



Instituto Superior de Gestão

Departamento de Mestrados

O funcionamento dos Programas de Formação-ação em Portugal

André Faria Bernardo Luna Leão

**Dissertação apresentada no Instituto
Superior de Gestão, para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão**

**Orientador: Professor Doutor Belmiro
Gil Cabrito**

LISBOA

2013

Resumo

A presente investigação centrou-se na análise do funcionamento dos programas de formação-ação em Portugal e em conhecer a visão dos intervenientes nesses programas (Empresas Participantes, Entidades Formadoras, Entidades Beneficiárias) acerca da sua participação em alguns programas específicos.

Os objetivos foram identificar os pontos fortes e fracos dos programas, analisar os principais constrangimentos e dificuldades com que se deparam os participantes e propor mecanismos de otimização do programa ao nível pedagógico, financeiro e burocrático.

Optámos por fazer um estudo qualitativo, recorrendo a entrevistas semidiretivas a pessoas estrategicamente colocadas nas entidades intervenientes nos programas, analisando pormenorizadamente as suas opiniões.

As ilações retiradas dessas entrevistas apontam para um nível de satisfação razoável acerca do modo como os programas estão a decorrer, tendo os entrevistados assinalado alguns pontos fracos e alguns problemas que gostariam de ver resolvidos, e tendo também apontado algumas sugestões para programas futuros.

Dessas sugestões, e tendo em conta que os programas são limitados ao nível financeiro e temporal, analisámos as nove mais relevantes, propondo medidas concretas para a resolução de alguns dos problemas assinalados, permitindo, na nossa opinião, melhorar a eficácia do próprio programa.

Palavras-chave: Formação-ação, Formação Profissional, *Coaching*, Aprendizagem, POPH

Abstract

This research focused on the analysis of the operation of action-formation programs in Portugal and tried to figure out the vision of the stakeholders in these programs (Participating Companies, Training and Consultant Organizations, Beneficiary Organizations) about their participation in some specific programs.

The aims were to identify the strengths and weaknesses of the programs, analyze the main constraints and difficulties faced by participants and propose some mechanisms for program optimization on the pedagogical, financial and bureaucratic levels.

We chose to do a qualitative study using semi-directive interviews to people strategically placed in the entities involved in the programs, analyzing in detail their opinions.

The lessons learned from these interviews indicate a reasonable level of satisfaction about the way programs are ongoing, with interviewers pointing some weaknesses and some issues they would like to see resolved, and having also pointed out some suggestions for future programs.

Of these suggestions, and taking into account that the programs are financial and temporal limited, we analyzed the nine most relevant, proposing some concrete measures to resolve some of the problems identified, allowing, in our opinion, to improve the effectiveness of the program itself.

Keyword: Action training, Vocational training, Coaching, Learning, POPH

Agradecimentos

Ao longo deste projeto, muitos foram os obstáculos com que me deparei. Felizmente pude contar com o apoio de várias pessoas que me deram a força e o apoio necessários à realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor Belmiro Gil Cabrito por toda a disponibilidade que demonstrou para orientar este projeto e a competência com que o fez.

Em segundo lugar desejo agradecer a Ana Varelas, Sofia Viseu, e a todos os elementos da Entidade Formadora e Entidade Beneficiária entrevistados e que de alguma forma me ajudaram na construção da tese.

Desejo também agradecer aos empresários entrevistados pelas experiências que comigo partilharam e que me permitiram analisar em pormenor a forma como os programas decorreram nas suas empresas. Os seus nomes, tal como os dos elementos entrevistados da Entidade Formadora e Entidade Beneficiária, não são aqui referidos para salvaguardar o sigilo.

Por fim, mas sempre em primeiro lugar, agradeço à minha família por todo o apoio e compreensão que me deu nos momentos mais difíceis e a todos os amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste projeto.

Abreviaturas

CIME – Comissão Interministerial para o Emprego

CNO – Centros Novas Oportunidades

E1 – Entrevistado um

E2 – Entrevistado dois

E3 – Entrevistado três

E4 – Entrevistado quatro

E5 – Entrevistado cinco

EB – Entidade Beneficiária

EF – Entidade Formadora

EP – Empresa Participante

FSE – Fundo Social Europeu

OI – Organismo Intermédio

PI – pedido intermédio

PME – Pequena e média empresa

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

PR – Pedido de reembolso

PSF – Pedido de saldo final

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento conceptual	4
1.1 A formação / formação profissional	4
1.1.1 Conceitos e modalidades de formação profissional.....	4
1.1.2 O processo formativo.....	9
1.1.3 Avaliação da formação	11
1.1.4 O nível da formação dos trabalhadores em Portugal.....	13
1.1.5 A relevância da formação e da aprendizagem para a empresa	20
1.2 Os programas de formação-ação.....	22
1.2.1 Programa Operacional Potencial Humano (POPH)	22
1.2.2 O programa de formação-ação.....	26
1.2.3 Legislação e regulamentos aplicáveis	42
2. Enquadramento metodológico	44
2.1 Natureza do estudo	44
2.2 Objeto do estudo	45
2.3 Objetivos do estudo.....	46
2.4 Sujeitos de estudo.....	47
2.5 Instrumentos de recolha de dados	48
3. Análise de dados	55
3.1 Entrevistas	55
3.2 Questionários de satisfação	81
3.3 Workshops de avaliação	88
Conclusão	91
Referências bibliográficas	100
Anexos	103

Índice de anexos

Anexo 1 - Interpretação da legislação	103
Anexo 2 – Guião e objetivos da entrevista	111
Anexo 3 – Transcrição integral das 5 entrevistas	115

Introdução

Nesta Introdução pretendemos apresentar o tema em estudo, explicitando a sua relevância, os objetivos e a metodologia utilizada, bem como a estrutura da presente dissertação.

A investigação baseou-se em alguns programas de ação-formação a nível nacional, nomeadamente os programas MOVE PME, QIPME e Dinamizar, entre outros, e resulta de um objetivo e de uma experiência pessoal.

De facto, estando a trabalhar como formador e consultor desde 2003 em programas de formação-ação por todo o país, e, por isso, tendo acompanhado de perto a evolução da legislação que regulamenta os programas e o próprio desenvolvimento desses programas no terreno, tenho-me deparado com muitos contributos relevantes dados pelos diversos intervenientes. Nem sempre as opiniões de todos convergem, e ao longo da minha experiência no terreno tenho-me deparado com casos bem e mal sucedidos. Por estas circunstâncias, decidi investigar o modo como os programas estão a funcionar, centrando-me em particular na opinião e experiência dos diversos intervenientes, neste caso, Empresas Participantes, Entidades Formadoras e Entidades Beneficiárias.

Inicialmente começámos por tentar compreender qual a relevância deste tema no universo empresarial português, e de que forma o mesmo pode contribuir para o aumento das competências dos empresários e seus colaboradores.

Assim, diversos estudos sobre o tecido empresarial português, nomeadamente relatórios do Instituto do Emprego e Formação Profissional e do Instituto Nacional de Estatística (como por exemplo o relatório de atividades anual do IEFP), referem que uma das lacunas por que passa a grande maioria das empresas portuguesas, em especial as de menor dimensão, está relacionada com as deficientes qualificações e competências dos seus quadros, nos quais se incluem os próprios empresários.

Carências ao nível de matérias relacionadas com a gestão, a qualidade ou o marketing são bastante comuns, mais até do que as carências específicas da

atividade de cada empresa, pois normalmente os empresários possuem ou munem-se de quadros com qualificações nas áreas técnicas (ditas produtivas).

Como forma de colmatar algumas das lacunas detetadas, foram definidos programas e modelos que têm por objetivo conduzir e apoiar as pequenas e médias empresas (PME's) e levá-las a atingir padrões de desempenho mais competitivos, recorrendo para o efeito a uma metodologia diversificada e ativa de formação teórica e personalizada (consultoria e formação personalizada), visando a promoção de intervenções concertadas e integradas, que atuem, simultaneamente, sobre a melhoria de processos de gestão das empresas e sobre o reforço das qualificações dos seus empresários, quadros e trabalhadores, em estreita articulação com os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências.

É também comum verificar-se (Câmara *et alii*, 2007) que, em muitas ações de formação, as práticas pedagógicas mais utilizadas são meramente instrutivas e transmissivas, tendo o formando um papel pouco ativo no processo (Cabrito, 1994). Desta forma, existe a necessidade de se adequar as metodologias de formação às características físicas e psicológicas dos formandos, permitindo-lhes apropriarem-se das competências transmitidas pelas formações em que participam.

Pretende-se assim fazer uma análise aprofundada sobre o mecanismo de funcionamento dos programas de formação-ação em Portugal, uma vez que, estando a performance das empresas e os resultados obtidos por estas relacionados com o nível de qualificações dos seus colaboradores, conforme referido por diversas fontes e que iremos mais à frente ver, modelos que visem promover a formação e o fornecimento de competências dos quadros das empresas portuguesas poderão tornar o tecido empresarial português mais forte e aumentar a sua capacidade de internacionalização.

O nosso ponto de partida no estudo pretende responder a uma questão muito específica: estarão os programas de formação-ação em vigor adequados à realidade das PME's e associações portuguesas? Assim, o objetivo geral da investigação será o de compreender o mecanismo de funcionamento dos programas de formação-ação no nosso país a três níveis: pedagógico, financeiro e burocrático.

Em termos de estrutura da dissertação, foi feito um enquadramento teórico e conceptual de alguns dos programas de formação-ação a decorrer em Portugal, analisando-se o seu historial, legislação que os regulamenta e alguns dados sobre o seu funcionamento ao longo dos anos, até se chegar ao ponto em que se encontram atualmente. Salienta-se também a conveniência de terem sido apresentados alguns dados do nível de formação e qualificação dos quadros portugueses, justificando-se assim a necessidade (ou não) da existência destes programas de formação-ação.

Seguidamente foi apresentado um enquadramento metodológico, relevando com maior pormenor a natureza do estudo, o objeto do estudo, os objetivos que se pretendem com a presente dissertação, os sujeitos do estudo, assim como os instrumentos de recolha de dados previstos. Neste caso, considerou-se relevante fazer cinco entrevistas semidiretivas a representantes das diversas entidades intervenientes nos programas. Refira-se ainda que se tentou entrevistar dois Organismos Intermédios, mas os mesmos recusaram a sua participação, alegando razões de confidencialidade e também de parcialidade das suas opiniões.

Tendo como base as entrevistas semidiretivas efetuadas, foi realizada uma análise muito aprofundada das mesmas. Das diversas intervenções tentou retirar-se os aspetos mais relevantes, nomeadamente aqueles que eram indiciadores do modo como o programa estava a funcionar, quais os seus pontos positivos, quais os pontos que estavam a correr menos bem, e, sempre que possível, tentou recolher-se sugestões que pudessem ser posteriormente trabalhadas e apresentadas no capítulo das conclusões e que pudessem contribuir para o entendimento do funcionamento dos programas de formação-ação e para a sua otimização.

1. Enquadramento conceptual

1.1 A formação / formação profissional

1.1.1 Conceitos e modalidades de formação profissional

O conceito de formação deriva da palavra latina *formatio*. E o que é que se entende por formação? Como conceito muito sintético, pode dizer-se que formação é a ação que decorre do efeito de formar ou de se formar (dar forma a).

No Decreto-Lei n.º 405/91 de 16 de outubro, a formação profissional é definida como o processo global e permanente através do qual jovens e adultos, inseridos ou a inserir na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional.

Entende-se assim por formação profissional inserida no mercado de emprego aquela que é destinada especificamente a ativos empregados, por conta própria ou de outrem, e desempregados, incluindo os candidatos ao primeiro emprego, cujo objetivo principal é o exercício qualificado de uma atividade profissional e é realizada por empresas, centros de formação e outras entidades empregadoras ou formadoras.

Também a Organização Internacional do Trabalho define formação profissional, sendo esta um processo organizado de educação, graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando deste modo as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à sua felicidade e realização, bem como à sua participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural da sociedade.

Nesta perspetiva, e segundo Batalha (1999), a formação profissional assume-se como um agente de mudança fundamental no processo de ajustamento das qualificações profissionais e das competências dos indivíduos às exigências da sociedade e constitui, acima de tudo, uma medida estratégica capaz de potenciar transformações económicas, por via das pressões do mercado de trabalho sobre a economia.

Num conceito mais lato, e de acordo com o CIME – Comissão Interministerial para o Emprego (2001), por formação entende-se o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica. Nesta definição está já abrangida uma terminologia focalizada na ótica empresarial, ou seja, assumindo que a formação se destina a colaboradores ou potenciais colaboradores das organizações. Este é também o conceito de Formação Profissional e que está implícito em todo o texto da presente dissertação, sempre que se fala em formação, sendo de ressaltar, todavia, que a formação profissional nunca pode ignorar a importância de uma educação de base, de acordo com Rodrigues & Nóvoa (2008).

Mas também Dubar (1990) define um conceito para formação profissional, sendo que esta tem como objetivo adaptar os indivíduos e as organizações às exigências e mudanças da sociedade, principalmente às mudanças técnicas, em função da rentabilidade económica e financeira, segundo uma lógica adaptativa e instrumental. Ou seja, mais uma vez, associa-se a formação profissional ao mundo de trabalho e à produtividade económica, sendo o objetivo último o da formação.

De facto, existe cada vez mais um diferencial entre a formação escolar ou académica e os processos científicos e técnicos, potenciando o risco de “analfabetismo tecnológico”, pelo que a formação vai permitir que os indivíduos possam atualizar-se. Daí que possamos dizer que a formação tem atualmente dois grandes objetivos:

- Permitir a aquisição de qualificações profissionais e de competências de carácter geral e social, que permitem que os indivíduos contribuam para responder às necessidades da organização, do trabalho e da sociedade;
- Permitir a transformação económica, atuando como fator de pressão sobre a economia ao nível do mercado de trabalho (já anteriormente referido por Batalha).

Se o mercado, produtos e a própria economia e sociedade evoluem, as empresas têm necessidade de se adaptar a essas mudanças, para isso necessitando do contributo da formação profissional. Além disso, há também que associar esta formação ao próprio contexto de trabalho, como Canário (1999) refere, repensando as suas finalidades e aproveitando a experiência do dia-a-dia no ambiente laboral. Assim, a otimização do potencial formativo dos contextos de trabalho passa, em termos de formação, pela criação de dispositivos e dinâmicas formativas que facilitem a transformação de experiências vividas no quotidiano profissional. É importante saber porque é que se faz, para que serve, como se faz, no fundo identificar quais as finalidades da formação.

Já para Abecassis (1991), a formação profissional é o conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas para o funcionamento das funções próprias de uma profissão, em qualquer ramo de atividade, subdividindo-se em duas vertentes: inicial (formação de base e especialização profissional) e contínua (aperfeiçoamento, reconversão, reciclagem e promoção profissional, entre outras).

Segundo esta autora, a formação profissional inicial é a que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para se poder iniciar o exercício de uma profissão. Geralmente é destinada aos estudantes que decidem iniciar-se na vida ativa, estando associada à via escolar ou académica e baseada no Sistema de Aprendizagem.

Por outro lado, a formação contínua é a que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados, subsequentes à formação profissional, com vista a permitir uma adaptação às já referidas transformações e evoluções tecnológicas e técnicas, favorecendo a promoção social do indivíduo, bem como potenciando a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social. Esta tipologia de formação destina-se principalmente aos trabalhadores no ativo que querem adquirir maiores competências e que procuram atualizar permanentemente as suas capacidades, contribuindo assim para aumentar as possibilidades de empregabilidade.

Segundo Batalha (1999), a formação contínua atua em quatro áreas de intervenção: transmissão de informações, mudança de atitudes, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de conceitos, trazendo desde logo benefícios diretos para a empresa.

A formação pode também subdividir-se em formação formal, formação não formal e formação informal, que Canário bem discute (Canário, 1999).

A formação formal compreende todas as instituições e meios de formação e ensino-aprendizagem enquadrados pela estrutura educativa certificada e oficializada, onde existem objetivos educativos explícitos. Desenvolve-se por níveis, tendo por base uma organização curricular, racionalizada, sequencial e sistemática; tem objetivos claros, específicos e formais e que são implementados normalmente em locais próprios para o efeito (escolas e universidades).

A formação não formal é aquela que é realizada em instituições educativas fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação. A formação não formal é mais difusa, menos hierárquica e menos burocrática do que a anterior, uma vez que compreende o conjunto de instituições e meios educativos de natureza intencional e com objetivos definidos, mas que não fazem parte do sistema formal, tendo fins muito heterogéneos, como por exemplo formação permanente e de adultos, animação sociocultural, educação para os tempos livres, desenvolvimento comunitário, reciclagem e reconversão profissional. A realização desta modalidade formal pode ter lugar em formatos muito semelhantes à formação escolar ou em sistemas mais livres, não convencionais, recorrendo a meios de comunicação social e tecnologias educativas específicas, de que é exemplo o ensino à distância.

Uma terceira dimensão da formação é a informal, ou seja, aquela que corresponde a todas ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, que se desenvolve por meio das relações com os indivíduos, e que de alguma forma vai contribuir para “formar” as pessoas.

A formação não é, portanto, para cada indivíduo apenas uma etapa escolar, institucional ou organizada de aprendizagem, de aquisição de conhecimentos fundamentais e técnicos e de competências de diferente natureza, mas um processo contínuo apoiado em momentos de reorganização pessoal e de balanço, que sustenta um processo de realização pessoal, conforme nos diz Batalha (1999).

Esta autora também refere que a política de formação profissional é, de certa forma, componente da política de emprego, tendo como finalidade última a valorização dos recursos humanos, um pouco à semelhança do que Dubar (1990) preconiza. Desta forma, constitui um agente de mudança no processo de ajuste das qualificações profissionais e de competências do indivíduo, face à globalização da economia e das novas exigências sociais.

As metodologias de formação existentes são imensas, mas para a presente dissertação interessa sobretudo analisar a formação-ação, que é uma metodologia formativa adotada pioneiramente pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, sendo uma modalidade caracterizada pela existência de momentos de formação presencial, intercalados por momentos de consultoria individualizada adaptada a cada empresa, distinguindo-se assim da formação mais convencional. Mais à frente iremos descrever em pormenor o funcionamento desta metodologia.

Para finalizar este ponto, baseamo-nos em Vieira (1999) para apontar as principais diferenças entre a formação e a educação. Presentemente, o termo formação é separado da educação, sendo tecnicamente usado em exclusivo em atividades de formação profissional.

Estas diferenças estão em consonância com as ideias de Carré (2001), que nos diz que, quando acontecem mudanças sociais, existe a necessidade da educação como produtora de comportamentos e da formação profissional como produtora de competências.

Quadro 1 – Educação vs Formação

Educação	Formação
Privilegia o saber-saber	Privilegia o saber-fazer
Resultados a longo prazo	Resultados imediatos
Fornece competências para a vida em geral	Fornece competências para o exercício de uma profissão
Não está orientada para o mercado de trabalho	Está orientada para o mercado de trabalho
Tende a ser teórica	Tende a ser prática
Tende a ser longa	Tende a ser curta
É “imposta”	É “escolhida”
Ocorre em sala	Pode ocorrer em sala, local de trabalho, centro de formação, etc.

A formação visa assim conferir aos indivíduos as capacidades de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação e decisão, sendo que a adaptação às novas tecnologias e a flexibilidade organizacional são pontos-chave da formação.

Num contexto empresarial, a formação vai permitir aos colaboradores apropriarem-se do saber, para depois, na empresa, funcionarem como agentes de mudança. Pretende-se assim dotar as pessoas de capacidade de resposta adequada, atuando a formação ao nível da aquisição de novas competências e no desenvolvimento das competências que já possuem. E essas competências vão potenciar qualidades como: espírito de iniciativa, perseverança, criatividade, sentido de organização, espírito crítico, autocontrolo, atitude de liderança, persuasão, autoconfiança, relações interpessoais, entre outras.

1.1.2 O processo formativo

Por aprendizagem entende-se um processo cognitivo através do qual vamos construindo vários conhecimentos, conceitos, competências, que resultam numa alteração de comportamento, no sentido de respondermos adequadamente às novas situações e desafios que enfrentamos. Habitualmente, esta mudança de

comportamento resultante da aprendizagem advém de uma série de experiências práticas e de interações com o meio.

Na formulação clássica, a formação focaliza-se em obter resultados em três áreas do saber: o **saber saber**, relacionado com os conhecimentos gerais e específicos e capacidades cognitivas; o **saber fazer**, relacionado, tal como o nome sugere, nas capacidades motoras e instrumentos e técnicas necessários para o bom desempenho; e o **saber ser**, relacionado com os comportamentos, atitudes e modo de estar perante a organização.

Boterf (1990) acrescenta mais um domínio, o **saber aprender**, que consiste em saber tirar lições das experiências que vamos tendo ao longo da vida, assegurando a prossecução dos restantes domínios da aprendizagem.

Outros autores (Câmara *et alii*, 2007) referem ainda mais duas áreas do saber, que influenciam a formação ao nível da atuação nas competências: o **querer-fazer**, dirigido aos aspetos motivacionais, e o **poder-fazer**, que atua ao nível dos meios e recursos dos formandos e das suas condições para levar a cabo os comportamentos exigíveis. Estas duas componentes são por vezes esquecidas, o que pode condicionar negativamente os objetivos a atingir com a formação.

Existem muitas teorias de aprendizagem, mas, para o tema em estudo, interessamos principalmente a forma como os indivíduos, neste caso adultos, interiorizam a formação profissional.

Assim, os adultos entram na formação com uma perspetiva diferente da dos jovens. Os jovens têm a perspetiva de que aquilo que estão a aprender só é necessário para o futuro, sendo a educação é um processo de acumulação de conhecimentos e competências.

Os adultos, pelo contrário, tendem a ter uma perspetiva de aplicação imediata em relação ao que aprendem (em consonância com os atributos da formação do quadro n.º 1). Para os adultos, a educação é um processo que permite aumentar a sua

capacidade para resolver os problemas profissionais, centrando-se em problemas e em desempenhos que lhes sejam úteis, conforme preconiza Knowles (1980).

Quando o adulto volta ao ensino ou à formação, como consequência de uma cultura de educação passada e interiorizada, tende a colocar-se numa posição passiva, assumindo o papel de simples receptor passivo de conhecimentos. Daí que Knowles (1980) defenda que a educação e a formação de adultos deva assentar em “experiências de aprendizagem”, de que iremos falar mais à frente no capítulo sobre a relevância da formação e da aprendizagem para a empresa.

1.1.3 Avaliação da formação

Após a realização das ações de formação, teremos que as avaliar. E avaliar consiste em recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis e em examinar o grau de adequação entre este conjunto de informações e um conjunto de critérios ajustados ao objetivo fixado com vista a uma tomada de decisão.

A avaliação dos resultados e efeitos da formação é um dos maiores desafios que nos é colocado no âmbito da formação de adultos. Apesar de ser amplamente reconhecida a necessidade de avaliar os efeitos e impactos da formação, a realidade é que esta nem sempre é posta em prática. Os instrumentos e ferramentas para o fazer encontram-se também em número reduzido. No entanto, começa a delinear-se uma mudança, existindo uma consciência crescente quanto à importância e mais-valia deste domínio do ciclo de formação.

Existem muitas abordagens de avaliação, pelo que vamos cingir-nos às que consideramos relevantes para o presente estudo.

Kirkpatrick (1959) definiu a avaliação da formação como um conjunto de procedimentos e metodologias que visam a análise da conceção, implementação e resultados das ações de formação e, conseqüentemente, os seus efeitos ao nível organizacional. De acordo com este autor e numa taxonomia utilizada por Meignant (2003), existem quatro níveis na avaliação da formação que, se aplicados em seqüência, são a forma eficaz de avaliação de resultados, tornando-se mais

complexos à medida que se passa para o nível seguinte, mas, em compensação, fornecendo informações cada vez mais valiosas: avaliação da satisfação, avaliação pedagógica, avaliação do nível das transferências para as situações de trabalho e avaliação dos efeitos da formação.

Já Brinkerhoff (1987), no seu modelo de avaliação, coloca uma importância acrescida no conhecimento do contexto de partida da formação, bem como nas dimensões de avaliação associadas ao processo formativo. De facto, o autor apresenta um modelo de avaliação como um processo contínuo de acompanhamento das etapas (sequenciais) de tomadas de decisão, distinguindo-se em seis fases:

- Definição dos objetivos da formação de acordo com necessidades diagnosticadas;
- Estrutura das ações;
- Execução das ações;
- Resultados imediatos nos formandos;
- Resultados imediatos na inserção profissional;
- Resultados imediatos na própria organização.

Finalmente, e segundo o que é prescrito pelo Inofor – Instituto para a Inovação na Formação, a avaliação das atividades formativas compreende os seguintes objetivos:

- Analisar a conformidade dos resultados da formação face aos objetivos fixados, nomeadamente ao nível da adesão dos formandos e da aquisição de conhecimento e competências;
- Analisar os impactos imediatos da formação no desempenho dos formandos, na dinâmica das equipas de trabalho, nos resultados e na cultura da organização;
- Identificar os resultados e os impactos da formação na inserção socioprofissional dos formandos, designadamente aos níveis da evolução das qualificações, da empregabilidade e da integração social;
- Desenvolver metodologias de acompanhamento e de apoio a populações ou grupos específicos.

1.1.4 O nível da formação dos trabalhadores em Portugal

Em Portugal, a problemática da formação profissional tem ocupado um lugar importante na agenda da maioria dos últimos governos, que estão cientes que a qualificação dos recursos humanos através do sistema de formação (além do próprio sistema de educação) é decisiva para o crescimento do país. A título de exemplo, o Programa do XVII Governo, que tomou posse em 2005, reconhece logo no Capítulo I que o “atraso de desenvolvimento do País é também, e especialmente, um défice de qualificações”.

Apesar de nas últimas décadas Portugal ter feito um enorme esforço de qualificação escolar da população, que se traduziu em progressos substanciais em matéria de educação, o país continua a apresentar um défice estrutural de formação e qualificação da população, o que exige uma aposta clara e persistente na resolução dos problemas que têm impedido a convergência com os atuais padrões da União Europeia, nomeadamente os níveis de insucesso e abandono escolares e o défice de qualificações da população ativa.

A realidade atual em Portugal está ainda distante da situação de grande parte dos países da União Europeia e da OCDE. Esta situação reflete-se nos cerca de 3,5 milhões de ativos em Portugal que, segundo as estatísticas oficiais mais recentes divulgadas pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (embora datadas de 2005), têm um nível de escolaridade inferior ao ensino secundário, dos quais 2,6 milhões inferior ao 9.º ano. A situação ainda se torna mais preocupante se verificarmos que cerca de 485 mil jovens entre os 18 e os 24 anos estão hoje a trabalhar sem terem concluído os doze anos de escolaridade, 266 mil dos quais não chegaram sequer a concluir o 9.º ano.

Ainda segundo os dados do Instituto Nacional de estatística – INE, em 2005 apenas 4,6 % da população com idade compreendida entre os 25 e os 64 anos participou em ações de formação, valor 2,4 vezes inferior à média comunitária, que atingiu, naquele período, os 11%.

Não é assim de estranhar que em termos de investimento em formação, e segundo o “The European Human Capital Index”, num trabalho de Ederer, datado de Outubro de 2006, Portugal, num universo de treze países europeus, surja no último lugar do investimento em formação, e em 11º lugar no *ranking* de produtividade do capital humano, conforme se observa nos dois quadros seguintes:

Quadro 2 – Invest. em formação*

Rank	Country	Overall Score
1	Sweden	175,530
2	Denmark	173,297
3	Austria	153,277
4	Belgium	147,489
5	Germany	146,902
6	Netherlands	144,601
7	Finland	138,857
8	France	135,283
9	United Kingdom	122,908
10	Italy	107,678
11	Spain	78,197
12	Ireland	77,815
13	Portugal	69,560

Quadro 3 - *Ranking* de produtividade*

Rank	Country	Overall Score
1	Sweden	8
2	Denmark	14
3	United Kingdom	19
4	Netherlands	21
5	Austria	23
6	Finland	29
7	Ireland	30
8	France	30
9	Belgium	31
10	Germany	36
11	Portugal	37
12	Spain	38
13	Italy	48

* (€ per capita)

** *Output* económico de cada € investido em capital humano

Estes indicadores indiciam um distanciamento considerável entre a realidade portuguesa e os objetivos traçados pela Comissão Europeia, e ainda em relação à própria realidade dos restantes países da União Europeia. Torna-se então imperioso superar os défices estruturais de formação e de qualificação que Portugal apresenta.

Também é referido por Gomes *et alii* (2008) que os esforços dos sucessivos governos e das empresas, assim como os próprios fundos que têm chegado ao nosso país, têm contribuído nestes últimos anos para minorar o problema e ajudado a aumentar as qualificações dos empresários e dos trabalhadores portugueses, mas que mesmo assim existem fortes críticas às opções políticas tomadas e a algumas práticas ineficientes de gestão e utilização destes fundos comunitários, originando os fracos resultados obtidos.

Desta forma, os autores da obra referida concluem que o panorama da formação em Portugal tem necessariamente que sofrer progressos significativos, focalizando-se com especial destaque na formação de empresários e chefias, até porque a fraca qualificação destes dois grupos, aliada a comportamentos inadequados ao nível da gestão corrente, é apontada como um dos maiores causadores de fraca competitividade e produtividade das empresas portuguesas.

Por outro lado, o contributo do investimento em capital humano para o crescimento económico, medido através da evolução do PIB, da produtividade ou da competitividade, está hoje amplamente reconhecido, nomeadamente no plano “Economic Policy Reforms – Going for Growth” (OCDE, 2005), que refere que a elevação de um ano no nível médio de escolaridade se traduz num aumento da taxa de crescimento anual entre 0,3 e 0,5 pontos percentuais. Neste mesmo plano, é reconhecido que o investimento em capital humano constitui uma condição primordial para promover a competitividade, assente na inovação e na qualidade do serviço, e para assegurar a captação de sectores de base tecnológica.

Ainda neste plano, regista-se ser possível reconhecer uma relação positiva entre o investimento em capital humano e as dinâmicas de atividade e emprego. Entre o conjunto de países da OCDE estima-se que, a um aumento de um ano de escolaridade no nível médio de habilitações da população, se encontra associado um aumento de 1,1 a 1,7 pontos percentuais nas taxas de atividade e de emprego.

