestor de projeto. Todas as investidas comerciais foram realizadas em conjunto com mais quatro colaboradoras, Dra. Ana Rocha, Dra. Mariana Rodrigues e Dra. Vanessa Peixeiro (esporadicamente) e no total conseguimos contactar cerca de 2000 empresas, agendar 80



reuniões e angariar 25 empresas. Individualmente contactei mais de 653 empresas e agendei 40 reuniões, cuja maioria foi realizada pelo técnico do projeto e não por mim.

### 3.2.2. Realização de um estudo de mercado

Foi-me atribuída a tarefa de realizar uma base de dados de possíveis clientes para o projeto de turismo da ACIFF, e para isso recorri à realização de um estudo de mercado. Inicialmente, e devido às exigências do projeto, comecei por fazer uma segmentação do mercado por geografia e setores, uma vez que, apenas alguns CAE (Classificação de Atividades Económicas) e alguns concelhos do distrito de Coimbra é que eram elegíveis. Após esta primeira seleção realizei várias pesquisas na internet de forma a observar possíveis clientes, começando por uma pesquisa em *websites* gastronómicos e ligados a atividades de turismo, como o *tripadvisor* ou *booking*. Posteriormente, analisava as redes sociais ou os *websites* das empresas e realizava uma segmentação psicográfica, demográfica e comportamental de forma a identificar uma lista de potenciais clientes. A estes foi enviada uma *newsletter* a apresentar o programa “Melhor Turismo 2020” e, de seguida, houve um contacto telefónico de forma a melhor explicar o projeto e a angariar participantes.

### 3.2.3. Benchmarking

Devido aos constrangimentos impostos pelo coronavírus foi-me pedido para fazer um *benchmarking* de práticas comerciais, isto é, uma análise das melhores práticas usadas pelas empresas do setor, isto é, como comunicavam com os clientes e que iniciativas tomavam, percebendo, também, o *feedback* recebido, criando um conhecimento de mercado que ajudaria a direção a tomar as melhores decisões. A principal prática que se destacou, ainda que já muito presente no setor da formação, foi a formação *e-learning*. Com isto, a maioria das empresas de formação passaram a oferecer serviços de formação *online*. A *CH Academy* ponderou fazê-lo, mas optou por adiar a decisão, uma vez, que o retorno esperado não compensaria o investimento necessário para implementação de um sistema de formação à distância.

### 3.2.4. Criação de projetos no Human Train

Na última semana de estágio introduzi as empresas do projeto QI PME da ACIFF na *Human Train*, uma plataforma de gestão da formação. Criei os locais, as salas e as ações (cursos) para cada empresa e, posteriormente, associei-os à candidatura da ACIFF. Após isso, adicionei os consultores, os formadores e os formandos e associei-os à respetiva empresa, local, sala e fase do projeto, isto porque, o consultor que faz o diagnóstico, pode não ser o mesmo que

implementa as medidas e que realiza a avaliação. Além disso, os colaboradores (formandos) que estão presentes nas ações de formação são diferentes dos que estão na consultoria, uma vez que, na consultoria estão presentes apenas 2-4 colaboradores, dependendo da dimensão da empresa, e são, normalmente, pessoas com poder de decisão, já nas ações de formação estão presentes os colaboradores que fizeram as horas de consultoria mais 5-6 colaboradores, dependendo também da dimensão.

### 3.2.5. Outras atividades

O mês de maio foi caracterizado pela concretização de alguns projetos internos estratégicos para a organização, aproveitando-se a calma inerente ao confinamento pois, num período de atividade normal, este tipo de projetos seria de difícil implementação. Durante este mês fiquei encarregue de realizar o levantamento e a referenciação dos projetos de formação-ação desenvolvidos nos anos de 2008, 2009 e 2012. Isto implicou a pesquisa e sistematização dos projetos, a identificação dos contratos de prestação de serviços e a caracterização das equipas, de forma a redigir as fichas de projeto que, posteriormente, seriam carregadas na plataforma interna PORTFOLIO, criada em março.

Todos os anos, o Grupo CH aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores e disponibiliza um catálogo de formações para que estes possam realizar gratuitamente. Assim durante o estágio, realizei a formação “Plataforma SIGO – Gestão e Certificação de Ações de Formação”, que se realizou entre os dias 25, 26 e 27 de maio e foi lecionada pela Dr.<sup>a</sup> Alice Amaral. A plataforma SIGO é aonde as entidades formadoras registam os percursos de qualificação desenvolvidos pelos formandos para posterior emissão dos certificados, nesta formação aprendi a realizar todo o processo de emissão de certificados, mas durante o estágio curricular não utilizei a plataforma SIGO fora do âmbito da formação. Participei também no *Webinar “Business Breakfast - As Estratégias comerciais para responder e superar a crise”*. Além disso, participei na EXPO Recursos Humanos, organizada pela IFE by Abilways, que este ano se realizou *online* e onde foram abordados os mais variados temas, desde o equilíbrio profissional e individual, à saúde mental e emocional, passando pelo debate sobre a proximidade das universidades às empresas e da sua capacidade para formar os “colaboradores do futuro” e acabando no debate sobre a forma indicada de recrutar os colaboradores certos.

## 4. Formação nas empresas

A formação profissional, enquanto forma de atualizar e adquirir novos conhecimentos e aprendizagens, é essencial pois “ajuda as organizações a reter os seus talentos, a diferenciar-se das restantes organizações, a melhorar a reputação enquanto empregador no mercado de trabalho e aumenta a eficácia organizacional no geral”<sup>3</sup> (Walters e Rodriguez, 2017, p. 208)

Ao longo deste capítulo irei dissertar acerca da formação em contexto de empresa. Este capítulo está organizado da seguinte forma: a secção 4.1 analisa a importância da formação no contexto empresarial e o papel dos governos, a secção 4.2 refere os benefícios e os custos da formação, a secção 4.3 define os traços essenciais que um plano de formação organizacional deve possuir, e por último, na secção 4.4 irá ser particularizado o caso das PME que são empresas com características próprias e que por isso, exigem um desenho adequados a estas especificidades.

### 4.1. A importância da formação e o papel dos governos

O dia-a-dia empresarial é caracterizado por constantes mudanças, sejam elas científicas, tecnológicas ou de mercado, que exigem, por um lado, uma enorme capacidade de adaptação e, por outro, vastos conhecimentos nas mais variadas áreas. Em 1990, Senge (1990) afirmava que a única vantagem competitiva sustentável para as empresas seria a capacidade para aprender mais depressa do que os seus concorrentes (*apud* Poças, 2017). Presentemente, todas as organizações compreendem que tanto o seu crescimento como a sua sobrevivência estão dependentes da implementação atempada de mudanças nos seus subsistemas (Caetano, 1999 *apud* Silva, 2011) e que, para proceder a essa renovação, têm de estar aptas a aprender (Cunha *et al.*, 2007 *apud* Silva, 2011).

Sendo que todas as decisões de gestão e administrativas são operacionalizadas pelos colaboradores e considerando que todos os resultados são consequência direta do trabalho conjunto destes, facilmente se classifica os recursos humanos como o maior e mais importante ativo de uma empresa. Por isso, atualmente, todas as organizações consideram que os seus trabalhadores são peças essenciais na construção da competitividade (Jones *et al.*, 2013), mas

---

<sup>3</sup> Tradução livre da autora. No original “*As a result, training and development programs help organizations in retaining their talent, differentiating themselves against other organizations, improving their appearance as best employer in the job market, and increasing the overall organizational effectiveness.*” (Walters e Rodriguez, 2017, p. 208)

apenas as grandes empresas consideram a formação e qualificação destes como um investimento rentável, em vez de, uma despesa sem retorno (Storey, 1997 *apud* Hoque e Bacon, 2006; Kitching, 2008 *apud* Jones et al, 2013). Embora cada vez mais estudos comprovem que o nível de qualificações dos colaboradores está intimamente relacionado com a performance e resultados das organizações e que a formação profissional permite melhorar a satisfação individual dos colaboradores e a sua motivação para colaborar e se comprometerem com a organização, as micro, pequenas e médias empresas ainda encaram a formação como um investimento cujo retorno esperado não é compatível com o esforço necessário à sua realização (Panagiotakopoulos, 2011; Alasadi e Sabbagh, 2015).

Para além dos benefícios que a formação acarreta para as organizações, esta tem, cada vez mais, uma maior importância estratégica na economia dos países e, por isso, as entidades europeias e os governos nacionais têm-se afirmando como elementos potencializadores desta no mercado de trabalho (Aguinis e Kraiger, 2009), através de políticas de estimulação à formação como o Fundo Social Europeu (FSE) ou a obrigatoriedade de assegurar, anualmente, a formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa.

Os governos representam especial importância na formação das PME. A revolução Fordista trouxe uma reestruturação do sistema industrial e o paradigma de produção em massa veio coexistir com um sistema de produção especializado e flexível, sobretudo praticado pelas PME. Desta forma, estas tornaram-se social e economicamente importantes para todas as economias mundiais (UNEP, 2003 *apud* Freitas, 2016), porque permitiram e permitem a criação de novos postos de trabalho, potencializam e difundem as inovações, estimulam o crescimento e dinamismo das economias e diminuem a disparidade entre regiões (Freitas, 2016). Uma vez que o sucesso das PME depende, também, da formação e desenvolvimentos dos seus colaboradores e como estas não possuem grande disponibilidade financeira para lhes dar essa formação é de extrema importância que os governos auxiliem as PME e lhes permitam dar a formação necessária aos colaboradores. Também os gestores destas “têm, na sua maioria, menos habilitações literárias, comparativamente com aqueles que têm posições de gestão em grandes empresas” (Fonseca, 2011, p. 50), isto é, normalmente são indivíduos que detêm muitos conhecimentos ao nível operacional, mas com pouca formação ao nível de gestão e estratégia (Alasadi e Sabbagh, 2015), sendo, por isso, crucial dotá-los, através da formação, de capacidades de gestão para assegurar o sucesso da empresa. Importa, ainda, referir que outra razão para que os apoios públicos à formação sejam, essencialmente, direcionados para as PME

é, segundo Kotey e Folker (2007), porque em empresas “com tamanhos maiores, em que a formação dos colaboradores se torna uma ferramenta competitiva, uma extensa intervenção governamental na formação dos gerentes e dos trabalhadores operacionais pode interferir nas forças do mercado e incentivar as empresas menos eficientes a persistir”<sup>4</sup> (p. 234).

