



Ana Rita Simões Figueiredo

# Avaliação do Impacto do Programa Formação 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

Setembro de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Rita Simões Figueiredo

# Avaliação do Impacto do Programa Formação 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 Pedro Torres  
Orientador da Entidade de Acolhimento: Eng<sup>a</sup> Fátima Matias

Coimbra, 2013

## AGRADECIMENTOS

*À minha coordenadora, Eng<sup>a</sup> Fátima Matias, por ter aparecido no momento certo, ter acreditado nas minhas capacidades e me receber como parte integrante da equipa.*

*Aos meus colegas de departamento, que me ensinaram tudo o que sei e me apoiaram em todos os momentos.*

*Ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Torres, pela paciência e ajuda prestada.*

*Às empresas que através da sua colaboração tornaram possível realizar este estudo.*

*À minha família, pelo esforço e dedicação incansável para me proporcionarem esta oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.*

*Aos meus amigos de faculdade, pela partilha de experiências, por estarem a meu lado em todos os momentos e serem uma peça fundamental na minha vida.*

## RESUMO

O presente relatório pretende descrever a experiência proporcionada pelo estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, através da integração do Departamento de Formação do Instituto Pedro Nunes. O estágio foi desenvolvido na área da gestão da formação, nomeadamente na execução física do Programa Formação PME da tipologia 3.1.1- Programa de Formação-Ação para PME, do POPH. Para além disto, foi-me concedida a possibilidade de realizar uma avaliação do impacto do referido programa, aplicando um instrumento de avaliação a todas as entidades anteriormente intervencionadas pelo IPN.

Com o pertinente enquadramento teórico sobre a formação e o seu impacto ao nível organizacional e o conhecimento da metodologia aplicada na execução do programa, verificaram-se as mais-valias que a atividade formativa e este projeto em particular representam para o tecido empresarial português.

A componente prática deste relatório consistiu na aplicação de um questionário de avaliação, que pretende verificar as perceções de impacto e a satisfação dos empresários com a execução Programa FPME nas suas entidades, averiguando a qualidade dos serviços prestados pelo departamento e identificando possíveis oportunidades de melhoria.

Da análise dos dados obtidos pode-se concluir que, de forma geral, os empresários encontram-se satisfeitos com a intervenção executada, assumindo que as melhorias adquiridas apresentam um impacto satisfatório no desenvolvimento das suas empresas, reconhecendo a qualidade do trabalho desempenhado pelo IPN e a contribuição eficaz que este projeto representa para o sucesso empresarial.

**Palavras-Chave:** Intervenção, Avaliação da formação, Impacto da Formação, Satisfação, Perceção

## **ABSTRACT**

The present report describes my internship experience as part of the Training Department of Instituto Pedro Nunes, in the context of the Masters in Management of the Faculty of Economics of the University of Coimbra. This internship focused on the area of training management, namely on the physical execution of one of the programmes of typology 3.1.1 – Programa de Formação-Ação para PME from POPH – Programa Operacional Potencial Humano, named Programa Formação PME. Besides, I had the opportunity to perform the impact evaluation of the programme, including the implementation of the evaluation methodology to all entities involved in past editions of the same programme.

After the preparation of a theoretical framework on training and on the impact of training on organizations, and after identifying the methodology used in the programme, the added-value of training, in general, and of the project, in particular, to the Portuguese company tissue was identified.

The practical activities of the report consisted of the administration of an evaluation questionnaire, looking to identify the perception of impact of the programme and the satisfaction of the businessperson whose company participated in the programme, a mean to scan the quality of the services provided by the Training Department of IPN and identifying improvement opportunities.

The data analysis revealed an overall satisfaction of the businessperson with the participation in the programme, suggesting that the benefits generated represent a satisfactory impact on the development of the targeted companies, pointing out the recognition of the quality of the work performed by IPN and the effective contribution of the project to the success of companies.

**Keywords:** intervention, training evaluation, impact of training, satisfaction, perception

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1- A Formação e o seu Impacto no Contexto Empresarial.....	4
1.1 - A Formação no Contexto Empresarial.....	4
1.2-O Ciclo Formativo .....	6
1.3-Avaliação da Formação e o seu Impacto.....	8
1.4- Métodos de Avaliação da Formação .....	9
1.5-Avaliação do Impacto .....	14
2. O Programa Formação PME do POPH- Tipologia 3.1.1 .....	17
2.1-Programa Formação PME.....	17
2.2-Intervenientes na implementação do FPME.....	20
2.3- Principais fases do modelo de intervenção.....	22
2.4-Avaliação do Empresário no FPME.....	26
CAPÍTULO 2- INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO.....	29
2.1- IPN .....	29
2.1.1- Investigação e desenvolvimento tecnológico, consultoria e serviços especializados .....	30
2.1.2- Incubação de Ideias e Empresas.....	35
2.1.3- Formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia.....	36
2.2- TecBIS - Aceleradora de Empresas .....	39
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO .....	41
3.1- Plano de Estágio .....	41
3.2- Atividades Desenvolvidas .....	42

3.2.1- Programa Formação PME do POPH- Tipologia 3.1.1.....	42
3.2.2-Emissão de certificados .....	50
3.2.3-Formação para Empresários.....	51
3.2.4-Outros Projetos.....	52
CAPÍTULO 4 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PROGRAMA FPME.....	53
4.1- Objetivo do Estudo .....	53
4.2- Instrumento de Avaliação .....	53
4.4-Amostra .....	56
4.5-Análise dos resultados.....	57
4.6- Conclusões.....	69
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E ANÁLISE CRÍTICA .....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO SISTÊMICO GERAL DA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO .....	6
FIGURA 2: QUADRO RESUMO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE KIRKPATRICK .....	13
FIGURA 3: LOGÓTIPO DO PROGRAMA FPME .....	17
FIGURA 4: ATORES INTERVENIENTES NO PROGRAMA FPME.....	21
FIGURA 5: MODELO GLOBAL DE INTERVENÇÃO DO PROGRAMA FPME.....	22
FIGURA 6: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	23
FIGURA 7: PLANO DE DESENVOLVIMENTO .....	24
FIGURA 8: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO .....	25
FIGURA 9: CRONOGRAMA DA INTERVENÇÃO .....	26
FIGURA 10: MOMENTOS DE AVALIAÇÃO .....	28
FIGURA 11: LOGÓTIPO DO IPN .....	29
FIGURA 12: AS TRÊS VERTENTES DE ATUAÇÃO DO IPN.....	30
FIGURA 13: LOGÓTIPO DA IPN- INCUBADORA .....	35
FIGURA 14: SIMBOLO THE BEST SCIENCE- BASED INCUBATOR 2010.....	36
FIGURA 15: LOGÓTIPO DA DGERT .....	37
FIGURA 16: HISTÓRICO 2008/2013- DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO.....	39
FIGURA 17: DIAGRAMA DE GANTT .....	43
FIGURA 18: PLATAFORMA NETPME.....	45
FIGURA 19: PLATAFORMA SIIFSE .....	45
FIGURA 20: ÁREA PRIVADA DO NETPME .....	46
FIGURA 21: PLATAFORMA SIGO .....	51



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: ESCALÕES DE INTERVENÇÃO .....	19
TABELA 2: AVALIAÇÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO EXECUTADA .....	60
TABELA 3: MELHORIAS PROPORCIONADAS ATRAVÉS DO PROGRAMA FPME, AO NÍVEL DA EMPRESA.....	61
TABELA 4: MELHORIAS PROPORCIONADAS ATRAVÉS DO PROGRAMA FPME, AO NÍVEL DA PRODUTIVIDADE.....	62
TABELA 5: MELHORIAS PROPORCIONADAS ATRAVÉS DO PROGRAMA FPME, AO NÍVEL DOS TRABALHADORES.....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PRINCIPAIS MOTIVOS QUE LEVAM O EMPRESÁRIO A PARTICIPAR NO PROGRAMA FPME.....	58
GRÁFICO 2: PARTICIPAÇÃO EM OUTROS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E CONSULTORIA, PARA ALÉM DO FPME .....	58
GRÁFICO 3: ANO DE ENTRADA NO PROJETO FORMAÇÃO PME.....	59
GRÁFICO 4: FATORES QUE MAIS CONTRIBUÍRAM PARA AS MELHORIAS ANTERIORMENTE IDENTIFICADAS NO PROGRAMA.....	64
GRÁFICO 5: GRÁFICO REPRESENTATIVO DA OPINIÃO DO EMPRESÁRIO QUANTO À UTILIDADE, QUALIDADE E SATISFAÇÃO COM O PROGRAMA.....	65
GRÁFICO 6: CRUZAMENTO DO IMPACTO COM O NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DO EMPRESÁRIO.....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A- INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO APLICADO AO EMPRESÁRIO OU AO INTERLOCUTOR RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA .....	76
ANEXO B- E-MAIL ENVIANDO AOS EMPRESÁRIOS A SOLICITAR A COLABORAÇÃO .....	83
ANEXO C- E-MAIL A INFORMAR O PROLONGAMENTO DO PRAZO DE RESPOSTA AO INQUÉRITO .....	84

## **LISTA DE SIGLAS**

AEP- Associação Empresarial de Portugal

CL- Consultor de Ligação

DGERT- Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DPD- Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento

FCTUC- Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

FPME- Formação PME

FSE- Fundo Social Europeu

I&D- Investigação e Desenvolvimento

I&DT - Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IPN- Instituto Pedro Nunes

MOF- Manual de Organização e Funcionamento

PME- Pequena e Média Empresa

POPH- Programa Operacional Potencial Humano

SPSS- Statistical Package for the Social Science

TIC- Tecnologias da Informação e Comunicação

## **INTRODUÇÃO**

Num mundo em constante mutação, caracterizado por um desenvolvimento tecnológico e científico cada vez mais célere, o conhecimento é uma das competências mais valorizadas no ser humano. No entanto, para além dos conhecimentos teóricos, tem sido cada vez mais valorizada a capacidade de transferir esses conhecimentos para a realidade empresarial, onde a componente prática assume uma relevância cada vez maior.

Consciente desta realidade, a faculdade para além das aprendizagens diárias, facilita e incentiva o primeiro contacto com o mercado de trabalho, através da realização do estágio curricular inserido no segundo ciclo de estudos da via profissionalizante.

Assim, 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, efetuado no período de 18 de março a 26 de julho de 2013. Este decorreu no Departamento de Formação do Instituto Pedro Nunes- Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, no qual tive a oportunidade de desempenhar um conjunto de atividades que proporcionaram o meu desenvolvimento pessoal e experiência profissional. Assumia-se como objetivos do estágio participar de forma ativa no processo de gestão e controlo de projetos de formação-ação nas empresas, nomeadamente no Programa Formação PME pertencente à tipologia 3.1.1 do POPH, principal projeto do departamento de formação.

O tema abordado no presente relatório- Avaliação do Impacto do Programa Formação PME- vai de encontro aos objetivos estabelecidos e às tarefas desempenhadas ao longo do estágio, sendo um estudo com especial relevância para a entidade de acolhimento e para o desenvolvimento das minhas competências na área da formação-ação. Para além disto, enquadra-se numa das necessidades do departamento de formação, no âmbito do processo de renovação da certificação DGERT. A manutenção da certificação é avaliada através de auditorias regulares, utilizando como base indicadores de desempenho e de resultados da atividade formativa. Assim, a entidade formadora

necessita de demonstrar o cumprimento de um conjunto de condições que determinam a qualidade dos serviços de formação prestados. Um dos critérios apreciados são os requisitos de resultados e melhoria contínua, nomeadamente através da análise de resultados, do acompanhamento pós-formação e da melhoria contínua alcançada. Desta forma, a avaliação do impacto formativo a nível organizacional assume-se como um método de aferir a eficiência e eficácia da atividade formativa desempenhada pelo IPN, permitindo obter uma visão global da satisfação para com os serviços prestados e identificar possíveis oportunidades de melhoria.

O enquadramento teórico irá subdividir-se em duas partes distintas. Inicialmente será introduzida a temática da formação e o seu impacto no contexto empresarial, abordando os principais conceitos que servem de base orientadora à construção do presente relatório. Posteriormente será apresentado o Programa Formação PME, bem como a sua metodologia e todas as suas especificidades. Na formação e seu impacto pretendo realçar a importância que a formação representa a nível organizacional, evidenciando os contributos que pode oferecer para a competitividade e desenvolvimento empresarial. De forma a enquadrar a avaliação do impacto, faço referência ao ciclo formativo do processo de formação, focando-me posteriormente na última fase deste ciclo, a avaliação dos resultados. Explícito a metodologia de avaliação da formação de Kirkpatrick que, apesar da sua antiguidade, continua a ser a abordagem mais aplicada, sendo utilizada como referência no sistema formativo e na construção da metodologia reguladora do programa FPME. Desta taxonomia, irei dar especial destaque ao quarto nível avaliativo referido pelo autor- avaliação de impacto – que servirá de base ao caso prático realizado. Na parte referente ao programa formação PME, irei expor os objetivos a que este se propõe, identificando os intervenientes na sua execução e as principais fases e especificidades da sua metodologia interventiva. Bem como, a sua preocupação em monitorizar as expectativas dos empresários e avaliar as suas perceções dos resultados, durante diversas fases do processo interventivo.

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

O segundo capítulo será inteiramente dedicado à instituição de acolhimento, o Instituto Pedro Nunes (IPN), caracterizando-o e apresentando as suas três vertentes de atuação, nomeadamente a investigação e desenvolvimento tecnológico, a incubação de ideias e empresas e a formação especializada. Que representam um enorme contributo para o sucesso do modelo empresarial aplicado na instituição.

No terceiro capítulo faço referência as atividades que me foram propostas para o estágio no departamento de formação, bem como as atividades efetivamente desempenhadas durante o mesmo. Desta forma, como a minha atenção esteve focada na execução do programa FPME, vou enunciar algumas das suas particularidades que fizeram parte do meu dia-a-dia de trabalho.

No capítulo quatro com o objetivo de avaliar o impacto que o programa FPME teve nas empresas intervencionadas pelo IPN, realizei inquéritos a todas as entidades que executaram o programa nos anos transatos. Através da análise dos dados obtidos, pretendo averiguar o desempenho conseguido na execução do programa, recolhendo a perceção dos empresários acerca do impacto que as melhorias conseguidas através do programa tiveram para a sua entidades, identificando possíveis pontos de melhoria que se assumam relevantes para auferir uma excelência cada vez maior nos serviços prestados.

Finalmente seguem-se as conclusões e análise crítica ao estágio e, como não poderia deixar de ser, ao Programa Formação PME. Aproveitando a oportunidade para também fazer uma reflexão sobre o valor acrescentado que este estágio trouxe para o meu desenvolvimento e para a instituição de acolhimento.

## **CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1- A Formação e o seu Impacto no Contexto Empresarial**

#### **1.1 - A Formação no Contexto Empresarial**

Atualmente, o mundo é caracterizado por transformações e mudanças aceleradas, onde as incertezas vividas em relação ao futuro profissional e o aumento da competitividade ao nível global exigem a rápida adaptação de indivíduos e organizações ao seu meio envolvente.

As organizações têm de estar aptas a aprender para procederem à sua própria renovação (Cunha et al., 2007 apud Silva, 2011:9). O crescimento e mesmo a sobrevivência das organizações, estão dependentes da implementação atempada de mudanças nos seus subsistemas (Caetano, 1999 apud Silva, 2011:9). A maior parte dos processos de mudança nas organizações envolve, direta ou indiretamente, intervenções focalizadas na formação dos seus trabalhadores, o que revela que a formação profissional tem vindo a ganhar relevância (Pfeffer, 1994; Caetano, 2010 apud Silva, 2011:9). Uma vez que, esta é encarada como uma estratégia facilitadora da adaptação permanente, constituindo uma mais-valia na qualidade dos recursos humanos e no desenvolvimento, produtividade e rentabilidade da organização.

De acordo com Sessa e London (2006), existem um conjunto de razões que justificam a necessidade de investir de forma continua na formação ao nível organizacional:

- O clima económico incerto, onde a concorrência é bastante diversificada atuando a nível local e multinacional;
- A falta de previsibilidade nas organizações;
- Os avanços tecnológicos que tornam os postos de trabalho cada vez mais complexos, exigentes e em constante mutação;



- A constante evolução da sociedade onde é necessária uma atualização contínua de conhecimentos.

Assim, uma organização que aprende é aquela que desenha e constrói deliberadamente a sua estrutura, cultura e estratégia, de forma a exponenciar a possibilidade de aprendizagem organizacional (Jones, 2001 apud Silva, 2011: 9), entendida como a aquisição de novo conhecimento pelos colaboradores que são capazes e estão dispostos a aplicá-lo, na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização (Miller, 1996, Cunha et al., 2007 apud Silva, 2011: 9).

Os cursos de formação desenvolvidos a nível organizacional têm de ir de encontro à estratégia definida pela organização, da mesma forma que os objetivos da formação têm que estar alinhados com os objetivos organizacionais. Em muitas empresas, isto não se verifica, impedindo a rentabilização do investimento realizado, pois a formação não é concebida em alinhamento com a estratégia da empresa e os seus efeitos não são planeados adequadamente.

As políticas públicas nacionais e europeias assumem um enorme contributo como elementos potencializadores desta atualização de competências e na sua implementação no contexto de trabalho. A nível nacional, o código do trabalho regulamenta os requisitos de formação profissional que as entidades empregadoras são obrigadas a prestar aos seus colaboradores, conferindo o direito à formação, em cada ano, a um número mínimo de 35 horas de formação contínua, a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa (Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, art.º 131), com o objetivo de garantir o desenvolvimento contínuo de competências de todos os trabalhadores, independentemente do ramo de atividade. O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), através do Programa Operacional de Potencial Humano (POPH), participado por via do Fundo Social Europeu (FSE), assume também grande relevância na qualificação dos portugueses, promovendo as qualificações escolares e profissionais, bem como o emprego e inclusão social.

Em Portugal, para se garantir a qualidade e o rigor das práticas formativas, existe o Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras, que avalia e acredita as entidades

para a prática formativa, mediante a apresentação de determinadas evidências, como a existência de espaços, de recursos humanos, de necessidades formativas, entre outras. Este estatuto de entidade acreditada é concedido pela Direcção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), passando desde 2010 a designar-se por processo de certificação, sofrendo alterações normativas e legais, tais como a certificação por área de formação, o aumento do número de auditorias e a certificação vitalícia. Desta forma, a certificação para uma entidade formadora significa o reconhecimento das suas capacidades e competências para intervir ao nível da formação, fornecendo-lhe uma imagem de maior qualidade, credibilidade e profissionalismo perante o mercado. Para além disto, apenas estas entidades podem candidatar-se a apoios provenientes de fundos financeiros, ficando em vantagem comparativamente a outras entidades de formação.