O investimento em educação e formação diminui significativamente o risco e duração do desemprego e faz aumentar as probabilidades de reinserção no mercado de trabalho.

A promoção dos níveis de qualificação de base assume-se pois como um instrumento fundamental de combate ao desemprego e reflete-se no aumento do nível de produtividade das empresas portuguesas. Segundo o Eurostat, Portugal ainda se encontra, em termos de produtividade, bastante aquém da média dos 15 países que pertenciam à União Europeia em 2005, conforme se verifica no quadro seguinte:

Quadro 4 – Produtividade das empresas portuguesas

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produtividade por hora trabalhada - Portugal (UE15=100)	61,7	62,6	63,8	65,1	64,4	63,8	59,7	58,7	n.d.
Portugal - Produtividade por pessoa empregada (UE25=100)	69,7	70,5	72,1	72,3	71,7	71,5	66,3	65,7	65,6

Fonte: EUROSTAT

A situação portuguesa em matéria de qualificações caracteriza-se também por um duplo défice, de procura e de oferta de qualificações.

Por um lado, o padrão de especialização produtiva, ao ser favorável ao desenvolvimento de atividades intensivas em mão-de-obra e ao estar associado a modelos empresariais pouco desenvolvidos, tende a veicular estratégias de recrutamento nas quais elevados níveis de escolaridade e de qualificação profissional não constituem fatores essenciais. Para alguns segmentos da economia portuguesa, a aprendizagem tem mantido uma característica eminentemente informal (aprender pela experiência), sendo a qualificação formal ainda insuficientemente considerada uma mais-valia de desenvolvimento.

No quadro seguinte observa-se que Portugal ainda está aquém da média da União Europeia, em termos do emprego em indústrias intensivas em tecnologia ou conhecimento.

Quadro 5 - % de emprego

	1998		2000		2005	
	PT	UE15	PT	UE25	PT	UE25
% do emprego em indústrias de alta e média alta tecnologia	17,78	31,38	19,15	31,66	22,73	33,48
% do emprego em serviços intensivos em conhecimento	3,14	6,32	3,14	6,22	2,8	5,63

Fonte: EUROSTAT

Apesar das lacunas detetadas ao nível da formação dos trabalhadores, foram feitos alguns progressos por Portugal nas últimas décadas, que permitiram aquisições

relevantes em matéria de educação e formação para amplas camadas da população. De acordo com o IEFP, nos anos setenta, Portugal mantinha no analfabetismo 26% da sua população, quando a taxa de escolarização secundária já chegava aos 80% nos países europeus mais desenvolvidos.

O quadro seguinte mostra-nos a evolução para o período entre 1961 e 2001. De referir que em 2001 a taxa de analfabetismo em Portugal ainda se encontrava nos 9% e que 10% da população possuía um nível de instrução médio ou superior.

Quadro 6 - Indicadores das qualificações da população em Portugal (%)

	1961	1971	1981	1991	2001
Taxa de analfabetismo	33	26	19	11	9
Alunos do ensino superior/população entre os 18 e os 22 anos	4	7	11	23	53
% da população com nível de instrução médio ou superior	0,8	1,6	3,6	6,3	10
Taxa de escolarização aos 18 anos	-	-	30	45	62

Fontes: INE, Recenseamentos Gerais da População; GIASE, Estatísticas da Educação

Analisando os dados mais recentes, e tendo em conta o recenseamento da população (Censos 2011), o Observatório das Desigualdades publicou alguns dados reveladores das qualificações da população empregada em Portugal. Segundo esta entidade, a principal conclusão a tirar é a de que nos últimos anos diminuiu significativamente a proporção da população empregada que não tinha ido além do 9º ano.

Cerca de 59% da população média empregada em Portugal no ano de 2011, com idade entre os 15 e os 64 anos, não tinha ido além do 9º ano de escolaridade. Mais concretamente, 23% concluiu o 3º ciclo do básico, 16% o 2º ciclo do básico, 18% o 1º ciclo do básico e 2,2% não tinha concluído qualquer nível de ensino. Por seu lado, 21,7% completou no máximo o ensino secundário ou pós-secundário (não superior) e 19,7% concluiu o ensino superior.

Como é possível observar no quadro número 7, os homens têm níveis de qualificação escolar mais baixos do que as mulheres: veja-se, por exemplo, que enquanto 24,5% das mulheres empregadas tinham qualificação escolar de nível superior, apenas 15,3% dos homens empregados concluíram esse nível de ensino. Os grupos etários mais novos tendem a ter níveis de escolaridade mais elevados do que os grupos etários mais velhos.

Quadro 7 - Qualificações da população média empregada em Portugal com idade entre os 15 e os 64 anos (%)

	Ensino Básico					Ensino secundário e pós-secundário	Ensino superior
	Nenhum	Básico - 1º ciclo	Básico - 2º ciclo	Básico - 3º ciclo	Até ao 9º ano (nenhum nível de ensino + ensino básico)		
Total	2,2	18,0	16,0	23,0	59,2	21,1	19,7
Homens	2,2	19,4	18,4	24,6	64,6	20,1	15,3
Mulheres	2,1	16,4	13,4	21,3	53,2	22,3	24,5
Idade							
15-24 anos	0,4	1,4	9,1	36,3	47,2	39,6	13,2
25-34 anos	0,5	2,9	12,2	26,5	42,1	29,6	28,3
35-44 anos	1,4	10,3	22,9	23,1	57,6	21,3	21,1
45-64 anos	4,1	37,1	14,7	18,3	74,2	11,9	13,9

Fonte: Inquérito ao Emprego (INE).

 OBSERVATÓRIO DAS DESIGALDADES

Apesar da evolução positiva, Portugal é o país da UE-27 no qual a proporção da população empregada, com idade entre os 15 e os 64 anos, que não foi além do ensino básico (ISCED 2) é mais elevada. Entre os países europeus analisados, apenas a Turquia apresenta um nível de desqualificação escolar mais acentuado. O resultado de Portugal situa-se bastante distante do apurado em países como a Espanha, a Itália ou a Grécia, cujos valores para este indicador variam entre os 38% e os 31%.

Mas essa diferença é abissal quando se analisam grande parte dos países que integraram a UE a partir de 2004, mas também a maioria dos países da UE-15. Veja-se que na Lituânia e na Eslováquia apenas 3,9% da força de trabalho empregada tinha baixos níveis de escolaridade, na Alemanha esse valor é de 13,2%, no Reino Unido 17,9% e em França 21,9%.

O reverso desta realidade prende-se com a reduzida proporção da população empregada em Portugal com qualificações escolares de nível intermédio e superior. Apenas a Turquia apresenta um resultado mais baixo para o ensino secundário e pós-secundário. É interessante verificar que o grosso da população empregada da maior parte dos países analisados concluiu pelo menos um nível intermédio de ensino: 76% na República Checa, 75% na Eslováquia, 63,6% na Hungria, 58,5% na Alemanha e 47,4% em Itália.

Relativamente à população que concluiu o ensino superior, o resultado de Portugal situa-se apenas acima do alcançado pela Turquia e pela Itália. Ainda assim, a diferença face à média da UE-27 é menos acentuada em relação ao verificado nos outros dois níveis de escolaridade: 19,7% em Portugal, 30% na UE-27. Estes dados são apresentados no quadro 8.

Apesar da distância face ao perfil escolar médio dos países da UE-27, Portugal tem conseguido nos últimos anos diminuir parte desse fosso.

Os últimos anos permitiram também consolidar várias vias de ensino profissionalizante que se organizam no quadro do sistema educativo e de formação, reflexo de uma acrescida convergência de atuação entre as políticas de educação e formação. O Ensino Profissional e o Sistema de Aprendizagem são hoje vias de formação profissionalizante plenamente reconhecidas, tanto pelos jovens que procuram uma formação orientada para o mercado de trabalho, como pelas empresas que necessitam de recrutar técnicos intermédios qualificados.

Foi também institucionalizado um mecanismo de reconhecimento e validação de aprendizagens realizadas através da experiência de vida e, por outro lado, a expansão da oferta de cursos de educação e formação, entre os quais os enquadrados nos programas de formação-ação vigentes em Portugal.

Quadro 8 – Nível de escolaridade da população média empregada com idade entre os 15 e os 64 anos

	Até ao ensino básico (ISCED 0-2)	Ensino secundário ou pós-secundário (ISCED 3-4)	Ensino superior (ISCED 5-6)
Lituânia	3,9	55,4	40,7
Eslováquia	3,9	74,8	21,3
R. Checa	4,5	75,9	19,6
Polónia	6,8	64,6	28,6
Estónia	8,5	53,8	37,7
Letónia	9,8	58,1	32,1
Eslovénia	10,8	60,6	28,6
Hungria	11,0	63,6	25,5
Bulgária	11,3	61,1	27,6
Alcmanha	13,2	58,5	28,4
Finlândia	13,7	46,6	39,7
Croácia	14,8	63,1	22,2
Suécia	15,1	50,2	34,6
Áustria	15,9	64,5	19,6
Suíça	16,5	50,1	33,4
R. Unido	17,6	43,5	38,9
Irlanda	18,0	37,4	44,7
Noruega	19,1	43,5	37,3
Bélgica	19,8	40,0	40,3
Luxemburgo	19,9	39,1	41,0
Roménia	20,4	61,3	18,3
Chipre	21,2	38,6	40,3
França	21,9	44,3	33,8
Macedónia	23,7	52,9	23,4
Dinamarca	24,0	43,6	32,3
Holanda	25,3	42,3	32,3
Grécia	30,6	39,7	29,8
Islândia	32,3	36,7	30,9
Itália	34,8	47,4	17,8
Espanha	38,2	23,9	37,9
Malta	55,1	23,7	21,3
Portugal	59,2	21,1	19,7
Turquia	62,9	20,1	17,0
UE-27	20,8	49,2	30,0

Fonte: EU Labour Force Survey (Eurostat).
Nota: Países ordenados por ordem crescente de acordo com os resultados referentes ao ensino básico.

 OBSERVATÓRIO DAS DESIGUALDADES

1.1.5 A relevância da formação e da aprendizagem para a empresa

A avaliar pelo relatório da OCDE referido nos pontos anteriores, a formação é um bom investimento, tanto a nível individual, como organizacional, e mesmo nacional. Nesse relatório está evidenciada a relação entre investimento em educação e formação e crescimento económico, sendo que os dados apresentados indicam Portugal como sendo o país da União Europeia com trabalhadores com menos qualificações. Também no relatório é sugerido que um aumento percentual de 5% na incidência da formação pode conduzir a um aumento de produtividade no trabalho na ordem dos 4%.

A formação é assim uma condição fundamental para que as pessoas atinjam bons desempenhos na sua profissão, e para que as empresas se ajustem de forma adequada à sua envolvente interna e externa, operando de modo mais eficiente e eficaz (Gomes *et alii*, 2008).

Alguns dos principais benefícios apontados por estes autores estão diretamente relacionados com fatores como a melhoria do desempenho, aumento da motivação e empenho dos colaboradores, redução no tempo de aprendizagem e no fomento de um clima de aprendizagem na organização, mudança de atitudes (formação implica mudança de atitudes) e mesmo ser impulsionador de uma catálise de mudança, de uma maior eficácia na resolução dos problemas operacionais e de um melhor preenchimento das necessidades de planeamento de recursos humanos, recorrendo as empresas com maior frequência à “prata da casa”, e promovendo-se as vantagens competitivas da organização.

Os métodos de formação estão também intimamente ligados às questões da aprendizagem humana e da motivação. Qualquer formação implica aprendizagem, e esta baseia-se em seis princípios fundamentais:

- A aprendizagem é mais eficaz quando à partida são definidos objetivos e metas ambiciosos, mas realistas, e quando aos formandos é dado *feedback* sobre o modo como os estão a atingir;
- As pessoas aprendem, observando o modo como os outros indivíduos se comportam;
- Os formandos que têm a oportunidade de praticar ativamente novos comportamentos aprendem melhor do que aqueles que não têm essa oportunidade;
- As tarefas podem ser divididas em componentes, podendo facilitar o processo de aprendizagem;
- As sessões podem ser contínuas ou desagregadas em sessões intercalares;
- Para ser eficaz, e tal como já foi referido no primeiro princípio, a aprendizagem requer informação de retorno sobre o modo como os objetivos de formação estão a ser alcançados. Este retorno, para ser eficaz, incorpora quatro características básicas: deve ser oportuno, concreto, impessoal

(evitando juízos de valor) e dizer respeito a matérias sobre as quais os formandos têm controlo.

Qual é então o grande objetivo da formação ao nível empresarial? Segundo alguns autores (Câmara et alii, 2007), o objetivo primordial é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, gerando portanto óbvias mais-valias para a organização.

Em termos genéricos, apontam cinco objetivos genéricos:

- Desenvolver, no curto prazo, as capacidades profissionais dos formandos;
- Desenvolver, no curto / médio prazo, comportamentos e atitudes nos formandos, que lhes permitam aumentar a sua eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício das suas tarefas;
- No médio prazo, proporcionar aos formandos a aquisição de conhecimentos;
- Possibilitar aos formandos desenvolverem-se ao nível pessoal;
- Inibir competências desajustadas para o negócio.

É assim aceite que a formação, se desenvolvida de forma eficaz, vai contribuir positivamente para um desenvolvimento das pessoas e da própria organização.

1.2 Os programas de formação-ação

1.2.1 Programa Operacional Potencial Humano (POPH)

Tendo sido feita uma breve apresentação de como se desenvolve o processo formativo e de que forma este influencia a formação ao nível da atuação nas competências do indivíduo, e quais os princípios e objetivos gerais da própria formação, é chegada a altura de se analisar os programas de formação-ação existentes no nosso país e a forma como são regulamentados.

O que é então a formação-ação? A formação-ação, e como iremos ver mais aprofundadamente em pontos posteriores, é uma intervenção formativa que tem como objetivo colocar nas empresas uma equipa de formadores e consultores que, de forma coordenada e interligada, vão implementar ações inseridas num âmbito

pré-definido (gestão estratégica, internacionalização, qualidade, etc.), no próprio ambiente de trabalho empresarial. Trabalhando as vertentes de formação e consultoria de forma interligada, os beneficiários dessas ações vão potenciar as vantagens de ambas as vertentes, aumentando a aplicabilidade à sua própria empresa ou ambiente de trabalho. A formação-ação caracteriza-se assim por ser uma metodologia de formação na qual a aprendizagem se processa através da análise e resolução de problemas reais (CIME, 2001).

Estes programas, desde que Portugal tem beneficiado de fundos estruturais destinados a apoiar o percurso de ajustamento aos padrões médios de desenvolvimento da União Europeia, têm sido uma aposta comum dos sucessivos governos, sendo uma das modalidades de projetos financiados pelo POPH, que fazem parte do QREN, e que visam aumentar as qualificações dos recursos humanos das empresas.

Já desde a década de 80 do século passado, e ainda antes da adesão à Comunidade Europeia e do acesso ao Fundo Social Europeu, que existe financiamento público em Portugal para as atividades formativas das empresas.

Alguns desses programas apresentam objetivos centrados na disponibilização de serviços de apoio ao desenvolvimento das empresas (não só a formação, mas todo o acompanhamento que lhe é inerente), oferecendo uma comparticipação dos custos, sendo a formação, por vezes, acompanhada de consultoria.

No entanto não tem havido um esforço significativo em avaliar de forma integrada as políticas desenvolvidas em Portugal em matéria de aperfeiçoamento profissional (Cardim, 2009). Embora tenham sido feitos, de forma sistemática, os relatórios de avaliação nos termos exigidos pela gestão dos fundos europeus, a análise da adaptação das respetivas políticas às especificidades da formação contínua dos ativos exige mais do que a simples reflexão sobre a aplicação dos fundos às diversas ações. Ou seja, não interessa apenas constatar que as verbas foram aplicadas da forma como estava previsto no programa, mas essencialmente que foram bem aplicadas e que contribuíram para o efetivo aperfeiçoamento profissional da organização.

Ainda segundo o autor referido, e isto pode ser entendido como uma crítica à forma como estes programas financiados funcionam, as ações de aperfeiçoamento têm uma especificidade organizativa, uma exigência de flexibilidade, rapidez de resposta e curta duração na execução, que nem sempre se coadunam com as regras do financiamento público e com a regulamentação, que se centraliza no controlo das ações em detrimento da necessidade e genuidade das atividades ou ações.

O programa operacional do POPH que se encontra atualmente em vigor no nosso país concentra perto de 8,8 mil milhões de euros de investimento público, dos quais 6,1 mil milhões são participação do Fundo Social Europeu.

A prioridade do POPH, segundo a informação veiculada no próprio *website*, é a de contribuir para superar o défice de qualificações da população portuguesa. Em simultâneo o Programa visa apoiar a promoção do conhecimento científico e da inovação como motores de transformação do nosso modelo produtivo. Por outro lado, procura estimular a criação e a qualidade do emprego, apoiando os empreendedores e a transição dos jovens para a vida ativa, ao mesmo tempo que concorre para a promoção da igualdade de oportunidades, tanto na vertente da igualdade de género, como na da luta contra a exclusão social.

Estas prioridades são concretizadas através de tipologias de intervenção distribuídas por dez eixos prioritários, cobrindo diversas vertentes:

- Eixo Prioritário 1 – Qualificação Inicial;
- Eixo Prioritário 2 – Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida;
- Eixo Prioritário 3 – Gestão e Aperfeiçoamento Profissional;
- Eixo Prioritário 4 – Formação Avançada;
- Eixo Prioritário 5 – Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Ativa;
- Eixo Prioritário 6 – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social;
- Eixo Prioritário 7 – Igualdade de Género;
- Eixo Prioritário 8 – Algarve;
- Eixo Prioritário 9 – Lisboa;
- Eixo Prioritário 10 – Assistência Técnica.

O eixo 3 é precisamente aquele que é mais relevante para a presente investigação, pois engloba os programas de formação-ação que vão ser estudados em pormenor.

Eixo Prioritário 3 – Gestão e Aperfeiçoamento Profissional

O eixo 3 tem como objetivo geral o desenvolvimento de um conjunto de formações associadas a processos de modernização organizacional, reestruturações e reconversões produtivas que contemplem a promoção da capacidade de inovação, gestão e modernização das empresas e outras entidades enquanto condição fundamental de modernização do tecido produtivo, da melhoria da qualidade do emprego e do aumento da competitividade.

Uma primeira linha de intervenção destina-se a responder a necessidades de competências especializadas em empresas que tenham em curso trajetórias de afirmação da sua atividade em segmentos orientados para os objetivos de inovação, de reforço da produção de bens transacionáveis de maior valor acrescentado e da presença em mercados internacionais. Neste contexto, assumirão relevância os instrumentos que desenvolvam estratégias integradas e flexíveis de aconselhamento e formação, tendo subjacente a definição de uma resposta concertada entre a identificação da trajetória de modernização, as necessidades de formação e a programação das ofertas formativas, em particular as dirigidas a PME.

Os seus objetivos, segundo as linhas gerais definidas pelo “Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007 – 2013”, são:

- Apoiar processos de modernização e inovação organizacional através da formação dos ativos em competências especializadas;
- Apoiar a modernização de micro, pequenas e médias empresas e outras entidades, através de modelos que associam a identificação da trajetória de modernização, as necessidades de formação e a programação das ofertas formativas;
- Aumentar a participação dos trabalhadores e empresários das micro e PME em ações de formação, utilizando mecanismos de maior flexibilidade e proximidade, de forma a melhorar o desempenho deste importante segmento

de empresas, contribuindo para o desenvolvimento económico e para a criação de emprego mais qualificado;

- Apoiar formações estratégicas para a gestão e a inovação na Administração Pública;
- Promover, numa perspetiva transversal, os fatores de realização da igualdade entre homens e mulheres.

Estes objetivos vão estar consubstanciados em três tipologias. A primeira, a formação para a inovação e gestão, visa dar respostas formativas, inseridas em estratégias empresariais, a segmentos orientados para os objetivos de inovação, de reforço da produção de bens transacionáveis de maior valor acrescentado e da presença em mercados internacionais.

A segunda engloba as formações estratégicas para a gestão e inovação na Administração Pública, e apenas para este tipo de entidades, em domínios em que as instituições não tenham capacidades formativas internas e não seja possível mobilizá-la em organismos da Administração, através dos respetivos recursos.

Finalmente, a terceira tipologia enquadra os programas de formação-ação especialmente vocacionados para a formação associada ao apoio ao desenvolvimento organizacional de micro, pequenas e médias empresas e outras entidades. Pretende-se que estes programas, anualmente, beneficiem 4.500 empresas das regiões Norte, Centro e Alentejo. Algarve e Lisboa estão de fora deste eixo 3, estando enquadrados em eixos próprios com fundos autónomos, e mais limitados em relação às restantes zonas, decorrente do facto de o seu grau de desenvolvimento económico ser superior ao restante país.

Mas cumpre-nos agora colocar duas questões pertinentes: o que é um programa de formação-ação, e quais são os seus objetivos?

1.2.2 O programa de formação-ação

Não obstante uma definição prévia dada no capítulo anterior, um programa de formação-ação, tal como o próprio nome indica, é um programa devidamente

estruturado e calendarizado, que visa aumentar as qualificações dos empresários e dos trabalhadores, colocando uma equipa de consultores e formadores a trabalhar nas empresas, sem qualquer encargo financeiro para estas, em termos de despesas cobradas pelos formadores e consultores. São assim intervenções formativas em que cursos convencionais são complementados com intervenções de consultoria, para apoio à aplicação, no próprio ambiente de trabalho (CIME, 2001).

A formação convencional, só por si, apresenta, segundo Cardim (2009), algumas limitações no que respeita à sua aplicação. Deverá acompanhar de perto o trabalho na empresa, ajustando-se às necessidades concretas desta, concedendo o estímulo, apoio e acompanhamento para a implementação dos conhecimentos adquiridos, para serem aplicados na realidade da organização. Dever-se-á então traduzir em aplicações práticas, em local de trabalho, e que envolvam as chefias e os formandos em atividades próximas da realidade. Estas atividades devem assim apelar mais à capacidade dos participantes para suscitar aplicação à situação concreta do trabalho e não tanto à quantidade de conhecimentos adquiridos em sala ou nos centros de formação.

Ainda segundo o autor, um programa de formação-ação deverá obedecer às seguintes fases:

1ª Imersão no programa – Trabalho inicial com a presença de todos os intervenientes (empresários, participantes, formadores e coordenadores), para esclarecer os objetivos da formação, a configuração do programa e todos os aspetos referentes ao seu funcionamento, incluindo o cronograma de atividades.

2º Diagnóstico na empresa – Consiste na recolha e análise dos elementos caracterizadores das empresas, e que vai conduzir à elaboração do plano de ação e de formação, adaptados às necessidades detetadas e aos recursos existentes. As tipologias de diagnóstico variam conforme o tipo de programa em que participam. Assim, num programa tipo Move PME ou Dinamizar, o diagnóstico efetuado tem um cariz mais convencional, aplicando-se um questionário ou guião pré-definido, e que é depois consubstanciado em *outputs* padronizados. Se estivermos perante um programa tipo QIPME, o diagnóstico é efetuado aplicando-se ferramentas como o

Benchmarking e o Balanço de Competências Organizacional, que vão depois dar origem a um relatório que define as medidas do Plano de Ação.

3º Plano de Ação e formação em sala – Neste momento são sistematizadas as questões que preocupam os participantes, aplicando-se as ações específicas, quer ao nível da formação, quer ao nível da consultoria, tendentes a resolver ou minorar os problemas e lacunas detetadas.

4º Formação personalizada na empresa – É a intervenção na empresa por parte dos formadores-consultores, em formação específica baseada na aplicação das técnicas e métodos objeto da formação em sala, centrados nos problemas detetados no diagnóstico, que visam apoiar a execução do plano de ação.

5º Avaliação – Esta corresponde à última fase do programa e consiste em sessões de trabalho envolvendo os formadores-consultores e responsáveis da empresa, para averiguar o alcance dos objetivos previamente definidos, podendo também ser realizadas avaliações intercalares para além da avaliação final.

Estes programas têm objetivos muito específicos, consoante a área a que estão afetos. As áreas são bastante abrangentes, e englobam vetores com a gestão, a internacionalização, a qualidade, a reengenharia de processos ou a própria formação geral de empresários, entre outros. A título de exemplo, um programa cujo tema seja o da gestão (Programa pmeGEST) visa melhorar os processos de gestão das empresas, enquanto que um programa cujo tema seja o da internacionalização (Programa pmeINT) visa apoiar as empresas no seu processo de internacionalização.

No entanto, um objetivo comum a todos os programas é o de pretender aumentar o reforço das qualificações dos empresários, quadros e trabalhadores nas respetivas áreas temáticas, beneficiando-os com os sistemas de qualificação e revalidação de competências através dos CNO (Centro Novas Oportunidades) e dos processos RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências).

Os trabalhos desenvolvidos através deste método baseiam-se na metodologia de *coaching* focada em soluções, permitindo-lhe, conforme preconiza Grant (2003), professor de psicologia na universidade de Sydney, nos seus trabalhos pioneiros de desenvolvimento dos fundamentos científicos do *coaching*, usufruir de vantagens como:

- O trabalho assume a forma de uma relação personalizada, na qual uma linguagem positiva é prioritariamente dirigida para o desenvolvimento e aquisição de objetivos ambiciosos mas realistas, que o formando deve comprometer-se a alcançar num período pré-determinado de tempo;
- O papel do formador-consultor consiste em ajudar o formando a procurar e construir soluções, não se limitando a apresentá-las;
- As intervenções dos formadores-consultores são personalizadas e desenhadas à medida, conduzidas de forma motivadora e orientada para a visão e objetivos de futuro;
- O formador-consultor ajuda o formando a identificar possibilidades e a olhar para os problemas e dificuldades como desafios.

O *coaching* vai assim revelar o potencial de uma pessoa para maximizar a sua própria performance, ajudando-a mais a aprender, do que meramente ensinando-a. Segundo Gomes *et alii* (2008), o *coaching* é apropriado para o desenvolvimento das competências interpessoais a vários níveis, e que apesar de serem frequentemente descuradas pelas organizações, denotam grande capacidade formativa e desenvolvimentista.

Algumas das características mais relevantes da metodologia de *coaching*, segundo a obra acima referida, são o facto de permitir contactos regulares entre os formadores-consultores e os formandos, ser baseada numa relação do tipo treinador-treinado, focalizar-se no desempenho e desenvolvimento do formando, permitindo atingir resultados quase imediatos, transmitir motivação para o presente e permitir ter *feedbacks* positivos em tempo oportuno.

São diversas as entidades que normalmente participam nestes programas de formação-ação. As empresas que participam no programa e que usufruem da formação e consultoria de forma gratuita são chamadas de Empresas Participantes.

Mas além das Empresas Participantes no programa, existem ainda mais três entidades relevantes neste tipo de programas.

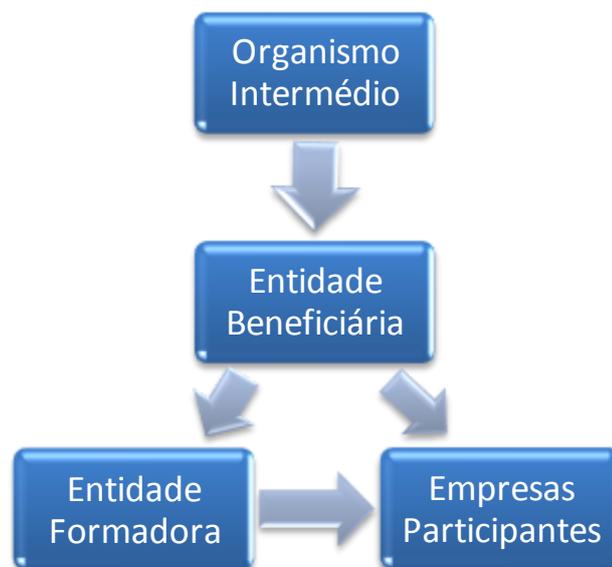
O programa é coordenado a nível nacional pelo designado Organismo Intermédio. São normalmente Organismos Intermédios as grandes associações empresariais (destacando-se a AIP – Associação Industrial Portuguesa, AEP – Associação Empresarial Portuguesa, Academia de PME (IAPMEI), CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e CEC – Conselho Empresarial do Centro). É aos Organismos Intermédios que cabe fazer a gestão do programa, nomeadamente fazer a publicidade e divulgação do programa pelas restantes associações empresariais portuguesas, fazer a seleção das Entidades Beneficiárias que vão usufruir do programa, zelar para que o programa decorra nos moldes programados em termos metodológicos e financeiros e canalizar a verba subsidiada para a Entidade Beneficiária, fazendo a conferência e validação perante o POPH dos pedidos de reembolso feitos pelas Entidades Beneficiárias.

A Entidade Beneficiária é uma associação portuguesa que tenha concorrido ao programa e que assegura a coordenação da execução do programa na região onde desenvolve a atividade. Cabe a esta entidade selecionar, além das próprias Empresas Participantes no programa, uma equipa de formadores e/ou consultores ou, em alternativa, uma Entidade Formadora devidamente Creditada para o efeito, que assegure a execução das atividades de formação no âmbito do programa.

Finalmente, a Entidade Formadora será a responsável pela coordenação global de todas as atividades formativas do projeto, podendo também, além da própria coordenação pedagógica, fazer a coordenação financeira do programa. A vertente financeira tem uma componente bastante específica e complexa, que será alvo de maior detalhe mais à frente.

Em termos organizacionais, o programa está estruturado da seguinte forma:

Figura 1 – Estrutura do programa



A metodologia do programa é um dos pontos fulcrais que determinam o sucesso do mesmo. Normalmente, embora possa haver pequenas variações de programa para programa, a metodologia definida engloba intervenções que descrevemos de seguida, e que vão ao encontro do estabelecido por Cardim (2009), como etapas a que os programas de formação-ação devem obedecer.

Assim, a intervenção desencadeada nas empresas adota uma metodologia de abordagem baseada na formação dos empresários / gestores, mas também na formação dos colaboradores, com o objetivo de reconhecimento das suas competências. Desta formação decorre um diagnóstico global à empresa e um plano estratégico de desenvolvimento.