Portugal tem demonstrado a preocupação em educar a sua população e em desenvolver as capacidades dos profissionais das suas empresas e, para isso, os governos têm adotado várias estratégias, como a consolidação de vias de ensino profissionalizante e a criação de programas que auxiliam as organizações na formação dos seus colaboradores (ex. programas de formação-ação) (Leão, 2013). Mas, apesar disso, Portugal continua a apresentar défices estruturais de formação e qualificação da população em comparação com os restantes países da União Europeia (EU) e com os objetivos traçados pela Comissão Europeia (Leão, 2013; Campos, 2012; Soares, 2013), tornando-se, assim, categórico superar estes défices. São apontadas algumas razões para esta divergência, como o ineficiente desenho das políticas de formação nacionais que refletem “finalidades traçadas num âmbito mais geral do que aquele que é o contexto e realidade portuguesa, remetendo-se para um plano secundário uma intervenção de carácter mais profundo e que conduz às bases do sistema” (Campos, 2012, p. 67) ou o facto de existirem “algumas ineficiências na gestão e utilização destes fundos comunitários, originando os fracos resultados obtidos” (Gomes et al, 2008 *apud* Leão, 2013, p. 14). Outra causa apontada é o “padrão de especialização produtiva, ao ser favorável ao desenvolvimento de atividades intensivas em mão-de-obra e ao estar associado a modelos empresariais pouco desenvolvidos, tende a veicular estratégias de recrutamento nas quais elevados níveis de escolaridade e de qualificação profissional não constituem fatores essenciais. Para alguns segmentos da economia portuguesa, a aprendizagem tem mantido uma característica eminentemente informal, sendo a qualificação formal ainda insuficiente considerada uma mais-valia de desenvolvimento” (Leão, 2013, p. 16).

---

<sup>4</sup> Tradução livre da autora. No original “*At the larger sizes where employee training becomes a competitive tool, extensive government intervention in training of managerial and operational employees may interfere with market forces and encourage the less efficient firms to persist.*” (Kotey e Folker, 2007, p. 234)

## 4.2. Benefícios e os custos da formação

A formação contínua e formal é essencial para criar vantagens competitivas e sobreviver ao mercado global e ultracompetitivo em que as empresas operam atualmente. Vários estudos comprovam os benefícios que a formação apresenta não só para as organizações, mas também para os indivíduos, equipas e para a sociedade em geral. Nesta secção serão abordados os benefícios, mas também custos da formação.

### 4.2.1. Benefícios

O impacto da formação profissional nas organizações tem despertado o interesse da comunidade científica, que tem demonstrado que esta é benéfica tanto para a performance das organizações como para as variáveis relacionadas (*e.g.* Kotey e Folker, 2007; Gomes et al, 2008; Jones et al, 2013). A sua eficácia depende de vários fatores como o método, a tarefa/capacidade que está a ser aprendida e até a medida para avaliar a eficácia da formação (Arthur et al, 2003 *apud* Aguinis e Kraiger, 2009).

Relativamente aos efeitos que a formação gera nos indivíduos e equipas, muitos autores afirmam que produz inovação e desenvolve as capacidades táticas e técnicas dos colaboradores, melhorando o seu desempenho efetivo. Estas melhorias resultam de mudanças nas estruturas de conhecimentos e nos modelos mentais de cada trabalhador que, através da execução das tarefas durante a formação, otimizam os seus conhecimentos declarativos e processuais. Segundo Taylor *et al.* (2005), o conhecimento declarativo é aquele que nos permite saber “o que é”, ou seja, refere-se ao desenvolvimento do saber teórico que sustenta qualquer ação e o conhecimento processual está relacionado com o saber-fazer, ou seja, com o domínio das competências, do conhecimento para executar de forma qualificada uma determinada tarefa. Existem, ainda, estudos que comprovam que também o conhecimento estratégico melhora com a formação, uma vez que esta permite melhorar a capacidade para perceber quando aplicar um determinado conhecimento ou capacidade, proporcionando assim consistência na performance, sob qualquer condição (Driskell *et al.*, 2001 *apud* Aguinis e Kraiger, 2009). Ellis *et al.* (2005) defende, ainda, que a formação desenvolve também o conhecimento declarativo dentro das equipas fazendo com que estas apresentem uma melhor capacidade de planeamento e coordenação de tarefas, bem como uma maior capacidade de comunicação interna, que lhe permite solucionar problemas de forma colaborativa.

Estas melhorias nas capacidades e nas competências dos colaboradores, resultantes da formação, permite-lhes estar mais envolvidos nos vários processos de mudança visto que possuem as capacidades para se ajustarem e adaptarem a novas situações. Desse envolvimento nascerá um sentido de pertença e propósito real dentro da organização que aumentará substancialmente a pró atividade, a confiança e a motivação para colaborar, assim como permitirá a valorização da formação enquanto investimento pessoal e profissional que, poderá, eventualmente, levar a promoções a cargos com mais responsabilidades ou a crescimentos nos salários (Walters e Rodriguez, 2017).

A comunidade científica confirmou também que o investimento nos recursos humanos aumenta a satisfação e a segurança dos colaboradores (Walters e Rodriguez, 2017). Atualmente, e resultante das mudanças nas prioridades das gerações que constituem a força de trabalho, um dos principais fatores de retenção dos trabalhadores é a sua satisfação (Swarnalatha e Prasanna, 2013 *apud* Billings, 2018). Ling, Qing e Shen (2014) reconhecem que “à medida que a força de trabalho evolui para uma maioria de trabalhadores *millenials*, o valor implícito do desenvolvimento e formação dos trabalhadores também aumenta” (*apud* Billings, 2018, p. 45), ou seja, nos dias de hoje, a decisão de permanecer numa organização passa, também, pela satisfação destes com a formação e desenvolvimento constante porque, diferentemente das gerações anteriores, os *millennials* valorizam-na tanto quanto a compensação financeira (Perlman e Leppert, 2013 *apud* Billings, 2018). Apesar disto, continua a ser indispensável conjugar o investimento na formação com o fornecimento de oportunidades de desenvolvimento de carreira para que a rotatividade diminua (Aguinis e Kraiger, 2009).

Para além das melhorias na performance das organizações e nas capacidades e satisfação dos colaboradores tem sido também demonstrado que o investimento na “formação tem o potencial de afetar processos sociais importantes que, por sua vez, provavelmente afetam os resultados organizacionais”<sup>5</sup> (Aguinis e Kraiger, 2009, p. 459), isto é, a reputação de uma organização influencia o modo como os *stakeholders* interagem com esta, desde os clientes, passando pelos concorrentes, funcionários, até à população em geral. Se a empresa está negativamente conotada na sociedade e no mercado, os *stakeholders* tendem a evitar relacionamentos com esta, o que acarreta consequências financeiras negativas. Se essa reputação é, no geral, positiva os benefícios podem ser enormes como, por exemplo, atração de mão-de-obra mais talentosa,

---

<sup>5</sup> Tradução livre da autora. No original “*has the potential to affect important social processes that in turn are likely to affect organizational-level outcomes.*” (Aguinis e Kraiger, 2009, p. 459).

fidelização dos clientes ou constituição de parcerias (Walters e Rodriguez, 2017). Tal como Clardy (2005) refere, a reputação de uma organização pode e, normalmente, é afetada pelo investimento desta nos seus recursos humanos (*apud* Aguinis e Kraiger, 2009) e, por isso, é essencial investir na formação de forma a melhorar a imagem.

Por último, o investimento na formação produz melhorias na qualidade da força de trabalho que, conseqüentemente, aumenta a participação, o interesse na democracia, a coesão social e, ainda, pode “fornecer externalidades de produção positivas, por exemplo, argumentou-se que indivíduos instruídos numa empresa podem melhorar não apenas sua própria produtividade, mas também a dos indivíduos menos instruídos com quem trabalham”<sup>6</sup> (Blundell *et al.*, 1999, p. 15). Para além disso, está comprovado que uma população mais instruída se adapta com mais facilidade a novas tecnologias e inovações contribuindo, assim, para o crescimento económico de cada país e para a abertura a novas oportunidades:

Além do crescimento económico e outros resultados financeiros relacionados, as atividades de formação têm o potencial de produzir benefícios, como a inclusão em poderosos blocos económicos (por exemplo, UE). Isto porque, alguns dos requisitos impostos aos países, para fazerem partes desses blocos, incluem o desenvolvimento do capital humano.<sup>7</sup> (Aguinis e Kraiger; 2009, p. 459).

#### 4.2.2. Custos

Tão essencial como entender os benefícios da formação é monitorizar os custos desta. Em primeiro lugar, a definição e caracterização dos custos de um programa de formação permite ajudar o departamento de recursos humanos a gerir os seus recursos e orçamento, possibilitando a comparação com outros programas internos e externos de formação e o desenvolvimento de um padrão de custos que, no futuro, permitirá prever e estimar os custos de novos projetos de formação (Phillips, 2003). Em segundo lugar, a monitorização dos custos é também fundamental para a administração perceber quais os valores que se estimam ser gastos em formação, compará-los com as organizações concorrentes e, também, confrontá-los com os benefícios, percebendo o retorno que obteve (Phillips, 2003).

---

<sup>6</sup> Tradução livre da autora. No original “*Education and training may also provide positive production externalities; for example, it has been argued that educated individuals in a firm may improve not only their own productivity but also those of the less-well-educated individuals with whom they work.*” (Blundell *et al.*, 1999, p. 15)

<sup>7</sup> Tradução livre da autora. No original “*In addition to economic growth and other related financial outcomes, training activities have the potential to produce benefits such as the inclusion of the country in powerful economic blocks (e.g., European Union). This is because some of the requirements imposed on countries to be part of these blocks include human capital development.*” (Aguinis e Kraiger; 2009, p. 459)



A contabilização dos custos da formação deve ser feita através de uma abordagem conservadora, considerando todos os custos diretos e indiretos. Assim, devem ser contabilizados todos os custos com o departamento responsável pela formação dentro da empresa, desde o tempo disponibilizado pelos colaboradores para criar e acompanhar o programa de formação, ao custo de suporte administrativo, despesas de escritório e outros custos fixos (Phillips e Phillips, 2002). Uma organização pode optar por desenhar um programa de formação ou então comprar um programa já testado, disponível no mercado, e adaptá-lo. Se optar por criar um programa terá que suportar custos dos consultores externos, diretos (pagamento do serviço) e indiretos (ex. deslocações, alimentação), custos com a criação e distribuição dos materiais de apoio (ex. manuais, vídeos, questionários, testes) pelos formandos, assim como custos de matérias-primas e *softwares* necessários para realizar as matérias de apoio, as ações formativas e a avaliação do programa (Phillips, 2003). Se, por sua vez, optar por utilizar um programa disponíveis no mercado e adaptá-lo, para além dos custos acima referido incorrerá em custos de aquisição de licenças, de materiais e, possivelmente, em custos com formação dos seus formadores internos (Phillips, 2003). Independentemente da modalidade escolhida anteriormente é necessário contabilizar os custos associados à contratação de formadores externo e às despesas logísticas de cada formando e formador, como viagens, alojamento, refeições e instalações (Phillips, 2003). Importa salientar que, mesmo que a formação seja realizada dentro das instalações da organização, o valor da sala deve ser estimado de forma credível e entrar na contabilização dos custos. Por fim, deve-se considerar o salário dos trabalhadores afetos à formação, bem como as perdas de produção que derivam do facto desses trabalhadores não terem realizado as suas tarefas diárias de produção para poderem frequentar as ações formativas. (Phillips, 2003).