## 1.2- O Ciclo Formativo

O desenvolvimento e implementação de uma intervenção formativa é um processo faseado, organizado e executado através de uma sequência de várias etapas, conexas entre si.

De um modo geral, através do modelo sistémico da atividade de formação apresentado por Cruz (1998), são resumidas as fases mais importantes do ciclo formativo.

**Figura 1: Modelo Sistémico Geral da Atividade de Formação**



Fonte: Adaptado de Cruz, Jorge V. P. (1998) Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação. Lisboa: Edições Sílabo, 17, Figura1.2.

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

Desta forma, o processo formativo inicia-se com um diagnóstico ou levantamento de necessidades, prossegue com a programação das atividades formativas, na sua organização e execução, e conclui-se com uma avaliação dos resultados alcançados.

O diagnóstico das necessidades formativas é o primeiro passo do processo formativo, onde se determina se a formação é efetivamente necessária, de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Como é a base para todas as fases subsequentes, a correta determinação das necessidades de formação irá determinar a eficácia da intervenção.

Durante a conceção e organização do programa de formação são recolhidas informações de modo a maximizar os benefícios da formação. Desta forma, são analisados os objetivos da aprendizagem, os formandos, os processos de aprendizagem e os métodos de formação mais adequados, para permitir uma maior transferência de conhecimentos e a sua aplicação no retorno ao posto de trabalho.

Na avaliação, pretende-se determinar a eficácia formativa a diversos níveis. Através desta é possível verificar se as aprendizagens adquiridas justificaram o investimento realizado, identificar meios de melhoria dos programas de formação, bem como obter uma visão do valor da formação para a organização.

Todas estas atividades de planeamento, organização, promoção, acompanhamento e avaliação são da responsabilidade do gestor da formação, a quem compete a coordenação do ciclo formativo. A criação de condições para o decorrer da formação, assim como o seu controlo são fatores fundamentais para garantir o bom desempenho das suas funções. Hoje em dia, esta tarefa não se afigura fácil devido à crise económica e ao clima extremamente competitivo, onde é necessário garantir a máxima eficácia do plano e o efetivo desenvolvimento de competências dos formandos.

### **1.3-Avaliação da Formação e o seu Impacto**

A avaliação da formação consiste na última fase do ciclo formativo, sendo neste momento que se apuram os resultados alcançados em termos de aprendizagem por parte dos formandos, a medida em que formação impulsionou uma melhoria no desempenho das suas funções e de que forma a formação influenciou o funcionamento da organização.

Atualmente, a avaliação da formação é um dos temas que assume maior destaque no mundo do trabalho e das organizações, sendo alvo da preocupação de todos aqueles que participam direta ou indiretamente em programas e ações de formação profissional.

Esta preocupação e envolvimento generalizado verifica-se tanto em formadores, como empresários, trabalhadores e gestores da formação. Os formadores têm interesse em conhecer os efeitos que as suas ações produzem para a aprendizagem dos formandos. Os empresários tencionam auferir as mais-valias que o investimento realizado em formação concede às suas empresas. Os trabalhadores, que neste caso assumem o papel de formandos, pretendem saber os benefícios que esta formação pode oferecer ao seu desempenho profissional. E finalmente, para os gestores da formação é importante determinar o impacto que os seus programas têm ao nível das pessoas e das organizações.

Assim, atribui-se extrema importância à avaliação da formação e do seu impacto, pois só através desta é possível compreender o papel que a formação desempenha enquanto instrumento de desenvolvimento de pessoas, profissionais e organizações.

Na avaliação da formação são identificados, organizados e analisados resultados concretos, permitindo:

- Regular o desenvolvimento das atividades no sentido da consecução de objetivos;
- Verificar a concretização de atividades e de objetivos;
- Analisar o impacto/efeito dos resultados no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e no desenvolvimento das organizações;

- Analisar a eficácia da intervenção, nomeadamente saber em que medida os resultados obtidos justificam o investimento realizado;
- Validar a própria intervenção (Masingue, 1999);
- Organizar linhas de ação para o futuro, na perspetiva de uma contínua melhoria das intervenções (Kirkpatrick, 1994).

Desta forma, a avaliação da formação impulsiona a reflexão sobre todos os momentos e fatores que afetam o ciclo formativo, com o fim de determinar a sua eficácia, vantagens e consequências produzidas para os indivíduos e para as organizações. Para que esta seja bem-sucedida, terá de se ter em atenção todas as fases que constituem o processo de formação, desde a sua conceção e preparação, à execução e posterior avaliação, bem como os diferentes níveis de avaliação que podem ser aplicados.

Segundo Kirkpatrick (1994), existem várias razões para proceder à avaliação de programas de formação, nomeadamente: determinar a eficácia de um programa de formação; melhorar os programas de formação; assegurar o cumprimento da aprendizagem; maximizar o valor da formação; alinhar a formação com a estratégia da organização; e demonstrar o valor da formação.

Numa ótica generalista, a avaliação da formação permite determinar a sua eficácia e eficiência, medindo se de facto os resultados obtidos conseguiram satisfazer os objetivos definidos para a formação e se os resultados alcançados justificam os meios investidos.

#### **1.4- Métodos de Avaliação da Formação**

A avaliação da formação pode ser concretizada em diferentes níveis, dependendo do tipo de avaliação e dos seus objetivos, permitindo desta forma recolher, analisar e interpretar diferentes tipos de resultados.

Até à presente data, a abordagem proposta por Kirkpatrick, em 1959, continua a ser uma das metodologias mais referenciadas na literatura e aplicada por parte das

entidades formadoras. Apesar de, recentemente terem surgido novas abordagens e diferentes modelos de avaliação e esta ter sido alvo de diversas críticas.

A Taxonomia apresentada por Kirkpatrick procurou dar uma sequência lógica às intervenções de avaliação, fornecendo um contributo importante no sentido da gestão do processo avaliativo. Assim, a sua abordagem multinível assenta em quatro níveis de critérios de avaliação:

- Nível 1- Avaliação das Reações
- Nível 2- Avaliação das Aprendizagens
- Nível 3- Avaliação dos Comportamentos
- Nível 4- Avaliação dos Resultados

O nível 1 corresponde à avaliação das reações dos participantes à formação, ou seja “ [a medida em que] os participantes gostaram de um determinado programa” (Kirkpatrick, 1987 apud Cruz, 1998: 66). Trata-se mais de uma medida atitudinal do que comportamental, pois considera a opinião e satisfação dos formandos relativamente a diversos aspetos da formação, como o tema, o formador, os conteúdos, entre outros. Assim, pretende-se recolher informações acerca:

- a) Da aceitação do conteúdo da formação por parte dos formandos;
- b) Do “*feedback*” positivo ou negativo acerca do conteúdo e processo de formação;
- c) Das sugestões de melhorias e pontos positivos;
- d) Da avaliação de certos aspetos da formação;
- e) E do desempenho do formador.

Este critério de avaliação é o meio de avaliação mais divulgado e praticado, muitas vezes até mesmo o único realizado. Mas, apesar da sua aplicação fácil, rápida e de baixo custo, este não permite obter informação suficiente para avaliar o impacto do processo formativo.

O instrumento de avaliação mais utilizado para medir este nível é o questionário de satisfação do formando, preenchido imediatamente no fim da ação ou, em alternativa,

algum tempo após a sua conclusão. Este tipo de medida fornece informação acerca do programa de formação realizado, permitindo em intervenções futuras melhorar a qualidade, a preparação e a execução de programas formativos.

O nível 2 corresponde à avaliação das aprendizagens, isto é, “as atitudes que sofreram alterações e os conhecimentos e competências que foram adquiridos [por efeito do programa de formação] ” (Kirkpatrick, 1987 apud Cruz, 1998: 69). Trata-se de avaliar as mudanças ao nível dos conhecimentos, dos comportamentos e das atitudes, após a finalização da formação através de indicadores quantificáveis, ou seja, observáveis e mensuráveis.

Em comparação com o nível anterior, este consagra um maior grau de complexidade, sendo aconselhado que se proceda a uma medição antes e depois da formação com recurso a um grupo de controlo. Os instrumentos utilizados para medir as mudanças nas aprendizagens adquiridas por parte dos formandos são os testes de conhecimento ou de desempenho, nomeadamente a realização de testes escritos ou exercícios práticos que demonstrem os comportamentos efetivamente apreendidos.

No nível 3 pretende-se avaliar “ [a medida] da mudança do comportamento no desempenho da função” (Kirkpatrick, 1987 apud Cruz, 1998: 70), ou seja, determinar os resultados das aprendizagens efetuadas na formação, nomeadamente através da transferência de aprendizagens para o contexto do trabalho.

Neste nível a avaliação assume um carácter mais complexo, pois pretende-se averiguar os ganhos obtidos através da formação, que são diretamente aplicados no contexto real de trabalho e produzem melhorias no desempenho dos trabalhadores.

As técnicas mais comuns para determinar a transferências de aprendizagens consistem em questionários, guiões de entrevista, grelhas de observação de comportamento ou a combinação entre diversos instrumentos.

De acordo com Kirkpatrick (1987), para avaliar as consequências da intervenção formativa em termos de mudanças comportamentais no desempenho profissional dos formandos, deve-se:

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

- Realizar uma avaliação do desempenho antes e depois da formação;
- Envolver na avaliação diversos atores da organização, desde os próprios formandos, às chefias, aos colaboradores e aos seus próprios colegas;
- Realizar uma análise estatística antes e depois da formação de modo a identificar as alterações resultantes de programa de formação;
- Realizar a avaliação apenas após 3 meses da conclusão do programa de formação, para que os formandos tenham oportunidade de colocar em prática a aprendizagem adquirida;
- Estabelecer um grupo de controlo para determinar a ocorrência das mudanças comportamentais e em que medida as mudanças no desempenho da função são atribuíveis à formação.

Por fim, o quarto nível avalia o impacto organizacional da formação, determinando os efeitos que a intervenção formativa traz para a atividade da empresa. Estes resultados podem ser refletidos através do aumento do volume de vendas e dos lucros, da redução de custos, da menor rotação ou absentismo dos trabalhadores, do aumento da produtividade e da qualidade da produção.

A avaliação dos impactos e dos resultados é alcançada através da análise das melhorias conseguidas com a execução do plano de formação, comparando-as com os dados semelhantes recolhidos antes da formação, identificando quais as variáveis responsáveis por ter originado tais melhorias. Trata-se de um método de avaliação indireto, pois este incide sobre dados estatísticos da organização, que dizem respeito a sectores, atividades e comportamentos sobre os quais incidiu a intervenção formativa.

Apesar de ser uma avaliação bastante atrativa a nível empresarial, a sua aplicação é extremamente difícil e complexa. Por um lado, pela dificuldade em estabelecer relações causais diretas entre formação e resultados efetivamente alcançados pela empresa e, por outro lado, pela dificuldade em isolar fatores de influência nos resultados, não sendo possível afirmar concretamente que, uma dada ação de formação originou um dado aumento percentual nos resultados da empresa. Assim, ao



atribuir relações de causalidade corre-se o risco de estar a enredar fatores externos à formação e que podem ter atuado em simultâneo para a obtenção desses resultados.

**Figura 2: Quadro Resumo da Metodologia de Avaliação de Kirkpatrick**



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Kirkpatrick, os quatro níveis de avaliação da formação relacionam-se entre si de uma forma hierárquica e sequencial. Assim, este considera que 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.

A referida inter-relação positiva entre os níveis, assim como o facto dos quatro níveis estarem organizados em termos de valor crescente da informação que fornecem e os níveis estarem ligados entre si por relações causais, têm sido pressupostos colocados em causa por diversos investigadores, por exemplo Alliger e Janak.

Independentemente das críticas apresentadas ao modelo, o facto de fornecer um ponto de partida sólido para estruturar a informação e a sua simples aplicação, fazem

com que a maioria dos modelos encontrados na literatura se baseie de forma direta ou indireta neste.

Atualmente tem-se vindo a assistir à emergência de um novo nível de avaliação, que procura ir um pouco mais além do nível 4. O quinto nível foi introduzido em 1996 por Jack Phillips e pretende avaliar o retorno do investimento (ROI). Com este, pretende-se quantificar o retorno do investimento através da comparação dos benefícios monetários gerados pelos resultados da formação com os seus custos, através da seguinte equação:

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

Este novo nível de avaliação tornou-se muito popular, visto que muitos dirigentes não estão dispostos a investir num projeto de formação em que não lhes é garantido um bom nível de retorno do investimento. Para muitos não lhes basta apenas obter bons resultados, querem igualmente garantir uma recuperação do investimento.

Mas, de forma semelhante ao nível quatro de Kirkpatrick, existe um problema em conseguir isolar os benefícios ligados diretamente ao programa de formação, sendo difícil saber como quantificá-los separadamente.

### **1.5-Avaliação do Impacto**

No diverso material bibliográfico consultado foi possível constatar várias diretrizes e opiniões acerca da avaliação do impacto. Privilegiando-se as publicações de autores especialistas na avaliação da formação e as publicações mais recentes sobre o referido tema no âmbito da investigação-ação, onde passo a apresentar algumas das diversas abordagens realizadas à avaliação do impacto.

Como se pode constatar anteriormente, a avaliação do impacto constitui o quarto nível de avaliação previsto por Kirkpatrick, remetendo sobretudo para a avaliação das consequências da formação na produtividade e no lucro das organizações.

Segundo Parry e Zufiur, a avaliação do impacto remete para a avaliação de dois aspetos chave, nomeadamente o desempenho no local de trabalho e o retorno do investimento. O desempenho no local de trabalho mede-se através da quantidade e qualidade do trabalho produzido, bem como a capacidade para transferir e aplicar as competências desenvolvidas através da formação. Em relação ao retorno do investimento, este pode ser avaliado através da produtividade global, a quantidade e qualidade de produção, a redução de custos, a satisfação do cliente, a quota de mercado, os acidentes de trabalho e o absentismo.

A avaliação do impacto centra-se sobretudo na avaliação de resultados, dando menor relevância à avaliação dos processos. De acordo com Masingue, a avaliação dos resultados da formação inclui:

- A avaliação de *skills*- aprendizagens e competências adquiridas e desenvolvidas durante a formação;
- A avaliação dos efeitos - transferência das competências adquiridas para o local de trabalho;
- A avaliação de representações - percepções que se constroem acerca dos *skills* adquiridos e dos seus efeitos para o desempenho das funções.

Pode-se também incluir na avaliação do impacto, segundo Parry, a avaliação das expectativas desenvolvidas pelos formandos acerca da ação de formação em que participam, assim como determinar o grau em que se satisfaz tais expectativas.

No que diz respeito ao *timing* em que deve ser realizada a avaliação do impacto, esta não deve ser efetuada imediatamente após o término da formação. De acordo com diversos autores, esta deve ser realizada alguns meses após a conclusão da formação, pois imediatamente após esta ainda não houve tempo para consolidar conhecimentos e desenvolver as competências adquiridas, nem para transferir as mesmas para o local de trabalho. No entanto, não é determinado um intervalo de tempo ideal, sendo a decisão de avaliar num determinado momento um pouco subjetiva. Assim, deverá deixar-se passar o tempo suficiente para que a formação comece a produzir efeitos, mas não se

deverá deixar passar demasiado tempo, pois estes efeitos podem-se difundir ou confundir com os resultados de outros fatores externos à formação.

A avaliação do impacto assume-se como um método que facilita a avaliação dos efeitos e dos resultados da formação profissional. Assim, a sua execução apresenta uma grande utilidade para a organização, pois permite a definição de estratégias de intervenção, de forma adaptada e eficaz, fornecendo informações que permitem aos intervenientes melhorar o seu trabalho, aumentando a qualidade de futuras intervenções. Além disso, poderá ser também uma forma de verificar que a formação profissional não representa um custo, mas sim como um investimento de médio-longo prazo.

## 2. O Programa Formação PME do POPH- Tipologia 3.1.1

### 2.1-Programa Formação PME

Com origem em 1997, O Programa Formação PME encontra-se atualmente na 8ª edição, referente ao período de 2012-2014, tendo até ao momento beneficiado cerca de 5758 empresas. Este programa enquadra-se na tipologia 3.1.1 – Programa de Formação-Ação para PME do POPH- Programa Operacional Potencial Humano.

**Figura 3:Logótipo do Programa FPME**



O FPME destina-se a empresas com menos de 100 trabalhadores, possibilitando o desenvolvimento de projetos de modernização das PME, que integram a maioria do tecido empresarial português.

A sua missão é:

Promover, na empresa, a orientação à Mudança e à Melhoria, partindo do Conhecimento para a Ação (do Diagnóstico e formulação do Plano de Desenvolvimento), na assunção de que essa Ação tem de ser Orientada e Reprodutível através de um Processo de Aprendizagem Apropriável (metodologia de Formação – Ação), produzindo Resultados Verificáveis, que o sendo, induzem um Processo de Melhoria Contínua. (MOF, 2013:7)

Assim, as intervenções nas organizações que enquadram o programa consistem em ações de consultoria formativa e de formação à medida das necessidades da entidade, realizadas por profissionais extremamente qualificados de forma gratuita para a empresa, promovendo o reforço de competências dos empresários/gestores e colaboradores. Os principais objetivos perseguidos nas ações consistem na:

- Melhoria da qualidade da gestão;

- Introdução de novas tecnologias;
- Acesso a novas formas de organização;
- Abertura a novos mercados;
- Promoção da qualificação de ativos;
- E incorporação da dimensão de responsabilidade social das empresas.

O cumprimento destes marcos pressupõe que se atue em diversos pilares de intervenção, como a promoção de práticas de diagnóstico e de análise estratégica nas PME; o reforço das qualificações dos recursos humanos pertencentes ao tecido empresarial; a sensibilização e formação dos empresários para o desenvolvimento das organizações; o reforço das vantagens competitivas da PME; e a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e criativo.

Através do apoio de consultores e formadores, serão colmatadas lacunas que poderão existir na empresa, sendo construída em toda a organização uma visão clara do percurso a percorrer para alcançar o sucesso da empresa e dos seus negócios. Desta forma, o modelo de intervenção do FPME é sustentado por três princípios:

1. Mobilização e o compromisso para a mudança do empresário e colaboradores, nas intervenções realizadas através do Programa Formação PME. Pressupostos assumidos através da assinatura do Contrato para o Desenvolvimento e da aceitação da aplicação da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos;
2. Sustentar o Diagnóstico Estratégico e o Plano de Desenvolvimento em medidas a executar focalizadas na produção de melhorias e resultados concretos, objetivamente verificáveis. Estas medidas devem ser orientadas para a ação, impulsionando a internalização de boas práticas e *know-how*, bem como a qualidade e sustentabilidade da empresa;
3. Elevar o nível de qualificações dos empresários e dos seus colaboradores, estimulando a aprendizagem ao longo da vida e conduzindo, em alguns casos, à dupla certificação escolar e profissional. Visto que, atualmente, ainda se verifica a nível nacional e internacional que as competências de empresários e

colaboradores se encontram aquém do exigido num mercado altamente competitivo e em constante mutação.