O diagnóstico consiste na “radiografia da empresa”, com a identificação, formalização dos problemas e do plano de atividades das empresas a serem trabalhados pela via da formação e envolvendo os colaboradores da empresa, com recurso a uma equipa de formadores e consultores com valências nas áreas de intervenção e envolvendo a equipa de projeto da própria organização. Esta identificação deve permitir o aprofundamento dos temas a serem abordados ao longo do processo formativo e o levantamento da informação para adequação dos conteúdos a serem ministrados na formação em sala, nomeadamente a elaboração dos estudos de caso.

Este momento de diagnóstico inclui também a identificação e caracterização dos recursos humanos de cada empresa em termos de habilitações, qualificações detidas e necessidades de formação, para efeitos de encaminhamento para os CNO's ou para reconhecimento das competências que os adultos adquiriram ao longo da vida, fora dos sistemas formais de educação e formação, em contextos passíveis de gerar aprendizagens (RVCC) e para efeitos de elaboração de um plano de formação para a empresa, conforme as necessidades detetadas, e que se podem classificar da seguinte forma, segundo Cardim (2009):

- Quanto à oportunidade, as necessidades de formação podem ser atuais ou presentes;
- Quanto à profundidade, as necessidades podem ser pontuais, quando dizem respeito apenas a aspetos particulares do desempenho, sendo normalmente identificáveis a partir de problemas, ou estruturais, quando dizem respeito a um espectro largo de tarefas de uma função profissional, tendo uma continuidade no tempo, e aplicáveis a um contingente significativo de pessoas;
- Quanto à abrangência, podem ser individuais ou focalizadas num pequeno número de pessoas, exigindo tratamento individualizado, ou coletivo, quando aplicáveis a um grupo significativo de pessoas (normalmente acima de seis, que é a dimensão crítica para a constituição de um grupo de formação).

No relatório de diagnóstico de necessidades de formação, deverão ser recomendadas as intervenções formativas que correspondam às deficiências de desempenho identificadas e passíveis de redução e deverão também ser indicados outros problemas sensíveis que exijam outro tipo de atuações, como, por exemplo, dificuldades individuais dos participantes que coloquem em causa a eficácia das ações formativas. Também se deve ter em conta, aquando da definição das ações de formação, o Catálogo Nacional de Qualificações, pois todas as qualificações de nível 2 e 4 inseridas nesse catálogo serão progressivamente passíveis de certificação através de processos de RVCC.

Para a elaboração do diagnóstico da empresa, o formador-consultor apoia-se em diversas fontes que a empresa poderá disponibilizar (se as tiver), nomeadamente

planos de negócios, relatórios de prestação de contas, estudos de avaliação do desempenho, estudos do clima organizacional, entrevistas e diagnósticos internos de necessidades de formação. Mas existem também outro tipo de fontes, nomeadamente as externas, tais como estudos de *benchmarking*, estudos de mercado, estudos de caso publicados por outras empresas, entre outros, dos quais o formador-consultor se pode socorrer.

Visto isto, pode dizer-se que o diagnóstico geral da empresa corresponde então à definição da situação inicial, à deteção dos problemas que justificam a ação e à identificação dos intervenientes, expectativas, sensibilidades, pontos fortes e pontos fracos, e dos recursos disponíveis para o desenvolvimento das ações. Interessa também obter a identificação dos problemas tal como a empresa os sente, ou seja, na ótica da gestão geral dos empresários ou dirigentes das organizações.

Segue-se o plano estratégico de desenvolvimento, que é o produto / resultado final da formação dos empresários e que deverá ter a participação ativa dos mesmos e das respetivas equipas de gestão na sua elaboração. Deste plano estratégico resultará um plano de ação, para cuja concretização o programa disponibiliza um crédito de horas para apoio em formação personalizada.

Neste plano estarão definidos os objetivos e as ações ou medidas de formação e consultoria a desenvolver num determinado prazo, para operacionalizar uma dada política, e a prioridades, recorrendo a meios internos ou externos à organização. Será então a tradução operacional das escolhas de gestão, uma vez que integra a afetação de recursos aceites pelos empresários ou administração.

Transversalmente, as empresas vão também participar em formação modular, reunindo-se numa sala (normalmente num hotel) em fins-de-semana dedicados à formação interempresa, de acordo com os módulos pré-definidos. Esta é a chamada formação em sala e consiste em realizar a formação sobre os temas definidos e com base nas informações e orientações recebidas. Em cada tema, o percurso formativo parte do enquadramento teórico para a prática, contextualizando as problemáticas específicas, analisando-as e estabelecendo planos concretos de atuação. Este tipo

de formação, segundo Câmara *et alii* (2007), conduz a uma grande dinâmica nos formandos, ajustada aos objetivos definidos no diagnóstico de necessidades.

Em cada um destes passos, o participante é incentivado ao desenvolvimento pessoal e à superação de problemas com o auxílio permanente do formador-consultor.

A metodologia geral tem como fio condutor a identificação, análise e contextualização teórica das especificidades empresariais, decorrendo deste exercício a elaboração de planos de intervenção ajustados às realidades existentes e aos objetivos empresariais definidos.

Após a definição do plano de ação e de formação para a empresa, em algumas tipologias de programas como o Move PME ou o Dinamizar, é efetuado um *workshop* ou um seminário de sensibilização para todo os trabalhadores, visando sensibilizar os mesmos para o programa que se vai desenvolver na empresa. O programa será tanto mais eficaz quanto maior for o grau de envolvimento dos empresários, gestores e restantes trabalhadores no mesmo.

O seminário visa também a análise e aprofundamento dos temas com os grupos de trabalho participantes, sob a direção de um orientador, normalmente o formador ou consultor que realizou o diagnóstico inicial da empresa. Nestes seminários deverão estar presentes todos os trabalhadores da empresa, que deverão ser sensibilizados para o programa que vai decorrer, bem como motivados para a mudança que se pretende implementar.

Estando definido o plano de ação e de formação para a empresa participante, o passo seguinte consiste em colocar os formadores-consultores na empresa, levando a cabo as ações programadas de formação personalizada, quer seja o apoio à implementação do plano de ação, quer seja o desenvolvimento das ações de formação à medida.

A formação personalizada (também apelidada de consultoria) consiste em realizar atividades formativas em ambiente de trabalho, aplicando os conhecimentos

adquiridos na formação em sala e desenvolvendo o plano de ação definido, dinamizados pelo formador-consultor.

A intervenção de consultoria formativa nas organizações, efetuada em regime de *coaching* com a equipa de projeto, é direcionada para a resolução de problemas e para a dinamização e desenvolvimento dos projetos de melhoria.

Esta metodologia de formação-ação vai permitir uma abordagem flexível à formação, resultando num instrumento pedagógico que pretende induzir a mudança organizacional e o desenvolvimento de competências individuais, de forma mais eficaz que a tradicional abordagem formativa baseada apenas na formação em sala. Por cada medida, a empresa beneficiará do apoio de um formador no seu ambiente de trabalho, beneficiando em termos de orientação, aconselhamento e distribuição de tarefas dos participantes por empresa (podendo ser envolvidos mais colaboradores, se assim for entendido como adequado).

O apoio à implementação compreende o desenvolvimento de atividades por parte dos participantes e dos seus colaboradores, tendo em vista a elaboração / concretização dos *outputs* a serem realizados pela empresa, no âmbito de cada subtema.

A formação personalizada é assim direcionada para a resolução de problemas e para a dinamização e desenvolvimento do projeto empresarial, numa perspetiva de desenvolvimento organizacional mútuo e contínuo.

No fim do programa (e por vezes a meio), é feita uma avaliação das melhorias implementadas, através de *workshops* marcados para o efeito. Estes terão uma componente de apresentação, análise, discussão e reflexão conjunta dos *outputs* a serem elaborados no decurso do projeto. Funcionam também como momentos de validação do próprio projeto, remetendo para uma análise crítica dos resultados no seio de cada empresa.

À parte a avaliação interna efetuada pelo Organismo Intermédio, também são efetuadas avaliações externas aos programas. Um exemplo concreto de avaliação

de um programa foi o realizado pelo ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade, que entre janeiro e julho de 2011 fez uma avaliação externa do projeto MOVE PME promovido pela AIP entre 2008 e 2010, em termos de desempenho, satisfação e impacto.

Mas, voltando agora um pouco atrás, a metodologia preconizada nestes programas de formação-ação é ilustrada através do diagrama seguinte:

Figura 2 – Metodologia do programa

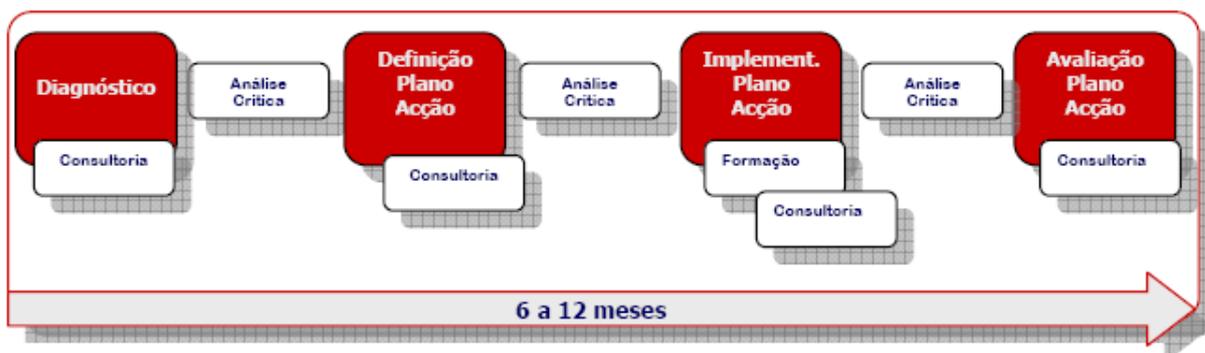


Para mais facilmente a visualizarmos, apresenta-se mais uma vez um exemplo concreto.

A AIP lançou, para o período 2010-2014, um Programa de formação-ação para PME, quer para o eixo 3 (Norte, Centro e Alentejo), quer para o eixo 8 (Algarve).

As entidades beneficiárias poderão fazer a sua candidatura para um programa centrado em quatro etapas de desenvolvimento, conforme consta no próprio regulamento do programa, e cuja figura aqui transcrevemos:

Figura 3 – Etapas de desenvolvimento



O programa foi adequado a dois tipos de modelos, uma para as microempresas (até 10 trabalhadores), outra para as pequenas e médias empresas (entre 10 e 99 trabalhadores).

A metodologia empregue em termos de tipo de intervenção varia conforme o modelo, tendo em comum, embora com cargas horárias diferentes, as fases de diagnóstico e definição de plano de ação, a sensibilização dos trabalhadores, a formação à medida e o apoio na implementação do plano de ação, a análise crítica da evolução do projeto, a avaliação das melhorias implementadas e o balanço final do projeto.

Os quadros seguintes representam os dois modelos, cada um deles destinado a grupos de treze empresas, e abordam as seguintes áreas: Gestão Estratégica e Operacional, Inovação, Internacionalização, Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Segurança Alimentar, Energia e Eco-eficiência.

Quadro 9 – Modelo microempresa para agrupamento de 13 Empresas Participantes

Modelo de Intervenção Micro Empresas						
Tipos de Intervenção	Designação da Acção	Duração Acção (H)	Nº Formandos /Empresa	Nº Total de Acções e Interv. por Sub-Projecto	Nº Total de Formandos por Sub-Projecto	Nº Total horas de Monitoragem e Consultoria por Sub-Projecto
Consultoria	Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	12	N/A	13	N/A	156
Ação de Formação - Teórica	Formação no domínio de Intervenção do Projecto	75	1	1	13	75
Ação de Formação - Teórica	Sensibilização Projecto Melhoria - Trabalhadores	12	5	13	65	156
Consultoria	Apoio Implementação do Plano de Acção	54	N/A	13	N/A	702
Workshop - teórico prático	Análise Crítica da Evolução do Projecto	7	1	1	13	7
Consultoria	Avaliação das Melhorias Implementadas	6	N/A	13	N/A	78
Workshop - teórico prático	Balanço Final do Projecto	7	1	1	13	7
		173	8	55	104	1.181

Legenda:

N/A – Não Aplicável

Quadro 10 – Modelo PME para agrupamento de 13 Empresas Participantes

Modelo de Intervenção Pequenas e Médias Empresas						
Tipos de Intervenção	Designação da Acção	Duração Acção (H)	Nº Formandos /Empresa	Nº Total de Acções e Interv. por Sub-Projecto	Nº Total de Formandos por Sub-Projecto	Nº Total horas de Monitoragem e Consultoria por Sub-Projecto
Consultoria	Diagnóstico e Definição do Plano de Acção	21	N/A	13	N/A	273
Acção de Formação - Teórica	Formação Empresários ou Dirigentes	75	1	1	13	75
Acção de Formação - Teórica	Formação no domínio de Intervenção do Projecto / outro domínio relevante	50	7	13	91	650
Acção de Formação - Teórica	Sensibilização Projecto Melhoria - Trabalhadores	7	20	26	260	182
Consultoria	Apoio Implementação do Plano de Acção	80	N/A	13	N/A	1040
Workshop - teórico prático	Análise Crítica da Evolução do Projecto	7	1	1	13	7
Consultoria	Avaliação das Melhorias Implementadas	14	N/A	13	N/A	182
Workshop - teórico prático	Balanço Final do Projecto	7	1	1	13	7
TOTAIS		261	30	81	390	2.416

Legenda:

N/A – Não Aplicável

Mas, além da vertente metodológica dos programas, existe também a vertente financeira, e que convém agora abordar, dada a importância que pode ter no decorrer do projeto.

Assim, em termos financeiros, o programa tem regras muito específicas, e que em questões de tesouraria podem tornar-se bastante exigentes para as Entidades Beneficiárias e conseqüentemente para as Entidades Formadoras, que, regra geral, apenas recebem após a Entidade Beneficiária receber do Organismo Intermédio, e este do POPH.

Vai descrever-se um pouco o esquema financeiro subjacente a este tipo de programas, pois será importante aferir mais tarde a sua adequabilidade à realidade portuguesa.

Está previsto que, no começo do programa (ou no início de cada ano), a Entidade Beneficiária tenha direito a um pedido de adiantamento no montante de 15% do valor orçamentado para esse ano.

Para além dos pedidos de adiantamento anuais, o esquema de recebimentos passa essencialmente pelos pedidos de reembolso (PR), e que usualmente tomam o ciclo que se descreve a seguir.

Mensalmente os formadores que se encontram nas empresas enviam as folhas de presença às Entidades Formadoras, comprovando que exerceram a formação nessas empresas. Estas horas são introduzidas numa plataforma informática do POPH, criada para o efeito, o SIIFSE, dividida em duas componentes: a física (na qual as horas são colocadas) e a financeira (na qual se colocam os documentos pagos pela Entidade Beneficiária).

Quando as Entidades Beneficiárias pagam despesas, quer sejam relativas às faturas das Entidades Formadoras, quer sejam doutro tipo de despesas relacionadas com o projeto, as mesmas podem ser objeto de pedido de reembolso ao POPH.

Assim, bimestralmente (no máximo), é introduzido no SIIFSE um pedido de reembolso, contemplando não só as faturas pagas (é exigência do POPH que as despesas estejam pagas, para poderem ser objeto de reembolso), mas também alguns custos de estrutura da própria Entidade Beneficiária (custos com pessoal afeto ao projeto, rendas, material de divulgação, encargos gerais, etc.), desde que devidamente aprovados em candidatura pelo POPH.

Após a introdução do PR na plataforma informática (e que é feita até ao dia 10 de cada mês), o Organismo Intermédio vai analisar a parte física (formação dada nas empresas). Depois da validação da parte física, dá-se a validação da parte financeira. É efetuado então um pedido de elementos por parte do Organismo Intermédio à Entidade Beneficiária, com base numa amostragem das despesas inseridas no SIIFSE.

Depois da resposta da Entidade Beneficiária ao pedido de elementos efetuado, o Organismo Intermédio volta a analisar as despesas apresentadas, validando-as, e dando indicação ao POPH de que poderá avançar com o reembolso, deduzido dos cortes (referentes a não conformidades) que tenham sido efetuados aquando da análise dos elementos financeiros. O POPH transfere então a verba para o Organismo Intermédio, que, por sua vez, a transfere para a Entidade Beneficiária.

Todo este ciclo demora em média dois meses, se tudo correr na normalidade. No entanto, se se tiver em conta o facto dos pedidos de reembolso apenas poderem ser feitos com uma periodicidade bimestral, pode acontecer que haja despesas incorridas pela Entidade Beneficiária que apenas são reembolsadas quatro a cinco meses depois de terem sido pagas.

Desta forma, e uma vez que a questão financeira é importante para o sucesso do projeto, e porque os prazos de pagamentos são ponto fulcral, torna-se igualmente pertinente fazer a análise do programa nesta vertente, pois uma deficiente programação do projeto em termos financeiros poderá colocar em causa o próprio programa.

1.2.3 Legislação e regulamentos aplicáveis

Em matéria de legislação aplicável, além das regras e procedimentos próprios inscritos nos regulamentos específicos de cada programa (normalmente definidos pelo Organismo Intermédio), existe uma panóplia bastante vasta de legislação comunitária e nacional, com particular incidência nas transferências de fundos entre o Fundo Social Europeu, o QREN e os diversos programas operacionais.

Com especial relevância, destaca-se o Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, DR n.º 237, I Série, de 10 de dezembro, que estabelece o regime geral de aplicação do Fundo Social Europeu, e o Despacho Normativo n.º 4-A/2008 (agora Despacho Normativo n.º 12/2012) que fixa a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu.

Estes dois diplomas têm vindo a sofrer grandes alterações desde que entraram em vigor, nomeadamente ao nível dos valores dos custos considerados como elegíveis, que têm vindo a registar uma diminuição – não só ao nível dos encargos com formadores e consultores, ou seja, a remuneração que lhes é paga, mas também no que diz respeito às próprias despesas de acompanhamento do programa (encargos com pessoal externo, rendas, encargos diretos na preparação dos programas e encargos gerais).

O Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007 define as linhas gerais fundamentais para a utilização nacional dos fundos comunitários com carácter estrutural para o período de 2007-2013 e dos programas operacionais (PO), nomeadamente o do POPH. O Decreto é composto por nove capítulos. É neste Decreto que é indicado o SIIFSE como sendo o instrumento de gestão, certificação, registo de fluxos financeiros, controlo, acompanhamento, avaliação e monitorização física e financeira das operações apoiadas pelo FSE (projetos ou programas), definidas as diversas entidades intervenientes nos programas de formação-ação e estabelecido o modo como o programa é financiado e a periodicidade com que os pedidos de reembolso podem ser apresentados.

O Despacho Normativo n.º 4-A/2008, de 24 de janeiro, tem como objetivo principal fixar a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de cofinanciamento pelo FSE, afetando assim diretamente os programas do POPH. Neste Despacho são determinadas as rúbricas de custos elegíveis e respetivos limites de elegibilidade.

Em anexo, e dada a extensão dos diplomas referidos (Despacho normativo n.º 4-A/2008, de 24 de Janeiro e Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de Dezembro), encontra-se uma interpretação mais aprofundada dos mesmos.

2. Enquadramento metodológico

Após o enquadramento teórico e conceptual da investigação e que versa o tema da formação-ação em Portugal, avançamos para o enquadramento metodológico, no qual procuramos descrever e fundamentar as opções tomadas ao longo do percurso de investigação relativamente aos métodos adotados, tendo em conta a definição da problemática.

Na apresentação do desenho da dissertação, descrevemos o tipo de estudo a ser efetuado, assim como a estratégia utilizada para a recolha e análise de dados. Referimos então os motivos que nortearam a decisão pela escolha deste estudo e que justificaram a pertinência do mesmo.

Para a adoção da metodologia de trabalho na corrente investigação, socorremo-nos de autores como Quivy & Campenhoudt (1992) ou Bardin (2008), que traçam um método científico adequado ao estudo que se pretende realizar.

Neste sentido pretendemos sequencialmente dar resposta às seguintes questões:

- Natureza do estudo
- Objeto do estudo
- Contextualização e definição dos objetivos
- Quais os sujeitos do estudo
- Quais os instrumentos de recolha de dados

2.1 Natureza do estudo

O presente estudo é de natureza qualitativa. Segundo Bardin (2008), o que caracteriza a análise qualitativa é o facto de a inferência, sempre que é realizada, ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual.

De facto, existe um certo número de características no estudo que nos levou a adotar o método qualitativo, em detrimento do método quantitativo.

Assim, o estudo está focalizado num conjunto de atributos e no significado (opiniões) que as pessoas, neste caso pertencentes às entidades que vão ser os sujeitos do estudo, vão dar sobre um determinado tema (objeto do estudo). Interessa captar as mensagens dos vários interlocutores, mensagens estas que são irredutíveis à normalização. O método qualitativo assemelha-se mais aos procedimentos de interpretação dos fenómenos, reduzindo a distância entre o contexto e a ação (neste caso, o funcionamento, na prática, da formação-ação).

O estudo é também essencialmente descritivo. Este trabalho descritivo adequa-se melhor a um estudo de natureza qualitativa, em detrimento de um estudo de natureza quantitativa, que se baseia na frequência de determinados elementos ou variáveis na mensagem. Neste caso, o método vai aplicar-se a um *corpus* mais reduzido, mas que requer uma grande focalização indutiva, aproximando-se do estudo de caso, tal como definido por Yin (2001).

Por outro lado, o estudo foi feito no local de origem dos dados, ou seja, são as próprias entidades intervenientes (sujeitas do estudo) a fornecer os dados que vão permitir ao investigador elaborar deduções específicas sobre um determinado acontecimento, uma das características da investigação qualitativa apontada por autores como Bogdan & Biklen (1994), Stake (1998) e Tuckman (2000).

Tendo em conta os pressupostos apresentados, julgámos ser mais adequado avançar-se com um estudo de natureza qualitativa, sendo aquele que melhor serve ao investigador na análise dos conteúdos.

2.2 Objeto do estudo

O objeto do estudo, tal como se depreende do enquadramento teórico efetuado, são os programas de formação-ação, e mais concretamente o seu mecanismo de funcionamento e o modo como estão a ser aplicados no nosso país.

A metodologia da formação-ação tem vindo a ser aplicada através de sucessivos programas financiados pelo Fundo Social Europeu.

Neste momento, e até 2014, estão em funcionamento vários programas geridos por algumas das maiores associações empresariais portuguesas. Dado o prestígio que esta metodologia já alcançou, dando origem, no passado, a sucessivas edições dos vários programas, é uma possibilidade a sua continuidade para o período posterior a 2014.

2.3 Objetivos do estudo

O nosso ponto de partida no estudo pretende responder a uma questão muito específica: estarão os programas de formação-ação em vigor adequados à realidade das PME's e associações portuguesas?

Esta questão justifica-se por duas razões fundamentais. Por um lado, já vimos que existem lacunas ao nível da formação dos quadros portugueses e que essas lacunas diminuem a produtividade das empresas. Estes programas têm como objetivo atuar sobre essas lacunas. Por outro lado, o aumento da formação está diretamente relacionado com o aumento de produtividade nas empresas. Assim, os programas de formação-ação, nos moldes atuais, estarão em vigor pelo menos até 2014, com possibilidade de haver novas edições após essa data, pelo que, analisando a adequabilidade (ou não) destes mesmos programas a todos os intervenientes, estaremos a tentar contribuir para aumentar o sucesso dos mesmos no âmbito do tecido empresarial português.

O **objetivo geral** da investigação será o de analisar o mecanismo de funcionamento dos programas de formação-ação no nosso país.

Como **objetivos específicos** principais do estudo, vamos ter:

- Identificar os pontos fortes e fracos dos programas de formação-ação, nos moldes atuais, quer ao nível da sua vertente pedagógica, quer ao nível da sua vertente financeira;
- Analisar os principais constrangimentos e dificuldades com que se deparam as entidades intervenientes nos programas: Entidades Beneficiárias, Empresas Participantes e Entidades Formadoras;

- Auscultar eventuais propostas de otimização do programa por parte das entidades intervenientes;
- Encontrar mecanismos de otimização do programa, quer ao nível pedagógico, quer ao nível financeiro.

Torna-se importante fazer a distinção entre a vertente pedagógica e a vertente financeira. Assim, a primeira é mais relevante para as Empresas Participantes, que são o sujeito que vai usufruir da formação, e que portanto estão mais preocupadas em apreender tudo aquilo que os formadores e consultores têm para lhes transmitir, alheando-se dos mecanismos de funcionamento do programa. Por outro lado, a vertente financeira é fundamental para as entidades beneficiárias e entidades formadoras, pois o equilíbrio financeiro é o garante de que o programa vai decorrer conforme os moldes previstos em termos de contratação de formadores e consultores, prazos de realização das ações, momentos de balanço e avaliação das ações, ou seja, todos os aspetos que vão influenciar o sucesso das ações que vão ser ministradas nas empresas.

2.4 Sujeitos de estudo

Os sujeitos de estudo serão cinco elementos que consideramos serem os interlocutores privilegiados no âmbito dos objetivos da investigação (Bogdan & Biklen, 1994), constituindo, assim, uma amostra intencional. Cada um dos sujeitos de estudo é um elemento pertencente ao quadro de cada uma das associações e empresas selecionadas, as quais se enquadram em três categorias:

- Entidades beneficiárias – um entrevistado
- Entidades formadoras – um entrevistado
- Empresas participantes – três entrevistados

No enquadramento teórico já se fez uma breve descrição de cada uma destas entidades e da sua importância e intervenção nos programas de formação-ação. Seria importante abranger, também, os Organismos Intermédios, que constituem a quarta categoria de entidades envolvidas no processo. Todavia, apesar de se ter tentado entrevistar elementos de dois Organismos Intermédios, estes recusaram as

entrevistas, em virtude de, segundo as respostas dadas, serem forçados a manter a confidencialidade das suas opiniões, não estando autorizados a conceder entrevistas, para além de que, pelo facto de pertencerem à Autoridade de Gestão, não seriam imparciais na informação transmitida.

2.5 Instrumentos de recolha de dados

O último ponto do enquadramento metodológico, mas não menos importante, é o de definição dos instrumentos de trabalho mais adequados à investigação que se pretende fazer.

Inicialmente foi feita uma aprofundada análise documental, englobando não só a literatura mais relevante existente sobre o assunto, mas também a legislação e regulamentos que enquadram os programas de formação-ação em Portugal, nomeadamente o Despacho Normativo n.º 4-A/2008, o Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, o Programa de Candidatura a Entidade Beneficiária – Tipologia de Intervenção Formação – Ação para PME, Enquadrada pelos Eixos 3 E 8 do POPH (AIP), o Programa de Candidatura – Pré-seleção de Entidades Beneficiárias – Tipologia de Intervenção 3.1.1. “Programa De Formação-Ação Para PME”, Enquadrada pelos Eixos 3 E 8 do POPH (AIP) e o Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007 – 2013.

A análise documental está descrita por Bardin (2008) como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”. Neste sentido, pretendeu-se condensar a informação de um modo eficaz, que nos permitisse, em qualquer momento, aceder-lhe de forma rápida e eficaz.

Assim, foram feitas fichas de leitura de todas as obras e documentos analisados, catalogando convenientemente a informação para mais fácil consulta. Com o mesmo objetivo foram criadas grelhas de leitura e resumos, observando as técnicas empregues na investigação em ciências sociais em conformidade com Quivy & Campenhoudt (1992).

A técnica utilizada para análise documental foi a descrita, mais uma vez por Bardin (2008). Assim, primeiramente, foi feita uma leitura flutuante dos documentos escolhidos, tomando um primeiro contacto com a literatura e legislação existente.

Após esta primeira leitura, foi feita uma escolha seletiva dos documentos que vão ser analisados com maior profundidade.

Constituiu-se um *corpus*, selecionando um conjunto de documentos que foram alvo dos procedimentos analíticos. Teve-se em conta, nesta escolha, principalmente as regras da exaustividade, da homogeneidade e da pertinência. É importante observar-se estas regras, uma vez que a panóplia de obras existentes sobre a formação-ação em Portugal, nomeadamente entrevistas publicadas em revistas e jornais, é bastante grande e não é vantajoso analisar com detalhe todo o universo de publicações.

Foi então elaborado um modelo de análise, com a construção das hipóteses, verificáveis, fazendo-se a articulação entre estas e os conceitos subjacentes, confrontando sempre as hipóteses com os dados disponíveis.

Por fim, fez-se a preparação do material, nomeadamente obras publicadas e entrevistas em revistas e jornais, incluindo na *World Wide Web*.

Os resultados brutos foram então tratados de forma qualitativa, tal como já foi referido aquando da identificação da natureza do estudo, interpretando-se o conteúdo das mensagens de forma aprofundada, através da exploração dos significados nelas expressos.

Toda a literatura e documentos analisados, além de nos permitirem contextualizar mais eficazmente o objeto de estudo, ajudaram-nos a preparar os guiões das entrevistas que realizámos.

Assim, complementarmente, foram feitas entrevistas, semidiretivas (ou semiestruturadas), a elementos-chave de três das quatro categorias de sujeitos

identificados no ponto anterior. Estas entrevistas foram baseadas em guiões previamente elaborados, e que foram posteriormente testados com alguns elementos pertencentes à categoria dos sujeitos do estudo, não tanto no seu conteúdo, mas na forma como a entrevista iria ser conduzida.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), nos casos da observação indireta, o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada, sendo que o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista. Optou-se por esta última forma de observação, pois permite retirar informações e elementos ricos e matizados, caracterizando-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, onde estes exprimem as suas impressões de um determinado acontecimento ou fenómeno. Sendo uma entrevista semidiretiva, o investigador evita que o interlocutor se afaste dos objetivos da investigação, permitindo um maior grau de autenticidade e profundidade.

Optando-se pelas entrevistas semidiretivas, estas, e tal como o nome indica, não são totalmente abertas, mas também não são encaminhadas para um grande número de perguntas precisas. Optámos por elaborar um guião com uma série de perguntas abertas, incentivando o entrevistado a fluir a sua conversa de uma forma aberta e franca, sendo o nosso trabalho o de encaminhar a entrevista para os objetivos propostos, colocando, quando necessário, perguntas relevantes para o assunto, aos quais o entrevistado não chega por si só.