### 4.3. Como organizar um programa de formação

“A formação e o desenvolvimento é uma função da gestão dos recursos humanos usada para preencher as lacunas entre o desempenho atual e o esperado”<sup>8</sup> (Walters e Rodriguez, 2017, p. 207). Esta tem como objetivo melhorar as capacidades, conhecimentos e competências gerais dos colaboradores para atingir um objetivo organizacional e, pode ser vista como uma

---

<sup>8</sup> Tradução livre da autora. No original “*Resources management used to fulfill the gaps between current and expected performance.*” (Walters e Rodriguez, 2017, p. 207).

possibilidade de desenvolvimento e crescimento pessoal que, no longo prazo, pode possibilitar o desempenho de novas funções com mais responsabilidades (Walters e Rodriguez, 2017).

Qualquer intervenção formativa é organizada e executada através de uma sequência de etapas que se encontram interligadas entre si e que originam o ciclo formativo. Estas não têm de ser necessariamente sequenciais, podendo, por vezes, ocorrer em simultâneo, mas têm, obrigatoriamente, de estar alinhadas com as políticas de formação e estratégia da organização, para que se criem ofertas formativas benéficas. Sels (2002) defende que o ciclo formativo deve ser sistemático mas com flexibilidade para se adaptar às necessidades da empresa. Apesar de nem todas as organizações realizarem o ciclo formativo na íntegra, este defende que para ser vantajoso deve assumir uma sequência estratégica lógica, composta por quatro principais fases – diagnóstico, desenho do plano formativo, implementação e avaliação – argumentando 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” (Costa, 2017, p. 5). De seguida, serão apresentadas as quatro fases do ciclo formativo.

#### 4.3.1. Primeira fase – diagnóstico das necessidades

Na primeira fase do ciclo formativo são identificadas as reais necessidades de formação dos colaboradores, considerando os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Ceitil (2007) define-o como o “processo sistemático de recolha de dados que permite evidenciar quais são as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas diretamente através da formação” (p. 343).

Esta análise deve ser cuidadosa e detalhada, pois é a base para todas as fases subsequentes, isto é, é a partir das lacunas formativas aqui percebidas que se irá alinhar os conteúdos e desenhar o programa de formação. Por isso, a eficácia da intervenção está dependente do bom desempenho nesta, e pouca cautela será, inevitavelmente, sinónimo de criação de programas com conteúdos, objetivos e métodos desfasados da realidade e das necessidades, mas também, sinónimo de seleção de formandos sem qualificações, pré-requisitos ou motivação para ingressar na ação formativa, perdendo-se, assim, todos os benefícios inerentes aos programas. Para evitar estes erros devemos, primeiramente, incluir todos os gestores nesta fase, de forma a entender as necessidades estratégicas, táticas e operacionais (Walters e Rodriguez, 2017), sendo necessário, de seguida, analisar cuidadosamente as necessidades a nível organizacional, operacional e individual e/ou grupal, alinhando-as (Rummler, 1996 *apud* Costa, 2017).

A análise a nível organizacional tem como objetivo perceber todos os aspetos organizacionais que podem afetar o processo de formação e que são, muitas vezes, causadores de barreiras à transferência de aprendizagens, impedindo o sucesso dos programas de formação (Dachner *et al.*, 2013). Além disso, esta análise permite perceber a “relevância do papel da formação no clima organizacional, e ainda, a disponibilidade das chefias em incluírem os seus empregados nas ações” (Costa, 2017, p. 12). Através de uma análise aos objetivos estratégicos, ao plano de negócio, aos recursos disponíveis e ao ambiente tecnológico e legal determina-se se a execução de formação é apropriada e quais as possíveis barreiras e facilidades que se irão verificar na aprendizagem de conteúdos (Almeida e Alves, 2011). Normalmente, estas informações são obtidas através da utilização de registos organizacionais (plano de negócio e atividade), de entrevistas ou *focus groups*.

Ao nível operacional, a análise foca-se na determinação dos requisitos necessários para executar corretamente determinadas funções, isto é, no reconhecimento das discrepâncias entre as aptidões, capacidades e conhecimentos necessários para executar corretamente as funções e competências reais do trabalhador que a executa. Tal como Noe (2013) defende, para realizar a análise operacional devem ser utilizados diferentes métodos como as técnicas de análise das funções, as entrevistas estruturadas, a observação de campo e as pesquisas (*apud* Dachner et al, 2013).

Por último, a análise individual permite definir as lacunas na formação de cada colaborador, percebendo-se, assim, quem necessita de frequentar a formação e se esses colaboradores tem os requisitos básico para aprenderem os conteúdos ensinados (Gomes et al, 2008), bem como a motivação destes para a frequentar pois, caso seja baixa a formação não terá qualquer impacto neste e, conseqüentemente, também não terá benefícios para o desempenho organizacional (Dachner et al, 2013). Importa referir que para que as necessidades sejam representativas da realidade é necessário envolver vários intervenientes para além dos colaboradores como especialistas em formação, administradores e gestores. O principal método utilizado, durante esta fase, é a entrevista porque, segundo Ceitil (2007), “a auscultação direta às pessoas envolvidas em processos-críticos, em áreas-problemas, ou simplesmente no exercício dos seus papéis organizacionais, fornece um manancial de informação importante” (p. 345). Para além deste, a observação de campo, os questionários, o *focus groups*, a consulta de indicadores diversos e a análise de funções são instrumentos que devem ser utilizados (Mitchell *apud* Ceitil, 2007).

#### 4.3.2. Segunda fase – elaboração do plano de formação

A segunda fase consiste na conceção do programa de formação e está intimamente dependente do sucesso no levantamento das necessidades de formação.

O programa de formação deve ser estruturado, completo e os objetivos da ação devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e delimitados no tempo (SMART) (Sels, 2002) para que sejam criadas diretrizes claras sobre os conteúdos que os formandos devem dominar no final da formação e se possa realizar uma avaliação eficaz. Este é um processo exaustivo e rigoroso, onde é preciso equacionar fatores relacionadas com os formandos (como número e tipo de participantes), os processos de aprendizagem, os métodos e técnicas mais adequadas, mas também fatores mais logísticos, como os recursos pedagógicos necessários, o local, o horário, a duração da formação e os cronogramas (Gomes et al, 2008). Também é necessário contabilizar os custos financeiros, prevendo-se assim, nesta fase, os custos com todos os recursos necessários como a remunerações dos formandos, os materiais, as instalações e o tempo disponibilizado pelos colaboradores (Ivancevich, 2008). Assim, é da competência do *designer* do plano formativo prestar atenção a todos estes fatores para que a formação venha, no futuro, a originar vantagens para a organização. Ainda assim, existem aspetos que não podem ser previstos ou controlados, e por isso, os formadores e *designers* dos planos de formação devem possuir a capacidade de improvisar e de se adaptar consoante as circunstâncias.

#### 4.3.3. Terceira fase – implementação do plano de formação

Gomes *et al.* (2008) refere que “a execução da formação constitui a parte visível do icebergue. Isso significa que a eficácia da execução depende fortemente da qualidade das fases prévias e também da avaliação” (p. 407), isto é, apesar de esta ser a fase onde ocorre efetivamente o momento de aprendizagem, a sua eficácia depende da qualidade das duas fases anteriores (Chatzimouratidis *et al.*, 2012 *apud* Costa, 2017).

#### 4.3.4. Quarta fase – avaliação

Na última fase do ciclo formativo recolhe-se os resultados de forma a identificar se a formação foi eficaz ou não. Segundo Gomes et al (2008), isto 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” (*apud* Costa, 2017, p. 11). Esta fase é fundamental, do ponto de vista económico, porque permite analisar os resultados e

perceber como os maximizar, adotando nas próximas ações de planeamento e seleção os métodos mais indicados, criando-se, assim, sistemas de formação cada vez mais sofisticados, complexos e com melhores resultados ao nível do desempenho organizacional. É também fundamental que todos os intervenientes percebam as vantagens das ações formativas, por exemplo, a nível dos formandos quais as consequências positivas que as ações tiveram no seu desempenho no dia-a-dia.

Como esta fase é de extrema importância e exige uma reflexão sobre todos os momentos que afetam o ciclo formativo, é alvo de grande atenção por parte da comunidade científica, existindo, assim, vários modelos de avaliação. A abordagem de Kirkpatrick, proposta em 1959, continua a ser a mais consensual na literatura, a mais aplicada pelas entidades formadoras e aquela que serve de base para a maioria dos restantes modelos. Este propõe um modelo de avaliação multinível, que se encontra assente em quatro níveis de critérios, designando-se “Modelo dos 4 Níveis”.

O primeiro nível refere-se à avaliação das reações, o segundo à avaliação das aprendizagens, o terceiro à avaliação dos comportamentos e o último nível à avaliação dos resultados, sendo que, tal como Gomes et. al (2008) referem “a informação recolhida em cada nível contribuirá para preparar o nível seguinte” (p. 414). Kirkpatrick defende, ainda, que existe uma inter-relação positiva entre os quatro níveis:

Quanto mais positivas forem as reações dos formandos à formação maior será a probabilidade de ter ocorrido aprendizagem, bem como, apenas se podem aplicar as aprendizagens no local de trabalho e obter resultados organizacionais se tiverem ocorridos mudanças no desempenho da função dos formandos (Figueiredo, 2013, p. 13).

O primeiro nível do modelo de Kirkpatrick pretende avaliar a resposta afetiva e comportamental dos formandos ao programa de formação sendo, essencialmente, uma medida atitudinal e não permitindo avaliar o impacto do processo formativo na empresa (Gomes et al, 2008). Apesar disso, é o mais utilizado pelas empresas, pois é simples, rápido e tem um baixo custo de realização. O segundo nível, trata-se de uma avaliação através de indicadores quantificáveis, isto é, observáveis e mensuráveis, que permitam perceber as mudanças ao nível dos conhecimentos, dos comportamentos e das atitudes – o grau de aprendizagem. O terceiro nível, tem como objetivo principal determinar se os indivíduos alteraram os seus comportamentos e de que forma esses novos comportamentos e aprendizagens foram adotadas no contexto laboral. O último nível é o mais complexo, o menos aplicado nas empresas e avalia o impacto da formação nos resultados obtidos pela organização, sendo que estes podem ser

refletidos através de indicadores como o volume de vendas, os lucros, os custos e tempo gasto, a produtividade, a qualidade de produção, a rotatividade e o absentismo dos trabalhadores.