Uma das especificidades do modelo de intervenção consiste na estruturação da intervenção de acordo com o número de colaboradores da entidade destinatária, assim são atribuídos diversos escalões às entidades em função do número de trabalhadores afetos aos quadros da empresa.

**Tabela 1: Escalões de Intervenção**

Modalidade	Escalão	Horas de Consultoria	Horas de Formação
Integral*	2 a 9	70	80
	10 a 49	140	160
	50 a 100	140	200
Especialização**	10 a 49	70	80
	50 a 100	140	160

Fonte: AEP; Manual de Organização e Funcionamento (MOF)- Programa Formação PME 2012-2014, versão 7, maio 2013

Assim, os *timings* de Implementação e duração total do Projeto variam consoante o escalão em que a empresa se enquadra. No entanto, a duração global da intervenção por medida e escalão é de 12 meses, podendo ser prolongada por mais 6 meses, mediante autorização do organismo intermédio.

Para além disto, a intervenção também será realizada de acordo com duas modalidades: PME Integral e PME Especialização. A PME integral consiste na modalidade central do programa, permitindo uma intervenção em diversas áreas apontadas como essenciais à empresa. Em contraponto, na PME especialização a intervenção é focada numa única área específica.

## **2.2-Intervenientes na implementação do FPME**

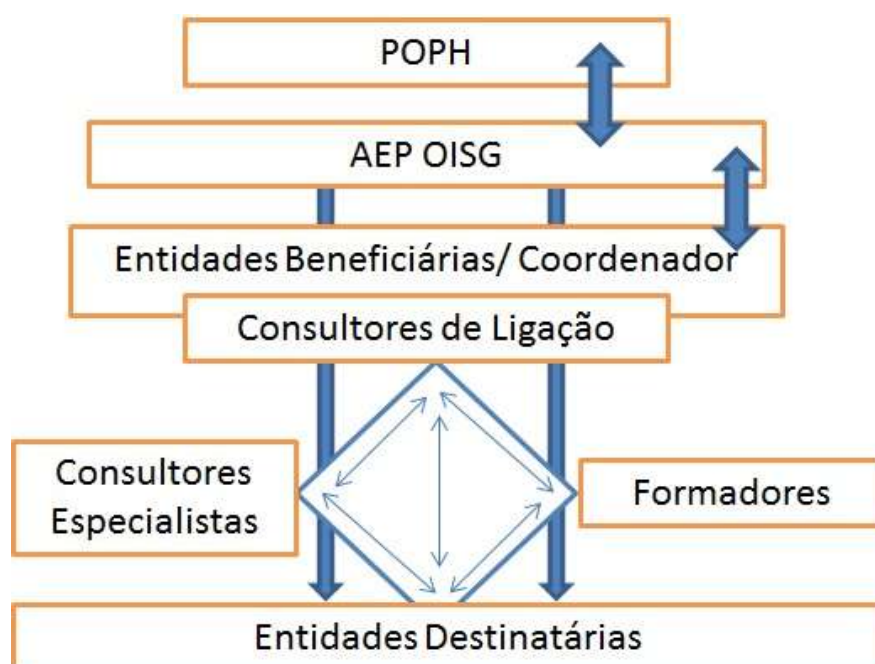
O Programa Formação PME é constituído por diversos intervenientes, que com responsabilidades bem definidas e através de equipas multifacetadas contribuem de uma forma crucial para o sucesso do projeto. Assim, atuando nas diferentes fases da intervenção os atores são:

- Organismo Intermédio - Unidade de Gestão da AEP, responde perante o POPH e o Estado Português, sendo responsável pela gestão técnica, financeira e pelos resultados alcançados;
- Entidades Beneficiárias - Responsáveis pela execução do Programa Formação PME na respetiva região/sector de intervenção. Reportam diretamente à AEP e respondem pela qualidade e resultados alcançados pelo projeto executado no seu contexto específico;
- Entidades Destinatárias - Empresas alvo das intervenções, especificamente PME com menos de 100 trabalhadores. Têm como responsabilidade acolher e participar no projeto, de forma a proporcionar condições para a aplicação do Programa FPME. Têm o direito, a beneficiar de uma intervenção de qualidade e de acordo com as suas necessidades, que gere resultados e impactos, contribuindo fortemente para o seu desenvolvimento;
- Coordenador de Projeto – Responsável por dirigir o projeto FPME na Entidade Beneficiária, sendo da sua responsabilidade gerir a equipa de consultores e formadores e supervisionar o trabalho desenvolvido nas empresas, de forma a garantir a qualidade na execução do programa;
- Consultores de Ligação - Atores responsáveis pela condução da intervenção em cada uma das empresas, reportando informações ao Coordenador de Projeto. Como o próprio nome indica, têm o papel de fazer a ligação entre a Entidade Destinatária e a equipa de Consultores Especialistas e Formadores, articulando a informação entre estes para garantir o bom funcionamento da intervenção;



- Consultores Especialistas - Técnicos altamente especializados e experientes, responsáveis pela efetiva transferência de conhecimentos e aplicação de novas técnicas e procedimentos nas organizações, executando medidas que geram novos processos, práticas e modos de atuação nas empresas intervencionadas;
- Formadores - Atores que intervêm nas medidas de formação de ativos da empresa, trabalham sob a coordenação dos Consultores de Ligação, desde o momento da conceção dos programas de formação e até á sua execução.

**Figura 4: Atores Intervinentes no Programa FPME**



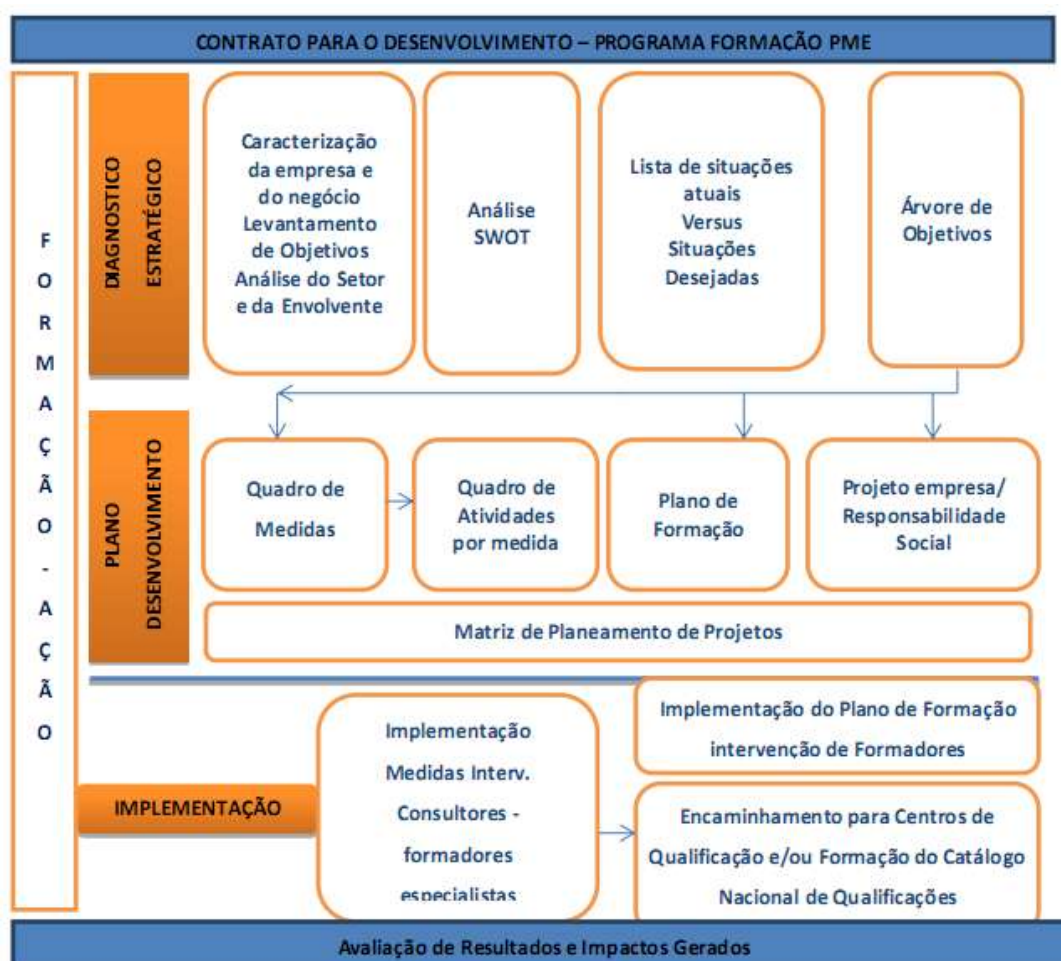
Fonte: Elaboração Própria baseada em documentos internos

## 2.3- Principais Fases do Modelo de Intervenção

A intervenção do Programa Formação PME está concebida para ser desenvolvida e concretizada à medida das necessidades específicas de cada empresa, existindo apenas um modelo de intervenção que serve de referência para a coordenação e equipa técnica de cada Entidade Beneficiária. Assim, a intervenção formação-ação contempla três fases distintas:

- A Fase de Diagnóstico Estratégico;
- A Fase de Conceção do Plano de Desenvolvimento;
- A Fase de Implementação.

**Figura 5: Modelo Global de Intervenção do Programa FPME**

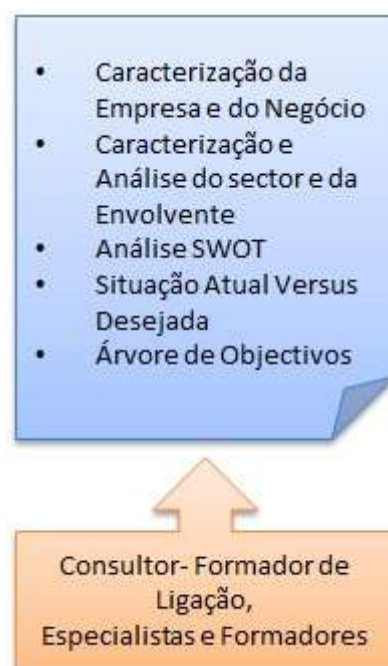


Fonte: AEP; Pena, Rui; Ribeiro, Manuel; De Sousa, Amaral (2008) Guia para a Acção nas PME. Leça da Palmeira: AEP – Associação Empresarial de Portugal, 9, Figura 1

A “fase zero” da intervenção consiste na assinatura do **Contrato para o Desenvolvimento** que formaliza e consolida o mútuo compromisso de coesão e partilha de responsabilidades entre a Entidade Destinatária e a Entidade Beneficiária, assim como toda a estrutura de gestão e financiamento do Programa FPME, nomeadamente com a AEP.

O **Diagnóstico Estratégico** da empresa deve ter em consideração o perfil do empresário da PME e as especificidades desta, onde toda a informação produzida deve ser prática, orientada para o negócio, contribuindo para a ação e produção de resultados. Nesta fase, pretende-se atuar sobre os fatores que contribuam de forma decisiva para o desenvolvimento contínuo e sustentado da empresa, visto a sua execução ser de curto prazo. Assim, pretende-se fazer uma análise interna e externa da empresa, examinando a empresa e a sua envolvente. E através da colaboração entre Consultor de Ligação, Consultores Especialistas e Formadores identificar e clarificação os objetivos a atingir no âmbito da intervenção, apresentando uma “Árvore de Objetivos” ao empresário e seus colaboradores.

**Figura 6: Diagnóstico Estratégico**



Fonte: AEP; Manual de Organização e Funcionamento (MOF)- Programa Formação PME 2012-2014, versão 7, maio 2013, 11

O **Plano de Desenvolvimento** é a fase em que se estabelecem e sistematizam as medidas necessárias para alcançar os objetivos anteriormente identificados no Diagnóstico Estratégico. Este caracteriza-se por ser orientado para a ação, focalizado em atividades e resultados, com um delineamento claro de tarefas e determinação de cronogramas de implementação de medidas. Assim, para a concretização dos objetivos é criada uma Matriz de Planeamento de Projeto onde são estabelecidas as Medidas de Consultadoria Formativa, as Medidas do Plano de Formação e o Projeto de Responsabilidade Social, sendo também nesta fase definido um Plano de Médio Longo Prazo.

**Figura 7: Plano de Desenvolvimento**



Fonte: AEP; Manual de Organização e Funcionamento (MOF)- Programa Formação PME 2012-2014, versão 7, maio 2013,11

A **Implementação** consiste na aplicação das medidas de curto prazo identificadas no Plano de Desenvolvimento. Ao longo desta etapa é crucial a atenção permanente do Consultor de Ligação, garantindo a integração e articulação dos diversos Consultores Especialistas e Formadores intervenientes na execução de medidas, bem como na

garantia do cumprimento do cronograma e na verificação do impacto das soluções implementadas. É aqui que se concretiza o sucesso ou insucesso da intervenção, sendo nesta fase que se atribui o maior número de recursos, tanto a nível de pessoas como de tempo, sendo por conseguinte o momento em são esperados resultados da atividade, instrumentos, evidências e transferência de conhecimentos para a empresa intervencionada.

**Figura 8: Implementação do Plano de Desenvolvimento**



Fonte: AEP; Manual de Organização e Funcionamento (MOF)- Programa Formação PME 2012-2014, versão 7, maio 2013, 14

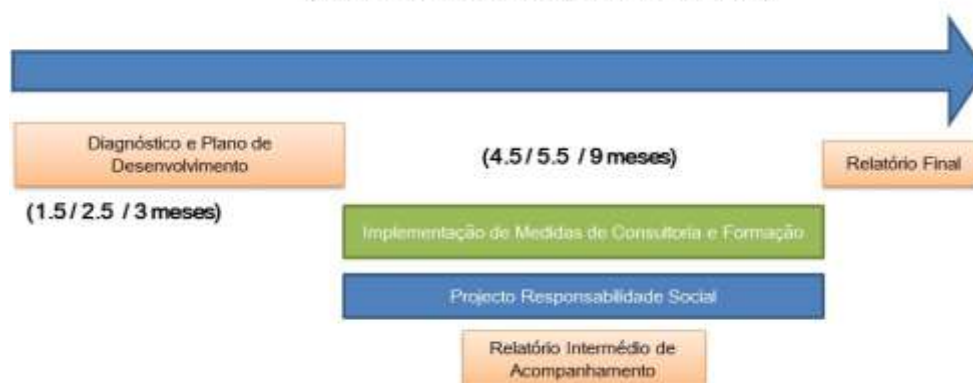
E por ultimo, a **Avaliação de Resultados** concretizada através de um Relatório Final/ Reformulação do Plano de Médio Longo Prazo, onde se realiza o balanço da intervenção na entidade destinatária no âmbito do Programa FPME. Este relatório pondera o grau de pertinência e coerência da formulação inicial, bem como a qualidade da intervenção, que se constata através das Fichas de Execução das Medidas de Consultoria e de Formação. Do mesmo modo, implica a consolidação/reformulação do Plano de Médio e Longo Prazo devido a novas circunstâncias internas e externas à

empresa, assim como pela integração dos objetivos e medidas do Plano de Desenvolvimento que, porventura, não foram executadas ou que necessitam de um maior aperfeiçoamento.

De acordo com o referido anteriormente, a duração de cada uma destas fases do processo de intervenções também irá variar consoante o escalão em que a empresa se enquadra. Numa empresa de primeiro escalão a fase de conceção do diagnóstico e plano desenvolvimento (DPD) demorará cerca de um mês e meio e a implementação de medidas aproximadamente quatro meses e meio. Em uma do segundo escalão a distribuição será de dois meses e meio de DPD, seguidas de cinco meses e meio de implementação de medidas. E finalmente, nas empresas enquadradas no terceiro escalão três meses de DPD e nove meses de implementação de medidas.

**Figura 9: Cronograma da Intervenção**

(6 meses  $\geq$  Prazo de execução Total  $\leq$  12 meses)



Fonte: Baseado em documentos internos de apresentação do Projeto FPME

## 2.4-Avaliação do Empresário no FPME

A AEP preocupada com a temática da avaliação da formação-ação adotou um método de avaliação interna do programa, que visa promover a qualidade e a eficácia das intervenções executadas em cada Entidade Beneficiária.

De forma a simplificar procedimentos, encurtar prazos, obter informação mais relevante e permitir uma visão global próxima e eficiente, o organismo intermédio

disponibiliza uma Plataforma Eletrónica de Inquéritos, especializada em processos de Avaliação. Assim, através desta pretende-se medir as expectativas e perceções dos empresários em três momentos distintos da intervenção: Num primeiro momento é realizada a avaliação *Ex-ante*, próxima da validação do Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento; no segundo momento é efetuada a avaliação *On-going*, durante a implementação do Plano de Desenvolvimento; e num terceiro momento a *Ex-post*, logo após o fim da intervenção.

A avaliação *Ex-ante* é realizada após a validação do Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento e pretende medir as expectativas do empresário em relação à intervenção que irá ser realizada através do Programa FPME.

Ao aderir ao programa, o empresário formula um conjunto de expectativas que ao longo da definição dos objetivos e da clarificação do método de intervenção vão sendo progressivamente ajustadas. Assim, é obtido um maior alinhamento das expectativas ao plano de intervenção definido.

A avaliação *On-going* é realizada sensivelmente a meio da implementação do Plano de Desenvolvimento, de forma a acompanhar a evolução das expectativas formuladas em relação à execução das medidas de consultoria e formação. Nesta fase, pretende-se obter a perceção do empresário quanto à execução do projeto até ao momento, verificando-se se este está a ir de encontro as expectativas previamente estabelecidas.

O momento de avaliação *Ex-post* é realizado após a conclusão da intervenção, aquando da realização do Relatório Final da execução. Nesta etapa, de forma complementar ao relatório final da execução pretende-se perceber a satisfação do empresário em relação à execução do Plano de Desenvolvimento.

Desta forma, tanto a entidade beneficiária como o organismo intermedio ficam com uma visão global e dinâmica da intervenção, podendo avaliar a evolução da execução da intervenção a nível qualitativo e quantitativo.

**Figura 10: Momentos de Avaliação**



Fonte: Adaptado de Guerra, Isabel C. (2002) Fundamento e Processos de Uma Sociologia de Acção- O Planeamento em Ciências Sociais. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, 195,

Figura 12

Após estes três momentos de avaliação, será então possível realizar a avaliação do impacto, onde se obtém uma visão sobre os efeitos/resultados alcançados através do investimento realizado na Formação-Ação, analisando-se os efeitos sobre os ativos da entidade destinatária e os efeitos sobre a própria entidade destinatária (Guerra, 2002).