As entrevistas foram construídas por tópicos, iniciando-se as mesmas com a inquirição das qualificações e competências do entrevistado, para aferir a sua relevância para o estudo. Após a apresentação do entrevistado, iniciou-se a entrevista com questões ao nível pedagógico, passando-se depois para os níveis financeiros e burocráticos, nomeadamente sobre a utilização da plataforma SIIFSE. Na medida do possível, e por forma a tornar os resultados das entrevistas comparáveis, contemplou-se questões comuns a todos os entrevistados, independentemente da entidade a que pertencem. No entanto, algumas das questões foram específicas para cada uma das entidades.

Foram realizadas entrevistas a elementos-chave das seguintes entidades:

- Entidade Beneficiária - as Entidades Beneficiárias, normalmente associações empresariais específicas de determinados sectores de atividade ou região, fazem o lançamento dos programas de formação-ação nas empresas associadas. Cada programa ou região tem as suas vicissitudes, pelo que julgámos conveniente entrevistar-se um elemento-chave pertencente a uma Entidade Beneficiária. Neste caso, a Entidade Beneficiária escolhida foi também Entidade Formadora, conseguindo-se conjugar as questões associadas às duas entidades. O entrevistado escolhido foi a própria Diretora Executiva, pois lida em termos de trabalho com as três vertentes (pedagógica, financeira e burocrática). Ao contrário do que é habitual, a Entidade Beneficiária é uma empresa, mas cujos quatro dos cinco sócios são associações, um dos quais é também Organismo Intermédio.
- Entidade Formadora - a Entidade Formadora escolhida, que é também consultora, esteve no terreno e lidou diretamente com todos os restantes intervenientes dos programas, uma vez que é responsável pelo acompanhamento pedagógico, e também apoiou a Entidade Beneficiária no próprio acompanhamento financeiro, nomeadamente na introdução dos dados financeiros (e também físicos) na plataforma SIIFSE. Entrevistou-se a administradora da Entidade Formadora, mais uma vez abarcando na entrevista as três temáticas (pedagógica, financeira e burocrática).
- Empresas Participantes - as Empresas Participantes são os beneficiários finais dos programas de formação-ação, não tanto em termos financeiros, uma vez que os programas são financiados e não se traduzem na atribuição de subvenções, mas sim no acompanhamento técnico das empresas. Assim, estas entrevistas estiveram focalizadas na vertente pedagógica, tentando perceber-se como correu a aplicação dos programas nas empresas. Foram selecionadas três empresas que participaram em pelo menos um programa de formação-ação (num dos casos a empresa participou em dois programas, e noutro caso a empresária participou em dois programas, embora com empresas diferentes). O elemento escolhido para entrevistar foi, em qualquer dos casos, o empresário, uma vez que está contextualizado em todos os aspetos do programa, e também porque existem programas de formação-

ação que se destinam apenas aos empresários e não aos restantes colaboradores (caso da Formação para Empresários, no qual um dos empresários participou).

Assim, a primeira entrevista foi aplicada à gestora de uma pequena empresa, adiante designada por E1, que teve a oportunidade de participar em dois programas de formação-ação, um mais orientado para a empresa (programa Dinamizar, com características muito semelhantes às do Move PME) e outro mais focalizado no empresário (Formação para Empresários). Neste caso particular, a entrevistada, embora possuindo uma quota minoritária na empresa (de cariz familiar), é a gestora da mesma e, portanto, a principal decisora.

Não obstante a empresária ter formação superior ao nível das ciências empresariais, achou adequado participar no programa, por forma a conhecer novas metodologias de trabalho e diferentes formas de pensar. Em termos de temáticas das ações trabalhadas pela empresa, destacam-se a Gestão Estratégica, Gestão dos Recursos Humanos, Gestão Financeira, Gestão Operacional, Higiene e Segurança no Trabalho, Análise Financeira, Marketing e Vendas, divididas pelos dois programas em que participou.

A segunda entrevista foi também aplicada à gestora de uma pequena empresa, adiante designada por E2. Neste caso também estamos perante uma empresa de cariz familiar, sendo a entrevistada a sócia principal e a única decisora (os restantes sócios não têm qualquer função na empresa). A E2 entrou no programa Move PME por recomendação de um amigo e sem grandes expectativas, uma vez que não conhecia as características do programa. A principal motivação foi mesmo a financeira, visto que a participação era gratuita. Em termos de temáticas das ações trabalhadas pela empresa, destacam-se o Plano Estratégico, Estudo de Viabilidade, Instrumentos de Controlo Financeiro, Plano de Marketing, Técnicas de Venda e Postura Perante os Clientes.

A terceira entrevista foi aplicada a um empresário, único sócio de uma microempresa, e também o único decisor nesta entidade, adiante designado por E3. Não tendo qualificações específicas ao nível da gestão, o empresário procura de

forma consistente aumentar as suas competências, através da frequência de formações ao nível das ciências empresariais que o possam ajudar na gestão da sua empresa. A sua motivação principal, tal como nos referiu, foi a de ter acesso, de forma gratuita, a consultores com diferentes experiências e que trouxessem novos métodos e formas de atuar. Também aqui o facto de o programa ser gratuito foi relevado. Em termos de medidas, estavam previstas temáticas Financeiras, de Recursos Humanos e da área da Comunicação.

A quarta entrevista foi direcionada à administradora de uma empresa de consultoria e formação, adiante designada por E4. A E4 tem formação superior ao nível das ciências da educação, aprofundado posteriormente com mestrado na vertente da sociologia económica e doutoramento na vertente da liderança. Como responsável pela Entidade Formadora, tem já ampla experiência ao nível da organização e coordenação de projetos de formação-ação, acompanhando os projetos em todas as suas vertentes, incluindo a introdução dos dados físicos e financeiros na plataforma SIIFSE.

Finalmente, a última entrevista foi aplicada à Diretora Executiva de uma Entidade Beneficiária, adiante designada como E5. Nestas funções já tem uma ampla experiência no acompanhamento e coordenação de projetos de formação, incluindo os da vertente de formação-ação. O acompanhamento que faz é bastante abrangente, e inclui fazer a ligação entre a Entidade Beneficiária e os restantes intervenientes nos programas (Organismo Intermédio, Entidade Formadora e Empresas Participantes), gerir todos os recursos humanos, nomeadamente formadores e consultores dos programas, quando a Entidade Beneficiária assume simultaneamente as funções de Entidade Formadora, mas, acima de tudo, gerir o projeto em termos financeiros. A própria Entidade Beneficiária já tem muita experiência no lançamento de programas de formação-ação.

As entrevistas estão gravadas, transcritas e editadas, e conservadas em registo de formato mp3. Por razões de confidencialidade, o nome dos entrevistados não foram divulgados, sendo na transcrição identificados apenas como E1, E2, E3, E4 e E5.

As entrevistas foram tratadas da forma já referida (análise de conteúdo de natureza qualitativa), tendo sido efetuada uma análise temática, uma análise formal e uma análise estrutural, delineando o caminho para encontrar ou sugerir mecanismos de otimização dos programas de formação-ação em vigor.

Tivemos também a oportunidade de participar em quatro seminários de balanço do programa, dois de avaliação intercalar, e dois de avaliação final, tendo apontado as observações e sugestões mais relevantes assinaladas pelos participantes, levadas em linha de conta no presente estudo.

Por fim, tivemos também acesso aos questionários de satisfação de um dos programas, no qual a Entidade Beneficiária, a Entidade Formadora / Consultora e uma das Empresas Participantes esteve envolvida, conjugando os resultados dos mesmos com as opiniões transmitidas pelos entrevistados.

Depois de todos os conteúdos devidamente analisados, quer da análise documental e questionários de satisfação, quer das entrevistas, foi elaborada a conclusão, tendo em conta pontos como a retrospectiva, os novos contributos para o conhecimento e a formulação de considerações de ordem prática.

3. Análise de dados

3.1 Entrevistas

As entrevistas mencionadas no capítulo anterior, e que vão agora ser alvo de análise e tratamento de dados, foram aplicadas pelo investigador entre novembro de 2012 e março de 2013. Estas foram centradas em determinados acontecimentos ou experiências dos entrevistados, seguindo um guião pré-determinado (apresentado no anexo 2), por forma a encadear os diversos assuntos, permitindo-nos obter elementos com uma maior profundidade, embora possam de alguma forma limitar a espontaneidade do entrevistado.

Optámos, e após uma leitura flutuante das entrevistas, por estudar cada uma delas como se fosse um caso, adaptando o discurso às características do entrevistado, tendo em conta elementos como o alinhamento e a dinâmica do discurso, a sequenciação dos assuntos e o próprio estilo do discurso do interlocutor.

Também estudámos as entrevistas por blocos (e sub-blocos) temáticos, nomeadamente aos níveis pedagógico, financeiro e burocrático, por forma a relacionar mais facilmente os temas e as opiniões e informação veiculada pelos entrevistados. As entrevistas foram depois reproduzidas na íntegra no anexo 3.

Iniciamos então esta fase com as entrevistas às três Empresas Participantes, passando depois para a entrevista com a Entidade Formadora (e também consultora), finalizando com a entrevista à Entidade Beneficiária. Na entrevista com as Empresas Participantes apenas abordamos a vertente pedagógica, já que estas entidades não lidam diretamente com os aspetos financeiros e burocráticos do programa, reservando estas duas vertentes para as entrevistas com a Entidade Formadora e a Entidade Beneficiária.

Após as apresentações, entramos diretamente nas temáticas que constam do guião, nomeadamente a vertente pedagógica, comum a todos os intervenientes, embora com interesses diferentes.

Sendo as expectativas iniciais das Empresas Participantes ligeiramente diferentes, a sua participação no programa trouxe resultados palpáveis para qualquer uma delas.

A E1 apropriou-se de ferramentas consideradas muito úteis para a empresa e afirmou que, derivado a estes novos meios ao seu dispor, a solução para os problemas da organização poderiam vir a ser resolvidos através da modernização. Isto mesmo foi referido quando nos disse,

“consequimos através daí verificar que a nossa solução seria mesmo a modernização e através disso fizemos as nossas obras, acabando por ser essencial para aquilo que nos surgiu agora”.

Já no caso da E2, a participação no programa permitiu identificar e perceber algumas das lacunas da empresa em vários domínios, nomeadamente organizativo, de gestão e de marketing. Por outro lado, também se apropriou de algumas ferramentas novas de gestão, enquanto que outras que já possuía foram melhoradas.

Por outro lado, a tónica da entrevista com o E3 foi mais centrada nas lacunas que o próprio programa apresentou e em algumas das intervenções na sua empresa, apenas tendo assinalado como resultados obtidos o facto de terem sido detetadas algumas lacunas ao nível organizativo e que levaram, inclusive, à contratação de um administrador para a empresa. Na área financeira o E3 ficou satisfeito, tendo-se também apropriado de inúmeras ferramentas nesta área.

As expectativas iniciais das Entidades Formadoras e Entidades Beneficiárias são necessariamente diferentes das expectativas das Empresas Participantes, embora tenham logicamente interesse que os programas tragam contributos válidos em termos pedagógicos para as Empresas Participantes.

Assim, as expectativas iniciais da E4 passavam por criar uma estrutura de recursos sólida, nomeadamente através da bolsa de consultores. Quando questionada sobre os objetivos e expectativas iniciais, deu-nos a entender que

“o objetivo era através da consultadoria nós conseguirmos criar também uma estrutura mais sólida internamente a esse nível, quer na componente de

desenvolvimento organizacional, quer na componente financeira, conseguindo ter uma boa bolsa de consultores”.

Mas também se pretende que o projeto seja económica e financeiramente viável, pelo que um objetivo importante para a Entidade Formadora passa por se conseguir alargar o seu âmbito de atuação para novas regiões, e abrir a porta a novos clientes.

Em termos de resultados obtidos, a E4 considera que os objetivos foram atingidos, mesmo que parcialmente, uma vez que foi estabelecida uma relação muito positiva com algumas das Empresas Participantes dos programas, consubstanciando-se depois em novos clientes.

Também ao nível da angariação de uma carteira de consultores mais sólida, os resultados foram atingidos. Isto mesmo nos foi dito pela E4:

“Em termos de outro tipo de resultados para além dos financeiros, o conhecimento de novos consultores (...), descobrimos que há outras pessoas espalhadas pelo mercado que acabaram por ser nossas consultoras, consultoras e consultores, que podemos canalizar para outros projetos e outras atividades”.

A própria experiência associada aos programas de formação-ação desenvolvidos levou a um aumento das competências internas da Entidade Formadora. Mas os resultados não se esgotaram nos benefícios para a própria Entidade Formadora, já que o programa provocou uma mudança de mentalidades nos empresários, obrigou-os a “tirar tempo para olhar para aquilo que é a empresa deles”, e em termos financeiros o programa foi compensador para a Entidade Formadora e para a Entidade Beneficiária.

Passando para a Entidade Beneficiária, o principal objetivo com o lançamento dos programas de formação-ação foi o de apoiar as Empresas Participantes da região (no caso específico, a Entidade Beneficiária tem um âmbito regional, não setorial), indo de encontro às suas necessidades. Neste âmbito, foi feita previamente uma pré-seleção das empresas com o objetivo de melhor adequar o programa e as temáticas nele desenvolvidas às próprias empresas.

Isto mesmo se concluí quando a E5 diz

“porque quando nós fizemos a candidatura para o Move,(...) fizemos alguma seleção das empresas. Analisámos as necessidades deles (...), apoiar na gestão dos seus processos, por isso é que no programa, nós como Entidade Beneficiária, escolhemos a vertente de gestão operacional e estratégica, que eram as necessidades fundamentais aqui das nossas empresas.”.

Depreende-se assim que o lançamento da candidatura por parte da Entidade Beneficiária apenas foi feito após a auscultação das empresas interessadas em participar, seleccionando-se de acordo com as suas necessidades a vertente temática do programa. A E5 considera ainda que os resultados foram atingidos, uma vez que as empresas conseguiram adquirir mais meios e aumentar os seus conhecimentos, melhorar a eficiência nos processos de gestão, de marketing e comerciais, aumentar a qualificação dos recursos humanos, apoiar na organização e internacionalização das empresa e, em termos gerais, levou a que se tornassem mais competitivas.

Seguidamente questionámos os entrevistados sobre os pontos fortes e pontos a melhorar no programa. Em relação às Empresas Participantes, as opiniões foram díspares, sendo que em, alguns casos, foram mesmo antagónicas.

Assim, para a E1, os principais pontos fortes do programa foram a possibilidade de terem conseguido obter novas ferramentas financeiras e de gestão, e do consultor trazer novos métodos e abordagens na gestão da empresa, contribuindo para a empresária ficar com uma nova Visão da empresa e definir de forma mais adequada os objetivos estratégicos.

Isto mesmo se depreende quando a E1 refere que

“...e [o facto de] vir uma pessoa de fora com uma nova visão e ter uma nova abordagem, por vezes, por vezes não, é muito importante e consegue dar uma nova visão...”

e

“...através disto consegui ter e ficar com uma nova visão, porque até mesmo aquela parte de qual é que era a visão da empresa, quais é que eram os

objetivos, até isso estava a passar um bocadinho ao lado, porque no dia-a-dia trata-se por vezes de fazer o essencial e essas coisas ficam um bocadinho por fora...”.

Finalmente, outro ponto forte referido pela E1 foram os horários e as cargas horárias das ações, que julgou como adequadas às necessidades da sua empresa, uma vez que eram sempre previamente combinados entre esta, a Entidade Formadora e os formadores/consultores.

Como ponto fraco mais relevante, a E1 assinalou o facto de os formadores estarem desenquadrados da realidade das micro e pequenas empresas, não lhes adaptando os conteúdos das suas intervenções.

A E2 foi um pouco mais concisa na sua opinião, referindo como principais pontos fortes o facto de os formadores e consultores passarem muita informação para a empresa, fornecendo-lhe também novos instrumentos e ferramentas para apoiar a gestão da empresa (neste aspeto existe consonância com a opinião da E1).

Por outro lado, o principal ponto fraco do programa, e aqui a opinião difere da E1, está no facto de entender que o tempo de duração do programa não é o mais adequado, nomeadamente na fase de implementação das ações. Mais à frente na entrevista, percebeu-se que o principal problema foi ter havido um desfasamento entre as fases de diagnóstico e definição do plano de ação, e a fase da implementação das medidas. Esse hiato temporal levou a que o programa se alongasse demasiado no tempo, para aquilo que eram as expectativas da empresária.

Já o E3 referiu como ponto forte do programa o facto de este ser gratuito, que aliás foi um dos motivos que o levaram a entrar no programa. É revelador, no entanto, o facto de ter referido que, apesar do programa ser totalmente gratuito para as empresas, implica um dispêndio de tempo por parte do empresário, e que muitas vezes as empresas não conseguem aproveitar ao máximo o programa precisamente por não conseguirem despender o tempo exigido por este, o que por vezes pode ser confundido com um ponto fraco do programa.

Depreendemos isso mesmo quando nos refere que

“...é óbvio que o facto de não haver um custo, para além do nosso tempo, mas não há um custo monetário real, é um aspeto muito importante, porque nem sempre as empresas têm capacidade ou disponibilidade mental (...),de poder ter uma noção de que isto é estritamente necessário...”.

Outro ponto forte mencionado pelo E3 foi o facto de considerar que existe uma adaptabilidade e flexibilidade dos formadores para a satisfação das necessidades reais da empresa, independentemente da sua dimensão (e neste caso estamos perante uma microempresa), ou seja, a opinião do E3 não é coincidente com a da E1.

Como ponto fraco, o E3 mencionou a falta de profissionalismo e preparação de alguns formadores e consultores, levando a que algumas medidas não fossem completadas, ou não tivessem qualquer eficácia.

A E4, representante da Entidade Formadora (e consultora), mencionou vários pontos fortes, alguns dos quais estão de acordo com a opinião da E5 (da Entidade Beneficiária).

Desde logo existe a convicção, por parte de ambos, de que há uma forte complementaridade entre a formação e a consultoria, mesmo que nem sempre os tempos de execução permitam uma coordenação otimizada.

A E4 refere isso mesmo quando nos diz que

“a relação entre a consultoria e a formação é importante(...),no entanto, os tempos que nós temos para executar tudo levam muitas vezes a que não exista a melhor coordenação entre a formação e a consultoria...”

Já a E5 refere que

“...uma das situações é que ter as duas componentes, a de formação e a de consultoria, e conseguir-se trabalhar em conjunto”.

Outro ponto muito positivo do programa, segundo a E4, tem a ver com o facto de haver uma grande proximidade entre os empresários e os demais intervenientes no programa, nomeadamente os formadores e os consultores, e que, de resto, o E3 já nos dava a entender no decurso da sua entrevista.

Por sua vez, a E5 refere que o facto de haver uma grande proximidade entre os vários empresários, que têm momentos com intervenções em simultâneo, como é o caso da formação interempresa e dos *workshops*, leva a que exista uma potenciação de negócios entre estes.

Isto mesmo ficou expresso quando a E5 refere que

“Da formação (...), [devido aos] conhecimentos que eles vão adquirindo uns com os outros, futuramente até poderão fazer negócios uns com os outros, e ter conhecimento do que existe naquela empresa. E esta situação deriva, mais uma vez, da complementaridade existente no programa entre a formação e a consultoria”.

Finalmente, um ponto forte muito importante, devidamente relevado pela E4, tem a ver com a preparação que o programa dá aos empresários e que lhes permite enfrentar o futuro em condições mais vantajosas – não só através das ferramentas que lhes são fornecidas, e que os entrevistados das Empresas Participantes, de uma forma mais ou menos explícita, nos deram a entender como sendo uma grande vantagem, mas por o programa obrigar os empresários a parar para pensar na sua empresa.

Isto é dito em

“Outro ponto forte é os resultados que eles [empresários] conseguem obter, independentemente das quedas que se possa ter pelo percurso, eles conseguem de facto ver resultados (...), no ponto de partida e de chegada há diferenças claras e há uma melhoria, ou seja, isso é um ponto forte. Percebem também pela formação que às vezes é preciso parar e pensar um bocadinho, percebem pela consultoria que precisam de tirar tempo para olhar para aquilo que é a empresa deles, e que não é a tentarem fazer tudo ao mesmo tempo que vão conseguir ter resultados. E ficam mais atentos para situações futuras

(...). Para não serem enganados, para tomarem melhores decisões, para ponderarem melhor e para fazerem melhor. Isso eu acho que é o grande ponto, ou seja, mais do que eles conseguirem resultados no imediato, ficam mais preparados para a fase seguinte”.

Em termos de pontos fracos ou pontos a serem melhorados no programa, a E4 e a E5 concordam que as cargas horárias são inferiores ao que seria adequado, sendo que a E5 dá ênfase à fase de sensibilização dos trabalhadores, pois referiu que

“... A nível pedagógico eu penso que o aumento da carga horária na parte da componente da formação [constitui um ponto fraco]. Principalmente, neste programa, na sensibilização dos colaboradores, porque a carga horária foi só de 12 horas”.

Mas também nas restantes fases do programa consideram que o tempo das intervenções é curto, o que na fase de diagnóstico e definição do plano de ação poderá ser problemático, podendo originar um diagnóstico demasiado superficial e um plano de ação com medidas que poderão vir a estar desfasadas da realidade da empresa.

Isto mesmo nos é referido pela E4 quando afirma

“Nós tínhamos um diagnóstico de doze horas, que é longo e que é curto, ou seja, a expectativa das pessoas é muito grande quando iniciam o diagnóstico e nós não temos tempo para recolher as informações e ao mesmo tempo prepará-las para o que vem a seguir. (...) e quando começamos a trabalhar o plano de ação, que ainda vem dentro da componente do diagnóstico, percebemos que as pessoas têm objetivos muito a curto prazo”.

Neste âmbito, a E4 propõe então a criação de um período de imersão, e que iremos explorar mais adiante.

Um outro ponto que se depreende ao longo da entrevista da E4 e da E5 é o facto dos empresários, após o término do programa, se sentirem desacompanhados. Ou seja, durante o tempo em que decorreu o programa, tiveram o aconselhamento dos

formadores e consultores que estavam nas suas empresas e, após esse período, ficarem sem esse apoio.

Na origem desse problema poderá também estar o facto de, e como referiu a E4, ter-se criado uma forte empatia entre o empresário e o(s) formador(es) / consultor(es) e, quando estes deixam de ir à empresa, o empresário sentir-se “órfão”.

Isto mesmo é referido pela E4 quando diz

“É a mesma coisa que irem ao psicólogo. No fundo isto é quase como uma psicoterapia (...) Eles, depois de [o consultor] sair, ficam sem pontos de suporte, não é? E agora falo com quem? Quando eles vinham cá eu perguntava, ou ligava, ou mandava um *email*, e agora? E será que eu posso continuar a perguntar?”;

e a E5,

“...tiveram aquele tempo todo acompanhados (...), e agora o que é que eu faço? Consigo fazer sozinho?”.

A solução apresentada por ambas as entrevistadas, e iremos ver mais à frente, passa por se promover uma continuidade do programa, mesmo que com uma estrutura mais leve.

Após a identificação dos pontos fortes e fracos do programa, tentamos perceber quais os principais problemas por que os intervenientes passaram no seu decurso, de que modo isso afetou a eficácia das medidas, e tentámos também que fizessem sugestões de melhoria, tendentes a resolver alguns dos problemas detetados. Alguns desses problemas derivam diretamente dos próprios pontos fracos apontados ao programa, mas outros, como iremos ver, estão diretamente relacionados com problemas da própria empresa ou do empresário.

A E1 participou em dois programas de formação-ação. Um dos programas, segundo o que nos relatou, correu de forma muito satisfatória. Uma das medidas não correu conforme o esperado e a Entidade Formadora prontificou-se a substituir o formador e a compensar as horas perdidas. No entanto, no segundo programa, mais orientado

para o empresário e não para a empresa, aconteceram várias falhas, não totalmente resolvidas pela Entidade Formadora. Neste caso particular, a E1 considera que existiu falta de acompanhamento por parte da Entidade Formadora, nomeadamente no que toca à calendarização das ações e à afetação dos formadores e consultores a essas ações.

Também ao nível das horas que estavam destinadas à formação na empresa, neste segundo programa, não foram totalmente cumpridas, e por razões externas à empresa. Daí que a E1 tenha referido que o grau de satisfação num dos programas tenha sido muito bom, e no segundo apenas satisfatório. Contudo, quando confrontada com a possibilidade de entrar em novos programas, referiu-nos que voltaria a participar.

Por fim, como possíveis soluções para os problemas detetados, é da opinião de que os formadores e consultores deveriam adaptar melhor os conteúdos das suas ações à realidade da empresa onde vão desenvolver o seu trabalho, ou seja, estarem preparados para trabalhar em empresas de pequena dimensão, muitas vezes de cariz familiar, que no fundo representam uma franja importante do tecido empresarial português.

Um diagnóstico inicial profundo das necessidades e da realidade da empresa permitiria superar essa lacuna, segundo a E1, o que ficou claramente explícito quando nos disse que

“Aquilo que foi [ministrado] dentro da sala foi cumprido, mas foi tudo muito teórico, pois pelo que nós vimos (...) [os formadores e consultores] foram informados do programa, apenas isso, e não foram informados das pessoas que iam participar, nem quais é que eram as empresas, nem que eram pequenas empresas e então eles iam com matérias relacionadas com multinacionais e aquilo não se aplicava às nossas empresas”;

e

“ [a solução seria] adaptar à realidade que se estava a apresentar, que eram pessoas ou micro ou pequenas entidades e, primeiro que tudo, ver junto das pessoas que estavam a ter formação o que para elas era mais útil, quais é que

eram objetivos e o que elas pretendiam através da formação. Não foi isso que foi feito”.

Já a E2 participou diretamente em apenas um programa de formação-ação (uma outra empresa da qual é sócia participou num outro projeto do género). Apesar das medidas não terem sido concluídas no tempo previsto do projeto, isto deveu-se a razões internas da empresa, nomeadamente financeiras, pois era imposição para execução da medida a realização de algum investimento (aquisição de *software* CRM).

De facto, a E2 considera que a falta do *software* continua a ser uma lacuna na empresa, não imputando ao programa ou aos formadores / consultores qualquer responsabilidade na não realização desta medida. No entanto, não existiu flexibilidade, ou celeridade suficiente, por parte da Entidade Formadora para se propor uma mudança de medida, compensando as horas que não foram realizadas.

Outra das razões referidas pela E2 para uma diminuição da eficácia das medidas realizadas na empresa, não em termos de horas ministradas, mas em termos de implementação das próprias ferramentas, teve a ver com a falta de tempo da empresária para se dedicar ao programa, daí que nos pontos fracos a E2 tenha também apontado o tempo de duração do projeto como sendo demasiado longo.

Não obstante os problemas detetados durante o programa, alguns com origem interna na empresa, outros devido a alguma falta de organização por parte da Entidade Formadora, a E2 considerou que o seu grau de satisfação era bom e que estaria disposta a repetir o programa, se lhe fosse dada a oportunidade.

Por sua vez, o E3 apontou alguns problemas, propondo algumas soluções para a sua resolução. O E3 ficou apenas parcialmente satisfeito com o programa, pois se, por um lado, a implementação das medidas financeiras correu de acordo com as suas expectativas, nas restantes temáticas, incluindo a fase de diagnóstico e definição do plano de ação, o resultado foi insatisfatório, não trazendo qualquer mais-valia, ou nem sequer se cumprindo com as horas previstas.

Isto mesmo se depreende quando nos diz que

“Ou melhor, o projeto estendia-se por vários pontos, um deles era a área financeira onde tinha expectativas elevadas e que realmente foram cumpridas. Depois havia uma data de outros pontos que estavam enquadrados no projeto que não foram... Foram realizados mas não trouxeram mais-valia nenhuma, nem alterações significativas na empresa, alguns até nem foram cumpridos”.

A razão pela qual o programa não correu de acordo com o esperado teve a ver, no seu entender, com a falta de disponibilidade de ambas as partes (empresário e formador / consultor), mas também com a falta de profissionalismo de alguns dos formadores. Também referiu que o diagnóstico não foi o mais adequado porque o formador não tinha experiência suficiente, não entendendo claramente quais seriam as necessidades da empresa.

Para resolver este problema, o E3 propõe a seleção, por parte da Entidade Formadora, de formadores com um grande grau de experiência e profissionalismo, julgando até ser útil, na primeira fase do projeto (diagnóstico e definição do plano de ação), a intervenção ser realizada por dois formadores, sendo que um deles poderia ter muita experiência.

Ainda em relação à falta de profissionalismo dos formadores, segundo o E3, foi esta a principal razão pela qual uma das medidas não foi sequer trabalhada. Houve também uma medida que não foi finalizada, mas, neste caso específico, por se terem esgotado as horas previstas para essa medida, o que dá a entender, mais uma vez, que a fase de diagnóstico poderia ter sido mais bem trabalhada.

Finalmente, o E3 considera que o horizonte temporal do programa é demasiado longo e, tal como a E1 já havia referido, pouco aplicável, em alguns aspetos, à dimensão da empresa. O E3 propôs que houvesse uma maior aplicabilidade da formação, mesmo sendo feita em conjunto com os outros empresários (formação interempresa), construindo-se ferramentas à medida e que seriam imediatamente aplicadas a cada caso específico.

Por todas estas razões, o E3 considera que apenas irá participar num programa com as mesmas características se o mesmo apresentar um grau de exigência maior do que aquele no qual participou.

Em relação à Entidade Formadora, esta tem a noção de que, apesar da realização prevista ter sido toda concluída (ao contrário do que foi referido pela E1 e pelo E3, já que a E2 não participou nos programas coordenados pelo E4), um dos programas teve um grau de satisfação melhor do que o outro, nomeadamente na vertente da formação. Esta, mesmo tendo um impacto positivo na empresa, não foi, no entanto, claramente percecionado pelos empresários.

Uma das causas da menor eficácia da formação teve a ver com a falta de pontualidade e assiduidade dos empresários, comprometendo o bom funcionamento da ação. E esta falta de assiduidade e pontualidade poderá estar relacionada, no entender da E4, com o facto de neste programa não ter existido a sensibilização dos trabalhadores e que poderia levar a que todos, empresários incluídos, sentissem que algo estava a mudar na empresa.