Importa referir que a avaliação de um programa de formação não é algo simples, pois é difícil distinguir quais os resultados provenientes efetivamente da ação de formação e os que são resultado das práticas organizacionais que vão sendo postas em prática durante o período de formação (Lynas, 2001 apud Gomes et al, 2008). Esta é a principal razão para que muitas organizações optem por não realizar a avaliação dos seus programas, pois é muito teórica, pouco útil, de elevado custo e difícil realização.

Jack Phillips introduziu, em 1996, uma quinta fase adicional que pretendia avaliar o retorno do investimento (ROI), popularizando-se no meio empresarial, uma vez que o retorno do investimento na formação é uma preocupação-chave da maioria dos gestores.

Se o ROI esperado for subestimado os empregadores irão subinvestir, enquanto se for superestimado os empregadores irão investir demais. Da mesma forma, o conhecimento do ROI é importante também para os formuladores de políticas governamentais que pretendam alocar recursos governamentais para subsidiar o investimento privado<sup>9</sup> (Bartel, 2000, p. 503).

O ROI é calculado através da comparação entre os benefícios monetários líquidos pelos custos diretos e indiretos dos programas de formação:

$$ROI = \frac{\text{Benefícios Líquidos da Formação}}{\text{Custos do Programa}} \times 100$$

A formação numa empresa acarreta benefícios monetários tangíveis, porém quando os programas se direcionam, essencialmente, para a estimulação de competências soft, os benefícios intangíveis e não monetários são significativos e, por isso, devem ser também contabilizados no ROI. Para converter os dados recolhidos nos quatro níveis anteriores em valores monetários é necessário, em primeiro lugar, identificar uma unidade de medida e determinar o valor desta, de seguida, calcular a mudança que ocorreu e, por fim, calcular o valor da mudança total, por ano, que será colocado no numerador da fórmula ROI.

A técnica indicada para converter os dados é selecionada consoante o tipo de dados (Phillips e Phillips, 2002). Os dados relativos a melhorias no output são contabilizados no ROI através de aumentos nos lucros ou pela diminuição dos custos (Phillips e Phillips, 2002; Phillips, 2003). Por sua vez, as melhorias na qualidade são contabilizadas através de

---

<sup>9</sup> Tradução livre da autora. No original “If the expected ROI is underestimated, employers will underinvest, whereas if it is overestimated, employers will overinvest. Similarly, knowledge of the rate of return on company investments in training is important for government policymakers who may be interested in allocating government resources to subsidize private investment.” (Bartel, 2000, p. 503).

diminuições nos custos da qualidade, por exemplo, se um programa de formação resultou numa diminuição da taxa de produtos defeituosos e com pouca qualidade, o valor que é incluído no cálculo do ROI é aquele que foi poupado com a recuperação do produto danificado, com a redução do desperdício ou com a melhoria da satisfação dos clientes (Phillips e Phillips, 2002; Phillips, 2003). Importa referir que a satisfação dos clientes é uma variável *soft* cujo valor é, normalmente, previsto por especialistas externos que trabalham em estreita colaboração com os trabalhadores para chegar a previsões realistas (Phillips e Phillips, 2002; Phillips, 2003). No que diz respeito aos dados relativos ao tempo que será poupado após as formações, podem ser convertidos na poupança de salários (tempo x salário/hora), no caso da formação diminuir as horas de trabalho, ou podem ser convertidos em benefícios que esta diminuição de horas acarreta, como por exemplo, o cumprimento dos prazos de entrega, diminuindo as consequências negativas dos atrasos dos produtos ou projetos ou pela criação de novas oportunidades (Phillips e Phillips, 2002; Phillips, 2003). Por último, os dados *soft* podem ser convertidos em valores monetários através da ligação com outras variáveis tangíveis, por exemplo, o aumento na satisfação dos colaboradores pode ser medida pela diminuição da taxa de troca por outra empresa; ou pode ser convertido através da comparação com valores históricos ou bases de dados externas (Phillips e Phillips, 2002; Phillips, 2003).

Para calcular o ROI é também necessário medir e monitorizar os custos totais, diretos e indiretos dos programas de formação, como os honorários dos formadores, consultores, o tempo disponibilizado pelo formandos e pelo *staff* do departamento dos recursos humanos, pelo perda na produção nas horas de formação, pelos recursos tangíveis e intangíveis necessários (matérias de apoio, softwares, instalações, comida) e também pelos custos fixos de manter um departamento de formação.

Importa referir que o ROI deve ser medido antes e depois das ações de formação e deve ser utilizado, preferencialmente, como medida de avaliação para os programas de formação com um horizonte temporal de curto-prazo. Isto porque, nos programas de longo-prazo o cálculo do ROI não é tão preciso uma vez que está mais sujeito à intervenção de variáveis externas que impossibilitam calcular os vínculos reais entre a formação e as mudanças na performance (Phillips, 2003). Phillips (2003) menciona também que, normalmente, os valores dos programas de curto-prazo são expressos por ano, uma vez que apesar dos benefícios poderem continuar após o primeiro ano o impacto deste é diminuto e, por isso, pode ser omitido nos cálculos.

## 4.4. Formação em contexto PME

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), 90% das empresas mundiais são PME e estas desempenham um papel fundamental na alavancagem de qualquer economia (Birchall and Giambona, 2007 *apud* Jones *et al.*, 2013; Hamburg et al, 2013). Por exemplo, durante e após a crise económica de 2008 estas foram a principal fonte de criação de emprego e, em 2013, empregavam cerca de 63% da força de trabalho mundial (Munro, 2013 *apud* Campos, 2012).

Esta secção discute as principais barreiras à formação, sentidas no contexto PME sendo, de seguida, são apresentadas as adaptações e considerações necessárias para construir um programa de formação adequado para uma PME. Por fim, é apresentado um exemplo de um projeto de formação financiado que auxilia as PME portuguesas a melhorar as competências dos seus colaboradores – os programas de formação-ação.

### 4.4.1. Barreiras à formação nas PME

As PME apostam cada vez mais na formação dos seus trabalhadores, porém, quando comparadas com grandes empresas, esse investimento é ainda reduzido. São vários os fatores que justificam estas disparidades de investimento como as características intrínsecas das PME, dos seus gestores e colaboradores e o contexto em que operam.

Uma das principais causas para o insuficiente investimento na formação da força de trabalho nas PME são as convicções dos seus empresários e gestores.

Em primeiro lugar, estes não associam as melhorias na performance à formação dos seus colaboradores e, por isso, não investem em plano contínuos e formais de formação (Storey, 1994 *apud* Kotey e Folker, 2007). Esta dificuldade em estabelecer aquela ligação é promovida, segundo Panagiotakopoulos (2011), pela “ausência de evidências empíricas sobre a relação direta entre formação dos colaboradores e o sucesso das pequenas empresas”<sup>10</sup> (p. 15).

Em segundo lugar, os gestores de PME são, normalmente, indivíduos que possuem muita experiência no setor em que a sua empresa opera, mas com grandes dificuldades ao nível da estruturação estratégica (Alasadi e Sabbagh, 2015) e com pouca propensão para estimular o crescimento (Bager et al, 2015), o que por si só é um fator limitador para o investimento na formação. Esta falta de competências formais, comparativamente com os gestores de grandes

---

<sup>10</sup> Tradução livre da autora. No original “*The absence of empirical evidence on the direct link between workforce training and small enterprise success*” (Panagiotakopoulos, 2011, p. 15)



empresas, é também uma justificação para que o investimento em formação nas PME seja menor pois, como os gestores de PME não se encontram familiarizados com métodos formais é normal que se sintam menos motivados para participar e investir em programas de formação (Bager et al, 2015). Além disso, os empreendedores/gestores de PME, geralmente, não são capazes de diagnosticar as necessidades de formação dos seus colaboradores de forma eficaz e são, ao mesmo tempo, muito críticos e céticos em relação à qualidade do aconselhamento externo (*apud* Panagiotakopoulos, 2011; Curran e Blackburn, 2000 *apud* Hoque e Bancon, 2006), o que também limita o envolvimento em atividades formais de formação.

Por último, os gestores de PME, resultado da centralização do poder de decisão e não distribuição das funções, encontram-se sobrecarregados, pressionadas e sem tempo para analisar questões que não consideram prioritárias, como é o caso da formação.

Todas as razões referidas até agora fazem com que estes tenham menor probabilidade de recolher informação acerca de programas de formação, financiados ou não financiados, e esse desconhecimento impede-os, também, de participar e investir em formação (Marlow, 1998 *apud* Alasadi e Sabbagh, 2015).

As PME não podem ser encaradas como empresas grandes em ponto pequeno, pois possuem características próprias e diferenciadoras que, muitas vezes, são limitadoras do desenvolvimento de planos de formação contínuos.

Uma das maiores limitações à formação em contexto de PME são os orçamentos reduzidos que fazem com que a formação contínua, através de métodos formais, seja vista como um luxo inacessível, optando-se por métodos informais, não-planeados e reativos, pois são mais económicos (Storey, 1994 *apud* Kotey e Folker, 2007).

As estratégias adotadas pelas PME podem ser, também, uma barreira ao investimento em programas de formação uma vez que muitas selecionam estratégias de negócio que não exigem que os colaboradores aprofundem e melhorem as suas capacidades. Por exemplo, uma estratégia competitiva de baixo custo é desencorajadora do investimento em programas de formação (Hendry *et al.*, 1995 *apud* Panagiotakopoulos, 2011). Também o facto de estas empresas estarem sujeitas a altos níveis de incerteza e possuírem horizontes temporais de curto-prazo faz com que desenvolvam estratégias de formações que permitam aos seus colaboradores aprenderem capacidades necessárias no imediato (Marshall et al, 1995 *apud* Alasadi e Sabbagh, 2015), negligenciando a formação a longo prazo e o desenvolvimento de capacidade e

habilidade soft (Westhead and Storey, 1996 *apud* Kotey e Folker, 2007; Panagiotakopoulos, 2011).

Outra limitação é o modelo da empresa; por exemplo, numa empresa familiar, gerida pelo proprietário e familiares, normalmente, não se recorre a programas formais de formação porque os gestores conseguem facilmente controlar e formar os seus funcionários (Knocke e Kalleberg, 1994 *apud* Hoque e Bacon, 2006; Kotey e Folker, 2007).

Todas estas limitações ao investimento em planos de formação são “agravadas pela consciência que os proprietários e gestores têm quanto ao risco de falha dos investimentos de longo prazo no desenvolvimento da força de trabalho”<sup>11</sup> (Panagiotakopoulos, 2011, p. 15) porque existe a ideia de que trabalhadores com mais formação são sinónimo de maior rotatividade no emprego. Esta convicção é, por um lado, realista porque, na maioria das vezes, as PME não têm capacidade para fornecer a estes trabalhadores melhores salários e progressão nas carreiras (Kotey e Folker, 2007) o que impulsiona a sua transferência para empresas maiores e com capacidade de lhes oferecer melhores perspectivas futuras:

Os empreendedores de PME estão, muitas vezes, relutantes em investir nos seus colaboradores, tendo em mente a possibilidade de mão-de-obra qualificada ser “caçada” (ou seja, os funcionários podem seguir em frente, levando todo o valor que qualquer investimento em formação teria) em mercados de trabalho imperfeitos, o que, por outro lado, pode incentivar as PME a “comprar” funcionários qualificados, em vez de investir no desenvolvimento da sua base de competências interna<sup>12</sup> (Panagiotakopoulos, 2011, pp. 15 e 16).