Assim, a avaliação deverá ter em conta um conjunto de dimensões estratégicas que permitam extrair conclusões fidedignas e reflexões críticas, através da aplicação de uma metodologia de avaliação. Onde, devem participar de forma direta as entidades beneficiárias, bem como todos os intervenientes na execução do Programa Formação PME.



## CAPÍTULO 2- INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO

### 2.1- IPN

O Instituto Pedro Nunes (IPN) - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia foi criado em 1991 por iniciativa da Universidade de Coimbra, nomeadamente pela Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCTUC). É uma instituição de direito privado, de utilidade pública, sem fins lucrativos, que se assume com elo de ligação entre o meio científico e o meio empresarial, promovendo o conhecimento mútuo através do desenvolvimento de parcerias, da inovação e da transferência de tecnologias.

**Figura 11: Logótipo do IPN**

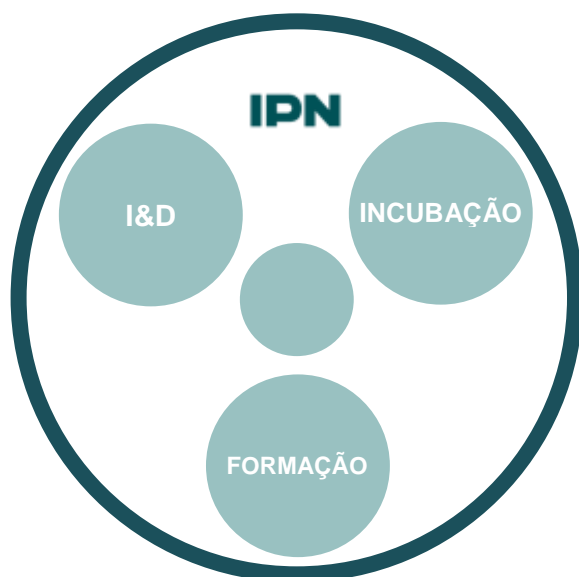


Assume como sua missão:

Contribuir para transformar o tecido empresarial e as organizações em geral promovendo uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, assente num sólido relacionamento universidade/empresa e atuando em três frentes que se reforçam e complementam:

- Investigação e desenvolvimento tecnológico, consultadoria e serviços especializados;
- Incubação de ideias e empresas;
- Formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia.

**Figura 12: As três vertentes de atuação do IPN**



Fonte: Adaptado de Documentos internos do IPN

Assim, esta instituição caracteriza-se pela Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo. Realiza trabalhos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) em consórcio com empresas, consultoria e um diversificado conjunto de trabalhos técnicos e científicos, formação e estimula a criação de empresas de base tecnológica através da sua incubadora de empresas.

### **2.1.1- Investigação e desenvolvimento tecnológico, consultoria e serviços especializados**

O IPN assume uma posição de relevo na condução de atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico em conjunto com empresas, devido à sua estreita relação com a Universidade de Coimbra e outras instituições de ensino superior, organizações de I&ID e empresas.

O modelo organizacional adotado permite um relacionamento próximo entre as suas unidades internas, onde se destacam as relações entre os Laboratórios/ núcleos de competências e a incubadora de empresas, pelo potencial de criação de *spin-offs*.

Na efetiva transferência de conhecimento e de tecnologias para o tecido empresarial, muito tem contribuído a capacidade de valorização do conhecimento desenvolvido, conseguida através do departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação (VCI). Desta forma, a colaboração entre o VCI e os Laboratórios da instituição permitem-lhe estar ao mais alto nível na investigação e desenvolvimento tecnológico.

Os Seis Laboratórios, enquanto infraestruturas tecnológicas próprias, proporcionam uma vasta abrangência de áreas de investigação e o acesso a uma rede de investigadores do Sistema Científico e Tecnológico, nomeadamente através da Faculdade de Ciências e Tecnologias. Os laboratórios enunciados são:

#### **LED&MAT - O Laboratório de Ensaios, Desgaste & Materiais**

O LED&MAT é vocacionado para áreas relacionadas com os materiais e seu processamento, modificação de superfícies, caracterização de propriedades e ensaios tribológicos.

É um laboratório destinado à prestação de serviços na área da simulação, medição e caracterização dos processos de desgaste. E cumulativamente participa em projetos de I&DT, a nível nacional e europeu, relacionados com o estudo das propriedades tribológicas dos materiais.

Encontra-se equipado com material técnico-científico que lhe permite simular os três principais processos de desgaste: erosão, abrasão e deslizamento. Bem como, proceder à caracterização micrográfica, perfilométrica e estrutural das superfícies que analisa.

Assim, este laboratório é constituído por três unidades:

- Unidade de Ensaios para a Caracterização de Materiais/ Componentes- realiza a análise química, morfológica e estrutural; resistência mecânica e química dos materiais.

- Unidade de Modificação de Superfícies (UMS) - desenvolve soluções de revestimentos finos, tendo em vista a modificação das propriedades de superfícies de matérias.
- Unidade de Caracterização e Certificação de Materiais Granulares (UGRAN) - efetua a caracterização de materiais, nomeadamente a determinação de granulometrias, superfícies específicas, porosidades e densidades.

### **LIS - O Laboratório de Informática e Sistemas**

O LIS é uma estrutura de interface de I&D que atua no domínio das Tecnologias da Informação e Comunicação, realiza projetos multidisciplinares em estreita colaboração com clientes que procuram soluções inovadoras e tecnologicamente avançadas.

Possui competências num variado leque de áreas das tecnologias da informação e comunicação, nomeadamente no que diz respeito à computação móvel, sistemas de informação, tecnologias da internet, sistemas inteligentes, segurança e fiabilidade em sistemas e redes, e-business, entre outros.

### **LAS - Laboratório de Automação e Sistemas**

O LAS atua de forma diferenciada, de acordo com as solicitações do mercado, nas áreas de desenvolvimento de protótipos de produtos novos no domínio tecnológico para o qual é especializado. Assim, desenvolve projetos em parceria com empresas e entidades de domínio público, através de atividades de transferência de tecnologia, consultadoria e estímulo à criação de empresas *spin-off*.

Algumas das áreas em que o LAS se encontra especializado são a automação, modernização e robotização de linhas de produção, procurando otimizar as linhas de produção industrial. Bem como, a utilização racional de energia, o controlo de qualidade com visão e laser, a identificação de pessoas e matérias em trânsito através do RFID, a monitorização de processos através de instrumentos sem fios, entre outros domínios tecnológicos.

Para além disto, o Las possui uma Unidade de Automação e Instrumentação Industrial (UAI), que cultiva a inovação tecnológica ao nível da engenharia do produto, construindo importantes apostas industriais no domínio da automação industrial, telegestão de sistemas de abastecimento de água e drenagem de águas residuais, e automação de áreas residenciais e edifícios.

#### **LEC - Laboratório de Eletroanálise e Corrosão**

O LEC visa a investigação e o desenvolvimento tecnológico, a prestação de serviços, a participação em projetos de I&D e a consultadoria, em áreas relacionadas com a eletroanálise para a determinação da quantidade de metais tóxicos em águas e afluentes, bem como a corrosão eletroquímica de metais metálicos.

Desta forma, o laboratório realiza serviços relacionados com a medição da fração livre de catiões biotóxicos em águas e afluentes, através de métodos eletroanalíticos, nomeadamente nas determinações do cobre, zinco e chumbo ao nível vestigiário. E na resolução de problemas relacionados com metais e ligas metálicas expostos à humidade, diagnosticando problemas de corrosão e recomendando estratégias a adotar para evitar este fenómeno químico.

#### **LABGEO - Laboratório de Geotecnia**

O LABGEO tem como principal intuito prestar serviços especializados no âmbito da Geotecnia e Fundações, atuando de forma dinâmica e flexível para melhor responder as necessidades das empresas e outros organismos.

Este funciona em estreita colaboração com o Departamento de Engenharia Civil e o Departamento de Ciências da Terra, o que lhe permite uma efetiva abordagem aos problemas geotécnicos, desde os mais simples aos mais complexos.

### **FITOLAB - Laboratório de Fitossanidade**

O FitoLab dedica-se à deteção e investigação de pragas e doenças de espécies hortícolas, frutícolas e florestais. A rapidez e qualidade das suas avaliações é assegurada por um conjunto de docentes e investigadores ligados à UC, que atuam de acordo com padrões definidos a nível internacional.

Assim, com o objetivo de contribuir para o aumento da produtividade dos sistemas agrícolas, analisa plantas e substratos quanto à presença de pragas e doenças, realiza o despiste destas nas culturas e sensibiliza os produtores para o problema dos organismos nocivos e os danos que deles podem advir.

### **Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação (VCI)**

O VCI tem como principais atividades a propriedade industrial, a comercialização de tecnologias, o apoio à criação de empresas *spin-offs*, candidaturas e gestão de projetos de I&D. Desta forma, o IPN assume-se como um valioso parceiro na criação de valor, pela gestão eficaz da Propriedade Intelectual e Inovação. Onde, através da comercialização de tecnologias, auxilia as empresas a encontrar potenciais clientes ou parceiros para a venda das suas tecnologias.

Devido à sua inicial ligação ao GAPI- Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial- que lhe ofereceu diversas interações no domínio das relações Ciência/ Empresa, apresenta uma vasta experiência no acompanhamento de processos inovadores.

Assim, oferece um conjunto de serviços relacionados com as três vertentes mais importantes para a adequada proteção e valorização dos ativos intelectuais concebidos: a formação dos quadros internos, a definição de estratégias internas visando a melhor organização e a consultoria dirigida ao acompanhamento de casos concretos e identificados.

### 2.1.2- Incubação de ideias e empresas

No que se refere à incubação de empresas, o IPN através da **IPN-INCUBADORA- Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas**, promove a criação de empresas *spin-offs*, prestando apoio a ideias inovadoras e de base tecnológica oriundas dos seus próprios laboratórios, de instituições do ensino superior ou do sector privado.

**Figura 13: Logótipo da IPN- Incubadora**



Criada em 2002 por iniciativa do IPN e da UC, como instituição de direito privado e sem fins lucrativos, esta é gerida como associação autónoma. Os seus principais objetivos são estimular o lançamento e desenvolvimento de empresas de base tecnológica e/ou inovadoras, de serviços avançados e promover uma cultura de empreendedorismo tecnológico e inovador na região envolvente.

A IPN- INCUBADORA oferece às empresas incubadas o fácil acesso ao sistema científico e tecnológico e um ambiente propício ao desenvolvimento de conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão, marketing, bem como o contacto com mercados nacionais e internacionais.

Como método de incentivo ao empreendedorismo, a instituição coloca ao dispor das empresas incubadas um acompanhamento em diversos níveis, nomeadamente:

- Orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa;
- Acompanhamento na elaboração do plano de negócios, dos serviços logísticos;
- Estabelecimento de ligações e contactos com diversos centros de investigação, conhecimento e financiamento, no âmbito nacional e internacional;
- Acesso privilegiado a fontes de saber;
- Possibilidade de concorrer a uma bolsa de consultores especializados em condições vantajosas.

Em 2008, a IPN- Incubadora, alcançou o segundo lugar no prestigiado concurso *Best Science Based Incubator Award*, a competição envolveu cinquenta e três incubadoras, provenientes de vinte e três países distintos, com uma avaliação realizada por um júri altamente qualificado. Este prémio veio reconhecer o trabalho levado a cabo desde 1996, no apoio ao crescimento de mais de cento e dez empresas inovadoras de base tecnológica, que apresentaram uma taxa de sobrevivência superior a 80%.

Em 2010 foi considerada a melhor incubadora de base tecnológica do mundo, ao obter o primeiro lugar no *Best Science Based Incubator*, destacando-se entre as mais de 50 incubadoras que entraram na competição, originárias de vinte e três países, pelos seus excelentes resultados, nomeadamente por apresentar: um modelo de negócio auto sustentado, com forte retorno do investimento público e uma taxa de sobrevivência das empresas incubadas superior a 80%; um volume de negócios agregado, destas empresas, em 2009, superior a 70 milhões de euros; e a criação de mais de 1.500 postos de trabalho diretos, muito qualificados, desde o seu início de atividade.

**Figura 14: Símbolo the Best Science Based Incubator 2010**



### **2.1.3- Formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia**

O IPN contém o **Departamento de Formação** que intervém na vertente da formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia através da organização de formação contínua de alto nível, da preparação de técnicos especializados e da formação dirigida a jovens empreendedores.

Este departamento tem como principal objetivo a promoção e realização de ações de formação, de seminários, *workshops*, entre outras atividades, que se assumem como mecanismos de transferência de tecnologia e conhecimento.



Assim, apresenta-se como sua missão:

“Organizar formação e consultoria à medida das necessidades dos seus clientes e parceiros, promovendo e estimulando a transferência de saber e o empreendedorismo.”

Devido à forte ligação com a UC, outras instituições de ensino superior e empresas parceiras consegue abranger áreas e perfis de formação complementares e bastante diversificados, que permitem obter sinergias extremamente interessantes entre os diversos tipos de instituições intervenientes.

O IPN é considerado uma entidade formadora acreditada pela DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho em diversos domínios de intervenção, nomeadamente Conceção, Organização e Desenvolvimento/Execução.



**Figura 15: Logótipo da DGERT**

Deste modo, o referido departamento desempenha serviços de identificação de necessidades de formação, organiza e desenvolve formação e consultoria à medida, apoia a elaboração de candidaturas a formação financiada, realiza ciclos de formação temática e orientada para o mercado global, e disponibiliza espaços e materiais pedagógicos.

Os seus esforços são concentrados na formação de alto nível, atuando em áreas tão vastas como a qualidade, marketing, imagem e comunicação, financeira e contabilística, *soft skills* e gestão de recursos humanos, internacionalização e gestão Estratégica, TIC e I&DT e empreendedorismo.

Todo o trabalho desenvolvido pelo departamento tem o propósito de:

- Aproximar o universo científico e empresarial, transferindo a aplicação prática e o *know-how* específico do sistema científico e tecnológico;
- Promover o empreendedorismo de base tecnológica e de carácter inovador, através da organização de ações específicas de formação e de divulgação junto das entidades de ensino superior;

- Fornecer aos empreendedores um conjunto de recursos didáticos de apoio à criação e consolidação das empresas;
- Identificar as necessidades específicas dos clientes e parceiros, através de consultoria e formação à medida, oferecendo soluções que permitam gerar resultados com impacto na modernização e na competitividade;
- Promover a criação de redes de partilha de conhecimento de forma transversal entre os vários intervenientes do processo formativo (formadores, consultores, empresas, etc);
- Facilitar o acesso ao emprego a jovens recém-licenciados, fornecendo formação específica e integradora nas empresas;
- Contribuir para a qualificação e desenvolvimento de competências, modernização e competitividade das PME e para uma atuação socialmente responsável na comunidade em que estas se encontram inseridas, garantindo o cumprimento dos objetivos estabelecidos a nível nacional e europeu.

Atualmente encontra-se em execução no departamento de formação a 8ª edição do Programa Formação PME, referente ao período de 2012/14. Com atuação nas PME da região centro, permite às entidades usufruir de forma gratuita de formação e consultoria-formativa à medida das suas necessidades.

Através deste departamento, o IPN assume-se como uma das entidades beneficiárias deste projeto, pelo sexto ano consecutivo. Assim, apresenta uma vasta experiência na sua execução, tendo já intervencionado cerca de 103 empresas, gerindo uma equipa de mais de 150 consultores e formadores. Em que, segundo os inquéritos de satisfação realizados no final da intervenção é determinado um índice de satisfação pelos serviços prestados na ordem dos 97%.

**Figura 16: Histórico 2008/2013- Departamento de Formação**



Fonte: Adaptado de documento de apresentação do Programa FPME

## 2.2- TecBIS - Aceleradora de Empresas

A nova infraestrutura tecnológica do IPN, o **TecBIS (*Technology Business Innovation Sustainable Growth*) – Aceleradora de Empresas**, trata-se de uma iniciativa QREN, co- financiada pelo Programa Operacional da Região Centro e o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), inserida no âmbito do projeto INOV.C, que visa consolidar um ecossistema de inovação e empreendedorismo, através da constituição de uma área de acolhimento de excelência para a inovação empresarial e que estimule atividades económicas de alta densidade tecnológica.

Assim, a Aceleradora de Empresas pretende ser uma alavanca na mobilização de empresas com elevado potencial de crescimento, oferecendo um conjunto de serviços diversificados para potenciar as suas capacidades de exportação e de internacionalização, apoiando igualmente a modernização tecnológica e diversificação das suas bases produtivas, contribuindo para tornar os sectores económicos tecnológicos mais dinâmicos e inovadores.

Este projeto conta com a construção de dois edifícios, na área circundante às atuais instalações do IPN, onde se pretende oferecer não só um espaço de elevada qualidade para empresas de base tecnológica e inovadoras, mas também continuar a

privilegiar estas com uma forte interação com o meio académico, a I&D, o financiamento e áreas de negócio diversificadas, disponibilizando igualmente uma equipa técnica especializada em diversos domínios capaz de proporcionar serviços de alto valor acrescentado.

Desta forma, o TecBIS visa apoiar o crescimento e a consolidação de empresas inovadoras de elevado potencial, estimulando a atração e fixação de recursos humanos altamente qualificados na região centro. Uma vez que a internacionalização, a abertura a um mercado global e o aumento da intensidade tecnológica se assumem como elementos chave para a recuperação económica da região, impulsionando o seu crescimento.

## **CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO**

### **3.1- Plano de Estágio**

O meu estágio curricular foi realizado no departamento de formação do IPN, com o objetivo principal de apoiar a organização dos projetos formação-ação nas empresas. Assim, a maioria do trabalho desenvolvido foi realizado no âmbito do Programa Formação PME, onde tive contacto com uma variado leque de empresas de sectores de atividade completamente diversificados.

Na minha responsabilidade ficou a organização do processo de execução física e a articulação do processo de execução financeira com a restante equipa do departamento de formação relativo ao Programa Formação PME, bem como, a construção, a organização e o envio dos certificados de formação profissional das entidades que tinham participado no projeto no ano transato.

Enquadrado com as funções desempenhas, na fase inicial do estágio surgiu o tema do presente relatório. Este surgiu no âmbito do processo de renovação da certificação DGERT, como forma de fornecer evidências do desempenho e qualidade formativa do IPN enquanto entidade formadora. Para além disto, o próprio projeto FPME tem uma clara orientação para a monitorização dos resultados, embora, em termos práticos ainda não tenha sido implementada uma ferramenta que permita obter um controlo contínuo dos resultados alcançados através do programa. Assim, com o duplo objetivo de perceber a qualidade do trabalho desempenhado pelo IPN e detetar o impacto global que o programa provoca nas entidades intervencionadas, tomei a iniciativa de propor a realização de um estudo da avaliação do Programa Formação PME, que foi aceite pelo IPN e que apresento no Capítulo 4 do presente relatório.