Isto mesmo se depreende quando nos é dito que

“...as pessoas empenharam-se mais, se calhar o facto de haver também sensibilização para os trabalhadores ajudou, porque levou a que toda a gente sentisse que estava a acontecer qualquer coisa na empresa”.

Outro dos problemas referidos pela E4 tem a ver com a falta de confiança dos empresários em arriscar, colocando uma pessoa nova / estranha a trabalhar diretamente com eles. Ou seja, neste caso, uma das premissas deste tipo de programas, que é a de mudar mentalidades, por vezes, aparentemente, não funciona, pois não induz os empresários a avançarem com algumas medidas ou investimentos que, apesar de terem algum risco associado, poderiam vir a trazer outro tipo de benefícios para a empresa.

Um outro problema muito importante referido pela E4, e que de resto já havia sido abordado de forma muito direta pela E1 e pelo E3, está relacionado com a fraca qualidade de alguns dos formadores e colaboradores.

A E4 é mesmo muito crítica em relação a esta questão, uma vez que esta falta de qualidade é a origem de muitos problemas no programa, desde a própria relação de empatia que é criada com os empresários:

“...quando se trabalha dez tipos de medidas e dez tipos de consultores diferentes, há uns que se identificam melhor com uma pessoa, ou com outra...”;

e

“... não prometerem coisas que eles não controlam, não estabelecerem uma relação de proximidade que possa afetar a própria análise do trabalho, criar logo um plano de trabalho com competências de análise psicológica...”;

passando pela experiência do consultor,

“E o consultor tem que fazer isso, ou seja, perceber se aquela pessoa vai cumprir, se não vai cumprir, se precisa de ter um esquema, se precisa de ter uma *check list*, se não é preciso nada disso...”;

e

“Depois havia outros que eram muito expansivos e correu muito bem com algumas pessoas, mas não correu com outras e, portanto, se calhar teria que haver uma preparação prévia (...);

a falta de adaptabilidade dos consultores à dimensão e tipologia das empresas,

“...havia (...)consultores (...) habituados a trabalhar com grandes projetos, e de facto é difícil trabalhar com pequenos projetos quando se está habituado a trabalhar com grandes projetos”,

até ao próprio profissionalismo e idoneidade dos consultores,

“Porque mentem. Que é verdade, é triste, mas é verdade(...)”.

Este é um problema de base e que chega ao ponto de haver formadores ou consultores que não sabem escrever um relatório, levando a trabalho posterior adicional por parte da Entidade Formadora, uma vez que o relatório de medidas é parte integrante do *dossier* do projeto.

A solução para colmatar a falta de qualidade dos formadores, de acordo com o que nos foi transmitido pela E4, passa por se formar os formadores e consultores através de uma ação de imersão, à semelhança do que acontece com outro tipo de programas. No entanto, nestes programas de formação-ação, esta vertente não está contemplada, não existindo cabimento orçamental.

Mas o problema não está apenas nos consultores. Também a própria gestão do tempo que é feita pelos empresários por vezes não é a mais adequada, levando a uma menor eficácia das medidas. Isto porque parte das atividades (ou investimento) que estão previstas nas medidas podem ser efetuadas sem o apoio do consultor. Desta forma, na reunião seguinte com o consultor, o trabalho que já deveria estar realizado encontra-se ainda por fazer, levando a que não se consiga, por vezes, cumprir as horas previstas para a medida.

Neste caso o problema não está num plano de ação mal definido, mas na falta de acompanhamento do empresário. Aliás, esta falta de autonomia dos empresários é também referida como sendo um dos principais problemas do programa, e aqui também a E5 alinha pelo mesmo diapasão.

A solução passaria, segundo a E4, por se alargar o horizonte temporal do programa, tal como nos diz:

“...portanto acho que ajudava alongar no tempo e nas horas, sendo que nas horas não era preciso alongar muito mais.”.

Complementarmente, e à semelhança do que aconteceu em programas anteriores (até 2006), poder-se-ia criar as COP's (Comunidades de Aprendizagem Colaborativa). Neste caso, após o fecho do programa, os empresários continuariam a ter algum apoio, não presencial como tiveram até aí, mas à distância (através de uma aplicação *online*), havendo um *plafond* de horas para gastarem.

Finalmente, a E5 considera que as taxas de realização estão dentro do previsto, ou seja, as medidas foram todas executadas, e que o grau de satisfação dos empresários nos programas que tem desenvolvido, em geral, é bastante satisfatório.

Como principais dificuldades do programa, a E5 voltou a referir a falta de autonomia dos empresários, após a saída dos formadores e dos consultores das suas empresas. Isto mesmo se depreende quando é dito que

“acho que poderia haver uma continuidade do programa, ou seja, o programa acabou, eles fizeram esta intervenção para a empresa durante os 12 meses, onde fizeram o diagnóstico, a implementação das medidas, a avaliação dos resultados, mas agora o gestor está sozinho, ou seja, ele tem a sua matéria, (...), as eu acho que ele ainda tem dificuldades em estar a trabalhar sozinho(...),deveria haver ali um acompanhamento durante 6 meses, ou 9 meses para ver se ajudava o gestor a que houvesse mesmo uma continuidade no trabalho desenvolvido”.

No trecho da entrevista transcrito, é também apresentada uma possível solução para este problema, ou seja, haver uma continuidade do programa, embora em moldes diferentes dos referidos pela E4. Embora não seja descartado o acompanhamento à distância, a E4 aponta como solução a implementação de um programa para esses mesmos empresários, com uma estrutura mais leve do que aquela em que eles participaram em primeiro lugar, mas que lhes permitisse trabalhar acompanhados durante mais algum tempo (seis a doze meses). Atualmente o regulamento só permite que os empresários participem noutra programa do género, três anos após a conclusão do programa nas suas empresas.

A E5 deixa ainda transparecer, em dois momentos da sua entrevista, o desejo de ver aumentada a carga horária na componente formação, nomeadamente na sensibilização dos trabalhadores, o que permitiria colmatar um dos pontos fracos detetados no programa, nomeadamente a carga horária pequena para as fases de diagnóstico e sensibilização.

A análise global a esta primeira vertente, a pedagógica, poderá ser visualizada no quadro número 11, que nos ajudou a fazer o encadeamento de todas as ideias e opiniões transmitidas pelos entrevistados, permitindo-nos preencher algumas lacunas, ou depreender com maior profundidade algumas ideias que foram referidas de forma mais superficial ou implícita.

QUADRO N.º 11 - MATRIZ DE RESULTADOS AO NÍVEL PEDAGÓGICO

Un. de contexto	Bloco 1	bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5	Bloco 6	Bloco 7	Bloco 8	Bloco 9
Entrevistado	Expetativas iniciais	Principais resultados obtidos	Pontos fortes	Pontos fracos	Grau de satisfação	principais problemas detetados	Soluções apontadas	Fator repetição?	Taxas de realização
E1 - Empresa Participante	Tomar contacto com novas ideias e perspetivas, obter ferramentas de gestão, obter soluções e novo rumo	Angariação de ferramentas úteis, assinalou problemáticas, apontou soluções que levaram à modernização	Obtenção de ferramentas, definiu Visão e Objetivos estratégicos, horários e cargas horárias adequadas	Pouca adaptabilidade dos formadores à realidade e dimensão das empresas	Muito bom programa 1 / satisfatório no programa 2	Falta de acompanhamento da EF, falta de comparência de formadores, muito teórico, pouco aplicado a pequenas empresas	Adaptar a realidade das pequenas e microempresas, diagnosticar necessidades de formação (interempresas)	Sim	Programa 1: superado; programa 2: abaixo do previsto
E2 - Empresa Participante	Criar competências ao nível da gestão de empresas	Assinalou lacunas organizativas e ao nível do marketing, melhorou ferramentas de gestão existentes	Informação transmitida e ferramentas fornecidas	Tempo de duração do programa, interrupção temporal entre fase de diagnóstico e fase de implementação	Bom	Falta de implementação de algumas medidas por falta de tempo e dinheiro	-	Sim	Faltou implementar 1 medida, por razões internas da empresa
E3 - Empresa Participante	Oportunidade de ter consultoria de qualidade gratuita, obter novos métodos e formas de atuar	Assinalou lacunas organizativas	Adaptabilidade dos formadores para satisfação das necessidades reais, programa gratuito	Falta de profissionalismo de formadores	Bom na vertente da temática financeira, insatisfatório nas restantes temáticas	Falta de disponibilidade das partes, diagnóstico inadequado, horizonte temporal elevado, formação pouco aplicável na empresa	Aumentar profissionalismo e experiência dos formadores, 2 formadores para fase do diagnóstico, formação mais intensiva e à medida	Sim, mas com um grau de exigência mais elevado	Faltou implementar 1 medida e completar outra
E4 - Entidade Formadora / Consultora	Criar bolsa de consultores sólida, ser financeiramente rentável, contactar com novas empresas, alargar âmbito de ação para novas regiões	Estabelecimento de parcerias com EP, conhecimento de novos consultores, bons níveis de execução, aumento de competências na própria EF, mudança de mentalidades	Relação próxima com empresários, complementaridade entre formação e consultoria, resultados efetivos obtidos, preparar empresários para o futuro	Pouco tempo para fase de diagnóstico e para as restantes ações, horizonte temporal curto, demasiado dependente da empatia criada com consultor	Bom no programa 1 / Bom no programa 2 na vertente de consultoria, apenas razoável na vertente da formação	falta de autonomia de empresários após saída dos consultores, fraca gestão do tempo dos empresários, falta de capacidade de arriscar, fraca qualidade dos formadores, falta de assiduidade e pontualidade dos empresários	Ação de sensibilização dos empresários sobre o programa, horizonte temporal mais longo (até 3 anos), consultoria à distância, formar consultores	Não aplicável	Cumpriu-se com o previsto
E5 - Entidade Beneficiária	Apoiar empresas da região na qualificação dos seus recursos humanos e gestão dos processos	Ajudou empresas a aumentar conhecimentos, eficiência nos processos de gestão, de marketing e comerciais, aumentou qualificação dos RH, apoiou na organização e internacionalização das empresa e a torna-las mais competitivas	Complementaridade entre formação e consultoria, potenciação de negócios entre empresas que participam no programa, programa gratuito	Carga horária pequena para as fases de diagnóstico e sensibilização	Bom	Dificuldade dos empresários em trabalharem sozinhos, impossibilidade de durante 2 anos empresas não poderem participar em novos programas do género	Aumentar carga horária na formação e na sensibilização dos trabalhadores, continuidade do programa mesmo que numa edição mais leve	Não aplicável	Cumpriu-se com o previsto

Para a vertente financeira apenas entrevistamos a Entidade Formadora (e consultora) e a Entidade Beneficiária (que também foi Entidade Formadora em alguns programas), uma vez que as Empresas Participantes apenas usufruem das ações e intervenções previstas nos programas, não lidando, em qualquer momento, com a componente financeira (ou burocrática) dos programas nos quais participam.

As questões ao nível financeiro versaram, numa primeira fase, a frequência de submissão de pedidos de reembolso e a rapidez com que estes eram respondidos. Por pedidos de reembolso entenda-se os pedidos de reembolso ordinários, e que são realizados com uma periodicidade mínima bimestral, os pedidos intermédios e os pedidos de saldo final. Numa segunda fase, tentamos perceber se os valores atualmente financiados para os programas são os mais adequados.

Em termos globais, a E4 considera que o sistema de reembolso, no que diz respeito a prazos e funcionalidade da ferramenta, está a funcionar bem. No entanto, em relação aos valores financiados para a remuneração dos formadores e consultores, considera-os baixos, prejudicando a contratação de bons recursos, refletindo-se depois na qualidade das intervenções.

Os pedidos de reembolso foram sempre efetuados, num primeiro programa, de dois em dois meses, o que de resto foi posteriormente confirmado pela E5. Sendo que as despesas que constam de um pedido de reembolso terão que estar antecipadamente pagas, é importante que a análise do pedido de reembolso por parte do Organismo Intermédio e a consequente transferência da verba por parte do POPH cheguem à Entidade Beneficiária antes do final do mês seguinte à entrega do novo pedido de reembolso, permitindo assim efetuar o pagamento de despesas que vão depois ser incluídas nesse novo pedido de reembolso.

A E4 refere que, no primeiro dos programas, o pedido de reembolso era feito em cerca de vinte a trinta dias. Neste programa, a gestão e a transferência da verba eram feitas diretamente pela Entidade Beneficiária, permitindo abreviar em alguns dias a conclusão do processo.

Entretanto, mais recentemente, a gestão e responsabilidade da transferência das verbas passou para a alçada do POPH, atrasando o processo em cerca de um mês. Ou seja, o que antes demoraria dois meses passou agora a demorar em média três meses, mas tem como consequência imediata, e no caso de se submeter os pedidos de reembolso de dois em dois meses, o reembolso do anterior pedido não vir a tempo de ser incluído neste novo pedido. Isto não impediu que, no segundo programa, os reembolsos fossem feitos de dois em dois meses, apenas teve como consequência imediata que a verba incluída nesses pedidos fosse mais pequena.

A E4, apesar de achar que o tempo de análise dos pedidos de reembolso por parte do Organismo Intermédio é razoável, distingue procedimentos diferentes na análise física (ou pedagógica) do pedido, e na análise financeira. Regra geral, a análise física é bastante rápida, demorando, por vezes, apenas um dia, mas depois o processo fica pendente na análise financeira. A justificação para isto tem a ver com o facto de, na análise financeira, o técnico que analisa o pedido de reembolso solicitar alguns elementos adicionais (o pedido de amostra), que demora algum tempo a preparar por parte da Entidade Formadora e Entidade Beneficiária, levando a que a análise financeira apenas ficasse despachada em vinte a trinta dias.

Uma outra novidade foi o facto de os valores do adiantamento passarem a ser descontados na verba a receber pela Entidade Beneficiária. Relembramos o que dissemos atrás: “Têm ainda direito ao reembolso das despesas efetuadas e pagas submetidas em pedidos de reembolso, desde que a soma do adiantamento e dos pagamentos intermédios de reembolso não exceda o valor máximo global definido pela Autoridade de Gestão, o qual não pode ser superior a 85% do montante total aprovado”.

Este “corte” é efetuado aquando da declaração dos valores realizados pela Entidade Beneficiária no final de cada ano, ou seja, no momento do pedido intermédio. Na prática, o que acontece é que normalmente o pedido intermédio não confere direito a reembolso, pois o adiantamento recebido no início do projeto faz com que a Entidade Beneficiária tenha um valor recebido superior ao realizado, fazendo-se o acerto nesse momento. Por outro lado, iniciando-se um novo ano, a Entidade Beneficiária tem direito a receber um adiantamento do valor do programa previsto

para esse ano, isto quando estamos perante programas plurianuais, permitindo afrouxar a pressão de tesouraria, comum a quase todas as Entidades Beneficiárias.

Já no pedido de saldo final, o tempo para análise do mesmo é normalmente bastante demorado, ou seja, chega a ultrapassar os seis meses, desde o momento em que o mesmo é submetido, até ao momento em que a Entidade Beneficiária recebe a transferência da verba. A causa para esta situação, segundo a E4, esteve diretamente relacionado com o facto de ter existido uma auditoria (habitual nos fechos dos projetos), prolongando o tempo de análise do pedido de saldo final.

A E5, tal como a E4, também é da opinião de que o tempo de resposta aos pedidos de reembolso ordinários é razoavelmente rápido, mesmo sendo o prazo, após a transferência de competências da gestão e transferência das verbas passado para o POPH, mais elevado que anteriormente.

No entanto, esta Entidade Beneficiária não tem problemas de tesouraria que impeçam os pagamentos imediatos das despesas do projeto, pelo menos estando a participar apenas num programa, pois se estivesse a participar em mais programas ao mesmo tempo poderia efetivamente não ter disponibilidade de tesouraria para fazer um pedido de reembolso (ou seja, pagar despesas do projeto), sem ter o anterior resolvido (com a verba transferida).

E, segundo a E5, isto vai contra o próprio conceito de programa financiado, uma vez que a Entidade Beneficiária tem assim que adiantar dinheiro para o projeto. Sendo que uma das boas práticas deste tipo de programas é o de apenas utilizar-se o dinheiro recebido para despesas do programa, isto deixa de ser possível a partir do momento em que o beneficiário recebe, na melhor das hipóteses, 15% da verba apenas após o pedido de saldo final.

O seguinte trecho da entrevista da E5 é esclarecedor quanto a estes pontos, uma vez que nos diz que

“porque a entidade, mesmo assim, está sempre a adiantar dinheiro dos outros serviços e não do programa, não é? E, se este programa é financiado, nós estamos a pagar e só daqui a dois meses é que estamos a receber (...). Aqui a

Entidade Beneficiária, a participar, está sempre bem porque está a conseguir, estão-nos a apoiar e estamos a fazer o trabalho [para o qual] fomos impelidos, mas (...) se calhar se tivéssemos mais dois ou três programas, se calhar não conseguíamos.”.

Uma possível solução para esta questão foi proposta pelo entrevistador ao referir o que se passa atualmente ao nível do QREN. Neste sistema é permitido apresentar-se a reembolso as faturas sem estarem pagas, sendo que o beneficiário recebe a verba correspondente de incentivo e depois tem trinta dias úteis para pagar ao fornecedor. A E5 acolheu favoravelmente esta ideia, lembrando que nos tempos do projeto Rede era assim que funcionava o sistema de reembolsos.

Uma sugestão pertinente é também revelada na entrevista da E5. Uma das regras dos pedidos de reembolso é a de que estes têm de ser submetidos entre os dias 1 e 10 do mês seguinte a que as despesas digam respeito, implicando que estas despesas estejam efetivamente pagas (com a comprovação da saída da conta bancária da Entidade Beneficiária), até ao último dia do mês. Esta situação provoca alguns inconvenientes ao nível contabilístico, uma vez que, para as despesas entrarem no pedido de reembolso, deverão estar previamente tratadas contabilisticamente, o que perante prazo tão curto pode ser um problema para quem pretende submeter um pedido de reembolso. A E5 propõe assim um alargamento do prazo de reembolso até final do mês seguinte a que as despesas digam respeito, em vez do limite de dia 10.

De seguida, avançamos na entrevista para questões relacionadas com a adequação, ou não, dos *plafonds* financeiros atribuídos, quer à remuneração dos formadores e consultores, quer ao reembolso das despesas de acompanhamento verificadas no programa.

Normalmente a primeira componente visa pagar as faturas da Entidade Formadora, que por sua vez se responsabiliza pelo pagamento dos formadores e consultores (nos casos em que a formação e a consultoria são da sua alçada). A segunda componente, normalmente, destina-se a pagar as despesas incorridas pela Entidade Beneficiária no decurso do projeto (acompanhamento externo, aluguer de salas,

material pedagógico, despesas publicitárias, despesas com economato, telecomunicações e energia são as mais comuns).

Em termos globais, quer a E4, quer a E5, consideram que os *plafonds* atribuídos pelo POPH são baixos. No entanto, se a E4 menciona a componente remuneratória relativamente aos formadores e consultores, o que é natural, já que é aquela que diretamente a afeta em termos financeiros, a E5 dá mais relevância à componente do reembolso das despesas de acompanhamento.

Assim, a E4 considera que os valores atualmente financiados para a formação (30 € para os níveis de qualificação 5 e 6 e 20 € para os níveis de qualificação 1, 2, 3 e 4) e para a consultoria (45 € na base diária) são demasiado baixos, impedindo a contratação de bons formadores e consultores.

Isto mesmo está explícito quando refere que

“...nós temos alguma dificuldade em [contratar formadores e consultores], pelos valores à medida que vão descendo, não é”,

e

“...esse é um problema, queremos ter o melhor com os valores mais baixos. Provavelmente agora, com tanta gente no desemprego, acaba por se calhar haver pessoas que estão dispostas a trabalhar por muito menos. Mas depois não conseguimos ter uma uniformidade nos consultores, não é? E arranjar consultores de qualidade é muitíssimo complicado”.

Ou seja, se por um lado o volume de desemprego atual facilita a contratação de formadores ou consultores, não inibe que seja muito difícil encontrar recursos com qualidade que aceitem trabalhar com valores remuneratórios tão baixos. E isto é frisado em vários momentos da entrevista.

A E4 deu também um exemplo que, embora extremo, exemplifica esta situação, quando refere a dificuldade que foi encontrar um formador em gestão de conflitos, com qualidade, quando o valor que estes cobram é cerca de oito vezes superior àquilo que o POPH financia. Esta situação levou, no entender da E4, a arriscarem trabalhar com alguns formadores e consultores com os quais não haviam trabalhado

antes, mas que estavam dispostos a aceitar os valores mais baixos pagos pela Entidade Formadora. E destes, apenas trinta por cento apresentaram qualidade de trabalho suficiente e resultados obtidos, para voltarem a ser chamados a trabalhar com esta entidade.

Já a E5 deu ênfase à dificuldade em conseguir, com a verba destinada ao acompanhamento dos projetos (limite do indicador custo por hora e por formando de 3,5 €, na altura em que a entrevista foi efetuada), pagar todas as despesas incorridas nesse âmbito.

Acresce aqui uma *nuance*, que é a de que se o volume de formação baixar em relação ao previsto, o *plafond* destinado às despesas de acompanhamento vai também baixar. Neste caso, a Entidade Beneficiária conseguiu em média um volume de formação de pouco mais de oitenta por cento, e que até é bastante razoável, diga-se, tendo em conta a média dos programas de formação-ação, mas que teve como consequência direta uma redução na mesma proporção da verba destinada a pagar as despesas de acompanhamento do projeto.

Já em relação às despesas remuneratórias dos formadores e consultores, a E5 considera que estão adequados, não tendo dificuldade em contratar uma Entidade Formadora e/ou Consultora com os valores financiados pelo POPH. Mesmo quando a Entidade Beneficiária foi simultaneamente Entidade Formadora, também não teve qualquer dificuldade em conseguir contratar formadores com a qualidade desejada.

Da análise do que foi referido pela E4 e pela E5, depreendemos que existem alguns pontos que permitiriam agilizar ou melhorar os programas de formação-ação ao nível da componente financeira. Assim, como soluções possíveis poderíamos ter:

- Acelerar análise da vertente financeira (referido pela E4)
- Acelerar tempo para análise e reembolso do PSF (referido pela E4)
- Aumentar *plafond* para despesas remuneratórias de formadores e consultores (referido pela E4)
- Receber reembolso antes de despesas pagas, à semelhança do que acontece nos programas financiados pelo QREN (SI Inovação, SI Qualificação e SI I&DT) (referido pela E5)

- Alargar prazo de pedido de reembolso até final do mês seguinte a que as despesas dizem respeito (referido pela E5)
- Aumentar *plafond* para despesas de acompanhamento (referido pela E5)

À semelhança do que foi feito na vertente pedagógica, também para a análise das entrevistas na componente financeira socorremo-nos de uma grelha que nos ajudou a encadear as ideias transmitidas pelos entrevistados, explanada no quadro 12.

Finalmente, e para concluir as entrevistas, colocamos algumas questões ao nível burocrático. Neste aspeto, a E4 tem uma opinião menos abonatória do que a E5 acerca da plataforma SIIFSE.

Segundo a E4, a introdução dos dados na plataforma é um processo exaustivo, complexo e moroso. São muitos os modelos de mapas que têm que se preencher, nomeadamente o dos registos das horas no sistema, que são já de alguma complexidade. Ao nível do carregamento dos mapas financeiros, embora seja um processo menos complexo, é mais trabalhoso, pois se, por um lado, existem procedimentos contabilísticos que têm que ser efetuados (incluindo a aposição do carimbo nos documentos), por outro, os mapas financeiros têm que estar em consonância com os mapas introduzidos na vertente física.

Por outro lado, a E4 faz uma crítica muito contundente ao sistema de carregamento no SIIFSE, e que está relacionada com o facto de, aquando da fase de carregamento dos dados, se existir alguma informação que tenha sido incorretamente introduzida, apenas no final do processo, quando se faz a submissão do pedido de reembolso, é que se deteta o erro. E esse erro poderá originar outros erros de carregamento, levando a uma perda de tempo na submissão dos *templates*.

A E4 considera também que a disponibilidade *online* da ferramenta SIIFSE é boa, no entanto, em alturas específicas de maior afluxo de acessos (normalmente aos dias 10 de alguns meses), poderá ficar com acesso restrito ou mesmo ficar *offline*. Quanto a problemas técnicos ao nível da própria ferramenta, estes eram em maior número ao início, mas com o tempo têm vindo a diminuir de frequência.

QUADRO N.º 12 - MATRIZ DE RESULTADOS AO NÍVEL FINANCEIRO

Un. de contexto	Bloco 1	bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5	Bloco 6	Bloco 7
Entrevistado	Frequência de submissão de PR's	Tempo de resposta ao PR	Tempo de resposta ao PSF	Grau de execução ao nível financeiro	Adequabilidade de valores subsidiados	Facilidade em obter formadores / cons.	Soluções apontadas
E4 - Entidade Formadora / Consultora	2 em 2 meses	Bom antes de transferência de competência para o POPH, razoável após transferência de competências	Muito lento	Razoável	Plafonds para remunerar formadores e consultores são baixos e com tendência para descer	Dificuldade em obter recursos com qualidade face aos valores subsidiados pelo POPH	Acelerar análise da vertente financeira, acelerar tempo para análise e reembolso do PSF, aumentar plafond para despesas remuneratórias de formadores e consultores
E5 - Entidade Beneficiária	2 em 2 meses	Bom antes de transferência de competência para o POPH, razoável após transferência de competências	Razoável	Razoável	Plafonds para pagar despesas de acompanhamento é baixo	Não houve dificuldade	Receber reembolso antes de despesas pagas, alargar prazo de pedido de reembolso até final do mês seguinte a que as despesas dizem respeito, aumentar plafond para despesas de acompanhamento

Já a E5 tem uma opinião mais favorável sobre a ferramenta SIIFSE. Em termos de funcionalidade, embora reconhecendo que a ferramenta pode ser um pouco complexa para quem não está habituado a utilizá-la, à medida que se vai adquirindo experiência na sua utilização, esta vai-se tornando mais simples de funcionar e menos morosa na introdução dos dados.

Isto mesmo fica explícito quando a E5 declara que

“...isto é tudo uma questão de hábito. . (...) nós vamos conhecendo [o SIIFSE] à medida que vamos trabalhando nele” (...) Aliás, [torna-se] muito mais fácil e menos demorado”.

Para que este processo seja simplificado, vão-se conhecendo algumas artimanhas e processos que facilitam o carregamento dos dados nos *templates*, diminuindo a frequência de erros de introdução de dados. O tempo para introdução dos dados, estando todos os documentos devidamente contabilizados, é de dois a três dias, o que é considerado adequado pela E5.

Também a opinião da E5 sobre a capacidade de resolução de problemas por parte do Organismo Intermédio ou POPH é boa. Pontualmente vão existindo problemas, mas os mesmos vão sendo resolvidos prontamente por estas entidades. A própria disponibilidade *online* da ferramenta é considerada como muito adequada pela E5.

Finalmente a E5 deixa uma sugestão para resolver o problema da complexidade da plataforma, beneficiando aqueles que ainda não têm experiência na sua utilização: a possibilidade de usufruírem de sessões de formação ou seminários no funcionamento da aplicação SIIFSE. Estes seminários já têm acontecido, no entanto com uma frequência muito aquém das reais necessidades dos utilizadores.

Deixamos também aqui a matriz de resultados na vertente burocrática.

QUADRO N.º 13 - MATRIZ DE RESULTADOS AO NÍVEL BUROCRÁTICO

Un. de contexto	Bloco 1	bloco 2	Bloco 3	Bloco 4
Entrevistado	Facilidade e funcionalidade	Ocorrência de problemas técnicos	Disponibilidade online	Soluções propostas
E4 - Entidade Formadora / Consultora	Trabalhoso e demorado, complexo, potenciador de erros	Alguns problemas ao início, mas tem melhorado com o tempo	Boa, embora com limitações em alturas de grande acesso (dias 10)	Criar modelo de registo de horas para facilitar introdução no Siifse, melhorar acesso em alturas de grande afluxo
E5 - Entidade Beneficiária	Complicado ao início, melhora com curva da experiência, tempo adequado para introdução de dados	Pontualmente, mas OI ou POPH resolve adequadamente os problemas	Boa	Formação sobre o Siifse

Após a análise das entrevistas encontrámos evidências de que existem alguns pontos fracos e algumas situações que carecem de melhoramento ao nível do funcionamento dos programas de formação-ação.

3.2 Questionários de satisfação

Confrontámos também a opinião transmitida pelos entrevistados com a realidade experienciada num dos programas, no qual quer uma das Empresas Participantes, quer a Entidade Beneficiária, quer a Entidade Formadora participaram, diminuindo a probabilidade de irmos a tirar conclusões erróneas ou precipitadas. Solicitámos assim que a Entidade Beneficiária nos fornecesse o resumo dos questionários de satisfação das empresas e dos formadores, a qual muito gentilmente acedeu. Da mesma forma, participámos em quatro seminários de avaliação de resultados (dois intercalares e dois finais), possibilitando-nos ouvir *in loco* as opiniões e sugestões de 20 empresários participantes em programas de formação-ação.

A grelha do quadro 14 é uma síntese da Apresentação das Medidas e Principais Resultados, que foi objeto de apresentação em dois *workshops* de Balanço Final do programa Move PME, em dezembro de 2012, e no qual participaram o E3, a E4 e a E5.