Por outro lado, tal como Chandler and McEvoy (2000) demonstraram, empresas que investem na formação dos seus colaboradores e se envolvem em regulares avaliações do desempenho tendem a beneficiar de menor rotatividade de funcionários (*apud* Jones *et al.*; 2013).

Por último, importa referir que os colaboradores podem também ser uma barreira para o desenvolvimento de formação contínua, porque para as PME investirem em formação é necessário que esta seja de alguma forma benéfica e isso só é possível se os colaboradores se encontrarem motivados para participar (Panagiotakopoulos, 2011; Matlay, 1999 *apud* Jones *et al.*, 2013).

---

<sup>11</sup> Tradução livre da autora. No original “*aggravated by the owners’ awareness of the failure risk of long-term investments in staff development*” (Panagiotakopoulos, 2011, p. 15)

<sup>12</sup> Tradução livre da autora. No original “*SME entrepreneurs are very often reluctant to invest in people, bearing in mind the possibility of skilled labor being ‘poached’ (i.e. employees may move on, taking the value of any training investment too) in imperfect labor markets, which in contrast may foster SMEs to ‘buy in’ skilled employees rather than invest in developing their in-house competence base*” (Panagiotakopoulos, 2011, pp. 15 e 16).

É por isso necessário ter em conta todas estas barreiras à formação e as características específicas dos gestores e trabalhadores quando se desenha um plano de formação para uma PME.

#### 4.4.2. Adaptações dos programas de formação às PME

Para que um programa de formação seja bem-sucedido em contexto de PME é necessário fazer algumas adaptações e ter alguns cuidados.

Nas PME o processo de decisão está a cargo de apenas uma pessoa - o proprietário (*e.g.* Matlay (2002), Carmo e Pontes (1999)) e, por isso, todo o processo de decisão é baseado na sua intuição e crença. Isto torna essencial sensibilizar os gestores das PME para as vantagens da formação nas organizações (Kotey e Folker, 2007; Jayawarna et al, 2007 *apud* Jones et al, 2013) e fazê-los perceber que “este processo os ajudará a pensar em todos os aspetos dos seus negócios de maneira eficaz e a identificar áreas em que possam beneficiar de conhecimentos externos”<sup>13</sup> (Alasadi e Sabbagh, 2015, p. 296), para que apostem na formação e consigam, assim, desenvolver estratégias apropriadas às necessidades e dimensões da empresa (Kotey e Folker, 2007).

Para além de incentivar e esclarecer os gestores, é essencial envolvê-los em todo o processo de formação. Em primeiro lugar, para que a formação seja entendida como vantajosa é essencial que esteja “alinhada com os requisitos imediatos e específicos dos gerentes/proprietários e fornecer soluções relevantes e práticas”<sup>14</sup> (Jones et al, 2013, p. 59), o que só é possível com a interação daqueles na fase de diagnóstico e de planeamento das formações. Em segundo lugar e devido às desconfianças dos gestores de PME com atores externos à empresa (Hoque e Bancon, 2006), é necessário que aqueles se encontrem envolvidos no processo para que desenvolvam uma relação de confiança e respeito com os consultores e formadores, que lhes permita reconhecer-lhes capacidades e percecioná-los com uma mais-valia para a organização. Por fim, o envolvimento dos gestores é fundamental para motivar os colaboradores da organização para as ações formativas, isto porque numa PME a relação entre gestores e colaboradores é estreita, de confiança e motivadora.

---

<sup>13</sup> Tradução livre da autora. No original “*this process will help owners to think about all aspects of their business in an effective way, and to help them identify areas where they can benefit from outside expertise.*” (Alasadi e Sabbagh, 2015, p. 296),

<sup>14</sup> Tradução livre da autora. No original “*must be aligned to owner-managers’ immediate and specific requirements and provide relevant and practical solutions*” (Jones et al, 2013, p. 59).

A importância da formação e a forma como a ação formativa deve ser efetuada depende da fase do ciclo de vida em que esta se encontra (Kotey e Folker, 2007). Quando uma empresa se encontra na primeira fase de desenvolvimento, caracterizada por grande volatilidade, elevado risco e poucos recursos financeiros, é compreensível que a formação não seja uma prioridade. Mas à medida que a organização se desenvolve a formação vai ganhando, indubitavelmente, mais importância (Hoque e Baco, 2006; Alasadi e Sabbagh, 2015). Porque com o crescimento da organização ocorre, frequentemente, uma divisão do trabalho, onde o proprietário/gestor outorga responsabilidades operacionais a alguns dos seus colaboradores e para que estes desempenhem as novas funções de forma autónoma e eficiente é necessário qualificá-los através da formação. Além disso, nesta fase, como a empresa já se encontra mais estabilizada no mercado tem maior probabilidade de alcançar retornos com os programas de formação, primeiro, porque começa a delinear estratégias de médio-longo prazo que permitem o desenho de planos de formação contínuos e, segundo, porque tem mais capacidade de proporcionar aos seus colaboradores condições que os satisfaçam e os façam permanecer empresa, não perdendo os benefícios da formação. Assim, é de extrema importância perceber em que fase do ciclo a PME se encontra e analisar se é vantajoso investir ou não na formação.

Relativamente à metodologia, as ações formativas em PME devem primar por uma componente mais prática, que possa ser facilmente integrada no dia-a-dia de cada colaborador, superando as restrições de tempo e os constrangimentos de abdicar de horas laborais para executar formação (Panagiotakopoulos, 2011). Posto isto, quando se desenha o plano de formação e se escolhe o método formativo, deve-se optar pela combinação de métodos formais e informais, flexíveis, convenientes, de baixo custo e benéficos (Kotey e Folker, 2007). As ações formativas devem ser, por um lado, específicas para as atividades realizadas no local de trabalho, permitindo a aprendizagem no contexto em que as competências são usadas e desenvolvendo a capacidade para produzir soluções relevantes e práticas para problemas que possam surgir (Kotey e Folker, 2007). Por outro lado, devem ser também realizadas ações formativas mais gerais e com o objetivo de fortalecer as competências *soft*, permitindo desenvolver uma força de trabalho multifacetada. Segundo Kotey e Slade (2005) nas microempresas não é necessário recorrer a formações intensivas, devendo-se optar por seminários ou sessões de *coaching* (Felisardo, 2014). No caso dos gestores, os métodos preferências para transmitir conhecimentos e capacidades práticas é através da formação estratégica e consultoria (Alasadi e Al Sabbagh, 2015).

Por último, importa referir que toda e qualquer ação de formação realizada numa organização, independente da dimensão desta, deve ir ao encontro das necessidades e deve ser corretamente avaliada. Mas no caso das PME, é necessário um maior cuidado na avaliação das necessidades de formação e na redação da avaliação dos programas de formação, uma vez que, os recursos são escassos. (Banks et al, 1987 *apud* Kotey e Folker, 2007).

#### 4.4.3. Programas de Formação – Ação

De forma a colmatar as lacunas que eram sentidas no tecido empresarial português foram desenvolvidos os programas de formação-ação, que tinham como principal objetivo conduzir as PME a padrões de desempenho mais competitivos e “reforçar o envolvimento destas nos instrumentos de política que orientam o investimento público no domínio da formação profissional” (Cunha *et al.*, 2013, p. 17). Estes são financiados por fundos estruturais desde a década de 80, mas “a modalidade ganhou fulgor com o seu enquadramento nos Quadros Comunitários de Apoio, a partir de 1996, com a criação do Programa Piloto de Formação para PME” (Cunha *et al.*, 2013, p. 25), conduzido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), pela Associação Empresarial de Portugal (AEP) e pela Associação Industrial Portuguesa (AIP).

Atualmente os programas de formação-ação enquadram-se no primeiro domínio do Acordo Portugal 2020, através do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (PO CI). Anteriormente, entre 2007 e 2013, aqueles integravam o Eixo III do Programa Operacional para o Potencial Humano (PO PH) inscrito no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). A tabela seguinte permite avaliar o impacto destes programas em Portugal, indicando o número de empresas que são intervencionadas por tipologias e o número de colaboradores abrangidos:

Tabela 2: Informações sobre o impacto dos programas de formação-ação

Ano	2012			2013			2014		
	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena	Média
<b>Nº empresas intervencionadas</b>	3465	1759	265	4174	2215	490	4083	2056	338
<b>Total PME intervencionadas</b>	<b>5489</b>			<b>6879</b>			<b>6477</b>		
<b>Nº colaboradores abrangidos</b>	<b>66205</b>			<b>53699</b>			<b>84269</b>		
<b>Volume Horas Formação</b>	<b>1285169</b>			<b>1056398,5</b>			<b>1785412</b>		

Fonte: Relatórios Anuais de Execução PO PH de 2012, de 2013 e de 2014

Os projetos de formação-ação estão organizados numa lógica de atuação em rede, em que os diversos intervenientes têm as suas responsabilidades bem definidas e a sua eficácia é essencial para o sucesso daquele. Os intervenientes envolvidos nos programas de formação-ação podem ser classificados em entidades responsáveis pela promoção e organização dos programas, sendo estas as entidades gestoras e os organismos intermédios, que são, normalmente, grandes associações empresariais (como a AIP ou a AEP) e em entidades com ação direta junto das empresas, isto é, associações locais (como ACIFF, AEMITEQ) e entidades formadoras (como a CH Academy), que podem ser subcontratadas por essas associações locais. A escolha por este sistema multi-atores é benéfica porque, em primeiro lugar, permite a disseminação territorial dos projetos através dos laços de proximidade das associações locais com as PME, que facilitam a mobilização destas para a formação. Em segundo lugar, o modelo de subcontratação dos serviços de formação e consultoria a entidades formadoras permite a indução de externalidades das atividades inerentes à execução do projeto (Cunha *et al.*, 2013).

A modalidade de financiamento adotada é o regime de auxílios “de minimis”, nos termos previsto na alínea f) do nº1 do artigo 50º do Regulamento Específico do domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI), apresentada de seguida:

no caso dos projetos de formação-ação, [...] os apoios podem ser concedidos ao abrigo do regime de auxílios de minimis, com a contribuição do FSE limitada a 90 % das despesas elegíveis excluindo as remunerações dos ativos empregados em formação durante o período normal de trabalho.