### **3.2- Atividades Desenvolvidas**

Uma vez que, o estágio teve como principal foco o Programa FPME, de forma a melhor fazer compreender todas as suas burocracias, exigências e pormenores, bem como o grau de precisão das minhas tarefas, irei de seguida explicitar as tarefas desenvolvidas no âmbito deste programa. Dando um enfoque relativamente menor às restantes atividades em que tive o privilégio de colaborar.

Assim, no âmbito do estágio curricular, tive a oportunidades de colaborar de forma ativa nos seguintes projetos:

#### **3.2.1- Programa Formação PME do POPH- Tipologia 3.1.1**

##### **A) Execução Física**

A execução física do Projeto FPME foi uma das tarefas pela qual fui responsável ao longo de todo o estágio e alvo maioritário de minha atenção. Assume-se como uma tarefa de grande relevância e responsabilidade, pois consiste no acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos intervenientes no Projeto FPME. Assim, é através desta que conseguimos verificar a correta execução do programa e se os objetivos dispostos na fase de diagnóstico e plano de desenvolvimento estão efetivamente a ser cumpridos.

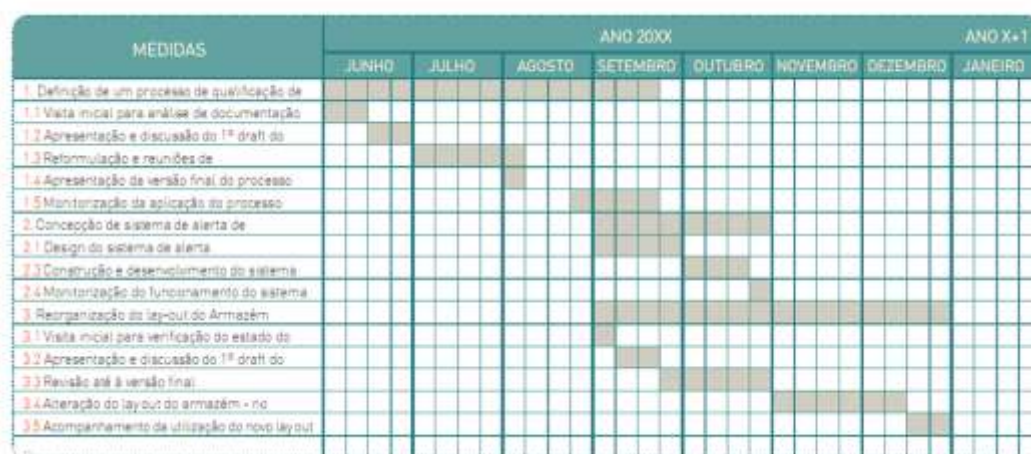
##### **B) Controlo Físico**

De acordo com os procedimentos instaurados em edições anteriores do FPME no departamento de formação do IPN, existe um ficheiro Excel designado “Controlo Físico” para facilitar a execução desta tarefa. Este ficheiro é constituído por diversas folhas, onde cada folha representa uma entidade destinatária. Em qualquer uma dessas folhas, pode-se encontrar uma tabela de dupla entrada, destinada a colocar as medidas de formação e consultadoria que foram determinadas durante a fase de diagnóstico, bem como a sua duração e o nome do consultor/ formador afeto a cada medida. Assim, este ficheiro permite uma visualização fácil e rápida das medidas e do estado de execução em que se encontram, sendo uma forma de visualizar se a execução das intervenções está a ser cumprida de acordo com o previsto.

Toda a informação constante no “Controlo Físico” é extraída do Relatório Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento, documento realizado pelo consultor de ligação de cada entidade na fase de diagnóstico. Neste documento existe uma componente designada “Quadro de Atividades por Medida”, onde são referenciados todos os elementos para construir o controlo físico, nomeadamente: as atividades detalhadas de cada medida; o resultado direto da execução, o resultado direto da medida, os intervenientes, o nome do consultor/formador responsável pela sua execução, o tempo de execução e o custo da intervenção para a organização (caso exista).

Após a introdução das medidas a executar na entidade destinatária é necessário ter a noção se estas estão a ser executadas dentro do prazo previsto, assim através do Diagrama de Gantt elemento igualmente constante no Relatório diagnóstico é possível verificar o cumprimento dos prazos. O diagrama de Gantt apresenta informações relativas aos prazos e sequência de execução das diferentes medidas, onde é permitido analisar o ponto de situação da fase de implementação em cada entidade.

**Figura 17: Diagrama de Gantt**



Fonte: AEP; Pena, Rui; Ribeiro, Manuel; De Sousa, Amaral (2008) Guia para a Acção nas PME. Leça da Palmeira: AEP – Associação Empresarial de Portugal, 54, Figura 28

Nesta monitorização do trabalho desenvolvido em cada uma das empresas, os consultores de ligação desempenham uma função de extrema importância, uma vez que se assumem como interlocutores entre a entidade beneficiária (IPN) e a entidade destinatária (empresas). Assim, é necessário estabelecer um contacto próximo e

frequente com estes para conseguir realizar um acompanhamento contínuo das intervenções.

Quando iniciada cada medida é necessário ter em atenção se estamos na posse de todos os documentos exigidos aos consultores/formadores para integrarem o programa, designadamente:

- Cópia do documento de identificação;
- Cópia do número de identificação fiscal;
- Curriculum Vitae;
- Número de Identificação Bancária;
- Regime de IVA e IRS;
- Ficha Curricular, documento solicitado de Direção Geral do Emprego e Relações de Trabalho (DGERT);
- Ficha de Identificação do Consultor/ Formador;
- Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP) para o caso específico dos formadores.

A recolha de toda esta informação é fundamental para posteriormente registar o formador/consultor nas Plataformas NETPME e SIIFSE. Bem como, para controlo do departamento de formação, pois toda esta documentação é solicitada pela DGERT no sentido da acreditação no Instituto Pedro Nunes como entidades formadora. Onde é necessário ter um ficheiro individual de cada consultor e formador que desempenham atividades com o IPN e documentos que comprovem que estes se encontram devidamente habilitados para o desempenho das funções propostas.

### **C) Plataformas NETPME e SIIFSE**

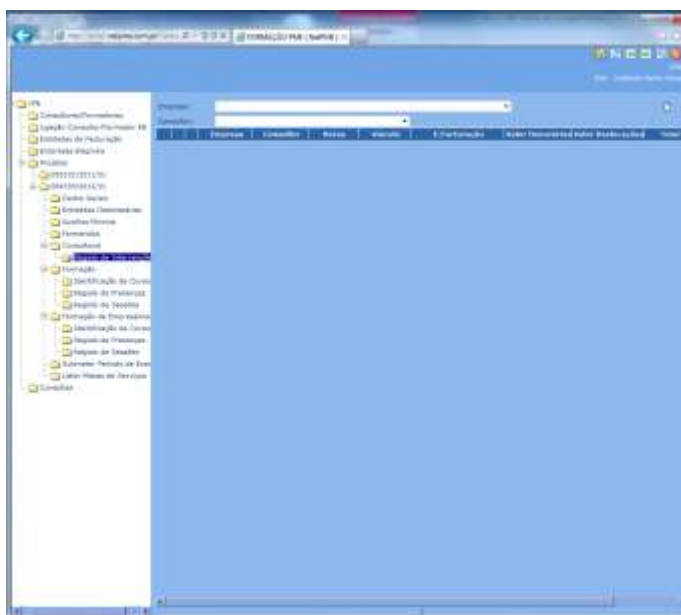
O NETPME e o SIIFSE são os sistemas informáticos de reporte, o primeiro específico do Programa Formação PME e a segundo comum a todos os projetos QREN. No final de cada mês era prestada especial atenção a estas plataformas, pois estas têm que ser constantemente atualizadas de acordo com a execução física. Visto que, uma das competências da entidade beneficiária é prestar informação à Unidade de Gestão através destas plataformas:



## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

- Sempre que se pretenda iniciar uma atividade através do projeto;
- Numa base bimestralmente, através de pedidos de reembolso;
- 45 dias após a data de conclusão da última intervenção/ação do pedido de financiamento, através do Formulário de Pedido de Pagamento de Saldo;
- Até 31 de Janeiro de cada ano, através do formulário de Informação Anual de Execução (IAE).

**Figura 18: Plataforma NETPME**



**Figura 19: Plataforma SIIFSE**



#### D) Consultoria de Ligação

Na fase inicial do processo de intervenção, é realizada uma visita à entidade destinatária, como o objetivo de conhecer a entidade e os intervenientes no processo, bem como, apresentar o Consultor de Ligação que ficará afeto à empresa. Este consultor de Ligação como referido anteriormente será a ponte entre a empresa e o IPN, responsável por realizar o relatório diagnóstico e o acompanhamento da entidade destinatária.

Ao departamento de formação compete dar todo o apoio aos consultores de ligação no desempenho das suas tarefas, ajudando-os a identificar os consultores e formadores que melhor poderão ir ao encontro das necessidades das empresas. Para isto, o departamento possui uma bolsa de consultores e formadores extremamente qualificados com quem estabelece relações de confiança e profissionalismo, que poderá recomendar à empresa e ao consultor de ligação, de forma a melhor responder às necessidades manifestadas. Caso nessa bolsa não seja possível identificar ninguém com as competências solicitadas, o IPN possui relações de proximidade com diversas entidades que poderão recomendar o consultor/ formador adequado.

Após a conclusão no relatório diagnóstico e a sua respetiva validação pela empresa, pela coordenação do Departamento de Formação e pelo Consultor de Ligação, deverá uma cópia deste ser entregue no Departamento de Formação e carregado em formato digital na área privada do NETPME, tarefa que foi da minha responsabilidade.

**Figura 20: Área Privada do NETPME**



No final de cada mês é realizada a reunião mensal de consultores de ligação, que tem como objetivo a partilha de experiências e a resolução conjunta de problemas. Nestas, cada CL realiza o ponto da situação em cada uma das suas empresas, partilha problemas identificados e possíveis soluções, muitas vezes coincidentes com os de outros CLs. Assim, toda a equipa se demove para resolver um problema individual, onde é denotado um grande espírito de união e companheirismo. Na minha perspetiva estas reuniões eram um dos momentos mais ricos e fascinantes, onde era possível contactar com pessoas de conhecimentos diversificados e experiencias enriquecedoras, percebendo o real fundamento de todo o esforço realizado pelo departamento no desenvolvimento do FPME.

### **E) Consultoria Especializada**

Em cada intervenção realizada pelo consultor especialista é necessário que este preencha um documento designado Registo de Intervenção, como elemento comprovativo da sua respetiva visita à empresa. Neste registo é identificada a empresa, a medida e o respetivo consultor, e constam informações referentes à data, número de horas efetuadas, os colaboradores que participaram na intervenção e a sua assinatura.

Estes Registos de Intervenção são entregues ao departamento no final de cada mês, servindo como principal elemento de verificação de que o estipulado na fase de diagnóstico está a ser cumprido. Era da minha responsabilidade a sua receção, verificação e arquivo no Dossier IPN- Empresa, por ordem cronológica. Neste Dossier constam todos os documentos relativos a determinada empresa, sendo aí depositados todos os registos de intervenção de consultoria, quer de ligação quer especializada.

Concluída a ação de consultoria é solicitado o envio das evidências e da ficha de execução de medida, que eram igualmente por mim arquivadas no referido Dossier. Como evidências entende-se todo o material desenvolvido durante a intervenção, servindo como meio de prova do trabalho efetivado. A ficha de execução de medida identifica os objetivos diretos propostos com a execução de determinada medida, bem como os impactos causados por esta ao nível organizacional, fazendo referência a eventuais desvios e às evidências resultantes da sua execução.

## **F) Formação**

Para dar início ao processo de formação o formador tem de estar na posse do Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) da respetiva ação que irá realizar. Assim, deve comunicar ao IPN a sua data de início e o maior número de elementos que tenha conhecimento, que me permitissem elaborar o Dossier da forma mais completa possível.

Neste DTP devem constar informações referentes ao formador, à ação de formação e aos formandos. Do formador consta a sua ficha de identificação e um documento remissivo para consulta no Dossier transversal de consultores e formadores. Em relação à formação é incluído o plano de formação e os recursos técnico-pedagógicos utilizados. Quanto aos formandos eles são apenas identificados, visto no Dossier Empresa haver uma ficha de identificação para cada formando com todos os dados considerados relevantes.

O facto de o formador ter de levantar o DTP antes de dar início à formação, permite-nos também conhecê-lo e fornecer-lhe algumas informações relevantes quanto ao funcionamento do programa.

No final, este DTP deve ser entregue no IPN, constando como meio de prova da realização da formação. Através dos registos de intervenção deste é permitido calcular o volume de formação, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Volume de formação} = \text{número de formandos} \times \text{número de horas assistidas}$$

Este indicador assume extrema importância para a gestão financeira do projeto, uma vez que é através dele que se efetua o planeamento dos limites de financiamento. Para realizar este cálculo tem de se ter em atenção se todos os formandos que assinaram o registo de intervenção são considerados elegíveis, pois apenas aqueles que o são podem ser considerados no volume de formação.

Desta forma, após a receção do DTP é necessário verificar se este se encontra devidamente preenchido e com toda a documentação assinada pelos intervenientes, analisando-se as horas realizadas pelo formador, as datas de início e término da formação

e a elegibilidade dos formandos. Após concluída esta verificação, será necessário introduzir toda a informação referente à formação e aos formandos nas plataformas anteriormente referidas, SIIFSE e NETPME.

### **G) Formandos**

Como referido anteriormente, nem todos os formandos são considerados elegíveis para o volume de formação, uma vez que, apenas o são considerados aqueles que constam das folhas de pagamento da Segurança Social à data de início da formação.

No caso dos formandos que são considerados elegíveis, é necessário recolher um conjunto de informações, para posteriormente os registar na plataforma do NETPME. Assim, estes deverão preencher a ficha individual do formando que será arquivada no Dossier IPN-Empresa e enviar uma cópia do Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade.

### **H) Reporte de Horas**

No final de cada mês há a necessidade de atualizar o ficheiro do controlo físico e as plataformas de reporte, assim é solicitado a cada consultor de ligação o envio do reporte de horas executadas nas empresas pelas quais são responsáveis. Estes têm o dever de entrar em contacto com todos os consultores especialistas e formadores a realizar intervenções nas suas empresas, de forma a determinar os dias e horas por estes executados durante esse mês.

Ao receber esta informação encarregava-me de verificar todo o trabalho desenvolvido até ao momento nas entidades destinatárias, conferindo se não existem sobreposições de dias ou horas nessas mesmas empresas ou consultores.

O controlo que realizava assumia-se de extrema importância, sendo um trabalho minucioso e que exige grande concentração. Para além disto, o meu desempenho condicionava o trabalho do meu colega encarregue de efetuar os pedidos de pagamento numa base bimensal, visto que este utiliza as horas por mim registadas como base para efetuar os pedidos de pagamentos. Desta forma, um erro meu iria implicar um erro dele, e correspondentemente um lapso no pagamento aos respetivos consultores/ formadores.

Assim, foi necessária uma boa articulação das nossas funções e um trabalho de equipa de excelência para atingir o sucesso esperado.

### **3.2.2-Emissão de Certificados**

No ano transato, conclui-se a edição 6 do programa FPME, sendo necessário realizar e entregar os certificados de formação profissional aos respetivos formandos envolvidos nas ações.

Para os formandos que assistiram à totalidade da ação formativa são emitidos certificados através da plataforma SIGO, plataforma de certificação a nível nacional, para aqueles que realizaram um nível de participação inferior a 95% da ação são apenas emitidos certificados de participação.

Desta forma, inicialmente averiguava a assiduidade destes através do NETPME e posteriormente introduzia diversas informações na plataforma SIGO. Nesta plataforma inicia-se o processo pela criação dos diversos módulos, seguida da criação do curso de “Formação-Ação na Empresa X” e pela respetiva ação de formação. Finalmente é necessário criar o “formando”, introduzindo um conjunto de dados identificativos e os respetivos módulos onde este participou.

Assim, é um trabalho extremamente rigoroso e de grande importância, onde não podem existir quaisquer lapsos, visto que informação introduzida erradamente não pode ser posteriormente corrigida sem a intervenção da entidade gestora da plataforma.

Figura 21: Plataforma SIGO



### 3.2.3-Formação para Empresários

A formação para empresários é uma formação/seminário transversal, com a duração máxima de 12 horas. Tem como objetivo reforçar e desenvolver as competências dos empresários que integraram o Projeto Formação PME, pretendendo fornecer-lhes competências de gestão, nomeadamente nas áreas da Estratégia, Liderança e Organização do Trabalho e Instrumentos de Apoio à Gestão.

Desta forma, para abordar os temas referidos foram organizados três *Workshops* com a duração 4 horas cada. Os oradores escolhidos representam profissionais de excelência nos respetivos temas, fornecendo e desenvolvendo capacidades específicas nos empresários que serão sem dúvida uma mais-valia no futuro das suas empresas.

Independentemente do nível de escolaridade do empresário, esta iniciativa visa fortalecer as capacidades de gestão do empresário e o aumento da competitividade, modernização e capacidade de inovação nas respetivas empresas. Ajudando-os a colmatar pequenas lacunas na sua formação ou até chamar a atenção para determinadas áreas específicas que podem impulsionar os seus negócios, bem como fornecer-lhes capacidades para continuar de forma autónoma o trabalho desenvolvido ao longo do projeto FPME.

### **3.2.4-Outros Projetos**

O Departamento de Formação prestou apoio na organização do 1º Ciclo de *Workshops* em Empreendedorismo, iniciativa que conteve duas edições, que tiveram lugar nos municípios de Miranda do Corvo e Penacova, promovidos pelos respetivos municípios em parceria com o IPN.

Os *Workshops* tinham como objetivo estimular a capacidade empreendedora no concelho e promover a criação de novas empresas, através da transmissão de um conjunto de conhecimentos e ferramentas essenciais para o desenvolvimento de um negócio.

O contributo do Departamento de Formação refletiu-se em pequenas intervenções a nível burocrático, centrado essencialmente na construção e organização de um Dossier Pedagógico, semelhante aos utilizados nas ações de formação-ação. Este trabalho materializou-se essencialmente na elaboração de fichas de controlo de presenças dos participantes e na criação de um método de avaliação, para avaliar participantes e dinamizadores.

Apesar da simbólica colaboração, o facto dos vários *Workshops* terem sido ministrados por colaboradores do IPN trouxe-me a mais-valia de conhecer as pessoas que integram a instituição e as suas respetivas áreas de competência, oferecendo-me uma maior e melhor integração no universo IPN.