Quadro 14 - Balanço final das avaliações de 20 empresas num programa de formação-ação

Emp.	Principais ideias		
	Consultoria	Formação	Projeto
1	Diagnóstico bem desenvolvido; Relação com consultores muito boa; Consultores adequaram planos de ação às necessidades da empresa, iluminando uma comunicação eficiente e eficaz; Expectativas globais atingidas.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Interação com grupo favorável à apropriação de conhecimento; Necessidade de acompanhamento mais individualizado sobre os temas abordados, com foco nas especificidades da empresa.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).
2	Diagnóstico revela as principais necessidades da empresa; Relação com consultores muito boa; Expectativas globais atingidas.	Formadores tendencialmente teórica e com poucos casos sobre microempresas; Interação com grupo favorável à apropriação de conhecimento; Poucos impactes na gestão da empresa.	Desenho do projeto adequado; Maior flexibilidade relativamente aos participantes no projeto (sobrecarga sobre o sócio-gerente).
3	Relação com consultores muito boa; Consultores adequaram planos de ação às necessidades da empresa, iluminando uma comunicação eficiente e eficaz; Expectativas globais atingidas.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Interação com grupo favorável à apropriação de conhecimento; Necessidade de maior foco nas especificidades da empresa.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).
4	Relação com consultores muito boa; Conhecimentos técnicos dos consultores adequados às medidas; Maiores impactes nas medidas relacionadas com gestão financeira e área de comunicação; Expectativas globais superadas.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Interação com grupo de formação profícua para os trabalhos; Poucos impactes imediatos do conhecimento apropriado no quotidiano da empresa.	Desenho do projeto adequado; Maiores benefícios com a interação entre consultadoria e formação; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).
5	Diagnóstico fiel às realidades da empresa; Relação com consultores muito boa; Potenciar os espaços-tempo para repensar no negócio; Expectativas globais superadas.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Interação com grupo de formação profícua para os trabalhos; Pouco tempo atribuído a marketing, onde se deveria focar mais em cada uma das empresas; Sensibilização dos colaboradores com impactes significativos, contribuindo para apropriação da cultura da empresa e novas técnicas de	Desenho do projeto adequado; Maiores benefícios com a interação entre consultadoria e formação; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).
6	Diagnóstico fiel às realidades da empresa; Relação com consultores muito boa; Apropriação de novos processos e procedimentos de trabalho; Expectativas globais superadas.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Necessitaria de maior apoio prático dos formadores para a personalização dos temas à empresa.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).
7	Diagnóstico muito próximo à análise/imagem que a gestora projetava; Relação com consultores muito boa; Os objetivos propostos pela maioria das medidas foi amplamente superado; Características técnicas e relacionais dos consultores fortes.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Necessitaria de maior apoio prático para a componente de marketing, para ser mais ajustada às necessidades da empresa; Promoção da consciencialização do negócio, estratégia e práticas.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).

8	Relação com consultores muito boa; Características técnicas e relacionais dos consultores fortes; Apropriação de novas metodologias de gestão para monitorização à área de produção; Os objetivos propostos foram alcançados.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Dificuldade em conciliar exigências profissionais com a participação ativa na formação.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de mais projetos semelhantes.
9	Relação com consultores positiva; Características técnicas e relacionais dos consultores fortes; Apropriação de novas formas de pensar a empresa; Capacitação para a gestão de recursos humanos; Os objetivos propostos foram alcançados, mas considera necessário mais tempo para consultadoria.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Dificuldade em conciliar exigências profissionais com participação ativa na formação; Interação entre temas da formação e trabalhos desenvolvidos em consultadoria muito benéfica; Sensibilização favoreceu cultura organizacional.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de mais projetos semelhantes; Necessidade <i>follow-up</i> aos trabalhos desenvolvidos no projeto.
10	Relação com consultores de proximidade e com bastante disponibilidade; Apropriação de novas formas de pensar a empresa; Diagnóstico muito bem conseguido; Forte apropriação de instrumentos de cariz económico-financeiro.	Formadores dinâmicos; Temas pertinentes e bem explorados; Desenvolvimento de pensamento crítico;	Desenho do projeto adequado, mas poderiam existir mais horas de formação; Necessidade de mais projetos semelhantes; Necessidade <i>follow-up</i> aos trabalhos desenvolvidos no projeto.
11	Relação com consultores de trato fácil; Apropriação de novas formas de pensar a empresa; As medidas com mais impacte relacionam-se com a constituição de uma rede de parcerias e com a análise de serviços.	Formadores dinâmicos; Temas pertinentes; Demasiada exposição teórica.	Necessidade de existência de um período de <i>follow-up</i> ; Necessidade de reuniões globais de consultoria na empresa, com o gestor e consultores; Proporcionar espaços-tempos de encontro com várias empresas da região, facilitando criação de parcerias.
12	Relação com consultores de proximidade; Apropriação de novas formas de pensar a empresa; Diagnóstico muito bem conseguido; A medida relacionada com a política comercial desenvolveu maiores impactes no gestor;	Temas pertinentes mas abordados de modo pouco interessante; Grupo de formação participativo; Desenvolvimento de pensamento crítico.	Desenho do projeto adequado, mas poderiam existir horas de acompanhamento pós- consultadoria/formação.
13	Relação com consultores de proximidade e com bastante disponibilidade; Apropriação de novas formas de pensar a empresa; Diagnóstico muito bem conseguido; Forte apropriação de instrumentos direcionados para o tecido empresarial da empresa.	Formadores dinâmicos; Temas pertinentes e bem explorados; Desenvolvimento de pensamento crítico;	Desenho do projeto adequado, mas poderiam existir mais horas de formação; Necessidade de mais projetos semelhantes; Necessidade <i>follow-up</i> aos trabalhos desenvolvidos no projeto.
14	Diagnóstico adequado e medidas pertinentes; Medidas de gestão com impactes imediatos; Todas as medidas alcançaram os objetivos propostos; Consultores dedicados e profissionais.	Temas abrangentes mas pertinentes; Maior necessidade de componente prática; Formadores motivaram à participação.	Duração do projeto adequada; Maior cruzamento entre a formação e consultadoria, para maior potencial de impacte na empresa.

15	Diagnóstico revela as principais necessidades da empresa; Relação com consultores muito boa; Cenário econômico-financeiro empresa dificultou desenvolvimento das medidas; A medida com maior impacte está relacionada com a interação entre a empresa e banca.	Área comercial menos pertinente pelos conhecimentos base do gestor; Poucas horas atribuídas à gestão do tempo; Interação com grupo favorável à apropriação de conhecimento; Interação com consultoria muito positiva; Poucos impactes na gestão da empresa e nos colaboradores.	Desenho do projeto adequado; Proporcionar espaço-tempo para repensar a empresa.
16	Relação com consultores muito boa; Conhecimentos técnicos dos consultores adequados às medidas; Maior organização da empresa; Expectativas iniciais cumpridas.	Interação com grupo de formação positiva; Poucos impactes imediatos do conhecimento apropriado no quotidiano da empresa, devido à disponibilidade da gestora.	Desenho do projeto adequado; Benefícios da interação entre consultoria e formação.
17	Diagnóstico fiel às realidades da empresa; Relação com consultores muito boa; Potenciar os espaços-tempo para repensar no negócio; Expectativas globais superadas.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Interação com grupo de formação profícua para os trabalhos; Sensibilização dos colaboradores com impactes positivos.	Desenho do projeto adequado; Claros benefícios com a interação entre consultoria e formação; Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up).
18	Diagnóstico muito próximo à análise/imagem que a gestora projetava; Relação com consultores muito boa; Os objetivos propostos pela maioria das medidas foi amplamente superado.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Necessária de maior apoio prático para a componente de marketing, para ser mais ajustada às necessidades da empresa.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de outros projetos de cariz similar.
19	Características técnicas e relacionais dos consultores fortes; Os objetivos propostos pela maioria das medidas alcançados; Possibilitou maior envolvimento da gestão com os recursos humanos; Facilitou o <i>rebranding</i> da empresa.	Formadores dinâmicos e com relação bastante satisfatória entre teoria/prática; Temas pertinentes e ajustados aos trabalhos desenvolvidos na consultoria.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de mais projetos semelhantes.
20	Relação com consultores muito positiva; Diagnóstico bem elaborado, com medidas úteis para a empresa; As expectativas foram superadas em todas as medidas; Fortes impactes no futuro da empresa.	Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática; Interação entre os temas da formação e os trabalhos desenvolvidos em consultoria muito benéfica.	Desenho do projeto adequado; Necessidade de mais projetos semelhantes; Necessidade de maior carga horária para formação; Necessidade <i>follow-up</i> aos trabalhos desenvolvidos no projeto.

Optámos por analisar individualmente cada uma das áreas avaliadas no Balanço Final: consultoria, formação e o projeto no seu todo. O quadro 15 permite-nos retirar as opiniões mais frequentes dos empresários que responderam aos questionários de avaliação, no que diz respeito à vertente da consultoria.

Quadro 15 - Frequência de opiniões da consultoria

Opinião da empresa	Frequ.	%
Relação com consultores muito boa;	19	95%
Diagnóstico bem desenvolvido	12	60%
Expectativas globais atingidas	7	35%
Expectativas globais superadas	7	35%
Características técnicas e relacionais dos consultores fortes	4	20%
Apropriação de novas formas de pensar a empresa	3	15%
Consultores adequaram planos de Ação às necessidades da empresa	2	10%
Potenciar os espaços-tempo para repensar no negócio	2	10%
Conhecimentos técnicos dos consultores adequados às medidas	1	5%
Maiores impactes nas medidas relacionadas com gestão financeira e área de comunicação	1	5%
Apropriação de novos processos e procedimentos de trabalho	1	5%
Apropriação de novas metodologias de gestão para monitorização à área de produção	1	5%
Forte apropriação de instrumentos de cariz económico-financeiro	1	5%
As medidas com mais impacte relacionam-se com a constituição de uma rede de parcerias e com a análise de serviços	1	5%
Forte apropriação de instrumentos direcionados para o tecido empresarial da empresa	1	5%
Cenário económico-financeiro empresa dificultou desenvolvimento das medidas	1	5%
A medida com maior impacte está relacionada com a interação entre a empresa e banca	1	5%
Medidas de gestão com impactes imediatos	1	5%
Maior organização da empresa	1	5%
Possibilitou maior envolvimento da gestão com os recursos humanos	1	5%
Facilitou o rebranding da empresa	1	5%
Fortes impactes no futuro da empresa	1	5%

Em primeiro lugar, é opinião praticamente unânime que a relação conseguida entre os empresários foi considerada como muito boa, sendo referida por dezanove destes. O único empresário que não mencionou claramente essa relação referiu que os consultores possuíam características técnicas e relacionais muito fortes, sendo acompanhado nessa opinião por mais três empresários. Esta empatia conseguida entre os empresários e os consultores já havia sido referido pela E4 no decurso da sua entrevista, com todas as vantagens e inconvenientes inerentes.

Doze empresários consideram também que o diagnóstico foi bem desenvolvido ou que se adequou à realidade da empresa, sendo que mais dois referiram também que o plano de ação (que faz parte da fase de diagnóstico) também estava adequado. Houve assim seis empresários que não acharam relevante afirmar que o diagnóstico e o plano de ação estavam adequados às necessidades da empresa, ou seja, 30% para um universo de vinte empresas. No decurso das entrevistas ao E3, este já havia referido que o diagnóstico não era o mais adequado à sua empresa, o

que foi corroborado pela E4, que referiu, como causa para a inadequação de alguns diagnósticos, o pouco tempo (horas disponibilizadas) para executar essa fase (o E3 mencionou a falta de experiência do consultor para a inadequação do diagnóstico).

Sete empresários julgam que as suas expectativas foram atingidas e outros sete consideram que foram mesmo superadas. No entanto, seis empresários não mencionaram que a consultoria tenha atingido as suas expectativas.

O quadro 16 está relacionado com as opiniões dos empresários relativamente à componente da formação.

Quadro 16 - Frequência de opiniões da formação

Opinião da empresa	Frequ.	%
Formadores dinâmicos e com relação satisfatória entre teoria/prática	16	80%
Interação com grupo favorável à apropriação de conhecimento	8	40%
Temas pertinentes e bem explorados	5	25%
Poucos impactes na gestão da empresa	4	20%
Necessidade de maior foco nas especificidades da empresa	3	15%
Pouco tempo atribuído a marketing, onde se deveria focar mais em cada uma das empresas	3	15%
Desenvolvimento de pensamento crítico	3	15%
Interação com consultadoria muito positiva	3	15%
Dificuldade em conciliar exigências profissionais com a participação ativa na formação.	2	10%
Formadores tendencialmente teórica e com poucos casos sobre microempresas	1	5%
Sensibilização dos colaboradores com impactes significativos	1	5%
Promoção da consciencialização do negócio, estratégia e práticas	1	5%
Interação entre temas da formação e trabalhos desenvolvidos em consultadoria muito benéfica	1	5%
Sensibilização favoreceu cultura organizacional	1	5%
Demasiada exposição teórica	1	5%
Temas pertinentes, mas abordados de modo pouco interessante	1	5%
Grupo de formação participativo	1	5%
Maior necessidade de componente prática	1	5%
Área comercial menos pertinente pelos conhecimentos base do gestor	1	5%
Poucas horas atribuídas à gestão do tempo	1	5%
Sensibilização dos colaboradores com impactes positivos	1	5%

Também aqui, a componente humana, ou seja, a relação conseguida entre os formadores e os formandos (empresários) foi a referida com maior frequência. Dezasseis empresários consideram que os formadores foram dinâmicos e que existiu uma relação satisfatória entre a teoria e a prática. A própria interação entre o grupo de formandos foi referida por oito empresários como sendo benéfica para a apropriação de conhecimentos.

Cinco empresários consideram que os temas foram pertinentes e bem explorados, três consideraram que a interação entre a formação e a consultoria foi bem conseguida, quer a E4, quer a E5, já haviam referido no decurso das suas entrevistas como sendo um dos pontos fortes do programa.

Mas os aspetos negativos também foram referidos, e com uma frequência maior do que na componente da consultoria, dando a entender que os benefícios desta vertente não foram percecionados pelos empresários de forma tão direta. Destacam-se os poucos impactos na gestão da empresa (quatro empresários), que também foram referidos pela E3 no decurso da sua entrevista, a pouca adequação às especificidades e à dimensão da empresa e também o pouco tempo da formação em marketing, não permitindo focalizar-se em cada uma das empresas (três empresários para cada), e a formação demasiado teórica ou a necessitar de maior componente prática (três empresários).

Finalmente, ao nível da opinião global sobre o projeto, a frequência de opiniões é a seguinte:

Quadro 17 - Frequência de opiniões do projeto no global

Opinião da empresa	Frequência	%
Desenho do projeto adequado	19	95%
Necessidade de acompanhamento após projeto (follow-up)	14	70%
Necessidade de mais projetos semelhantes	6	30%
Maiores benefícios com a interação entre consultadoria e formação	4	20%
Benefícios da interação entre consultadoria e formação	2	10%
Necessidade de maior carga horária para formação	2	10%
Maior flexibilidade relativamente aos participantes no projeto (sobrecarga sobre o sócio-gerente)	1	5%
Necessidade de reuniões globais de consultoria na empresa, com o gestor e consultores	1	5%
Proporcionar espaços-tempos de encontro com várias empresas da região, facilitando criação de parcerias	1	5%
Proporcionar espaço-tempo para repensar a empresa	1	5%

Em primeiro lugar, é opinião quase unânime (dezanove empresários) que o projeto se encontra bem desenhado, não obstante dois empresários considerarem que poderia haver uma maior carga horária para a componente da formação.

Catorze empresários gostariam de ver um *follow-up* ao projeto, enquanto que seis gostariam de ver mais programas semelhantes. Estas opiniões convergem com as ideias transmitidas pela E4 e pela E5, que referiram, ao longo das suas entrevistas,

a necessidade de haver um *follow-up* ao projeto, mesmo que com cargas horárias mais leves ou com acompanhamento à distância.

Outros dos pontos que não foi esquecido tem a ver com a complementaridade entre a vertente da formação e da consultoria, que, de resto, já havia sido referido pela E4 e pela E5. Dois empresários referem que houve benefícios claros nessa complementaridade, enquanto que outros quatro gostariam de ver maiores benefícios nessa vertente, dando a entender que poderia haver uma maior ligação entre a formação e a consultoria, indo de encontro à ideia transmitida pelo E3, que considerou que a formação poderia ser mais à medida das empresas, conjugando-a com as próprias medidas de consultoria.

3.3 Workshops de avaliação

Como último ponto neste capítulo, e tendo participado em quatro momentos de avaliação do programa (dois *workshops* intercalares e dois *workshops* finais), as frases seguintes resumem as sugestões de melhoria mais frequentemente transmitidas pelos empresários acerca do programa em que participaram:

- “Gostaria que houvesse maior interação entre a formação e a consultoria”;
- “Poderia haver também um plano de ação futuro, efetuado no final do programa”;
- “A carga horária é pequena para os objetivos propostos”;
- “Carga horária para a sensibilização é pequena”;
- “Planos de ação deveriam ser abertos e mais flexíveis à mudança, quando necessário”;
- “Formação demasiado teórica e pouco aplicada para a prática”;
- “Poder-se-ia criar uma rede de parcerias entre os empresários do grupo”;
- “A formação deveria ser mais personalizada”;
- “Não se devia colocar concorrentes diretos no mesmo grupo de empresas”;
- “Poderia haver um *follow-up* ao programa, com aconselhamento aos empresários no pós-projeto”;
- “Poder-se-ia criar uma bolsa de horas de consultoria para os participantes usufruírem”;
- “Poderia haver uma *newsletter* com a disseminação de resultados”;

- “Menor desfasamento temporal entre a fase de diagnóstico e definição do plano de ação, e a fase de implementação de medidas”.

Algumas destas ideias foram sendo transmitidas quer pelos entrevistados, quer nas opiniões dos empresários decorrentes do balanço final, nomeadamente a questão de existir um *follow-up* ao programa ou haver uma bolsa de horas de consultoria pós-projeto, de tornar a formação mais aplicada ao caso de cada empresa ou aumentar a interação entre a vertente da formação e da consultoria.

Também alguns dos pontos fracos já detetados aquando das entrevistas foram aqui referidos, como o caso da formação demasiado teórica, cargas horárias pequenas, planos de ação pouco flexíveis para serem alterados no decurso do projeto e o desfasamento entre a fase de diagnóstico e de implementação das medidas.

Foram ainda referidos alguns problemas novos, nomeadamente o facto de terem sido colocados concorrentes diretos no mesmo grupo de empresas (e que participam em momentos comuns, nomeadamente na formação interempresas).

Mas, curiosamente, foram agora referidas algumas sugestões de melhoria com potencial para serem exploradas.

Em primeiro lugar, alguns empresários gostariam que, à semelhança do que foi feito na primeira fase do programa, definindo-se um plano de ação inicial para ser trabalhado ao longo do projeto, que no final do programa fosse definido um novo plano de ação para ser trabalhado após a saída dos consultores da empresa. No passado existiram programas com esta componente (caso do PMETur, por exemplo), onde as últimas sessões dos consultores se destinavam precisamente a trabalhar um novo plano de ação para o futuro, após a saída destes da empresa. Esta fase perdeu-se nos programas mais recentes, no entanto é considerado como sendo uma ação vantajosa pelos empresários.

Os empresários consideram também que poderia ser montada uma rede de parcerias entre estes, após o término do projeto, para que se pudessem

relacionar mais facilmente entre si, e potencializar oportunidades de negócios. Embora esta seja uma medida cujo sucesso depende essencialmente da dinâmica dos empresários envolvidos, os consultores poderiam facilitar o processo de montagem deste processo.

Finalmente, os empresários consideram que poderia haver uma *newsletter* periódica, emitida pela Entidade Beneficiária, disseminando os resultados do projeto.

Face à análise do conteúdo das cinco entrevistas efetuadas, da síntese da avaliação de vinte empresários ao programa em que participaram, e na própria análise da participação em quatro momentos (*workshops*) de avaliação do programa, encontramos evidências de que, embora a satisfação aos programas de ação-formação seja, em termos gerais, razoável por parte das entidades envolvidas, existem ações ou medidas que poderão otimizar estes programas. Algumas destas medidas serão propostas e exploradas no capítulo seguinte.

Conclusão

A presente dissertação procurou aferir se os programas de formação-ação em Portugal estavam a funcionar de forma adequada, na perspetiva de três das entidades intervenientes nesses programas: Empresas Participantes, Entidade Beneficiária e Entidade Formadora.

Começámos por verificar qual o nível de qualificação dos trabalhadores em Portugal. Os dados mais recentes indicam que, apesar de estarem a ser feitos grandes esforços ao nível da educação e da formação profissional no nosso país, e dos indicadores, regra geral, estarem a melhorar desde 1961, Portugal ainda se encontra na cauda do pelotão dos países da União Europeia e da OCDE, havendo um longo caminho a percorrer.

O investimento em formação continua a ser dos mais baixos dos países de referência da União Europeia e da OCDE, não sendo de estranhar que se reflita depois em baixos níveis de qualificação dos trabalhadores, e baixos níveis de produtividade das empresas.

Apesar disso podemos estar otimistas, uma vez que se por um lado nos encontramos ainda na cauda desse pelotão, por outro, o fosso para os restantes países tem vindo a diminuir. Para isso tem contribuído uma acrescida convergência de atuação entre as políticas de educação e formação, sendo que hoje em dia o Ensino Profissional e o Sistema de Aprendizagem são vias de formação profissionalizante plenamente reconhecidas, tanto pelos jovens que procuram uma formação orientada para o mercado de trabalho, como pelas empresas que necessitam de recrutar técnicos intermédios qualificados.

Descrevemos também com grande pormenor o funcionamento dos programas de formação-ação, quer em termos generalistas, quer em termos da sua regulamentação, particularizando depois os programas tipo Move PME, lançados por um dos principais Organismos Intermédios (e também Autoridade de Gestão), a AIP. Colocamos a ênfase da análise não só na metodologia do programa, mas também na própria vertente financeira, pois temos consciência de que, se esta vertente não

acompanhar as necessidades das Entidades Beneficiárias, colocará em risco a própria participação das entidades nos programas.

Foram efetuadas cinco entrevistas a três das entidades intervenientes nos programas, focalizando as questões em três áreas que considerámos como relevantes para se fazer a avaliação pretendida.

Ao nível pedagógico, a satisfação geral das entidades participantes nos programas foi, em média, considerada satisfatória. As entidades têm opiniões coincidentes em muitos casos, mas num ou noutro aspeto têm opiniões antagónicas. No entanto, quase todas apontaram sugestões de melhoria do programa, nem todas viáveis, pelo menos ao nível financeiro, mas algumas a merecerem uma análise mais aprofundada. Ao nível financeiro e burocrático, apenas foram entrevistadas a Entidade Formadora e a Entidade Beneficiária, tendo estas apontado algumas sugestões muito relevantes.

Finalmente, os questionários de avaliação a um dos programas tipo Move PME e a própria participação em quatro seminários de avaliação de programas permitiram-nos obter mais algumas sugestões bastante úteis e que, pela sua relevância e frequência, merecem ser trabalhadas.

Concluimos assim que existem alguns pontos do programa que poderão ser trabalhados, por forma a aumentar a eficácia dos mesmos.

Em primeiro lugar, será necessário aumentar o profissionalismo dos formadores. Por vezes as intervenções não são bem-sucedidas devido a alguma incapacidade por parte dos formadores.

Estes, consciente ou inconscientemente, não possuem as qualificações e a experiência necessárias para perceberem as necessidades das empresas. E é uma realidade que os valores pagos pela formação e consultoria estão a descer, sendo que a probabilidade de se contratar formadores pouco qualificados é cada vez maior.

Uma seleção mais criteriosa dos formadores, através de uma análise curricular bastante pormenorizada, relevando a experiência destes em programas do género, poderá minorar este problema. Se possível, pode contactar-se depois as Entidades Beneficiárias dos programas em que estes participaram, para comprovar o sucesso das suas intervenções. Poder-se-ia mesmo criar uma bolsa de formadores e consultores qualificados, à semelhança do que acontece com a bolsa de consultores do IAPMEI para o *benchmarking*.

Por outro lado, consideramos que ter dois consultores ao mesmo tempo a intervencionar a empresa, tal como foi proposto por um empresário, pode colocar em risco uma formação que contrapõe, eventualmente, duas experiências pedagógicas, se não existir um trabalho conjunto entre os dois formadores que assegure a complementaridade da potencialidade formativa de diversidade que os dois formadores podem representar. Nas circunstâncias atuais, tal não seria exequível dado que, por um lado, o próprio programa em termos financeiros não conseguiria suportar mais essa despesa (a tendência é para uma diminuição dos valores financiados); por outro, porque a atividade do formador tende a ser, pela força das circunstâncias pedagógicas e políticas prevalentes, uma atividade individual. (Cabrito, 2009).

Em segundo lugar, consideramos essencial adaptar os formadores à realidade das pequenas e microempresas – este foi um ponto assinalado por diversas entidades. De facto, nem todos os formadores conseguem satisfazer as necessidades das empresas. Embora os programas de formação-ação permitam a inclusão de empresas com até 100 trabalhadores, a realidade é que são poucas as que se aproximam desse número, existindo também programas destinados às microempresas (menos de 10 trabalhadores).

Poderá assim haver uma escolha criteriosa dos formadores, preparando-os para a realidade empresarial que vão encontrar em termos dimensionais e estruturais. Uma sessão de imersão inicial (ou seminário de sensibilização) apenas com os formadores e consultores que vão participar no programa, onde lhes seria dada informação relevante sobre a empresa que vão intervencionar, parece-nos fundamental para o sucesso dessa mesma intervenção.

Pode também diagnosticar-se previamente as necessidades de formação (tipologia inter) das empresas, e posteriormente efetuar uma ação de sensibilização dos empresários sobre o programa – na entrevista realizada com a Entidade Beneficiária verificamos que esta diagnosticou inicialmente as necessidades de formação das empresa, e só depois é que escolheu a tipologia do programa. Sem dúvida que esta será a forma mais correta de se trabalhar, aumentando a aceitação das empresas às ações que depois vão ser ministradas. No entanto, e embora o programa tenha incluído ações de sensibilização, estas são realizadas apenas após a fase de diagnóstico e definição do plano de ação, sendo que o seminário de sensibilização inicial não é financiado.

Neste âmbito, ainda antes de se iniciar o programa, numa manhã ou numa tarde (quatro horas), pode existir um momento comum a todas as empresas, ou seja, um seminário de sensibilização inicial. Neste seminário, as Empresas Participantes serão incentivadas a falarem sobre as suas expectativas com a participação no programa. Não sendo obrigatório, até porque isso iria encarecer o programa, os formadores seriam convidados (e incentivados) a participarem também nesse seminário, não só tomando desde logo conhecimento com as empresas que vão intervencionar, mas criando também alguns laços com estas, que lhes vão depois permitir uma mais fácil integração.

Em relação à possibilidade de haver uma formação mais personalizada, também consideramos haver espaço para algumas melhorias, até porque esta foi uma das queixas mais comuns apontadas por algumas das empresas, que referiram que existia pouca aplicabilidade das ações de formação interempresas.

Quando existem grupos de empresas muito heterogéneos, seja porque pertencem a setores de atividade muito diferentes, seja porque a dimensão das empresas e do número de trabalhadores é também muito díspar, é extremamente difícil tornar uma formação do agrado de todos os participantes.

Por outro lado, se juntarmos empresas do mesmo setor nos grupos, estas podem entender que estão a participar em ações com concorrentes diretos, o que pode originar um clima hostil.

Assim, aquando da seleção das empresas, a Entidade Beneficiária poderá ter o cuidado de selecionar as empresas tendo em conta as suas características, não juntando no mesmo grupo empresas que possam ver-se como concorrentes, mas também não tornando os grupos de tal forma heterogéneos que não possibilitem depois a aplicabilidade da própria formação. Depois, o próprio formador poderá procurar conhecer a realidade das empresas que vai encontrar, adaptando os conteúdos formativos a estas, por forma a que exista uma maior envolvência por parte dos formandos. Formação demasiado teórica, ainda mais quando estamos a falar de horário pós-laboral, deverá ser algo a evitar.

Outro dos pontos mais referidos pelos entrevistados está relacionado com a continuidade do programa e/ou consultoria à distância. É opinião de todas as partes que os empresários, após o programa terminar, se sentem desacompanhados. Manifestaram isso mesmo quando dizem que gostariam de ter um *follow-up* ao programa, que poderia ser criada uma bolsa de horas de consultoria pós-projeto ou que poderia haver uma nova edição do programa, mesmo que mais leve, para os participantes, entre outras.

A realidade é que o *plafond* do POPH destinado a estes programas não estica, e tendo as empresas já usufruído de um programa, ao participarem logo de seguida noutro programa financiado, estarão a tirar a oportunidade a empresas que nunca participaram. Daí que exista uma limitação que impede as empresas de, no prazo de três anos, voltarem a participar em programas do género.

De facto, nesta situação uma possível solução apontada pelos intervenientes no programa, e sem estar a afetar mais verbas do POPH, poderá passar por as próprias Entidades Beneficiárias criarem uma plataforma *online* que permita às empresas entrarem em contacto mais direto com os formadores, sendo apoiadas mesmo que de uma forma mais limitada.

A construção da aplicação poderia até ser financiada por sistemas de incentivos do QREN, embora os custos de exploração (entenda-se como remuneração dos formadores) sejam inevitavelmente da responsabilidade da Entidade Beneficiária ou da empresa interessada (neste caso, à partida, associado da Entidade Beneficiária). Mas, havendo interesse por parte das empresas, este serviço poderá ser disponibilizado, mesmo tendo um preço mais baixo que o de mercado.

Algumas empresas criticaram também o desfasamento temporal entre a fase de diagnóstico e definição do plano de ação, e a fase de implementação de medidas.

É verdade que, se todas as empresas terminarem sensivelmente ao mesmo tempo cada fase de intervenção (diagnóstico e definição de plano de ação, formação à medida, implementação de plano de ação), o trabalho organizativo da Entidade Beneficiária e da Entidade Formadora fica mais facilitado. Mas nem todos os formadores e empresas têm o mesmo ritmo de trabalho, levando a que, por vezes, existam empresas que já terminaram a fase de definição de plano de ação, e que outras ainda estejam a iniciar o diagnóstico, ou que ainda nem sequer tenham começado a fase inicial. E só após a definição do plano de ação é que se sabe quais os formadores e consultores a contratar para a fase da implementação do plano de ação e da formação à medida, havendo, por vezes, uma tendência para que a Entidade Formadora possa refrear um pouco o andamento das empresas que estejam mais avançadas, levando a um desfasamento temporal entre as fases de diagnóstico e definição do plano de ação, e as fases posteriores.