E a execução financeira dos projetos é orientada segundo um esquema de pedidos de reembolsos. No começo de cada ano do projeto, os organismos intermédios fazem um pedido de adiantamento e recebem 15% do orçamento planeado para esse ano, que lhes permite fazer face a algumas despesas iniciais. Ao longo do projeto e com uma periodicidade de 2 meses são submetidos pedidos de reembolso das despesas ao COMPETE2020, que terá de o validar e, posteriormente, avançar com o reembolso. No final do projeto será paga a quantia restante de forma a perfazer a totalidade do valor executado. Todas as transferências monetárias seguem a seguinte sequência, o COMPETE2020 transfere a verba para os organismos intermédios que, por sua vez, a transferem para as associações locais que a entrega, na totalidade ou em parte, às entidades formadoras. A utilização do organismo intermédio, como gestor financeiro dos projetos, permite descentralizar a gestão dos fundos comunitários, e a utilização de um método cujo dinheiro não é, inicialmente, dado na totalidade à empresa executante do projeto possibilita

uma melhor coordenação dos custos e impede que este seja utilizado de forma indevida e para outras funções.

A metodologia dos projetos de formação-ação implica a alternâncias entre a componente de formação e de consultoria, sendo que as condições de formação e consultoria variam conforme a dimensão, ou seja, a carga horária, o número de colaboradores que pode participar em cada uma destas vertentes e a modalidade de formação (intraempresas ou interempresa) é variável em função do projeto e a dimensão da empresa. No entanto, a implementação dos programas segue, em todas as empresas, uma abordagem multifásica - diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação – que permite que numa única intervenção, e num horizonte temporal relativamente curto, todo o ciclo formativo seja desenvolvido. Assim, os programas de formação-ação baseiam o planeamento estratégico de toda a ação nas necessidades reconhecidas na fase de diagnóstico e, posteriormente, elaboram um plano de ação para operacionalizar os objetivos definidos. Na fase de implementação são realizadas diversas ações concentradas de consultoria e formação e, por último, na avaliação compreende-se se os objetivos foram alcançados e quais os problemas na aplicação dos programas, permitindo o aprimoramento destes.

Com base nesta experiência curricular e através de uma reflexão conjunta com os restantes membros da CH Academy consegui identificar uma série de limitações operacionais e práticas que estes programas apresentam.

Em primeiro lugar, e apesar da atuação em rede ser, em muitos aspetos, benéfica, coloca alguns desafios devido ao elevado número atores envolvidos, como a dificuldade de fiscalização e monitorização que resulta numa excessiva burocratização de processos e inflexibilidade.

Em segundo lugar, e relativamente à avaliação financeira do sucesso dos projetos, é necessário, na minha opinião, compreender se as verbas contribuíram, efetivamente, para uma melhoria das capacidades dos colaboradores e alavancagem das PME portuguesas em vez de só identificar se estas foram utilizadas da forma prevista nos programas dos projetos de formação-ação.

Em terceiro lugar, surgem alguns aspetos metodológicos que são limitadores do sucesso dos programas. Como referido, a carga horária, o número de formandos e a modalidade de formação e consultoria varia conforme a dimensão das empresas, aumentando à medida que a

dimensão também aumenta. No caso das microempresas a modalidade de formação é interempresas, o que a nível operacional é, por vezes, um obstáculo. Porque, em primeiro lugar, exige que todas as empresas que constituam o grupo de formação possuam necessidades formativas semelhantes, o que nem sempre é fácil e, em segundo lugar, levanta uma série de questões logísticas, uma vez que, estas empresas devem estar geograficamente adjacentes, para que possam assistir às formações, e é necessário conciliar os horários das formações com todos os horários de trabalho e disponibilidades dos formandos

Outra questão metodológica que é muito criticada pelos empresários e pelos gestores de programas de formação-ação é a obrigatoriedade de o grupo de formandos ser fixo. Todas as formações em sala são realizadas pelos mesmos formandos, independentemente da dimensão da empresa e da área da formação. Um programa de formação-ação pode abranger um leque grande de ações formativas, desde formações mais gerais, como Higiene e Segurança no Trabalho e Primeiros Socorros, a formações mais específicas, como Gestão de Stock, Ferramentas Informáticas para Faturação ou Sistema de Informação Geográficos (SIG). Esta estabilização do grupo irá implicar que trabalhadores da logística tenham de assistir a formações relacionadas com a faturação ou SIG, mesmo que isso nada tenha que ver com as suas funções, o que, na minha opinião, é uma exigência que limita o sucesso e o aproveitamento destes programas.

A duração pré-estabelecida dos projetos (2 anos) é, na minha opinião, curta e, por vezes, não permite às organizações a total satisfação das necessidades identificadas na fase de diagnóstico e a construção de uma relação de proximidade e confiança com os consultores e formadores, que é vantajosa para uma melhor taxa de sucesso do projeto. Por isso, é de extrema importância que as empresas entrem no início dos projetos.

Por último, existem limitações que não estão relacionadas com os projetos mas com as empresas participantes. Por exemplo, a intenção de alguns empresários é criticável, porque muitos se inscrevem nos projetos de formação-ação com o objetivo de cumprir os requisitos legais relacionadas com a formação obrigatória dos seus colaboradores e, por isso, o seu envolvimento nestes programas é pouco significativo, diminuindo logo à partida o sucesso do projeto.

Apesar destas limitações todos os exercícios de avaliação externa dos programas de formação-ação apresentaram um impacto positivo ao nível do desempenho organizacional das PME, como descrito no relatório “Estratégias de Formação-ação em Portugal”:



Os estudos de avaliação externa revelam, ainda, que os Programas de Formação-Ação têm induzido mudanças com significado nas empresas abrangidas. Em alguns casos, estas mudanças são de carácter estrutural e, por essa razão, tendencialmente mais duradouras e sustentáveis e com maior potencial para influenciar o desempenho e a posição competitiva das empresas. Noutros casos, as mudanças são de carácter mais instrumental, centradas em áreas funcionais específicas e na disponibilização de ferramentas de apoio (Cunha *et al.*, 2013, p. 52)

Estas mudanças traduzem-se em melhorias do volume de negócio, redução de custos, rentabilidade das empresas e aumento da rede de contactos e parcerias entre empresas participantes, possibilitando a alavancagem dos negócios. Os resultados positivos estão “na base dos níveis elevados de satisfação dos empresários envolvidos bem como a sua disponibilidade para encetar novos processos formativos, o que demonstra o potencial deste tipo de programas no fomento da adesão das micro e PME aos processos de qualificação” (Cunha *et al.*, 2013, p. 53).



## 5. Conclusão

Esta experiência profissional realizada no âmbito do mestrado de Gestão, na *CH Academy*, apresentou-se como uma oportunidade para dar corpo e conteúdos às aprendizagens iniciadas aquando da entrada na licenciatura em Economia. A minha experiência foi sendo construída de forma gradual e a integração no quotidiano profissional e nos projetos de formação-ação esteve sempre fundamentada no trabalho conjunto e em equipa. A recetividade e disponibilidade de todos os membros da equipa foi essencial na minha integração e possibilitou-me ter a abertura para fazer sugestões, sempre que pertinentes. O trabalho desenvolvido no âmbito dos programas de formação-ação permitiu-me ter contacto com muitas empresas de setores de atividade diversos, o que é benéfico, mas também muito desafiante. Esta experiência pautou-se por ser cheia de desafios que testaram a minha capacidade de adaptação, sendo que o mais relevante foi a mudança e incerteza que a pandemia, causada pelo SARS COV 2, trouxe ao mercado de trabalho mundial. Apesar do projeto pelo qual era responsável não ter tido o volume de trabalho expectável e ter, assim, de assumir um papel de assistência, aos restantes projetos e de recolha de dados para gestão, considero que o objetivo proposto, inicialmente, de apoio à gestão de projetos de formação-ação foi alcançado.

A nível profissional, esta experiência introduziu-me no mercado de trabalho e permitiu-me adquirir conhecimentos e desenvolver competências na área de gestão da formação.

A nível pessoal, possibilitou-me melhorar as minhas capacidades de gestão, adaptação, comunicação e resolução de problemas. Para além do que aprendi, considero que contribui para o quotidiano da empresa, em primeiro lugar, porque cumpri com todas as tarefas de apoio à gestão de projetos de formação-ação que me foram confiadas e, em segundo lugar, porque consegui criar instrumentos de coordenação e de agregação de dados que permitiram à gestora da equipa e ao diretor executivo do grupo tomarem decisões estratégicas mais informadas.

Após analisar a literatura existente relativa ao tema da formação, ficou para mim evidente que para que uma organização ter uma presença competitiva, num mercado que é cada vez mais global e volátil, é essencial que esta invista na formação da sua força de trabalho, para que estes consigam adaptar-se às novas situações de forma eficiente e produtiva. Assim, a formação deve ser vistas pelas organizações como um investimento que trará benefícios para a organização como o aumento da performance e eficiência dos seus colaboradores que, consequentemente, melhorará a produtividade conjunta da organização, a satisfação dos clientes, o crescimento do volume de vendas/prestação de serviços. Para além destes benefícios, o investimento na

formação tem, também, consequências positivas para a sociedade, permitindo o crescimento económico dos países e a criação de oportunidades como por exemplo a entrada em blocos económicos com importância mundial. Tão essencial como entender os benefícios da formação é monitorizar os custos de formação, porque possibilita uma melhor gestão dos recursos e a comparação entre programas de formação, adotando-se os processos mais eficientes e económicos. Estes custos podem ser logísticos, como os custos com materiais e *softwares* utilizados, a localização, as viagens e as refeições dos participantes; institucionais, custos com os salários dos trabalhadores do departamento de formação, dos consultores e dos formadores ou custos de produção, causados pela perda de produção nos horários das ações formativas.

Para que uma organização possa sentir os benefícios da formação necessita de criar um programa de formação corretamente desenhado e que complete uma sequência de etapas alinhadas com o ciclo de formação. A primeira etapa é caracterizada pela perceção e identificação das necessidades de formação da empresa, através desta informação é desenhado, na segunda etapa, o plano de formação que deve ir de encontro com as necessidades e expectativas tanto dos gestores como dos colaboradores. A fase seguinte, a implementação, é onde ocorre efetivamente o momento de aprendizagem e sua eficácia está em muito dependente das fases anteriores. A última fase é a da avaliação e é através desta que a administração entende a rentabilidade de um determinado programa de formação e lhe dá ou não continuidade. São vários os métodos utilizados para proceder à avaliação de um programa de formação, neste breve resumo da literatura apenas são apresentados o método de Kirkpatrick e de Phillips, que são os mais utilizados na prática pelas organizações. O modelo de avaliação de Kirkpatrick é assente em quatro níveis de critérios – avaliação de reações afetivas e comportamentais dos formandos, avaliação da aprendizagem de conhecimentos, comportamentos e atitudes, avaliação da alteração dos comportamentos no local de trabalho e avaliação dos resultados da formação (volume de vendas, lucro, custos, tempo etc). Em 1996, Phillips veio complementar este modelo de quatro níveis de Kirkpatrick, introduzindo-lhe uma fase adicional onde se pretende avaliar o retorno do investimento (ROI) na formação, através da comparação entre os benefícios monetários líquidos e os custos.