## **CAPÍTULO 4 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PROGRAMA FPME**

### **4.1- Objetivo do Estudo**

O estudo realizado assume como objetivo geral avaliar o Impacto do Programa Formação PME nas Entidades Destinatárias que foram intervencionadas pelo IPN, como Entidade Beneficiária do Programa. Esta avaliação foi realizada junto de uma amostra de cerca de 98 empresas, que participaram na 6ª edição (1º e 2º fase) e 7ª Edição do Programa, realizada entre os períodos de 2008/2010 e 2011/2012, respetivamente.

Desta forma, atribui-se como objetivos fundamentais:

- Avaliar a satisfação com o decorrer do programa, através da avaliação global da intervenção;
- Avaliar as perceções dos empresários ou responsáveis pelo acompanhamento do programa acerca do Impacto do Programa Formação PME, através das melhorias que a intervenção estimulou nas suas empresas;
- Identificar e analisar fatores que contribuiriam para a mudança;
- Avaliar e analisar as perceções acerca da utilidade e qualidade global do programa;
- Caracterizar os empresários e as empresas que participaram no estudo;

### **4.2- Instrumento de Avaliação**

Na análise do impacto do Programa Formação PME nas entidades destinatárias intervencionadas pelo IPN foi utilizado como instrumento de avaliação um inquérito, aplicado ao empresário ou ao interlocutor responsável pelo programa (ANEXO A).

O instrumento utilizado baseou-se num estudo anteriormente realizado pela AEP, em parceria com a Eurisko, com o objetivo de avaliar o impacto do Programa FPME a nível nacional. Assim, o inquérito implementado foi uma adaptação deste, apresentando a vantagem de já ter sido testado. Tentei manter ao máximo as questões inalteradas, para

garantir a fiabilidade e credibilidade do instrumento, alterando e acrescentando apenas determinados campos de acordo com as especificidades das empresas onde atuamos.

Desta forma, o inquérito é organizado de modo a avaliar três indicadores de impacto fundamentais:

- Impacto produzido através das mudanças ocorridas na **empresa**, onde se medem aspetos relacionados com as melhorias na organização e gestão da empresa, aquisição de práticas de planeamento e reflexão estratégica; aquisição de práticas de controlo e gestão financeira; investimentos no desenvolvimento de produtos e de processos de trabalho; investimentos na imagem e na publicidade da empresa; investimentos em equipamentos e em instalações; entre outras.
- Impacto produzido pelas mudanças ao nível da **produtividade**, avalia aspetos respeitantes à redução de custos; aumento do volume de produção, prestação de serviços ou de vendas; diminuição do número de reclamações; etc ...
- Impacto produzido pelas mudanças que ocorreram ao nível dos **trabalhadores**, que inclui aspetos como aumento de qualificações; melhoria das competências; melhoria do desempenho profissional; aumento da participação nas equipas de trabalho; aumento da satisfação e da motivação; diminuição do absentismo; ...

Através desta operacionalização do inquérito, foi conseguida uma melhor organização e estruturação das informações recolhidas a nível bibliográfico. Este método de aplicação da avaliação oferece uma estruturação simples e bem organizada da informação, onde a maioria das questões são de respostas fechada, permitindo uma maior rapidez e facilidade de resposta. Para além disto, torna-se vantajoso para realizar o tratamento de dados, uma vez que se pretendia aplicá-lo a uma amostra considerável.

A estrutura do inquérito permite conhecer as perceções do empresário acerca da qualidade global do programa e do impacto que este teve para a vida da empresa, através da identificação de melhorias verificadas a diversos níveis. Bem como, caracterizar o empresário e a respetiva empresa. Em que se determina o grau de importância das mudanças produzidas pela execução do programa e o grau em que o empresário identifica e valoriza os efeitos da intervenção.

Assim, mediu-se a percepção dos empresários e responsáveis pela execução do projeto, acerca da intervenção no programa FPME. A medida de impacto do programa foi conseguida através da análise da maior ou menor qualidade e sucesso da intervenção, sendo associada ao nível de satisfação do empresário/ responsável com a execução do programa. Deste modo, é possível afirmar que as percepções, nomeadamente as percepções de qualidade, de sucesso e de impacto, constituem o objeto de estudo central desta avaliação.

Como referido anteriormente, as alterações realizadas ao questionário modelo foram apenas pontuais. Passei a utilizar uma Escala de tipo *Likert*, com 5 níveis de avaliação para obter um maior grau de profundidade na informação recolhida, onde 1 representa “totalmente insatisfeito/nada importantes” e 5 representa “totalmente satisfeito/muito importantes”, conforme se esteja a avaliar respetivamente a satisfação ou o impacto. Alterei a avaliação do impacto ao nível da produtividade, onde no original se fazia referência a diversos sectores de atividade, nomeadamente dos serviços, indústria e comercial, para algo mais generalista. Esta alteração foi motivada pelo tipo de empresas em que o IPN atua, visto que esta distinção não é realizada de forma tão linear, uma vez que muitas das empresas são de base altamente tecnológica pretendeu-se adaptar as questões de forma a corresponder ao universo diversificado de todas as empresas intervencionadas. Para além destas alterações, foram introduzidas questões que apresentaram relevância ao longo da bibliografia consultada e consideradas interessantes pelo departamento, nomeadamente as perguntas 1, 2, 3 e 11, respetivamente:

- Quais as motivações que o levaram a aderir ao Programa Formação PME?
- Para além do Programa Formação PME, já tinha participado noutros programas de formação e consultoria?
- Em que ano iniciou o Projeto Formação PME?
- Recomendaria este Projeto a outro empresário da sua confiança?

#### 4.4- Amostra

Foram estabelecidos contactos via correio eletrónico com cerca de 98 empresas, a totalidade de empresas intervencionadas na 6ª edição do programa, nomeadamente através do empresário ou colaborador que tenha coordenado e acompanhado a execução do programa.

Numa primeira fase foi enviado um *e-mail* a explicar o intuito do estudo e a solicitar a sua colaboração (ANEXO B). Posteriormente, devido ao número reduzido de respostas obtidas foram reenviados *e-mails* a informar do prolongamento do prazo de resposta para as empresas que ainda não tinham realizado a sua colaboração (ANEXO C). Ainda assim, o prazo de resposta foi novamente estendido, tendo sido enviados *e-mails* personalizados, direcionados à pessoa em causa, pela minha coordenadora solicitando a participação e reforçando a importância do estudo.

No final de um mês de recolha de respostas, foram conseguidas 55 visitas ao questionário, das quais foram submetidas 38 respostas. Assim, foram obtidas um total de 38 respostas, o que perfaz uma taxa de resposta em relação ao total de entidades contactadas de 39%.

Em relação aos empresários que colaboraram no estudo 63% eram do sexo masculino e 14% do sexo feminino, tendo maioritariamente idades compreendidas entre os 26 e 45 anos, representando cerca de 86% dos participantes. No que diz respeito ao nível de escolaridade 50% apresentam o grau de licenciados, 26% grau de mestres e 7% grau de doutorados, o que demonstra uma população inquirida extremamente qualificada. Apenas 16% dos participantes tem um nível de escolaridade referente ao 12º ano, o que equivale à taxa de participantes com idades entre os 46 aos 55 anos. De acordo com a questão correspondente ao cargo ocupado, percebe-se que o inquérito foi maioritariamente respondido pelo próprio empresário (60%). Em relação ao nível de participação, fator decisivo para posteriormente avaliar o nível de satisfação com o programa, 44% assumem ter participado muito no projeto e 11% participado totalmente.

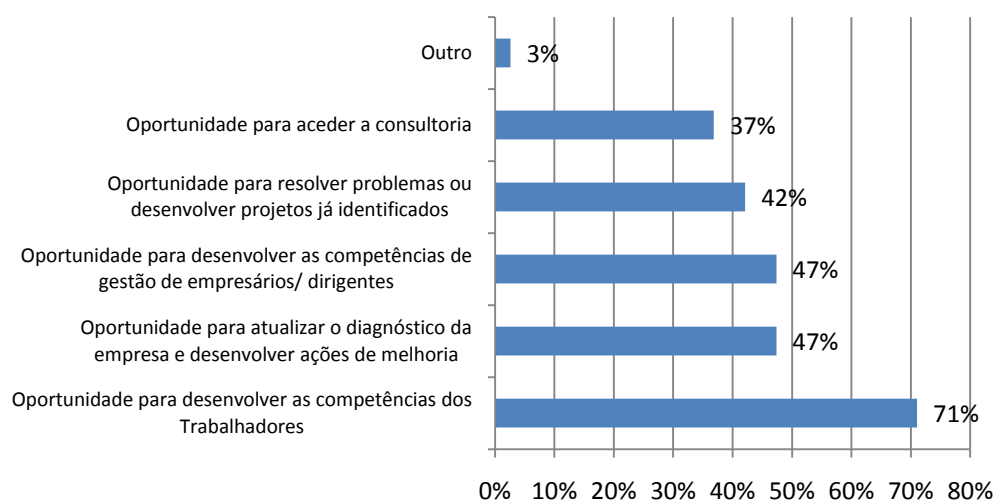
No que diz respeito às empresas, não irei divulgar os nomes uma vez que apenas foram recolhidos como forma de controlar as empresas nas quais deveríamos reforçar o pedido de colaboração pelo facto de ainda não terem respondido. Estas empresas situam-se maioritariamente no sector de atividade das Industrias Transformadoras e nas Atividades de Consultoria, Cientificas, Técnicas e Similares. Destas 39% encontram-se em atividade á mais de 10 anos e outras 39% apenas num período de 2 a 5 anos. Em relação ao número de trabalhadores, 55% das empresas têm entre 2 a 9 trabalhadores e 42% entre 10 a 29 trabalhadores, inserindo-se no 1º e 2º escalão do programa, respetivamente.

#### **4.5- Análise dos Resultados**

No sentido de avaliar o impacto que as intervenções realizadas no âmbito do Programa FPME tiveram nas empresas intervencionadas, seguir-se-á uma análise das respostas obtidas, analisando as perceções de impacto dos empresários, bem como as mudanças que ocorreram nas empresas e os fatores que as proporcionaram.

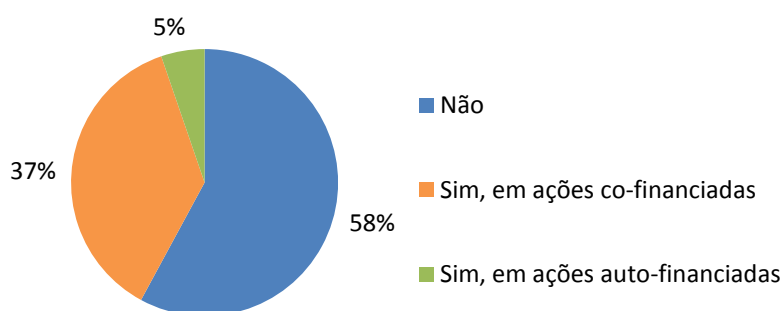
Apesar da diversidade de situações empresariais intervencionadas através do FPME, 71% dos empresários assumem que o principal motivo que os levou a aderir ao programa foi a oportunidade para desenvolver as competências dos trabalhadores. Paralelamente, assumem igualmente uma importância considerável, tanto à oportunidade para atualizar o diagnostico da empresa e desenvolver ações de melhoria, como à oportunidade para desenvolver as competências de gestão de empresários/ dirigentes, com uma percentagem de respostas de 47% para ambos os pontos.

**Gráfico 1: Principais motivos que levam o empresário a participar no Programa FPME**



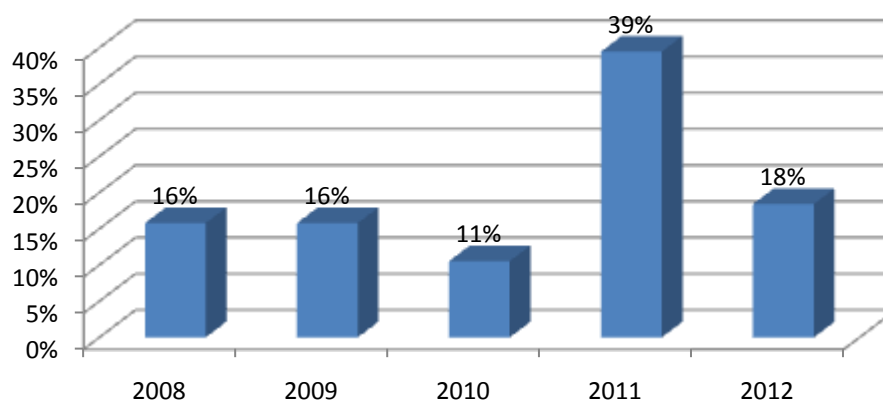
A maioria dos empresários admite nunca ter participado noutros programas de formação e consultoria, cerca de 58% dos participantes. Como iniciantes nestas práticas, merecem especial apoio e atenção, visto ser extremamente importante que os objetivos e metodologias sejam completamente esclarecidos logo no início do projeto, conseguindo harmonizar todos os intervenientes para a obtenção de objetivos comuns. Uma percentagem significativa refere já ter participado em programas semelhantes, cerca de 36% em ações co- financiadas e os restantes 5% em ações auto- financiadas.

**Gráfico 2: Participação em outros programas de formação e consultoria, para além do FPME**



Como já referi, com este estudo pretende-se avaliar duas edições do programa FPME, designadamente a edição 6 e a edição 7. A 6ª edição decorreu entre o período de 2008 e 2010, onde existiram duas fases de candidaturas, o que de certa forma explica a distribuição uniforme no início das atividades do Programa FPME entre os anos 2008 e 2009. A 7ª edição decorreu entre os anos 2011 e 2012, o que também justifica a grande afluência durante o ano 2011, justamente o ano de abertura do projeto. Assume-se de extrema importância que as empresas entrem no projeto no início deste, pois uma entrada tardia pode comprometer a eficácia e a qualidade do programa, visto existir menor tempo útil para realizar a sua execução. Para além disto, penso que o facto de as intervenções serem mais recentes e algumas empresas ainda aguardarem a receção dos certificados de formação, fez com que a taxa de resposta das empresas intervencionadas neste período fosse mais significativa.

**Gráfico 3: Ano de entrada no projeto Formação PME**



Na avaliação global da intervenção pretende-se determinar a satisfação com o decorrer do programa. As perceções neste aspeto são bastante positivas, obtendo-se uma média 3,87, relativamente próxima do nível de muito satisfeito. Os fatores que auferem uma maior satisfação ao empresário são o cumprimento do cronograma e dos prazos e o desempenho global dos consultores na empresa. Contrariamente, a utilidade prática das ações de formação em sala de aula parece ser o fator que oferece menor satisfação ao empresário, sugerindo que em alguns casos esta poderá ser demasiado teórica, existindo uma certa dificuldade em adaptá-la ao contexto de trabalho.

**Tabela 2: Avaliação global da intervenção executada**

	1	2	3	4	5	Média
Cumprimento do cronograma e dos prazos	2	1	3	18	14	<b>4,08</b>
Adequação do ritmo e da frequência das atividades	2	1	6	19	10	<b>3,89</b>
Utilidade do plano de desenvolvimento para a gestão da empresa	2	1	6	16	13	<b>3,97</b>
Adequação do plano de desenvolvimento aos objetivos da empresa	3	0	3	23	9	<b>3,92</b>
Cumprimento do plano e da implementação das respetivas medidas	3	0	6	22	7	<b>3,79</b>
Utilidade prática das ações de formação em sala de aula	3	2	9	18	6	<b>3,58</b>
Desempenho global dos formadores	2	3	2	23	7	<b>3,81</b>
Utilidade prática das ações de consultoria na empresa	3	0	8	18	8	<b>3,76</b>
Desempenho global dos consultores na empresa	3	1	2	19	13	<b>4,00</b>
Capacidade do Programa Formação PME se ir ajustando às reais necessidades da empresa ao longo dos vários meses de intervenção	3	0	6	18	10	<b>3,86</b>
						<b>3,87</b>

As próximas três análises pretendem medir o impacto do Programa FPME ao nível da empresa, da produtividade e dos trabalhadores. Em cada uma destas dimensões analisa-se o nível de melhorias proporcionadas por cada variável, onde o empresário determina o grau de importância de cada melhoria obtida.

Na empresa, os fatores que verificaram um maior impacto foram a organização interna, o funcionamento interno e o aproveitamento dos recursos humanos. Por outro lado, o impacto foi mais diminuto no que diz respeito às instalações, ao equipamento técnico, às condições de trabalho (higiene, saúde e segurança) e à gestão de *stocks*. De facto, através do FPME todas as melhorias que transmitiram um maior impacto estão relacionadas com a área dos recursos humanos, tendo-se melhorado significativamente a organização do trabalho e o funcionamento interno da instituição, sendo este também um dos principais motivos que levaram os empresários a participar no programa.



**Tabela 3: Melhorias proporcionadas através do Programa FPME, ao nível da empresa.**

	1	2	3	4	5	MÉDIA
Ao nível da estrutura hierárquica	3	4	16	13	2	<b>3,18</b>
Ao nível da organização interna	2	2	9	21	4	<b>3,61</b>
Ao nível do funcionamento interno	1	1	10	21	5	<b>3,74</b>
Ao nível da gestão do tempo e do espaço de trabalho	1	8	13	13	3	<b>3,24</b>
Ao nível da aquisição de práticas e hábitos de planeamento e reflexão estratégica	1	7	10	18	2	<b>3,34</b>
Ao nível da aquisição de práticas e hábitos de controlo e de gestão financeira	3	6	7	18	4	<b>3,37</b>
Ao nível da gestão de <i>stocks</i>	9	8	14	6	1	<b>2,53</b>
Ao nível da distribuição das tarefas pelos trabalhadores	1	6	13	15	2	<b>3,30</b>
Ao nível do aproveitamento dos recursos humanos	0	4	13	15	6	<b>3,61</b>
Ao nível do aproveitamento dos recursos físicos e materiais	2	8	14	13	1	<b>3,08</b>
Ao nível do desenvolvimento dos produtos e/ou serviços	4	5	5	19	4	<b>3,38</b>
Ao nível do desenvolvimento de novos processos de trabalho	4	4	9	14	7	<b>3,42</b>
Ao nível da imagem da empresa	3	5	11	15	3	<b>3,27</b>
Ao nível das instalações	11	6	13	6	2	<b>2,53</b>
Ao nível do equipamento técnico	12	5	10	9	1	<b>2,51</b>
Ao nível das condições de trabalho (higiene, saúde e segurança)	11	7	9	9	2	<b>2,58</b>
Ao nível da utilização de novas tecnologias	7	7	8	12	3	<b>2,92</b>
Ao nível do acesso a novas fontes de informação	4	3	11	18	2	<b>3,29</b>
Ao nível da relação e da cooperação com outras empresas	6	6	10	12	4	<b>3,05</b>
Ao nível da internacionalização da empresa	10	6	7	12	3	<b>2,79</b>
						<b>3,14</b>

Ao nível da produtividade, obteve-se uma média global de 3,11, demonstrando que o programa apenas teve alguma importância nas melhorias identificadas. Os impactos parecem ter sido pouco significativos na diminuição do número de reclamações/devoluções, uma vez que a média das respostas é 2,87. Por outro lado, a atividade desempenhada pela empresa parece ter sido realizada de forma mais eficaz,

sendo o indicador que verificou um maior impacto, com uma média de resposta de 3,58. Todavia, os resultados evidenciados ao nível da produtividade mostram graus de impacto bastante reduzidos, podendo-se formular várias hipóteses para os justificar. A reduzida utilidade da formação em sala, sugere que poderá ser difícil a transferência para o local de trabalho de conhecimentos adquiridos, ou seja, apesar dos trabalhadores terem adquirido os conhecimentos, não os aplicam nas tarefas diárias. Além disso, a falta de estímulo económico, também é um dos fatores muitas vezes apontados como impeditivo da rentabilização de algumas das melhorias adquiridas a nível comercial, visto que apesar dos colaboradores deterem os conhecimentos, não conseguem obter a oportunidade de os colocar em prática.