Assim, como forma de facilitar a organização do programa, a Entidade Beneficiária e a Entidade Formadora poderão apenas começar as intervenções, neste caso a intervenção inicial, quando o grupo de empresas já estiver todo selecionado, definindo e controlando prazos apertados para a realização de cada fase, que poderão desde logo ser marcados no seminário de sensibilização inicial.

Ao nível financeiro, constata-se que os valores pagos pela formação e consultoria têm vindo a descer, podendo levar a que os formadores mais qualificados possam

vir a recusar participar neste tipo de programas por os valores envolvidos não irem de encontro às suas expetativas.

É assim fundamental eliminar a tendência de diminuição do *plafond* atribuído à remuneração dos formadores por forma a que a Entidades Beneficiárias ou Formadoras mantenham o poder negocial perante os formadores e consultores e que o nível qualitativo das ações não desça.

No caso da tendência de diminuição dos valores se manter, poderá ser preferível diminuir os tempos de intervenção de cada fase, assumindo que estamos perante um programa mais leve. Doutra forma, correremos o risco de as ações se revelarem ineficazes, pois apenas os formadores menos qualificados aceitarão trabalhar com valores tão baixos. A limitação orçamental inibe o desejo das entidades em verem aumentadas as cargas horárias, embora se reconheça que poderia beneficiar o próprio programa.

Julgamos também que seria positivo acelerar análise da vertente financeira e, conseqüentemente, o tempo para análise e transferência da verba dos pedidos de reembolso, permitindo o reembolso de despesas sem estas estarem pagas.

Constatou-se que, com a passagem das competências de transferência da verba para o POPH, o tempo que medeia entre a submissão dos pedidos de reembolso e a receção da verba aumentou. E, no caso do pedido de saldo final, esse prazo é ainda mais elevado, devido à possibilidade de haver uma auditoria à Entidade Beneficiária.

Esta é uma situação complexa de ser resolvida, uma vez que é fundamental continuar a haver auditorias, até para estarmos seguros de que os programas cumprem com as boas práticas preconizadas. Por outro lado, os Organismos Intermédios poderão não ter condições organizacionais ou financeiras para conseguir acelerar a análise financeira, e também física, dos pedidos de reembolso.

Neste caso, poderia ser permitido incluir nos pedidos de reembolso despesas que ainda não estejam efetivamente pagas. Após a transferência da verba para a Entidade Beneficiária, esta teria então 30 dias úteis para pagar essas despesas, à

semelhança do que acontece com os sistemas de incentivos do QREN (SI Qualificação, SI Inovação). Os pedidos de reembolso decorrerão então de forma mais célere, afrouxando também as pressões de tesouraria das Entidades Beneficiárias.

Ao nível burocrático, verificámos que existiram, muito pontualmente, ações de formação sobre o SIIFSE. As entidades que trabalham diretamente com a aplicação SIIFSE consideram que a ferramenta é funcional, embora potenciadora de alguns erros e complexa de trabalhar para quem não tem ainda experiência de funcionamento com a mesma, pelo que sugeriram a continuidade destas ações de formação, de preferência com uma periodicidade maior do que a que tem acontecido até agora. Julgamos que uma formação a nível nacional nas principais capitais de distrito (Lisboa, Porto, Coimbra, Braga, Faro) por ano iria de encontro às expectativas dos utilizadores da ferramenta SIIFSE.

Para concluir a dissertação, gostaríamos ainda de apontar algumas limitações deste estudo, e apontar também sugestões para estudos futuros.

A nosso ver, a principal limitação do estudo passou por não termos conseguido recolher a opinião de um Organismo Intermédio. Compreendemos que, por razões de confidencialidade, e até de parcialidade das opiniões, não nos tenha sido concedida a entrevista. No entanto, seguramente que seria uma mais-valia para o presente estudo inquirirmos esta entidade acerca do modo como veem o funcionamento dos programas de formação-ação que por si são lançados.

A segunda limitação passa pelo facto de não termos analisado outra das ferramentas do programa, o Sigo – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, que visa ajudar na gestão dos candidatos inscritos na formação e respetiva avaliação, nomeadamente através da emissão dos certificados. Mas esta é uma ferramenta muito específica, que não engloba todas as vertentes que abordámos neste estudo, nomeadamente a financeira. Poderá eventualmente ser analisada em pormenor num estudo futuro, quem sabe numa tese de Doutoramento.

Uma última limitação advém do facto de não podermos generalizar as conclusões, dada a natureza qualitativa limitada do universo estudado.

Também num estudo futuro poder-se-á analisar de forma mais pormenorizada as sugestões de melhoria que apresentadas, sabendo que o novo quadro comunitário 2014-2020 irá seguramente possibilitar a continuidade do financiamento da metodologia de formação-ação.

Referências bibliográficas

- Abecassis, M. (1991). Terminologia da Formação Profissional: Alguns Conceitos Base – II. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social
- Antunes, A. Et alii (2001), *Terminologia de formação profissional*, Lisboa: Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional
- Bardin, L. (2008), *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70
- Batalha, C. (1999). A Formação Enquanto Agente de Mudança in *Formar, Revista de Formadores*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994), *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto: Porto Editora
- Boterf, G. (1990). *L'ingénierie el l'évaluation de la formation*. Paris: Les Éditions D'organisation
- Brinkerhoff, R. (1987). *Achieving results from training*. San Francisco: Jossey-Bass
- Cabrito, B. (1994). *Formações em Alternância: conceitos e práticas*. Lisboa: Educa
- Cabrito, B. (2009). Aprendizagem ao longo da vida ou aprender até morrer. In Belmiro Cabrito & Maria Arminda Costa (Org.) *Quotidianos de Saúde: Contextos de Formação*. Lisboa: Educa, pp. 9-15
- Câmara, P. et alii (2007), *Novo humanator*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Canário, R. (1999). *Formação de Adultos – Um campo uma problemática*. Lisboa: Educa
- Cardim, J. (2009), *Gestão da formação nas organizações*, Lisboa: Lidel
- Carré, P. & Caspar, P (2001). *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. Lisboa: Instituto Piaget
- Carvalho, J. (2011), *Estratégia para PME*, Lisboa: Edições Sílabo
- Dubar, C. (1990). *La Formation Professionnelle Continue*. Paris: La Découverte
- Ederer, P. (2006), *Innovation at work: the European human capital index*, Brussels: The Lisbon council asbl
- Gomes, J. et alii (2008), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Lisboa: Edições Sílabo
- Grant, A. & Greene, J. (2003), *Solution-focused coaching: managing people in a complex world*, Sydney: Your Momentum
- Kirkpatrick, D. (1959). *Techniques for evaluating training programs*. Journal of ASTD, 13

- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall/Cambridge
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote
- Martins, D. & Costa, A. (2011), *A gestão de projectos co-financiados pelo FSE – Prevenir inconformidades*, Lisboa: Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva
- Rodrigues, C. & Nóvoa, A. (2008). Prefácio in *Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências*. R. Canário & B. Cabrito (orgs.). Lisboa: Educa, pp. 7-14.
- Rodrigues, N. (2011), *MOVE PME*, Lisboa: Associação Industrial portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria
- Stake, R. (1998), *Case studies - handbook of qualitative research*, Thousands Oaks: Sage Publications
- Tuckman, B. (2000), *Manual de investigação em educação*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Vieira, F. (1999). E se a Formação Fosse Moderna in *Formar, Revista de Formadores*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional
- Yin, R. K. (2001), *Estudo de caso: planeamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman. London: Momentum Press

Regulamentos e legislação

Decreto-Lei n.º 405/91, de 16 de Outubro

Despacho Normativo n.º 4-A/2008, de 24 de Janeiro

Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de Dezembro

Programa de candidatura a entidade beneficiária - tipologia de intervenção formação – acção para PME, enquadrada pelos eixos 3 e 8 do POPH

Programa operacional temático potencial humano 2007 - 2013

Programa de Candidatura – Pré-seleção de Entidades Beneficiárias - Tipologia de Intervenção 3.1.1. “Programa De Formação-Acção Para PME”, Enquadrada pelos Eixos 3 E 8 do POPH

Webgrafia

Instituto do Emprego e Formação profissional disponível em:
<http://www.iefp.pt/formacao/>

Instituto Nacional de estatística em: www.ine.pt

Novas Oportunidades disponível em: <http://www.novasoportunidades.gov.pt>

Observatório das Desigualdades em: <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt>

Programa Operacional Temático Potencial Humano disponível em:
<http://www.poph.qren.pt>

Anexos

Anexo 1 - Interpretação da legislação

Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007

O Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007 define as linhas gerais fundamentais para a utilização nacional dos fundos comunitários com carácter estrutural para o período de 2007-2013 e dos programas operacionais (PO), nomeadamente o do POPH. O Decreto é composto por nove capítulos.

No “Capítulo I – Princípios gerais de gestão”, são formatadas as orientações de gestão a serem observadas pela autoridade de gestão, responsável pela gestão e execução do programa, possibilitando aos Organismos Intermédios assumirem as funções em nome dessa autoridade. São também definidas as competências associadas à autoridade de gestão, entre as quais propor e aprovar candidaturas e assegurar o apoio técnico-pedagógico às Entidades Beneficiárias. Por outro lado, tem como deveres, entre outros, validar a despesa declarada pelas entidades beneficiárias, assegurando, para o efeito, a verificação de cópias de documentos originais que suportam, no mínimo, 5 % do valor total das despesas declaradas por cada entidade beneficiária, distribuídos pelas rubricas de despesa.

Ainda neste Capítulo I é indicado o SIIFSE como sendo o instrumento de gestão, certificação, registo de fluxos financeiros, controlo, acompanhamento, avaliação e monitorização física e financeira das operações apoiadas pelo FSE (projetos ou programas).

No “Capítulo II – Tipologias de entidades beneficiárias”, na secção I, são definidas as diversas entidades intervenientes nos programas de formação-ação, não só as já referidas anteriormente (Entidade Beneficiária, Entidade Formadora, Entidade Empregadora ou Empresa Participante), mas também Outros Operadores e Pessoas Singulares. É neste capítulo que se refere que as Entidades Formadoras devem estar obrigatoriamente certificadas nos domínios para os quais se candidatam ao financiamento.

Na secção II do mesmo capítulo são definidos os requisitos das Entidades Beneficiárias, que, tal como acontece com as Entidades Formadoras, deverão estar certificadas nos domínios para os quais solicitam apoio financeiro (ou, em alternativa, recorrerem a entidades formadoras certificadas). É assim possível a uma Entidade Beneficiária ser também a própria Entidade Formadora no programa de formação-ação que desenvolve. Por outro lado, a contratação de entidades certificadas por parte de Entidades Beneficiárias para a realização da formação deve restringir-se aos domínios para os quais não se encontrem certificadas ou em que não detenham competências específicas. Por sua vez, as Entidades Formadoras só podem contratar a prestação de serviços a outras entidades certificadas para a realização da formação a título excepcional e apenas nos casos em que o seu perfil de certificação seja manifestamente insuficiente para a realização integral do projeto objeto da candidatura. A subcontratação encontra-se assim bastante limitada.

O “Capítulo III – Promoção das atividades apoiadas” estabelece as modalidades de acesso ao financiamento (por candidatura ou por contratação pública). No caso das candidaturas plurianuais, estabelece uma duração máxima de 36 meses, remetendo, no entanto, a duração para os regulamentos específicos do respetivo programa (nos programas referidos no capítulo anterior, a duração máxima foi de 24 meses), desde que observe o limite máximo dos 36 meses. Neste capítulo estão também definidas as regras e procedimentos a observar na modalidade de acesso por contratação pública.

No “Capítulo IV – Do procedimento das candidaturas”, e tal como o nome do próprio capítulo indica, são estabelecidos os procedimentos para apresentação das candidaturas. É aqui definida a obrigatoriedade de apresentação das candidaturas através da plataforma SIIFSE.

Também são definidos os critérios de avaliação das candidaturas, identificando os pontos que contribuem para o mérito do projeto, nomeadamente a relevância estratégica, coerência e qualidade técnica das ações propostas, o contributo para a inovação e para o potencial da empregabilidade dos destinatários e o contributo para a promoção da igualdade de oportunidades, em função do género, da deficiência e

de outras causas de discriminação. Os prazos decisórios e de notificação são definidos neste capítulo.

No “Capítulo V – Obrigações das Entidades Beneficiárias”, são definidas todas as obrigações, nomeadamente ao nível do processo contabilístico e do processo técnico-pedagógico.

Ao nível contabilístico, entre outras obrigações, a Entidade Beneficiária tem que fornecer à Autoridade de Gestão uma chave de imputação e os respetivos pressupostos para o cálculo dos custos comuns, que posteriormente vão ser imputados ao programa através da inserção dos mesmos na plataforma SIIFSE. As Entidades Beneficiárias ficam ainda obrigadas a submeter à apreciação e validação, por um técnico oficial de contas (TOC), os pedidos de reembolso e a prestação final de contas, devendo o TOC atestar, no encerramento do projeto, a regularidade das operações contabilísticas.

Quanto ao processo técnico-pedagógico, é estabelecida a estrutura do respetivo *dossier* do programa, bem como toda a documentação que deve constar do processo. Faz parte da documentação uma panóplia bastante grande de informação ao nível das ações de formação ministradas, dos formadores intervenientes e dos próprios formandos participantes nas ações.

O “Capítulo VI – Elegibilidades” define em que condições são considerados elegíveis os custos incorridos no âmbito do programa. Assim, estes, além de terem que cumprir com os princípios da economia, de eficiência e eficácia e da relação custo/benefício, só são considerados como elegíveis após terem sido efetivamente pagos dentro do horizonte temporal do projeto. Esta regra implica que não se poderá submeter a reembolso um custo, mesmo que incorrido, que ainda não esteja pago, sendo que, aquando dos pedidos de reembolso, a Entidade Beneficiária deverá incluir informação sobre este pagamento (cópia do cheque ou *borderaux* bancário, extrato bancário comprovando o pagamento). Na modalidade de candidatura, o período de elegibilidade das despesas está compreendido entre os 60 dias anteriores à data de apresentação da candidatura e a data final de apresentação do saldo.

O “Capítulo VII – Financiamento” é dedicado ao modo como o programa é financiado (contribuição comunitária e contribuição pública nacional). Mas estabelece também a periodicidade com que os pedidos de reembolso podem ser apresentados. Assim, os pedidos de reembolso das despesas efetuadas e pagas devem ser apresentados pelas autoridades de gestão ao IGFSE, I. P., mensalmente, até ao dia 10 do mês seguinte àquele a que respeitam, devendo ser acompanhados da informação relativa às despesas efetuadas e pagas pelas Entidades Beneficiárias. Isto implica que estas insiram na plataforma SIIFSE, até ao dia 10 do mês seguinte a que as despesas digam respeito, e no máximo com uma periodicidade mensal ou bimestral (definida em regulamentação específica do programa), as despesas incorridas e pagas.

As Entidades Beneficiárias têm também direito a um adiantamento logo que o projeto se inicie, até ao montante de 15 % do valor total aprovado, no caso de candidaturas anuais, e do valor aprovado para cada ano civil, no caso de candidaturas plurianuais. No caso de candidaturas plurianuais, há lugar a mais um adiantamento por cada ano civil.

Têm ainda direito ao reembolso das despesas efetuadas e pagas submetidas em pedidos de reembolso, desde que a soma do adiantamento e dos pagamentos intermédios de reembolso não exceda o valor máximo global definido pela Autoridade de Gestão, o qual não pode ser superior a 85% do montante total aprovado. Isto implica que as Entidades Beneficiárias deverão estar preparadas para ter que adiantar uma verba referente a pelo menos 15% do valor de custos do projeto, e da qual apenas serão ressarcidas após este estar encerrado (Pedido de Saldo Final entregue e aprovado pela Autoridade de Gestão). A Autoridade de Gestão poderá fazer, ainda antes de aprovar o saldo final, uma auditoria ao projeto, dilatando o prazo de entrega da verba final.

Finalmente, a Entidade Beneficiária tem direito ao reembolso do saldo final que vier a ser aprovado. Este consta do pedido de saldo final que a Entidade Beneficiária deverá apresentar à Autoridade de Gestão, nos 45 dias subsequentes à data de conclusão do projeto.

A Autoridade de Gestão deve emitir a autorização de pagamento relativa ao adiantamento e aos pedidos de reembolso intermédios ou de saldo final, no prazo máximo de 15 dias após, respetivamente, a receção da comunicação de início do projeto e a aprovação dos pedidos de reembolso e de saldo final. Os pagamentos à Entidade Beneficiária devem ser executados no prazo máximo de três dias úteis sobre a emissão, pela Autoridade de Gestão, da respetiva autorização de pagamento.

O “Capítulo VIII – Factos modificativos ou extintivos do financiamento” refere as situações em que pode haver suspensão de pagamentos ou redução do financiamento, nomeadamente por, entre outras causas, não haver justificação da despesa face ao princípio da economia, eficiência e eficácia e ao princípio da relação custo/benefício, os valores ultrapassarem os *plafonds* aprovados ou não estarem cabimentados no orçamento aprovado pela Autoridade de Gestão para a candidatura em causa.

Finalmente, o “Capítulo IX – Disposições finais e transitórias” diz apenas respeito a isso mesmo, disposições finais e transitórias, incluindo o método de contagem dos prazos.

Despacho Normativo n.º 4-A/2008

O Despacho Normativo n.º 4-A/2008, de 24 de janeiro, tem como objetivo principal fixar a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de cofinanciamento pelo FSE, afetando assim diretamente os programas do POPH. Desde que foi publicado que o Despacho tem vindo a sofrer sucessivas alterações, nomeadamente aos limites máximos dos custos elegíveis financiados. Vamos assim cingir-nos à versão mais atual do Despacho, mas fazendo uma referência às alterações mais relevantes.

Assim, o “Capítulo I – Objeto” define o âmbito do diploma, já referido acima.

No “Capítulo II – Disposições gerais”, além da definição de conceito de custo elegível, são determinadas, com grande detalhe, as rubricas de custos elegíveis passíveis de serem financiadas no âmbito dos programas, nomeadamente os encargos com formandos (não aplicável no caso dos programas tipo Move PME); encargos com formadores; encargos com outro pessoal afeto ao projeto; rendas, alugueres e amortizações; encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos projetos; encargos gerais do projeto; encargos com a promoção de encontros e seminários temáticos e encargos com a promoção e coordenação da candidatura integrada de formação.

A cada uma destas tipologias de custos equivale uma rubrica com uma numeração diferente. No âmbito dos programas de formação-ação tipo Move PME, e dado que não são aplicáveis os custos com formandos, a numeração começa a partir dos encargos com formadores.

Os “Capítulos III – Formandos” e “IV – Pessoal afeto aos projetos” determinam a natureza e os limites de elegibilidade dos custos inerentes a cada uma das rubricas. Quanto aos formadores externos, ou seja, aqueles que, não tendo vínculo laboral às entidades beneficiárias, desempenham as atividades próprias do formador, os valores máximos considerados elegíveis para efeitos de financiamento do custo horário têm por referência os níveis de qualificação da formação ministrada e são os seguintes: para ações de formação dos níveis de qualificação 5 e 6, o valor por hora / formador é de 30 €; para ações de formação dos níveis de qualificação 1, 2, 3 e 4, o valor por hora / formador é de 20 €.

O valor máximo elegível dos custos com consultores externos é determinado em função de valores-padrão, nos termos definidos nas alíneas seguintes: o valor determinado numa base horária é de 45 € / consultor; o valor determinado numa base diária é de 170 € / consultor; o valor determinado numa base mensal é de 2.750 € / consultor.

O valor máximo elegível da remuneração dos formadores e consultores internos não pode exceder a remuneração a que esses formadores tenham direito por força da

sua relação laboral com a Entidade Beneficiária ou com os centros e estruturas de formação das mesmas.

Para além dos custos referidos com formadores e consultores, são ainda elegíveis as despesas com o alojamento, a alimentação e o transporte dos formadores, de consultores, do pessoal dirigente, técnico, administrativo, mediador sociocultural e outro pessoal, quando a elas houver lugar, obedecendo às regras e aos montantes fixados para a atribuição de ajudas de custo aos trabalhadores que exercem funções públicas com remunerações base que se situam entre os valores dos níveis remuneratórios 18 e 9.

O “Capítulo V – Custos Máximos dos Projetos” estabelece o custo máximo elegível por cada projeto, sendo este valor em função do indicador custo por hora e por formando. O indicador custo por hora e por formando é calculado com base no somatório dos encargos com outro pessoal afeto ao projeto, dos encargos com rendas, alugueres e amortizações, dos encargos diretos com a preparação, acompanhamento, desenvolvimento e avaliação e dos encargos gerais do projeto, dividido pelo volume de formação do projeto (número de horas vezes o número de formandos), tendo como limite máximo o constante no Quadro I do Anexo I do presente Despacho, e que no caso dos programas de formação-ação é de 2,5 € / hora e por formando.

Conforme já referido, periodicamente têm existido alterações aos limites dos custos elegíveis. Assim, aquando da entrada em vigor do Despacho Normativo n.º 4-A/2008, para as ações de formação dos atuais níveis de qualificação 5 e 6, o valor por hora/formador era de 43,50 € e para as ações de formação dos níveis de qualificação atual 1, 2, 3 e 4, o valor por hora/formador era de 30 €. Também o limite do indicador custo por hora e por formando era de 3,85 €, aplicável aos programas de formação-ação.

Posteriormente, a 11 de fevereiro de 2011, através do Despacho Normativo n.º 2/2011, os valores diminuíram, passando o valor por hora/formador para as ações de formação dos atuais níveis de qualificação 5 e 6 para os 40 €, e dos níveis de qualificação atual 1, 2, 3 e 4 para os 27,5 €, enquanto que o limite do indicador custo

por hora e por formando passou para os 3,5 €, aplicável aos programas de formação-ação.

Por outro lado, o valor máximo elegível dos custos com consultores externos subiu, sendo que: o valor determinado numa base horária é de 60 € / consultor; o valor determinado numa base diária é de 230 € / consultor; o valor determinado numa base mensal é de 3.700 € / consultor.

A 21 de maio de 2012, através do Despacho Normativo n.º 12/2012, os valores voltaram a diminuir, passando o valor por hora/formador para as ações de formação dos atuais níveis de qualificação 5 e 6 para os 30 €, e dos níveis de qualificação atual 1, 2, 3 e 4 para os 20 €, enquanto que o limite do indicador custo por hora e por formando passou para os 2,5 €, aplicável aos programas de formação-ação.

O valor máximo elegível dos custos com consultores externos voltou aos valores de 2008, sendo que: o valor determinado numa base horária é de 45 € / consultor; o valor determinado numa base diária é de 170 € / consultor; o valor determinado numa base mensal é de 2.750 € / consultor.

Anexo 2 – Guião e objetivos da entrevista

Método utilizado: entrevistas semidiretivas aos 3 tipos de entidades intervenientes no programa. A partir das temáticas iniciais e consoante a resposta que for dada, poder-se-ão aprofundar alguns pontos, nomeadamente os conducentes a sugestões de melhoria no programa, ou à potenciação dos pontos fortes referidos.

Questões iniciais: pequena apresentação do entrevistado, saber competências para o assunto sobre o qual vai falar, qualificações e outras questões relevantes sobre a pessoa a ser entrevistada.

TEMÁTICAS INICIAIS A EXPLORAR	EB	EF	EP
BLOCO 1 - NÍVEL PEDAGÓGICO			
1º Principais resultados obtidos com os programas (para cada uma das entidades)	√	√	√
2º Principais pontos fortes do programa	√	√	√
3º Situações a melhorar no programa	√	√	√
4º Grau de satisfação dos empresários	√	√	√
5º Solicitação de novos programas por parte dos empresários (fator repetição)	√		
6º Taxas de realização por parte das empresas	√	√	√
7º Tópicos das medidas trabalhadas no programa, quer na vertente de formação, quer na vertente de consultoria			√
BLOCO 2 - NÍVEL FINANCEIRO			
8º Frequência de submissão de Pedidos de Reembolso (PR's)	√	√	
9º Tempo de resposta médio aos PR's (entre a submissão do pedido e a receção da verba)	√	√	
10º Tempo de resposta médio entre a submissão do Pedido de Saldo Final, a auditoria final e a receção da verba final	√	√	

11º Grau de realização a nível financeiro do programa (em %), explicitando razões para não cumprimento das metas (quando aplicável)	√	√	
12º Grau de facilidade (ou dificuldade) na obtenção de formadores e consultores com valores disponibilizados pelo POPH para remunerações dos formadores		√	
13º Grau de cumprimento dos plafonds disponibilizados pelo POPH para despesas de acompanhamento	√		
14º Capacidade de fazer face a pagamentos à entidade formadora e fornecedores gerais através do método de financiamento do POPH	√		
BLOCO 3 - NÍVEL BUROCRÁTICO			
15º Facilidade e rapidez na introdução dos dados físicos e financeiros nos Templates do SIIFSE, indicando tempos médios na introdução dos dados	√	√	
16º Ocorrência de problemas na introdução de dados e capacidade do POPH para resolução dos mesmos, indicando tempos de resposta	√	√	
17º Disponibilidade (online) da ferramenta	√	√	
18º Funcionalidade da plataforma SIIFSE (lógica de menus e submenus, apresentação, etc.)	√	√	

EB – Entidade beneficiária EF – Empresa Formadora EP – Empresa participante

Com as entrevistas, e para cada uma das temáticas, pretende-se saber:

N.º	RESULTADOS A OBTER
1º	Pretendo determinar em termos gerais, em que medida as entidades aproveitaram o programa em seu benefício. A partir do geral, poderei obter dicas para particularizar algumas tendências detetadas nas respostas dadas por cada entidade. Tentar saber as razões pelas quais as entidades atingiram, ou não, os objetivos a que se propunham com a participação no programa.

2º	Pontos fortes assinalados por cada entidade, para que depois possam ser relacionados com o enquadramento teórico e conceptual efetuado.
3º	Situações de melhoria assinaladas pelas entidades. Estas situações poderão, nas conclusões, dar origem a propostas de melhoria, caso se entenda como relevante.
4º	O grau de satisfação dos empresários permitirá relacionar as melhorias assinaladas por estes no ponto anterior. Vai também permitir, em termos gerais saber as razões pelas quais os empresários ficaram ou não satisfeitos com a participação no programa. Pontos a focar: objetivos iniciais e cumprimento dos mesmos, temáticas envolvidas (estruturação, adequação), forma como decorreram as ações (duração, metodologias, meios utilizados, qualidade dos recursos e ferramentas), competências humanas e técnicas dos formadores e consultores, entre outros que os empresários possam referir.
5º	Se houver pedido de repetição, é sinal de que o programa esteve de acordo com as expetativas das empresas participantes. As respostas ao ponto 5 ajudarão a entender melhor a questão 4.
6º	As taxas de realização vão dar informação muito útil, desde a forma como o próprio programa decorreu (taxas elevadas significam que o programa decorreu de acordo com o planeado), até à própria motivação dos empresários (taxas baixas podem significar baixa motivação, ou que o próprio programa teve alguma anomalia que tivesse feito com que algumas das medidas não fossem realizadas).
7º	Indicativo de outras temáticas que poderão ser acrescentadas aos programas, que por agora se baseiam na gestão, qualidade, internacionalização e ambiente.
8º	A legislação permite fazer reembolsos com uma periodicidade de no mínimo, de 2 em 2 meses. Vamos assim verificar se as EB's estão a aproximar-se dos prazos permitidos no regulamento, ou se ficam aquém. Aferir as razões pelas quais as empresas fazem os reembolsos da forma que estão a fazer (em termos de prazos)
9º e 10º	Vamos medir o tempo médio de resposta do POPH, relacionando-o com a resposta qualitativa das entidades (no caso das entidades

	mencionarem este parâmetro como passível de sofrer melhorias). Aferir também a forma como as entidades veem o trabalho realizado pelo POPH nesta área, e respetivos inconvenientes ou vantagens em que incorrem.
11º	Também aqui estamos a medir as taxas de realização, comparando com as sugestões de melhorias indicadas pelos empresários. Verificar as razões pela quais os objetivos foram ou não cumpridos.
12º	É um indicativo do ajustamento (ou não) dos plafonds disponibilizados pelo POPH para pagamento a formadores e consultores. Explicitar as razões pelas quais existe dificuldade ou não, na contratação de formadores e consultores.
13º e 14º	É um indicativo da forma como as EB's fazem a gestão de tesouraria e a gestão das despesas gerais do projeto, ao mesmo tempo dando indicações sobre o ajustamento (ou não) dos plafonds disponibilizados pelo POPH. Explicitar as razões pelas quais os plafonds foram, ou não, atingidos.
15º	Os tempos médios na introdução dos diversos PR's pelas EB's e entidades formadoras poderão dar indicações sobre a funcionalidade da plataforma SIIFSE. Explicitar as principais dificuldades encontradas na introdução dos dados.
16º	O número de erros na introdução dos diversos PR's pelas EB's e entidades formadoras poderão dar indicações sobre a funcionalidade da plataforma SIIFSE e sobre os tempos de resposta do POPH. Relacionar com a questão anterior.
17º	O número de vezes que a plataforma está offline por problemas alheios aos utilizadores, é um indicativo da funcionalidade da plataforma SIIFSE.
18º	Mais uma vez pretende-se aferir o grau de satisfação dos utilizadores para a plataforma SIIFSE. Detalhar os pontos que funcionam melhor e pior da ferramenta.

Ordem das entrevistas: 1º Empresa Participantes (3 entrevistas); 2º Empresa Formadora; 3º Entidade Beneficiária

Anexo 3 – Transcrição integral das 5 entrevistas

Entrevista n.º 1 – Entidade Participante (E1)

A primeira coisa que eu lhe pedia era que fizesse uma pequena apresentação, quais as suas competências, quer aqui na empresa, mas também a experiência por que passou ao nível dos programas de formação-ação, que julgo que tenham sido dois.

Na empresa A&A tenho a função de gestora e de TOC, em termos de programas de formação participei no Dinamizar e na Formação para Empresários.

A E1 esteve sempre a acompanhar de perto esses projetos, quer no Formação para Empresário quer no Dinamizar?