A formação é essencial para qualquer tipo de empresa, independentemente da dimensão desta, mas desempenha um papel ainda mais importante no contexto de PME. Apesar disso, estas empresas, comparativamente com as grandes, investem pouco na formação dos seus colaboradores. Isto deve-se às características dos seus gestores que, normalmente, são muito

céticos em relação aos retornos da formação e não tem capacidades para diagnosticar as necessidades de formação dos seus colaboradores, mas também não confiam em atores externos. Em contexto de PME, o poder de decisão costuma estar centralizado no gestor/proprietário, que faz com que este tenha pouca disponibilidade para apostar na sua formação ou planear a formação dos seus colaboradores. Para além disso, as PME são caracterizadas por orçamentos limitados que impossibilitam, por um lado, a criação de programas formais e contínuos de formação e, por outro, a ausência dos colaboradores durante muito tempo dos seus postos de trabalho. Também o cariz familiar da empresa é um fator limitador, uma vez que os gestores de empresas familiares acreditam que conseguem facilmente controlar e formar os seus funcionários. Por último, a crença dos gestores de PME que os trabalhadores com mais formação tende a trocar a organização por outra com capacidade para lhes oferecer melhores posições e salários e o entendimento, por parte dos colaboradores, que o esforço realizado na formação não será traduzido em progressões na carreira, inibem o investimento na formação.

Estas barreiras fazem com que os programas de formação em PME necessitem de adaptações, como uma maior sensibilização dos gestores PME para a formação e as suas vantagens, uma maior consideração da dimensão e da fase do ciclo de vida da empresa e um *design* cuidadoso do programa de formação para que faça face as necessidades dos colaboradores e seja adequado financeiramente às disponibilidades monetárias da empresa. É, ainda mais importante envolver o gestor e os gestores operacionais em todo o processo de formação e, enquanto consultor e formador desenvolver uma relação de confiança e respeito com estes. Por último, é essencial escolher uma combinação de métodos formais e informais, de baixo custo, para as ações formativas.

Para além das adaptações necessárias, para potencializar o investimento em formação por parte das PME, os governos desempenham um papel fundamental. No caso Português, os últimos governos têm investido em políticas de apoio à formação, os programas de formação-ação são um exemplo disso. Estes possibilitam às PME portuguesas ter consultoria e dar formação aos seus colaboradores a um preço reduzido. Na minha opinião e com base na experiência profissional, no âmbito destes projetos que o estágio curricular me deu, posso concluir que estes programas apresentam algumas limitações como a excessiva burocracia e a inflexibilidade em certas questões, mas no global são uma mais-valia para as PME, ainda que muitas destas não aproveitem os programas da melhor forma.



## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. ; Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Alasadi, R. ; Sabbagh, H. Al. (2015). The Role of Training in Small Business Performance. *International Journal of Information, Business and Management*, pp. 293–311.
- Almeida, A. J.; Alves, N. (2011). Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: Convergências e Divergências entre os Sectores Público e Privado. In: Araújo, M. e Martins, D. (coord.). *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, pp. 709-722. Porto: Edições Politeama, <http://hdl.handle.net/10451/8137> [junho de 2020].
- Antunes, H. J. (2015). As práticas de Gestão de Recursos Humanos “presentes” na criação de empresas: a necessidade de formação profissional e de novas competências. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Criação de Empresas. Universidade da Beira Interior. [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6469/1/4645\\_8862.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6469/1/4645_8862.pdf) [fevereiro de 2020].
- Bager, T. E.; Jensen, K. W.; Nielsen, P. S.; Larsen, T. A. (2015). Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, pp. 578–599. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2014-0224>
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the Employer’s Return on Investments in Training: Evidence from the Literature. *Industrial Relations*, pp. 502–524. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00178>
- Bauer, K.; Landers, R. (2014). The Impact of Environmental Factors on Transfer of Training Over Time. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. 17202-17202.
- Bergek, A.; Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, pp. 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Billings, K. G. (2018). Training and development and employee engagement in small organizational settings. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The

Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>

Campos, Ana C. S. (2012). A Formação em contexto de trabalho: da retórica à ação. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação. Universidade do Porto. [https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=30300](https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=30300) [fevereiro de 2020].

Carmo, V.; Pontes, C. (1999). Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, jan./abr., V. 28, pp. 49-58.

Ceitel, M. (2007), O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Coord), *A Gestão dos recursos humanos: contextos, processos e técnicas*, pp. 325-355. Lisboa: Recursos Humanos Editores.

Costa, Ana R. P. (2017). O Ciclo Formativo nas empresas: o caso de uma empresa tecnológica. Relatório de Estágio para obtenção do grau de mestre em gestão de recursos humanos. Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14304> [abril de 2020].

Cunha, L.; Feliciano, P.; Figueiredo, A. ; Leal, I.; Trindade, S. (2013). Estratégias de Formação-Ação em Portugal – PME”. *Quaternaire Portugal*.

Dachner, A. M.; Saxton, B. M.; Noe, R. A.; Keeton, K. E. (2013). To Infinity and Beyond: Using a Narrative Approach to Identify Training Needs for Unknown and Dynamic Situations. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 239–267. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21160>

Ellis, A. P. J.; Bell, B. S.; Ployhart, R. E.; Hollenbeck, J. R.; Ilgen, D. R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp. 641–672. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00617.x>

Felisardo, Alexandra S. S. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal. Dissertação para obtenção do grau de mestre em ciências empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/7680> [fevereiro de 2020].



- Freitas, João P. G. (2016). A Formação numa PME portuguesa na perspetiva dos Trabalhadores e Gestores. Relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108103> [março de 2020].
- Figueiredo, Ana R. S. (2013). Avaliação do Impacto do Programa Formação PME. Relatório de Estágio para obtenção do grau de mestre em gestão. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/24812> [março de 2020].
- Fonseca, Ana S. R. P. (2011). As PME em Portugal: Reflexões e Desafios. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/4272> [maio de 2020].
- 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.
- Hamburg, I.; Brien, E. O.; Engert, S. (2013). Engaging SMEs in Cooperation and New Forms of Learning. *Computer and Information Science*. <https://doi.org/10.5539/cis.v7n1p1>
- Hoque, K.; Bacon, N. (2006). The antecedents of training activity in British small and medium-sized enterprises. *Work, Employment and Society*, pp. 531–552. <https://doi.org/10.1177/0950017006067000>
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Edição, São Paulo: McGrawHill.
- Jones, P.; Beynon, M. J.; Pickernell, D.; Packham, G. (2013). Evaluating the impact of different training methods on SME business performance. *Environment and Planning C: Government and Policy*, pp. 56–81. <https://doi.org/10.1068/c12113b>
- Kotey, B.; Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, V. 43, pp. 16-40.
- Kotey, B.; Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type - Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, pp. 214–238. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>
- Leão, André F. B. L (2013). O funcionamento dos Programas de Formação-ação em Portugal. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão. Instituto Superior de Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/7235> [março de 2020].

- Matlay, H. (2002). "Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach". *Education + Training*, pp. 357-369.
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organisations*, 15–18. <https://doi.org/10.1108/14777281111125354>
- Phillips, Jack J. (2003) Return on investment in training and performance improvement programs. Burlington: Butterworth–Heinemann.
- Phillips, Patti; Phillips, Jack (2002). How to measure the return on your HR investment. *Strategic HR Review Strategic HR Review J1 - Strategic HR Review*. Retrieved from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=6685968>
- Poças, Cátia S. L. (2017). Programa de Formação por competências - Numa PME do setor da restauração. Trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/15846> [março de 2020].
- 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*, pp. 1279–1298. <https://doi.org/10.1080/09585190210149529>
- Silva, B. P. (2011). AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO. *Pociq.Mtss.Pt*. Retrieved from [http://pociq.mtss.pt/POCIQ/images/stories/files/Avaliacao\\_Impacto\\_Formacao.pdf](http://pociq.mtss.pt/POCIQ/images/stories/files/Avaliacao_Impacto_Formacao.pdf)
- Soares, Camila J. (2013). Gestão de Projetos de Formação e Consultoria – Potencialidade da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos na Contextualização de Projetos de Formação. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade Católica Portuguesa.
- Taylor, P.J.; Russ-Eft D.F.; Chan D. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *The Journal of Applied Psychology*, pp. 692–709.
- Úbeda García, M. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 1691–1710. <https://doi.org/10.1080/09585190500239341>

Walters, K.; Rodriguez, J. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*.

Outros documentos:

Grupo CH. 2015. *Proposta de valor para colaboradores*. Coimbra.

Grupo CH. 2012. *Código de Ética e Conduta Empresarial*. Coimbra

Grupo CH. 2014. *Sete Pecados Capitais Rev. 02*. Coimbra

Grupo CH. 2014. *Síndromes Organizacionais Rev.02*. Coimbra

Portaria n.º 57-A/2015 de 27 de fevereiro. Diário da República nº 41/2015, 1º Suplemento, Série I de 2015-02-27. Presidência do Conselho de Ministros e Ministro da Economia. Lisboa.

QREN. 2012. *Relatórios Anual de Execução do PO PH*. Lisboa

QREN. 2013. *Relatórios Anual de Execução do PO PH*. Lisboa

QREN. 2014. *Relatórios Anual de Execução do PO PH*. Lisboa



## Anexos

Anexo 1 – Exemplo do ficheiro de compilação dos dados de angariação (Folha 1)

Anexo 2 – Exemplo do ficheiro de compilação dos dados de angariação (Folha 2)

Anexo 3 - Resumo Angariação Total Formação-Ação

Anexo 4 – Contador do IN' CHNEWS

Anexo 5 - Mapa resumo da situação burocrática das empresas.

Anexo 6 - Registo de ocorrências.