**Tabela 4: Melhorias proporcionadas através do Programa FPME, ao nível da Produtividade.**

	1	2	3	4	5	MÉDIA
Ao nível das quantidades de produtos/ serviços realizados	5	6	12	14	1	<b>3,00</b>
Ao nível da diminuição do número de reclamações/ devoluções	7	7	12	8	4	<b>2,87</b>
Ao nível da visibilidade no mercado	3	3	19	11	2	<b>3,16</b>
Ao nível da imagem perante os clientes	2	4	14	15	3	<b>3,34</b>
Ao nível da eficácia da atividade realizada	2	4	6	22	4	<b>3,58</b>
Ao nível da redução de custos	3	8	16	11	0	<b>2,92</b>
Ao nível da certificação da qualidade dos produtos/ serviços	9	5	10	6	7	<b>2,92</b>
						<b>3,11</b>

Em relação aos Trabalhadores, comparando com as restantes dimensões de impacto, este parece ser o aspeto em que os empresários percecionaram um maior grau de impacto. Os indicadores que denotam menores resultados são a diminuição do absentismo e o cumprimento das regras de higiene e segurança. No entanto, reconhecem melhorias importantes na aprendizagem e no desenvolvimento dos conhecimentos e das competências através do programa, atribuindo-lhe uma média de resposta de 3,82. Recordando que a maioria dos empresários entrou no programa para desenvolver as competências dos trabalhadores, os resultados parecem ser bastante animadores, indo

de encontro as necessidades e objetivos evidenciados pelos empresários. Uma vez que a maioria das empresas intervencionadas são microempresas, é possibilitado a formadores e consultores uma maior proximidade com os colaboradores da empresa, o que poderá permitir uma maior eficácia na transmissão de aprendizagens.

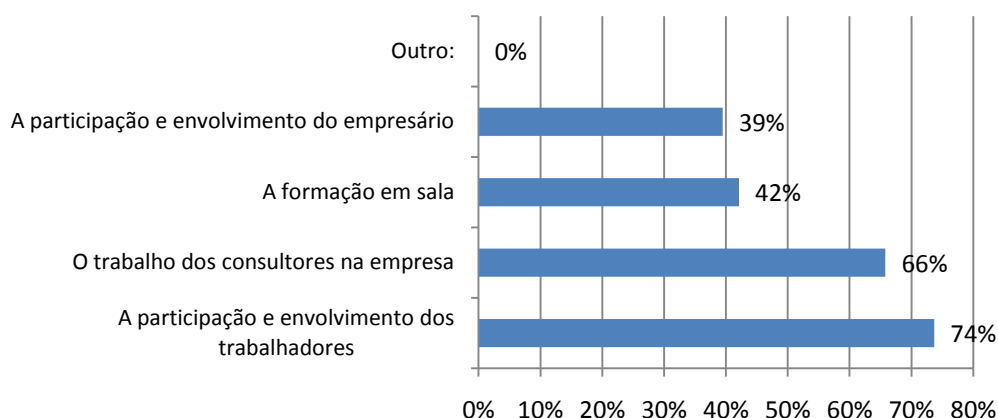
**Tabela 5: Melhorias proporcionadas através do Programa FPME, ao nível dos Trabalhadores.**

	1	2	3	4	5	MÉDIA
Ao nível da sua aprendizagem e do desenvolvimento dos seus conhecimentos e das suas competências	0	3	8	20	7	<b>3,82</b>
Ao nível da capacidade para resolverem problemas por si próprios	1	2	12	18	5	<b>3,63</b>
Ao nível da capacidade para aplicarem e colocarem em prática os conhecimentos no seu dia-a-dia de trabalho	2	0	11	22	3	<b>3,63</b>
Ao nível da qualidade de execução do seu trabalho	2	1	13	19	3	<b>3,53</b>
Ao nível da capacidade para trabalharem em equipa	2	3	14	16	3	<b>3,39</b>
Ao nível do seu relacionamento interpessoal	2	4	16	12	4	<b>3,32</b>
Ao nível da sua motivação para trabalhar	0	6	14	15	3	<b>3,39</b>
Ao nível do envolvimento e empenho no seu trabalho	0	5	14	17	2	<b>3,42</b>
Ao nível da diminuição do absentismo	9	10	8	9	2	<b>2,61</b>
Ao nível do cumprimento dos seus objetivos de trabalho	1	3	15	17	2	<b>3,42</b>
Ao nível do cumprimento das regras de higiene e segurança	10	6	11	9	2	<b>2,66</b>
Ao nível do seu desempenho profissional	0	2	15	16	4	<b>3,59</b>
						<b>3,37</b>

Em relação aos fatores que mais terão contribuído para as melhorias alcançadas nos diversos níveis analisados, os empresários atribuem especial relevância à participação e envolvimento dos trabalhadores (74%), logo seguida do trabalho desenvolvido pelos consultores na empresa (66%). No entanto, admitem que a formação em sala e a participação do empresário não foram dos fatores mais significativos, representando apenas 42% e 39% das respostas, respetivamente. Assim, é possível conferir alguma congruência aos resultados obtidos, uma vez que os impactos mais verificados foram ao nível dos colaboradores, traduzindo a importância da participação e envolvimento ativo destes na execução do programa. Quanto à formação em sala, definitivamente é um

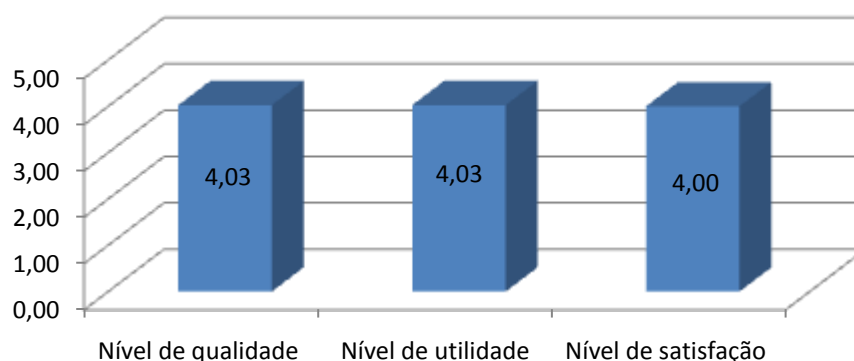
ponto a melhorar, visto os seus recorrentes resultados aquém das expectativas, podendo-se identificar como uma viável oportunidade de melhoria.

**Gráfico 4: Fatores que mais contribuíram para as melhorias anteriormente identificadas no programa**



Parece existir consenso quanto à qualidade, utilidade e satisfação do Programa Formação PME. Os empresários atribuíram uma classificação de 4 a todas as dimensões, admitindo um nível de satisfação bastante elevado. De facto, 84% dos empresários respondentes assumem estar muito e totalmente satisfeitos com as intervenções realizadas, reconhecendo da mesma forma o seu nível de utilidade para o desenvolvimento das suas empresas. No que diz respeito à qualidade global atingida pelo programa, o número de respostas de nível muito e totalmente satisfeito foram ligeiramente menores, representando 81% dos inquiridos. No entanto, esta diferença não se afigura significativa, sendo desta forma possível verificar o sucesso, de todo o esforço e empenhado da equipa do IPN e dos seus consultores e formadores para responder da melhor forma as necessidades dos empresários.

**Gráfico 5: Gráfico representativo da opinião do empresário quanto à utilidade, qualidade e satisfação com o programa.**



Quando questionados os empresários sobre se recomendariam o Programa FPME a alguém da sua confiança, não existe qualquer dúvida, 100% dos inquiridos admite recomendar o programa. Isto corrobora o reconhecimento atribuído ao programa na questão anterior, permitindo concluir que este foi de encontro às expectativas dos empresários e que estes valorizam as mais-valias obtidas através da sua participação no programa.

Após concluído o Programa Formação PME, nem todas as necessidades identificadas parecem ter sido supridas, existindo um equilíbrio em relação às respostas obtidas, uma vez que 47% dos inquiridos assumem não existirem necessidades por satisfazer e os restantes 53% admitem que estas ainda se mantêm. Daqueles que referem ainda existirem necessidades a satisfazer é frequentemente considerado, por parte dos empresários, que a melhoria e a formação devem ser realizadas de forma contínua, em que um mercado em constante expansão, cada vez mais exigente e a incessante rotação de colaboradores exige a constante aquisição, adaptação e renovação de competências a nível organizacional. Destacam-se também carências a suprir ao nível da internacionalização, das áreas financeira e comercial, dos recursos humanos e da formação técnica. Em relação à formação técnica, esta é uma das aptidões muitas vezes solicitada no decorrer do programa, mas que acaba por não ser atendida, devido ao seu elevado custo e aos modestos valores financiados através do programa.

Frequentemente verifica-se que, após decorrido o período legal em que as empresas se encontram impedidas de realizar este projeto financiado, estas voltam a candidatar-se ao programa, isto pode ser constatado nas empresas que executaram o projeto em 2008 através do IPN, que se encontram novamente a participar na 8ª edição.

No estudo da AEP realizado anteriormente, é afirmado que “a participação dos empresários parece promover a ocorrência de mudanças positivas”, em que “mudanças positivas incidem em maior número nas empresas em que a intervenção foi mais acompanhada pelos respetivos empresários, isto é, pelos empresários com nível alto de participação no Programa Formação PME” e “por contraponto, as empresas cujos empresários tiveram um menor envolvimento e participação na intervenção (nível baixo de participação) são caracterizadas por mudanças predominantemente negativas”. (EURISKO, 2003)

Desta forma, com o objetivo de averiguar se esta tendência se verifica nas empresas intervencionadas através do IPN, recorri ao programa *SPSS- Statistical Package for the Social Sciences*, que me permitiu tratar os dados de forma relativamente mais complexa.

Através da intersecção das diversas variáveis de impacto com o grau de participação do empresário, pretendi analisar se os níveis de impacto assinalados variavam de acordo com os vários grupos de empresários. Ou seja, verificar se empresários com uma participação mais ativa percecionavam graus de impacto superiores e vice-versa.

Assim, nesta aplicação prática denota-se uma tendência ao longo de todo o inquérito, verificada de acordo com a participação do empresário seja pouca, moderada, muita ou total.

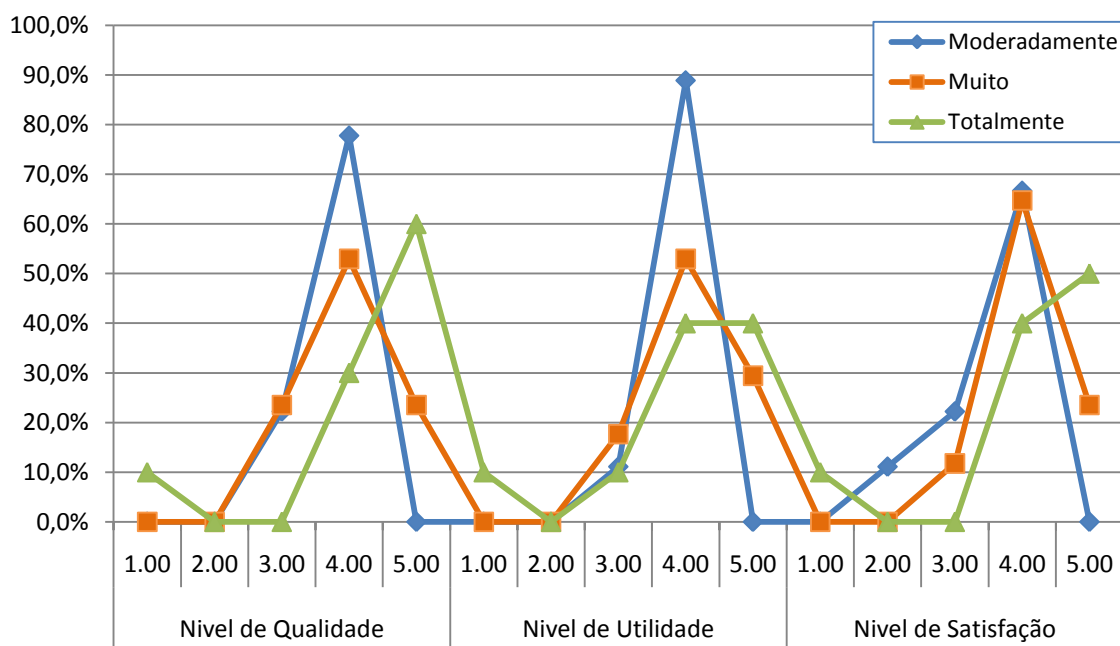
O único empresário que assume participar pouco, realiza uma apreciação linear do impacto que as melhorias trouxeram para a entidade, visto que ao longo de todo o questionário realiza respostas de nível 4. Nos empresários que afirmam participar moderadamente existe, de certa forma, uma consistência situando-se a maioria das

respostas no nível 3 e 4, evidenciando que as melhorias proporcionadas ofereceram um impacto relativamente importante e importante para a organização. Naqueles que participaram muito, não se observa necessariamente uma tendência, talvez devido a ser o tipo de colaboração mais evidenciado. No entanto, a grande maioria das respostas situam-se no nível 3, demonstrando impactos de média relevância. Na classe de empresários que participou totalmente observa-se uma opinião bem definida. Visto que, a esmagadora maioria das respostas são de nível 4, comprovando o impacto positivo e importante que as melhorias implementadas proporcionaram à empresa.

Desta forma, considero que neste caso em particular, não se pode afirmar que exista uma relação entre a participação do empresário e as suas percepções de impacto, uma vez que, não existe total consistência nos níveis de impacto selecionados pelos empresários que participaram muito e moderadamente ao longo das diversas variáveis de impacto.

Com o objetivo de determinar se as percepções de qualidade, utilidade e satisfação com programa FPME também são influenciadas pelo nível de participação do empresário, realizei o cruzamento destas variáveis.

**Gráfico 6: Cruzamento do impacto com o nível de participação do empresário**



Ao nível da qualidade, não parece haver qualquer dúvida, as avaliações centraram-se no nível 4, o que indica que estes se encontram satisfeitos com a qualidade do programa atingida nas suas empresas. Curiosamente, apenas os empresários que dizem ter participado totalmente no programa, expõem um nível de qualidade 5, revelando-se muito satisfeitos.

Em relação à utilidade, verifica-se um cenário semelhante ao anterior, esta é avaliada como satisfatória (nível 4), independentemente do grau de participação do empresário. Apenas, restam algumas dúvidas a aqueles que participaram totalmente, registando a mesma percentagem de respostas no nível 4 e 5, nomeadamente 40%.

No que diz respeito à satisfação, repete-se exatamente o sucedido com a qualidade, apenas os empresários que participaram totalmente admitem estar muito satisfeitos com o programa. Os restantes assumem um nível satisfatório, tendo possivelmente criado expectativas demasiado altas do programa que não conseguiram ser atingidas na totalidade.

Mais uma vez, não parece existir qualquer correlação entre o nível de participação do empresário e o grau de qualidade, utilidade e satisfação atribuído. Contudo, as respostas obtidas sugerem que os empresários que participaram totalmente valorizam mais as melhorias adquiridas e assumem maior grau de satisfação com Programa FPME.



#### **4.6- Conclusões**

Uma análise através das médias permite apreender apenas a relativa importância das melhorias resultantes do Programa FPME. Visto que, de acordo com as médias os resultados são majoritariamente de nível 3, deverá ressaltar-se um conjunto de situações que poderão ter originado dados tão neutros.

Por um lado, a maioria das empresas intervencionadas entrou no projeto em 2011, tendo portanto concluído a intervenção no final do ano 2012. De acordo com diversos autores e com a metodologia de Kirkpatrick, apenas é possível realizar a avaliação referente ao impacto organizacional, alguns meses após a conclusão da formação. No entanto, não é possível determinar o período exato em que esta deve ser realizada, podendo ainda não ter decorrido tempo suficiente para que a formação comece a produzir efeitos e os empresários ainda não terem evidenciado melhorias concretas.

Outra questão relaciona-se com o tipo de intervenção realizada em cada entidade, pois de acordo com conceito do programa, cada intervenção é realizada consoante as necessidades específicas das empresas. Desta forma, tratar os dados como um todo pode originar incoerências. Visto que, sendo o projeto executado numa determinada área específica, a empresa denotará o impacto nessa área, atribuindo-lhe uma pontuação muito boa, em detrimento de outras áreas não tão aprofundadas.

Por outro lado, os graus de satisfação e impacto obtidos através das médias rondam os níveis 3 e 4, em que muitas vezes as diferenças de valores obtidos não se afiguram significativas para se poder afirmar convictamente que os empresários determinam maior importância a uma variável em detrimento de outra.

Apesar dos valores obtidos não serem tão exuberantes como o esperado, pode-se observar que de um modo geral os empresários se encontram satisfeitos com as intervenções executadas nas suas entidades e formam uma percepção do impacto igualmente positiva.

No que diz respeito às percepções de impacto das melhorias adquiridas através do FPME, os empresários identificaram mudanças nas três dimensões em análise. No entanto, é possível verificar que as melhorias foram detetadas sobretudo ao nível dos trabalhadores, aliás intuito que levou a maioria dos empresários a participar no programa. Em contrapartida, na produtividade foram identificadas melhorias menos significativas, possivelmente pela dificuldade ou falta de oportunidade de colocar em prática os conhecimentos e capacidades adquiridas.

Na análise das percepções de impacto de acordo com o nível de participação do empresário foi possível detetar que os empresários que assumem ter participado totalmente na execução do programa são aqueles que melhor identificam e valorizam as mudanças ocorridas em diversos aspetos das suas empresas, assumindo um maior grau de satisfação, utilidade e qualidade do programa. Porém, neste caso não se pode concluir que a participação do empresário tenha influência nos resultados, uma vez que a participação ativa do empresário não impulsiona necessariamente mudanças positivas.