Anexo 7 - Mapa de Faturação (Folha 1 – Registo mensal de horas de formação-ação)

Anexo 8 - Mapa de Faturação (Folha 2 - Registos mensal de deslocações formação-ação)

Anexo 9 - Mapa de Planeamento de Faturação

Anexo 10 - Controlo de deslocações

Anexo 11 - Controlo de registos

Anexo 12 - Controlo de execução

Anexo 13 – Mapa de planeamento de faturação anual



Anexo 1 – Exemplo do ficheiro de compilação dos dados de angariação (Folha 1)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Nº	empresa	localidade	Região	Angariação	Empresa "repetida"	Decisão	Cativação de minimis	Dimensão Empresa	Área Temática	Ativa	Notas
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Anexo 2 – Exemplo do ficheiro de compilação dos dados de angariação (Folha 2)

**Nome do Projeto**

Decisão Participação		Nº Empresas	
SIM	0		
NÃO	0		
A DECIDIR	0		

Dimensão Empresa	Empresas Cative	Objetivo	Em fal
Micro	0	6	6
Pequena	0	14	14
Média	0	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

Áreas temáticas	Nº Empresas	Nº Minim	Em fal
Gestão da Inovação	0	15	15
Economia Digital	0	15	15

Taxa de Execução	
Taxa de Execução	0%

Cativeção	Nº Empresa
Aprovada	0
Aguarda cativeção	0
Aguarda quota de minimis	0
A recolher documentação	0
<b>Total</b>	<b>0</b>


Ativas	
SIM	0
NÃO	0
<b>Total</b>	<b>0</b>

Dados Empresas Projeto    **RESUMO**    (+)



Anexo 3- Resumo Angariação Total Formação-Ação



## FORMAÇÃO - AÇÃO

### RESUMO GERAL

Aprovada	
Aguarda cativação	
Aguarda quota de minimis	
A recolher documentação	
<b>Total</b>	
<b>%</b>	<b>0%</b>

AEA - FORMAÇÃO PME

Cativação	Nº Empresas
Aprovada	
Aguarda cativação	
Aguardar quota de minimis	
A recolher documentação	
<b>Total</b>	<b>0</b>

ANEME - MOVE PME

Cativação	Nº Empres:
Aprovada	
Aguarda cativação	
Aguardar quota de minimis	
A recolher documentação	
<b>Total</b>	<b>0</b>

ACIFF - QI PME

Cativação	Nº Empresas
Aprovada	
Aguarda cativação	
Aguardar quota de minimis	
A recolher documentação	
<b>Total</b>	<b>0</b>

ACIFF - MELHOR TURISMO

Cativação	Nº Empres:
Aprovada	
Aguarda cativação	
Aguardar quota de minimis	
A recolher documentação	
<b>Total</b>	<b>0</b>

AEMITEQ - MOVE PME

Cativação	Nº Empres:
Aprovada	
Aguarda cativação	
Aguardar quota de minimis	
A recolher documentação	
<b>Total</b>	<b>0</b>

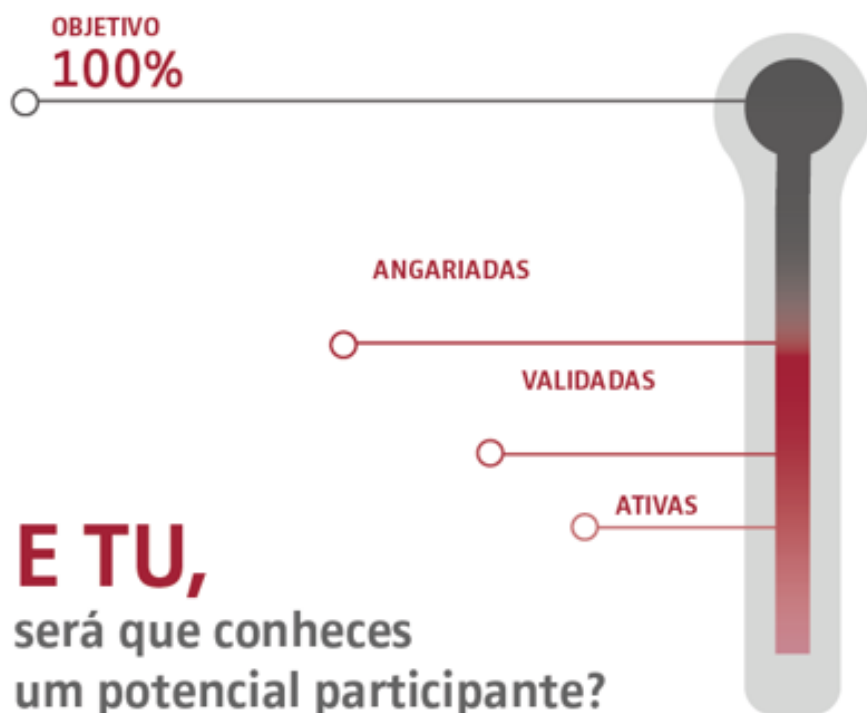
Ativas

AEA- Formação PME	
ANEME- MOVE PME	
ACIFF- QI PME	
ACIFF- MELHOR TURISMO	
AEMITEQ- MOVE PME	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>

RESUMO
Resumo ANEME\_MOVEPME
Resumo AEA\_FORMAÇÃO PME
Resumo ACIFF\_TURISMO
...
+
:
◀

# CONTADOR FORMAÇÃO AÇÃO



CH ACADEMY 



Anexo 5 - Mapa resumo da situação burocrática das empresas.

Entidade Destinatária			Pessoa Responsável			CAE	Dimensão	Área Temática	Ficha Insc	Declaração Elegibilidade	Certificado PME	Anexo A	Certidão permanente	IES 2018	Cópia início atividade (Contabilidade organizada)	Declaração Empresa Autônoma/Única	Evidência de licenciamento	Declaração Não Dívida AT	Declaração Não Dívida SS	Minimis	Info Formandos	Contrato	Rel Diagnostico	Cartaz	Dossier	consultor	
ID	Designação	Nome	Contacto																								
			Email	Telem.	Função																						
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
8																											
9																											
10																											
11																											
12																											
13																											
14																											
15																											
16																											
17																											
18																											
19																											

Anexo 6 - Registo de ocorrências.

FICHA DE OCORRÊNCIAS			
			
A preencher pela entidade formadora			
Entidade	ACIFF - Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz	Projeto Nº	POSDG 2-2020-FSE-000634
Empresa		Consultor	
Curso		Duração	
1. Data da Ocorrência _____			
2. Descrição			
3. Ocorrência registada por:			
<input type="checkbox"/> Formador/s	<input type="checkbox"/> Coordenação	<input type="checkbox"/> Outros	_____
Nota: se necessário juntar documento(s) comprovativo(s)			
A coordenação: _____			Data: _____



Anexo 7 - Mapa de Faturação (Folha 1 – Registo mensal de horas de formação-ação)



REGISTO MENSAL DE HORAS DE FORMAÇÃO-ACÇÃO

<b>Período de</b>										<b>a</b>
<b>ANEXO À FACTURA N.º</b>										<b>de</b>
Nome de Empresa	Formador/a - Cuias/Autor/a	Data	Cuias/Autor/a		Formação			Total Horas		
			Fase	Horas	Designação	Horas				
<b>Data elaboração</b>		<b>Azienda Gestora do Projeto</b>								
Organismo Intermediário:		Cofinanciado por:								

Anexo 8 - Mapa de Faturação (Folha 2 - Registos mensal de deslocações formação-ação)



**REGISTO MENSAL DE DESLOCAÇÕES FORMAÇÃO-AÇÃO**

<b>Período de</b>		<b>a</b>							
<b>ANEXO À FACTURA Nº</b>		<b>de</b>							
Nome da Empresa	Formador(a) - Coarquiteta	Coarquiteta		Formação		Parcours Efetuado	Km Percorridos	Valor Km	Total Geral
		Fase	Data	Designação	Data				
<b>Data elaboração</b>	<b>Assinatura Gestor(a) do Projeto</b>		<i>Clay</i>						
	<b>Organismo intermédio:</b>		<b>Cofinanciado por:</b>						

### Anexo 9 - Mapa de Planeamento de Faturação

Pressupostos		Prezupostar Centro Custor	
Valor Hora Consultoria		Industry	
Valor Hora Formação N5		Monstros	
Valor Hora Formação N3		KWL	
Deslocações		Restantes	
Valor Hora Coordenação		Diretores	
Data Início Projeto			
Data Fim Projeto			
Duração Meses			

Proposta	Qtd	Valor
Consultoria		
Formação N5		
Formação N3		
Ajudas de Custo		
Gestão de Projeto e Coordenação		
<b>Total</b>		

Previsão Faturação	abr/20		mai/20		jun/20		jul/20		ago/20		set/20		out/20		nov/20		dez/20		Total 2020		jan/21		fev/21		mar/21		abr/21		mai/21		jun/21	
	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor		
Consultoria																			0	-												
Formação N5																			0	-												
Formação N3																			0	-												
Ajudas de Custo																			0	-												
Gestão de Projeto e Coordenação																			0	-		0	-		0	-		0	-		0	-
<b>Total</b>																			-	-		-	-		-	-		-	-		-	-

Centro de custos	n° Fatura														Total 2020																		
	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor					
CH Academg																																	
KWL																																	
Industry - Alvaro Beleza																																	
Industry - João Freitas																																	
M&C (27I)																																	
M&C (20I)																																	
Markets																																	
Externos																																	
Diretores																																	
<b>Total</b>	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	10	-	0	-	0	-	0,00	-	10	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	

<b>Margem Bruta Academg</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Anexo 10 - Controlo de deslocações

Empresa	Dimensão	Área Temática	Horas de Consultoria	Valor Hora	Horas de formação	Valor Hora	25% (valor referência)	Nº de Viagens	Valor máximo	Total	Diferença	Valor unitário	fev/20	mar/20	abri/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20		





Anexo 12 - Controlo de execução

	Agosto de 2020						
	Empresas	Totais			Executado		
		Consultoria	Form. Intra	Form. Inter	Consultoria	Form. Intra	Form. Inter
MOVE PME							

◀ ▶
Mar\_2020
Abr\_2020
Mai\_2020
Junho\_2020
Julho\_2020
Agosto\_2020

Anexo 13 – Mapa de planeamento de faturação anual

Pressupostos			Pressupostos Centro Custos															
Valor Hora Formação N5			Industry															
Valor Hora Consultoria			Monstros															
Valor Hora Formação N3			KWL															
Deslocações			Restantes															
Valor Hora Coordenação			Diretores															
Data Início Projeto			Externos															
Data Fim Projeto			Formador															
Duração Meses																		
Proposta			Qtd	Valor														
Formação N3																		
Formação N5																		
Consultoria																		
Ajudas de Custo																		
Gestão de Projeto e Coordenação Pedagógica																		
Total																		

Valor Total (Formação + Valor Para Formação: para cada tipo de formação: Valor para Consultoria:

Previsão Faturação	Total 2020					Total 2021					Total 2022					Total	
	Micro	Pequena	Média	Qtd Total	Valor Total	Micro	Pequena	Média	Qtd	Valor	Micro	Pequena	Média	Qtd	Valor	Qtd	Valor
Formação N3																	
Formação N5																	
Consultoria																	
Diagnóstico																	
Implementação																	
Avaliação																	
Ajudas de Custo																	
Gestão de Projeto e Coordenação Pedagógica																	
Total																	

Centro de custos	Total 2020					Total 2021					Total 2021					Total	
	Micro	Pequena	Média	Qtd	Valor	Micro	Pequena	Média	Qtd	Valor	Micro	Pequena	Média	Qtd	Valor	Qtd	Valor
Consultores (I/E)																	
Formadores E																	
Faturação Líquida																	
Faturação Líquida mensal																	

20 empresas - mínimo (100%)

Planeamento\_Faturacao\_AEMITEQ Distribuição\_Horas