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E ANÁLISE CRÍTICA**

Uma vez concluído o estágio curricular e elaborado o presente relatório de estágio, resta-me apenas realizar um balanço bastante positivo desta importante fase do meu percurso académico. Acredito que tanto eu, como a entidade, conseguimos tirar o melhor partido desta experiência, tendo sido alcançados com sucesso os objetivos perspetivados.

Para mim, as mais-valias foram mais que muitas. A nível profissional, adquiri conhecimentos e desenvolvi competências na área da gestão da formação, com o apoio incansável dos meus colegas de departamento. A nível pessoal, desenvolvi capacidades de organização, responsabilidade, comunicação, autonomia, resolução de problemas, supervisão e gestão.

Visto que as tarefas que desenvolvi foram maioritariamente no âmbito do Programa FPME, as recomendações que tenho a apresentar e que pude verificar ao longo destes cinco meses, estão fundamentalmente relacionadas com este programa.

Por ser um projeto financiado a nível comunitário, com uma metodologia própria e uma acentuada carga burocrática, exigiu um estudo intensivo do mesmo para que pudesse desempenhar corretamente as funções que me foram atribuídas. A execução do controlo físico do projeto nem sempre é uma tarefa fácil, visto o rigor e atenção extraordinária que exige, em que a mais ínfima falha implica repercussões para toda a equipa.

Ao nível das reflexões e recomendações para o desenvolvimento e melhoria do projeto, posso realçar alguns pontos que fui percecionando em diversas ocasiões. A metodologia de intervenção nas empresas, detém uma apresentação detalhada no MOF e no Guia para a Acção nas PME, no entanto no terreno verificam-se diferentes interpretações de algumas componentes da metodologia e algumas dificuldades na sua operacionalização. Que em diversas situações dificulta o trabalho de consultores/formadores e de todo o departamento, tentando descortinar esta ambiguidade interpretativa. A duração global da intervenção, determinada de acordo

com o número de trabalhadores da empresa, constitui um dos pressupostos recorrentemente criticados pelas empresas, visto que, esta duração pré-estabelecida da execução de medidas de consultoria- formação limita em várias entidades a concreta e total satisfação das necessidades identificadas na fase de diagnóstico. A diversidade de atores envolvidos na implementação do programa exige um esforço acrescido por parte da entidade beneficiária na intermediação de todas as atuações destes, para garantir a qualidade e eficiência das intervenções. No entanto, esta proximidade às empresas e equipa de consultores e formadores, nem sempre é conseguida como o desejado, sendo que frequentemente apenas se consegue obter a real noção do nível de execução no final de cada mês, altura do reporte de horas de consultores/formadores.

Apesar do programa deter uma clara orientação para a avaliação da implementação e dos resultados, a monitorização do programa ainda se encontra aquém do necessário para conseguir obter de forma continuada uma noção dos sucessos alcançados, da performance do programa e da qualidade da sua execução. Foi na tentativa de apoiar esta operacionalização que surgiu o meu estudo de avaliação do impacto do Programa FPME implementado nas entidades intervencionadas através do IPN. Daí consegue-se concluir que, de facto, a avaliação da formação constitui um dos desafios mais difíceis e complexos para a investigação em psicologia aplicada (Caetano, 2007).

Os resultados obtidos neste estudo permitiram verificar que de forma geral os empresários se encontram satisfeitos com a execução do programa efetuada através do IPN, assumindo que as melhorias adquiridas apresentam um impacto satisfatório no desenvolvimento das suas empresas. De facto, os empresários reconhecem a contribuição eficaz que este representa para o desenvolvimento das PME Portuguesas, promovendo a sua competitividade e o sucesso, num cenário de grande exigência e competição, mas com enormes oportunidades das quais é necessário tirar proveito.

Desta forma, as estratégias de consultoria formativa mostram ser uma ferramenta de extrema importância para o progresso empresarial e o desenvolvimento pessoal e profissional dos empresários e dos seus colaboradores, tendo em consideração

que estes intervenientes são a chave para o sucesso e eficácia de todo o processo de execução.

De facto, através deste estudo, penso ter demonstrado a relevância do trabalho desenvolvido diariamente no departamento de formação, na procura contínua da excelência e de responder da melhor forma às necessidades evidenciadas pelas entidades intervencionadas, demonstrando que os empresários reconhecem a utilidade, qualidade e sua satisfação com a execução do programa efetuada.

Para além disto, acredito que a minha presença no departamento também representou uma mais-valia para este, devido ao apoio que prestei na execução física do projeto, tendo sido alvo de confiança e responsabilidade acrescida, através da autonomia que me foi concedida no desempenho das minhas funções.

Assim, com a convicção que este foi bastante enriquecedor para ambas as partes, termino este estágio muito satisfeita com as aprendizagens e competências que adquiri e desenvolvi, sendo com enorme orgulho e gratidão que integrei a equipa do Departamento de Formação do Instituto Pedro Nunes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEP: Associação Empresarial de Portugal <http://www.aeportugal.pt/>

AEP; Manual de Organização e Funcionamento (MOF) - Programa Formação PME 2012-2014, versão 7, maio 2013.  
[http://pme.aeportugal.pt/Gestao/Repositorio/Edicao\\_3/3\\_0\\_23-05-2013\\_11-19-46\\_MOF\\_2012\\_V7\\_Maio.pdf](http://pme.aeportugal.pt/Gestao/Repositorio/Edicao_3/3_0_23-05-2013_11-19-46_MOF_2012_V7_Maio.pdf) [20 de março de 2013]

AEP; Pena, Rui; Ribeiro, Manuel; De Sousa, Amaral (2008) *Guia para a Acção nas PME. Leça da Palmeira: AEP – Associação Empresarial de Portugal.*  
[http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2008-12-19\\_11-32-01\\_Guia%20para%20a%20acção%20nas%20pme.pdf](http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2008-12-19_11-32-01_Guia%20para%20a%20acção%20nas%20pme.pdf) [20 de março 2013]

Coelho, Mara C. A. (2010) *Diagnóstico de Necessidades de Formação*. Relatório de Estágio em Gestão. Universidade de Coimbra.

Cruz, Jorge V. P. (1998) *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Da Silva, Bruno P. (2011) *Avaliação do Impacto da Formação*. Instituto Nacional de Administração.

DGERT: Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho  
<http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>

Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (2011) *Guia da Certificação de Entidades Formadoras - Sistema e Requisitos de Certificação*. <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/> [1 julho 2013]

Eurisko (2004) *Avaliação do Impacto Organizacional de Estratégias Formativas de Consultoria Formativa*. [http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-01-20\\_11-51-59\\_Relatorio%20Final%20versao%202.pdf](http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-01-20_11-51-59_Relatorio%20Final%20versao%202.pdf) [15 de maio 2013]

FPME: Formação PME <http://pme.aeportugal.pt/>

Guerra, Isabel C. (2002) *Fundamento e Processos de Uma Sociologia de Acção- O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.

IPN: Instituto Pedro Nunes <https://www.ipn.pt/si/initapplication.do>

IQF- Instituto para a Qualidade na Formação. (2006) Guia para a avaliação da formação. Lisboa: IQF

Kirkpatrick, D. L, & Kirkpatrick, J. D. (2006) *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (Artigo 130.º e seguintes do Código do Trabalho) <http://dre.pt/pdf1s/2009/02/03000/0092601029.pdf>[20 julho 2013]

Meignant, Alain (2003) *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Velada, A. R. (2007) *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE.

## ANEXOS

### Anexo A:

#### Inquérito de avaliação aplicado ao empresário ou ao interlocutor responsável pelo programa

#### Avaliação do Impacto do Programa Formação PME

*O IPN está a realizar um estudo para AVALIAR O IMPACTO DO PROGRAMA FORMAÇÃO PME nas suas Entidades Destinatárias.*

*Neste sentido, enviamos um instrumento de avaliação que deve ser preenchido pelo EMPRESÁRIO de cada uma dessas Empresas ou pelo COLABORADOR que tenha coordenado e acompanhado a concretização do programa.*

*A sua colaboração é de extrema importância, uma vez que nos permitirá conhecer a sua perceção e opinião acerca das consequências que o Programa Formação PME trouxe para a vida da sua empresa.*

*Todas as respostas são CONFIDENCIAIS e as análises produzidas serão apresentadas de forma agregada e sem referência aos respondentes, pelo que lhe solicitamos que responda com a máxima sinceridade e rigor. Por favor, verifique se respondeu a todas as questões pois só assim nos será possível tirar conclusões fiáveis.*

*Em caso de qualquer dúvida, contacte Ana Rita Figueiredo (afigueiredo@ipn.pt; 239 700 904)*

**1. Quais as principais motivações que o levaram a aderir ao Programa Formação PME?**

- Oportunidade para resolver problemas ou desenvolver projetos já identificados
- Oportunidade para atualizar o diagnóstico da empresa e desenvolver ações de melhoria
- Oportunidade para aceder a consultoria
- Oportunidade para desenvolver as competências de gestão de empresários/ dirigentes
- Oportunidade para desenvolver as competências dos Trabalhadores
- Outro

**2. Para além do Programa Formação PME, já tinha participado noutros programas de formação e consultoria?**

- Não
- Sim, em ações co-financiadas
- Sim, em ações auto-financiadas

**3. Em que ano iniciou o Projeto Formação PME?**

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012



**4. AVALIAÇÃO GLOBAL da Intervenção**

*Pretende-se avaliar a satisfação com o decorrer do programa, sendo: 1= Totalmente Insatisfeito e 5= Totalmente Satisfeito*

	1	2	3	4	5
Cumprimento do cronograma e dos prazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do ritmo e da frequência das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade do plano de desenvolvimento para a gestão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do plano de desenvolvimento aos objetivos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento do plano e da implementação das respetivas medidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade prática das ações de formação em sala de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho global dos formadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade prática das ações de consultoria na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho global dos consultores na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade do Programa Formação PME se ir ajustando às reais necessidades da empresa ao longo dos vários meses de intervenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

### 5. Na EMPRESA, o Programa FPME proporcionou melhorias:

Nesta questão pretende-se avaliar o IMPACTO do projeto FPME para a empresa nos vários níveis identificados, onde: 1= Nada Importantes e 5= Muito Importantes

	1	2	3	4	5
Ao nível da estrutura hierárquica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da organização interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do funcionamento interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da gestão do tempo e do espaço de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da aquisição de práticas e hábitos de planeamento e reflexão estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da aquisição de práticas e hábitos de controlo e de gestão financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da gestão de stocks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da distribuição das tarefas pelos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do aproveitamento dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do aproveitamento dos recursos físicos e materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do desenvolvimento dos produtos e/ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do desenvolvimento de novos processos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da imagem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do equipamento técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível das condições de trabalho (higiene, saúde e segurança)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da utilização de novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do acesso a novas fontes de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da relação e da cooperação com outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

**6. (Continuação) Na EMPRESA, o Programa FPME proporcionou melhorias:**

*Nesta questão pretende-se avaliar o IMPACTO do projeto FPME para a empresa nos vários níveis identificados, onde: 1= Nada Importantes e 5= Muito Importantes*

	1	2	3	4	5
Ao nível da internacionalização da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Na PRODUTIVIDADE, o Programa FPME proporcionou melhorias:**

*Nesta questão pretende-se avaliar o IMPACTO do projecto para a produtividade da empresa nos vários níveis identificados, onde: 1= Nada Importantes e 5= Muito Importantes*

	1	2	3	4	5
Ao nível das quantidades de produtos/ serviços realizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da diminuição do número de reclamações/ devoluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da visibilidade no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da imagem perante os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da eficácia da atividade realizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da certificação da qualidade dos produtos/ serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Entre os TRABALHADORES, ocorreram melhorias:**

*Nesta questão pretende-se avaliar o IMPACTO do projecto para os trabalhadores nos vários níveis identificados, onde: 1= Nada Importantes e 5= Muito Importantes*

	1	2	3	4	5
Ao nível da sua aprendizagem e do desenvolvimento dos seus conhecimentos e das suas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da capacidade para resolverem problemas por si próprios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da capacidade para aplicarem e colocarem em prática os conhecimentos no seu dia-a-dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da qualidade de execução do seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da capacidade para trabalharem em equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do seu relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da sua motivação para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do envolvimento e empenho no seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível da diminuição do absentismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do cumprimento dos seus objetivos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do cumprimento das regras de higiene e segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao nível do seu desempenho profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Identifique os fatores que mais contribuíram para as melhorias que assinalou anteriormente:**

- O trabalho dos consultores na empresa
- A formação em sala
- A participação e envolvimento do empresário
- A participação e envolvimento dos trabalhadores
- Outro:

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

10. Assinale, de acordo com a escala, o número que melhor reflete a sua opinião quanto ao:

*Pretende-se avaliar a satisfação com o programa, sendo: 1= Totalmente Insatisfeito e 5= Totalmente Satisfeito*

	1	2	3	4	5
Nível de qualidade global atingida pelo Programa Formação PME	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de utilidade global do Programa Formação PME para a sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação pela participação da sua empresa no Programa Formação PME	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Recomendaria este Projeto a outro empresário da sua confiança?

Sim

Não. Porquê?

12. Após o final do Programa Formação PME, ainda existe alguma necessidade de intervenção por satisfazer?

Não

Sim. Quais e por que motivo?

13. Dados Pessoais: Sexo

Feminino

Masculino

14. Dados Pessoais: Idade

igual ou inferior a 25 anos

de 26 a 35 anos

de 36 a 45 anos

de 46 a 55 anos

Superior a 55 anos

15. Dados Pessoais: Escolaridade

12º Ano

Licenciatura/ Bacharelato

Mestrado

Doutoramento

## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME

### 16. Dados Pessoais: Cargo Ocupado

- Empresário
- Quadro Dirigente/ Gestor
- Quadro Superior/ Chefia Intermédia
- Encarregado/ Chefia Direta
- Outro Cargo

### 17. Dados Pessoais: Avalie o seu próprio nível de participação no Programa Formação PME

- Participei Pouco
- Participei Moderadamente
- Participei Muito
- Participei Totalmente

### 18. Dados da empresa: Nome

*Esta resposta não é obrigatória. Será apenas recolhida para percebermos as entidades que efetivamente colaboraram connosco neste estudo, uma vez que os dados obtidos serão tratados de forma conjunta.*

### 19. Dados da Empresa: CAE

### 20. Dados da Empresa: Idade

- igual ou inferior a 1 ano
- de 2 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

### 21. Dados da Empresa: Número de Trabalhadores

- 2 - 9 Trabalhadores
- 10- 49 Trabalhadores
- 50- 100 Trabalhadores

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

*"Boas ideias vêm do inconsciente. Para que uma ideia seja relevante, o inconsciente precisa estar bem informado"- David Ogilvy*



**Anexo B:**

***E-mail* enviando aos empresários a solicitar a colaboração**



Exmo Sr. Empresário ou Interlocutor responsável do projeto,

O IPN encontra-se a AVALIAR O IMPACTO DO PROGRAMA FORMAÇÃO PME nas suas Entidades Destinatárias.

O Estudo de Avaliação do Impacto do Programa Formação PME tem como principal objetivo construir, aplicar e sistematizar uma metodologia de avaliação do impacto que as práticas de consultoria formativa têm nas empresas que participaram no projeto. Com isto, pretende-se apenas identificar, operacionalizar e avaliar os fatores que contribuem para o impacto e para a qualidade deste tipo de intervenção.

Assim, no âmbito da sua participação em anteriores edições do Projeto Formação PME vimos por este meio solicitar a sua colaboração através do preenchimento do seguinte inquérito:



<http://www.surveio.com/survey/d/C4B2M4A4T9O8W3U7M>

Este deverá ser preenchido no prazo de uma semana após a data de recepção e apenas exigirá cerca de 5 minutos da sua atenção. Antes de mais, muito obrigado pela consideração.

Com os melhores cumprimentos,

Departamento de Formação

Instituto Pedro Nunes - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia

Rua Pedro Nunes, 3030-199 Coimbra, Portugal  
Geral: +351 239 700 900 | Fax: +351 239 700 986

<http://www.ipn.pt> | <http://twitter.com/IPNunes> | <http://www.facebook.com/institutopedronunes>

### Anexo C:

#### ***E-mail a informar o prolongamento do prazo de resposta ao inquérito***

Caro Empresário ou Interlocutor Responsável pelo projecto,

Devido ao reduzido número de respostas obtido até à data, iremos **estender o prazo de preenchimento do inquérito** enviado anteriormente.

Assim, continuaremos a receber respostas durante a corrente semana, visto ser necessário recolher um número considerável de avaliações para que os dados obtidos transmitam a máxima fiabilidade.

Relembro que **basta aceder ao link: <http://www.surveio.com/survey/d/C4B2M4A4T9O8W3U7M> e despende 5 minutos** da sua atenção, sendo a sua colaboração de **extrema importância para o IPN**.

Se já preencheu o inquérito, mas não respondeu ao campo "nome da empresa", pedimos desculpa por voltar a incomodar e agradecemos a sua colaboração.

Deste modo, reenvio o email anterior, com todas a informações relevantes:



Exmo Sr. Empresário ou Interlocutor responsável do projeto,

O IPN encontra-se a **AVALIAR O IMPACTO DO PROGRAMA FORMAÇÃO PME** nas suas Entidades Destinatárias.

O Estudo de Avaliação do Impacto do Programa Formação PME tem como principal objetivo construir, aplicar e sistematizar uma metodologia de avaliação do impacto que as práticas de consultoria formativa têm nas empresas que participaram no projeto. Com isto, pretende-se apenas identificar, operacionalizar e avaliar os fatores que contribuem para o impacto e para a qualidade deste tipo de intervenção.

Assim, no âmbito da sua participação em anteriores edições do Projeto Formação PME vimos por este meio solicitar a sua colaboração através do preenchimento do seguinte inquérito:



## Relatório de Estágio: Avaliação do Impacto do Programa FPME



<http://www.surveio.com/survey/d/C4B2M4A4T9O8W3U7M>

Este deverá ser preenchido no prazo de uma semana após a data de recepção e apenas exigirá cerca de 5 minutos da sua atenção. Antes de mais, muito obrigado pela consideração.

Com os melhores cumprimentos,

Departamento de Formação

**Instituto Pedro Nunes - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia**

Rua Pedro Nunes, 3030-199 Coimbra, Portugal

Geral: +351 239 700 900 | Fax: +351 239 700 986

<http://www.ipn.pt> | <http://twitter.com/IPNunes> | <http://www.facebook.com/institutopedronunes>