Sim, estive sempre a acompanhar. O projeto Dinamizar correu muito bem, foi muito útil para tomar decisões dentro da empresa, a Formação para Empresário já foi mais teórico e menos prático, acabou por ser mais útil o projeto Dinamizar.

A minha primeira questão passava mesmo por aí. Quais foram os principais resultados que obteve com esses programas onde participou?

No projeto Dinamizar, que foi o primeiro que nós participamos, conseguimos angariar ferramentas muito úteis para a nossa empresa, tanto da parte financeira, como de análise de projetos e conseguimos através daí verificar que a nossa solução seria mesmo a modernização e através disso fizemos as nossas obras, acabando por ser essencial para aquilo que nos surgiu agora. A nossa empresa acabou por modernizar-se. O projeto da formação para empresários foi mais parte teórica, não tão prático, e conseguimos analisar, dentro das pessoas que estavam dentro da formação, conseguimos chegar a alguns problemas dentro daquela empresa e tentar arranjar soluções, mas não passou daí. Foi mais formação em sala e menos consultoria e parte prática dentro da entidade.

A seu ver, essa parte que correu menos bem na formação para empresários, o que é que poderia ter sido diferente e que levasse a atingir os seus objetivos. E já agora, quais eram os seus objetivos iniciais quando participou neste programa?

Na formação para empresários?

Quer num, quer noutro.

Seria tirar ferramentas, tirar ideias, através doutras pessoas, formadores, qua através duma perspetiva diferente da minha conseguissem dar novas ideias e arranjar soluções para alguns problemas que nós tínhamos dentro da empresa e conseguirmos junto com o novo formador, chegar a um novo rumo e a uma nova solução. Em termos de Dinamizar conseguiu superar todas as minhas expetativas, até consegui ir além daquilo que eu esperava. Como foi o primeiro consegui ficar muito satisfeita com o resultado final. Em termos de Formação para Empresários, como eu tinha uma expetativa acima, acabou por ficar um bocadinho abaixo, pois em termos de entidade organizadora, que não era a mesma do Dinamizar, senti muita falta de acompanhamento, por vezes eram prometidas situações, como por exemplo, diziam-nos que íamos ter formação naquele dia, depois chegava aquele dia e não aparecia ninguém, falhavam em termos de datas, de horas, de objetivos. Conseguiram falhar em tudo, até no certificado no final. E depois como foi só formação em sala, até as horas que estavam previstas para dar dentro da empresa, até nisso conseguiram falhar. Aquilo que foi dentro da sala foi cumprido, mas foi tudo muito teórico, pois pelo que nós vimos com os formadores, eles foram informados do programa, apenas isso, e não foram informados das pessoas que iam participar, nem quais é que eram as empresas, nem que eram pequenas empresas e então eles iam com matérias relacionadas com multinacionais e aquilo não se aplicava às nossas empresas.

O que é que teria feito de forma diferente em relação a este programa de Formação para Empresário?

Tentaria adaptar à realidade que se estava a apresentar, que eram tudo pessoas ou micro ou pequenas entidades, e primeiro que tudo, tentaria ver junto das pessoas que estava a ter formação, o que para elas era mais útil, quais é que eram objetivos e o que elas pretendiam através da formação. Não foi isso que foi feito. Aquilo que foi feito foi apresentar aquilo que estava no programa e nada mais.

Quais é que são os pontos fortes destes programas e já agora podemos também falar daqueles que são os pontos a melhorar?

Em termos de Dinamizar?

Em termos do programa em geral.

O ponto forte é conseguirem dar ferramentas muito importantes, porque a maior parte destas empresas, são empresas que todas as ferramentas que têm são ferramentas já por vezes desatualizadas e vir uma pessoa de fora com uma nova visão e ter uma nova abordagem, por vezes, por vezes não, é muito importante e consegue dar uma nova visão, mesmo em termos de análise financeira, conseguimos ter ferramentas muito importantes para hoje analisar a minha empresa através dos balanços e da demonstração de resultados, e foi muito importante. Porque eu até, só para vermos, não tinha, antes deste programa, eu não tinha nenhuma análise feita em termos de história da empresa, em termos de abordagem de mercado, e através disto consegui ter e ficar com uma nova visão, porque até mesmo aquela parte de qual é que era a visão da empresa, quais é que eram os objetivos, até isso estava a passar um bocadinho ao lado, porque dia a dia é por vezes fazer o essencial e essas coisas ficam um bocadinho por fora. Se não vier uma pessoa que nos diga que isso é essencial, por vezes isso escapa-nos. Os pontos fracos é por vezes os formadores não estarem habituados a esta realidade e por vezes não conseguem adaptar as matérias que têm com as empresas e depois para a empresa é inútil e não é essencial.

Acha que em termos de horários, em termos do próprio escalonamento do programa em termos temporais está adequado ou haverá algum tipo de melhoria que se possa verificar?

Não, acho que normalmente o que diziam em termos de horários conseguiam adaptar aquilo que a empresa pretendia e a empresa, junto com a entidade (organizadora) é que decidia em termos de horas, como é que dava mais jeito e foi tudo em conjunto que nós decidimos, em termos de horas, de dias, e foi adaptado.

E em termos de cargas horárias, acha que o volume de horas era o adequado para os objetivos iniciais que estavam pensados ou a esse nível poderia haver alguma mudança:

É assim, tanto num programa como noutro, não me lembro de alguma coisa que tenha ficado por falar, pois penso que foi sempre o suficiente. Se houvesse alguma

coisa que tivesse ficado por dizer, eu também vi que havia disponibilidade, tanto da entidade, como dos formadores, para depois, ou através de *email*, ou através doutro meio, nós resolvermos essa situação.

Em termos do vosso grau de satisfação perante estes programas, considera que atingiu os objetivos, ficou satisfeita com o programa, ou apenas medianamente satisfeita? Voltará a entrar neste tipo de programas?

Sim, no Dinamizar fiquei muito satisfeita. Posso dizer mesmo que fiquei muito satisfeita, superou todas as minhas expectativas, voltaria a participar sem dúvida alguma. Na formação para empresários, é assim, falhou algumas situações, mas também não vou dizer que não fiquei satisfeita, porque tudo o que eu aprendi acaba por ser algo adquirido. É claro que podia estar à espera de mais, mas se calhar tinha a ver com as minhas expectativas e isso não foi superado mas tudo o que eu aprendi acaba por ser sempre importante. Por isso não posso dizer que não voltaria a participar, porque é claro que participaria em todas as formações que me dizem para participar ou que seja importante.

Em termos de taxa de realização. Conseguiram atingir os objetivos a que se propunham em termos de horas de participação, ou seja, o que eu quero dizer é se estavam X horas programadas, atingiram essas horas, ou por outro lado ficaram algumas sessões por serem realizadas, ou por outro lado, até houve um excesso de horas que não foram contabilizadas no programa? Como é que correu a esse nível?

No projeto Dinamizar penso que até excedi o limite de horas devido a uma situação que não correu muito bem mas que depois a entidade organizadora conseguiu superar esse problema, e excedi as horas. Em termos da Formação para Empresário havia alguns complementos de formações que começaram a ser dadas e não terminaram porque entretanto chegou ao limite e a entidade organizadora já não terminou.

Como é que essa situação poderia ter sido resolvida?

Talvez organizar melhor, porque nós tínhamos um limite de tempo para dar aquelas formações e por vezes não houve muita disponibilidade por parte da parte da organizadora, porque era um dia que não podia, depois no outro também não dava e

depois chegamos ao limite para terminar aquele programa e não tínhamos as horas todas dadas, mas pronto, como depois as coisas também não correram assim muito bem nós depois não insistimos mais e deixamos estar.

Uma última pergunta. Quais foram os temas que trabalharam nesses 2 programas? Temas em termos gerais, não vale a pena estar a particularizar todos, mas em termos gerais em que áreas é que foram trabalhadas as sessões, quer de consultoria, quer de formação?

No projeto Dinamizar tínhamos a parte de formação em sala, tivemos a gestão estratégica, eu tive gestão de recursos humanos, todos os meus funcionários tiveram formação de higiene e segurança no trabalho, a SA (nota do entrevistador: outra das gerentes da empresa) também teve qualquer coisa da parte financeira, visto ser ela a estar mais dentro dessa área e depois tivemos a parte de consultoria. Tivemos a parte de análise financeira, tivemos gestão estratégica, mas foi dentro da obra, com os custos que nós íamos ter, para nós também termos uma noção de quanto é que ficaria a nossa obra. Tudo isso foi muito importante porque o meu pai, como é uma pessoa mais antiga tinha algum receio e através desses mapas ele conseguiu ver que era uma boa forma dele investir e tendo uma pessoa de fora a dar-lhe alguns conselhos e diferente de ser uma de nós a dizer e então, ele, através disso também conseguiu mudar de ideias e seguir com a obra para a frente e depois tivemos a parte de marketing também aqui aplicada à empresa, tivemos uma formadora muito boa, e ela conseguiu ajudar-nos muito na parte de marketing e deu-nos aqui algumas ideias para a obra. O programa de formação de formadores (nota do entrevistador: a E1 queria dizer Formação para Empresário) foi mais teórico, tivemos também algumas consultorias. Tivemos gestão estratégica novamente, tivemos gestão operacional, e tivemos gestão financeira, penso eu. E depois tivemos aqui em sala vendas, falamos um bocadinho sobre vendas, mas aqui direcionado para mim e para a SA, só nós é que tínhamos formação, os nossos funcionários já não tinham, mas conseguimos também através dessa formação tirar também algumas ideias para a obra, tivemos cá um arquiteto que nos deu algumas ideias, também foi muito bom porque nós estávamos com ideias de fazer tudo mais fechado e ele veio com umas ideias novas e conseguimos aplicar e também foi muito bom e muito importante para o nosso projeto.

Entrevista n.º 2 – Entidade Participante (E2)

E2, pedia-lhe em primeiro lugar que falasse um pouco sobre o que faz na empresa e quais são as suas competências nesta empresa e em que programa é que participou.

Portanto, eu sou sócia gerente da empresa, neste momento a única gerente, e a minha função tem a ver com tudo o que tem a ver com o que é parte administrativa, digamos assim, embora seja eu a administrar, por exemplo, diretamente a parte do pessoal e etecetera, mas por questão de... (impercetível) ... três grupos, administrativo, parte comercial, parte técnica, mas depois os três grupos, acabo por ser eu a gerir, digamos que sou eu quem dá a última palavra aqui dentro, é mais ou menos isso.

Ok, em que programa é que participou? Move PME, não foi?

Sim, exatamente, participei no programa Move PME.

Então vamos iniciar. Tenho aqui um conjunto de perguntas que gostaria de lhe fazer para aferir como é que o programa correu aqui na empresa. Em primeiro lugar quais foram, quais eram as suas expetativas iniciais em relação ao programa? Quando entrou no programa, o que é que estava à espera que fosse...

É assim, eu não tinha muitas expetativas em relação ao programa, pronto, porque eu entrei por recomendação de um amigo, na altura, que a empresa dele tinha participado no programa e disse-me “olha isto até pode ser bom para ti e tal, e faz a inscrição porque acaba por ser totalmente financiado e dá-nos dicas interessantes como, pronto, como agir”. E eu entrei um bocado, visto que a empresa na altura estava a passar por uma grande mudança, um dos sócios tinha falecido e portanto eu estava a assumir toda a parte da empresa que antes era assumida pelo outro sócio e portanto entrei um bocado por isso, sem saber se calhar um bocadinho no que me ia meter mas, pronto, tudo bem, então vamos lá, aprender é sempre uma mais-valia, portanto vamos ver o que é que dá.

E quais foram os principais resultados que obteve com o programa?

É assim, eu, a título pessoal acho que as formações foram muito importantes porque fizera-me perceber algumas lacunas, se calhar, que existiam já por anos, na empresa, por exemplo, a nível das preocupações com marketing, a nível de outras coisas, da organização mesmo aqui interna que nunca tinha sido feito, que nós até achávamos que não era necessário e que a partir daquele momento nós percebemos, não, espera lá, dizem isso e há (impercetível) com isso, então se calhar vamos implementar, e tem sido implementado, mesmo na parte de gestão, vários instrumentos que me foram fornecidos e que realmente, pronto, embora eu já tivesse algo, mas que foram melhorados e isso tem ajudado.

Considera que os objetivos foram atingidos, foram cumpridos?

Sim, sim.

Aa seu ver poderia algo, algo que poderia ter contribuído para rentabilizar ainda mais esses objetivos?

É assim, da parte do programa eu penso que não, eu acho que se calhar nós aqui é que depois não implementámos tudo exatamente, porque se nós tivéssemos implementado tudo, todo aquilo que recebemos se calhar as coisas até tinham resultado bastante melhor.

E a seu ver, o não terem implementado essas, vá lá, algumas ferramentas que foram propostas deveu-se a quê, a falta de tempo, a um elevado grau de complexidade das ferramentas...

Não, se calhar um pouco falta de tempo, por exemplo, uma das coisas que na altura foi sugerida seria um software de gestão...

CRM?

CRM, e que pronto, ainda tem custos elevados. Na altura não foi implementado por questões de tesouraria. Pronto. E que eu acho que neste momento continua a ser uma lacuna na empresa, mas por isso, não por culpa do programa. Eu acho que tem a ver mesmo connosco.

Em termos do programa qual é que acha que são os principais pontos fortes do programa, e já agora também os pontos, que a seu ver, necessitam de ser melhorados?

Os pontos fortes acho que é passada muita informação, é dada muita informação para se conseguir, digamos, que melhorar e enfrentar todas as dificuldades que as empresas hoje têm que viver no mercado, e isso é realmente, tanto a nível da formação, como os instrumentos que são fornecidos, tudo isso. Aqui há um ponto fraco, eu acho que é, se calhar, o tempo que o programa dura, acho que é um pouquinho longo, as coisas às vezes não são tão... A parte inicial foi muito rápida (imperceptível).

A parte inicial foi o diagnóstico e a definição do plano de ação, não é isso?

Não, a parte... Sim, e teve aquela parte de formações, que foi, e que na altura até foi só comigo, que não foi aqui na empresa, foi fora da empresa, que houve uma parte de... Foram cinco ou seis formações de dois dias sempre. E essa, pronto. Depois tivemos ali uma parte em que as coisas parece que foram ali parando, pronto.

Já na parte do plano de ação?

Exatamente.

Ok, na implementação do plano de ação. Mas na fase em que acabou a definição do plano de ação e era para se arrancar com as primeiras medidas ou depois entre as medidas?

Não, eu acho que foi quando se passou para as medidas.

Ou seja, entre o terminar-se o diagnóstico...

O diagnóstico e depois...

Iniciar-se as primeiras medidas.

Exatamente.

Considera que ficou satisfeita com o programa no geral?

No geral sim.

Voltaria a participar no programa se fosse possível?

Voltaria, sim voltaria.

Em termos das medidas... Quais foram as principais medidas que foram realizadas? Tem presente?

Medidas, está-me a falar...

As medidas que estavam, quer no plano de ação, quer do plano de formação. Portanto, a empresa tinha algumas medidas que estavam definidas no plano de ação e tinha também algumas medidas que implicavam apenas formação. Qual foi o grau de realização dessas medidas que estavam inicialmente pensadas?

Nas medidas de implementação, por exemplo, aí na parte do plano estratégico, eu penso que não só a mim, porque não fui só eu que participei, porque isso foi um bocado formação com agir, e com o que tínhamos que fazer, acho que também ajudou, portanto, outro administrativo que também participou na formação, a perceber que se calhar havia ali as coisas que, que não estavam a ser feitas da forma mais correta e que, por exemplo, neste momento ele é muito mais proactivo em pôr em prática tudo o que é, tanto nos planos estratégicos como no marketing. Ele participou nessa também. É muito mais proactivo. Está sempre com ideias. E nós aprendemos aquilo, portanto vamos pôr isto em prática, pronto.

Mas as medidas foram mesmo totalmente realizadas?

Sim.

Ok, houve... Portanto, das medidas do plano de ação, e eu vou falar aqui um pouco das medidas que estavam planeadas, que era o plano estratégico, que era o estudo de viabilidade e os instrumentos de controlo financeiro, portanto essas medidas realizaram-se...

Sim.

... na totalidade. Depois, ao nível da formação a empresa tinha também três medidas que era o plano de marketing, as técnicas de venda e a postura perante os clientes. As medidas foram totalmente realizadas?

A da postura perante os clientes ainda não, está para ser agendada.

Ok, portanto há um desfasamento temporal entre...

Há. Também tem que ver com, na altura a primeira vez que ela esteve para ser marcada, nós estávamos na altura com aqui a saída e entrada de pessoas na empresa. E portanto, eu pedi também na altura, foi meu pedido adiar, para que eles saíssem para que depois entrar os outros, pronto. Entretanto meteu-se o período de férias em que uns não estão, outros, depois vão de férias os outros, pronto, e está agora para ser marcada.

Para ser marcado, portanto, estes problemas de não cumprimento foi por razões internas...

... sim...

Não por, não por condicionalismos do próprio programa, não é?

Sim.

E vão ser agora realizadas.... Ok, essencialmente eram estas as perguntas que eu tinha para fazer, acho que já me deu aqui umas dicas interessantes para ver possíveis pontos de melhoria no programa. Muito obrigado.

Entrevista n.º 3 – Entidade Participante (E3)

E3, começava por perguntar qual foi o programa, ou programas, em que participou, de formação-ação e quais as suas qualificações ou competências ao nível da empresa que levaram também.

Boa tarde André, o projeto foi o projeto Move, as competências que tenho na empresa é de administrador geral da empresa. Respondo à sua questão?

Sim, portanto, o BA trata da gerência da empresa, não é? Tudo ao nível da gestão.

Neste momento temos um administrador.

Na altura em que participou era só o E3?

Foi uma das coisas que dentro do programa Move, apercebi-me de que era necessário trazer outra pessoa para aqui, para a empresa.

Ok. Dentro do programa Move... Quer dizer que foi com o programa que se apercebeu dessa necessidade?

Vários fatores, esse foi um deles.

Ok. Quais eram as suas expetativas iniciais em relação ao programa?

Não tendo eu formação na área de gestão, achei que era interessante explorar a oportunidade de ter consultadoria gratuita, por pessoas com experiências diferentes da minha e que trouxessem métodos e novas formas de atuar internas e se calhar até para o exterior. Basicamente foi pensando nessa oportunidade, preço, ou sem preço, e na formação que as pessoas poderiam ter e no conhecimento e que podiam trazer conhecimento para a empresa.

As suas expetativas foram satisfeitas ou há pontos em que...

Foram satisfeitas na parte financeira e pouco mais.

Na parte financeira?

Na parte de... Ou melhor, o projeto estendia-se por vários pontos, um deles era a área financeira onde tinha expetativas elevadas e realmente foram cumpridas.

Depois havia uma data de outros pontos que estavam enquadrados no projeto que não foram... Foram realizados mas que não trouxeram mais-valia nenhuma, nem alterações significativas na empresa, alguns até nem foram cumpridos.

A seu ver porque é que isso aconteceu?

Disponibilidade das partes.

Portanto, quer sua, quer do formador?

Minha, quer do formador.

Ou também da empresa que...

Mais por parecer que existiam alguns formadores que não tinham vontade de desenvolver os projetos.

A seu ver como é que se poderia melhorar essa situação?

Eu acho que nessa área tem que existir muita experiência e um formador novo tem que ser sempre acompanhado por um formador bastante experiente nesta área. Têm que ser pessoas que realmente conheçam ou percebam a necessidade das empresas nestes projetos, que têm nestes projetos, são necessidades reais e que o empenho tem que ser muito elevado, tem que haver uma cooperação muito forte. Nem todos os formadores têm esse aspeto ou essa característica pessoal muito definida, não se interessam, preocupam-se mais com o eu, do que com o projeto em si, com... Faz parte também do profissionalismo que trazemos e aí falhou um bocado.

Em relação às medidas que havia para a empresa, neste caso tínhamos 5 tipos de medidas que estavam previstas no programa, lembro-me que as medidas da área financeira, que eram duas, neste caso foram cumpridas, as outras três não foram cumpridas...

As medidas financeiras foram cumpridas, até houve uma adaptabilidade de parte a parte para se, mediante, aí está, as necessidades reais da empresa, aquelas que foram identificadas de início. O projeto começou, falhou logo no início. A parte inicial é muito importante, onde se faz o guião e o apanhado das necessidades da empresa, e aí não deveria ter só um consultor a fazer essa análise, mas deveria ser

dois, um experiente e um jovem, e aí falhou parte do que depois veio a realizar ou não. Na parte das medidas foram feitas as da parte financeira em pleno e houve disponibilidade para alterar aqui e ali mediante as necessidades reais da empresa, na parte de recursos humanos ficou quase completo, ficou por finalizar um último projeto, que também não havia mais tempo dentro do projeto para colmatar isso, não havia mais horas disponíveis. Na parte da comunicação, eu não sei se posso dizer isso mas vou-me atrever, foi ridículo, a pessoa veio cá, teve uma conversa comigo e não me entregou nada, entregou-me um cartão e mais nada. E depois acho que não tive mais medidas, não me recordo, era recursos humanos, financeira...

Parte da atividade, parte da avaliação dos fornecedores...

Essa, essa aprendi um bocado na parte, num próprio projeto interno da empresa onde houve uma reestruturação interna da empresa, onde foi feita também uma visita a Hong Kong e houve uma visita às fábricas, houve um próprio plano de atuação interno para mudar... Daí não ter sido necessária essa medida dentro do Move.

Ok. A seu ver, E3, quais os principais pontos fortes e também os pontos que o programa, no geral, merecem um reparo? O que é que... Quais são os principais pontos fortes...

Os pontos fortes obviamente que, dentro da nossa economiazinha e dentro do nosso mercado extremamente difícil, e é óbvio que o facto de não haver um custo, para além do nosso tempo, mas não há um custo monetário real, é um aspeto muito importante, porque nem sempre as empresas têm capacidade ou disponibilidade mental, às vezes até é mental, de poder ter uma noção que isto é estritamente necessário, de tomar aqui, ter medidas deste género, e isso traz um conhecimento, ou melhor, traz um know-how posterior muito importante para o desenvolvimento da própria empresa e para a sustentabilidade e para... Por isso é fundamental esta oferta a custo zero quase, é fundamental para trazer as empresas, que se calhar poderiam dar um passo à frente e têm, e hesitam em fazer por causa da questão financeira. Os aspetos menos positivos e a qualidade de formação dos próprios formadores onde a nível pessoal têm que ser, às vezes, um bocadinho mais profissionais, não digo que todos sejam, pelo contrário, tive, como você sabe pessoas, e você é um dos casos, que realmente foram muito profissionais, até

demais, o que é positivo, mas depois apanha-se o oposto e aí é complicado gerir e essa perda de tempo que existe faz às vezes repensar um, porque se só existisse, dentro dos formadores, se eu tivesse apanhado formadores todos com, que se estivessem a marimbar para o projeto, tinha sido complicado aderir a um próximo projeto do género.

Parto do princípio que repetiria o programa se lhe fosse dada oportunidade?

Sim, sim. Tinha... Obviamente tenho uma experiência neste momento diferente da anterior, também iria exigir se calhar outros parâmetros que não exigi com este projeto.

As suas expectativas iniciais iriam agora subir?

Sim, sim, bastante e o próprio, a própria análise, aquela primeira análise que se fez iria ser muito mais (impercetível) e muito mais ao pormenor e se calhar o projeto teria corrido de maneira diferente, ou então não, se calhar estou enganado. Depende, porque depois depende de quem está do outro lado, dos formadores

Portanto, aquela parte inicial, se calhar, a parte inicial do diagnóstico e definição do plano de ação, que não correu aqui tão bem, é um primeiro ponto que se tem que ter...

Sim, é fundamental.

É fundamental... Em termos de prazos foram adequados às necessidades da empresa, ou considera que houve algum desfasamento em termos de se terminar a primeira fase e iniciar-se o plano de ação?

Eu acho que houve... Porque houve uma parte de formação e houve uma parte do plano de ação, ou melhor, das medidas na própria empresa, e penso que a disponibilidade nunca é muita nas empresas, mas quando se entra num projeto destes tem que se ter essa noção de que tem que se ter disponibilidade, e o projeto estendeu-se por muito tempo. Devia ter sido mais curto. Digo já que a formação também foi muito, estava muito bem organizada, mas poderia ter sido formação com implementação das próprias medidas na empresa. Porque termos a formação e depois não termos como implementar, tudo bem, ficamos com as ferramentas, mas é a primeira vez que vamos fazer. Depois esta parte da formação e a formação in

loco é distinta, e acho que este projeto ganharia muito mais se parte das medidas fossem feitas na empresa e parte da própria formação... Não é fazer formação individual, mas em conjunto, mas depois transportar essa formação, no imediato para o dia-a-dia da empresa. E aí não houve essa...

Aplicabilidade?

Exatamente.

Portanto, na parte da formação poderia haver algo mais aplicável...

Uma interação daquilo, do conhecimento e da prática.

Ok, tudo bem.

Porque ali estão-nos a dar o métodos, mas no dia-a-dia, aquilo que nós aprendemos ontem (impercetível)... Como sabe sou empresário há alguns anos e aquilo que ouvimos ontem e apontamos e temos as ferramentas, no dia-a-dia pode não se aplicar no imediato. Quando se a ferramenta for construída logo direcionada para a empresa e ficar gravada num computador e dispersa pela empresa em como irá usar-se esta ferramenta para..., é totalmente, é algo que fica já construído, que fica já feito. Porque é bastante difícil para uma pequena empresa que tem, e num país que tem um grau de... Uma legislação muito pesada, onde existe muito pormenorzinho, que tem que ser correspondido pelas empresas diariamente ou semanalmente, é muito burocrático, o nosso país é muito burocrático, e depois o gestor que está à frente da empresa perde bastante tempo não só na própria gestão da empresa, mas também tem outras funções na empresa, e o André tem essa noção que numa microempresa o gestor faz um pouco de tudo. E depois, com esta burocracia toda, com a tentativa de implementação de medidas que este projeto deveria trazer mais... facilitar trabalho dentro da própria empresa. Deveria ser um projeto e uma formação feita quase à medida para a empresa. Não sei se é impensável, mas era o ideal.

Ok, existem casos, não foi neste programa porque vocês são microempresas, mas existe esta formação à medida para as empresas. Só mais uma pergunta E3... Só mais uma pergunta que eu vou fazer mas poderá depois dizer o que (risos)... Em relação ao que referiu há pouco, de que o programa deveria ter

um horizonte temporal mais curto, no caso de se diminuir esse horizonte temporal e torna-lo mais intensivo, o E3, por exemplo, teria disponibilidade para dedicar mais tempo a este projeto?

Ai está, se o projeto fosse à medida da empresa, sim, porque tem todo o sentido, enquanto estamos na empresa gerimos o dia-a-dia com as pessoas à nossa frente. É obrigatório, não temos como evitar a pessoa, não é? Enquanto que se for uma formação noturna, em que eu fui a muitas, apesar de que eu tenho um grau de (risos)... Fui a quase todas exceto quando estava fora, mas, se for feita à medida, sim, eu acho que tem todo o sentido e obviamente teríamos que... O próprio projeto era mais célere. Não sei se me faço entender.

Estou a perceber, estou a perceber

Enquanto que numa formação de duas horas com vinte pessoas, perde-se aquelas duas horas, depois temos mais duas, depois mais duas e acaba aquele curso. Se for na empresa eu acho que essa somente duas horas chegariam para dar a formação individual e implementar logo medidas. Vá lá, ou quatro horas, não sei. É muito mais direcionada, muito mais fácil de passar pelas, pela parte da formação e pela implementação no momento. Está-se a trabalhar para resolver logo as das coisas. Acho, acho não, tenho a certeza que se o projeto fosse pensado desta forma a empresa ganharia mais, o formador ganharia mais, o próprio, as próprias entidades ficariam muito mais satisfeitas porque demoraria menos tempo e a empresa, no fundo aqui cliente final teria os métodos, os novos métodos e as novas ferramentas no imediato instaladas, instaladas não, preparadas na empresa.

E3, gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Não, foi um prazer trabalhar consigo, somente.

Ok, vamos começar então a entrevista, eu pedia-lhe que fizesse só uma breve apresentação...

Minha?

Exatamente.

E do meu papel no próprio projeto e na empresa? Portanto, o meu nome é E4, em termos de formação académica, a base são as ciências da educação, depois aprofundadas em termos de mestrado com a componente de sociologia económica e em termos de doutoramento, em curso, na parte da liderança. Em termos de projeto, o meu papel é diretora executiva do projeto, ou seja, acompanhamento na componente de consultadoria das ações a implementar, e na componente financeira existindo depois mais duas pessoas que fazem o acompanhamento direto aos empresários, ou às entidades. Está bom assim?

Entrevistador: está ótimo.

Depois...

E4, antes ainda de começarmos aqui com as perguntas da praxe, pedia-lhe só que me explicasse quais eram os objetivos iniciais quando entrou no programa?

Os objetivos para nós, empresa?

Para vocês, empresa, exatamente.

O objetivo era através da consultadoria nós conseguirmos criar também uma estrutura mais sólida internamente a esse nível, quer na componente de desenvolvimento organizacional, quer na componente financeira, conseguimos ter uma boa bolsa de consultores. Há razões financeiras também, pela participação no projeto, isso é um objetivo, naturalmente, e, acima de tudo, contacto com empresas diferentes, ou seja, uma porta aberta para conhecermos melhor as empresas de um determinado local, micro empresas, pequenas empresas, no caso estamos a falar do Move, portanto um programa onde nós tivemos sempre micros, mas abrir a porta para outros projetos, para outras atividades, e alargar também o nosso âmbito de

ação a Torres Vedras de uma forma mais sólida depois de o projeto acabar, esse foi se calhar o principal objetivo.

E quais foram os principais resultados obtidos com o programa?

Com o Move, para nós ou para as entidades?

Para vocês. Também se pode falar do balanço...

Acaba por ser misto. Houve uma parte das empresas com as quais nós estabelecemos uma relação muito positiva, não é? E que acabaram por decorrer outras atividades e outros projetos, não é? A conclusão a que chego é que muitas vezes as empresas não conseguem avançar porque não têm as condições, ou de motivação, ou de recursos físicos, ou de saberem as oportunidades que existem, e portanto, o principal resultado foi isso, o conhecimento com outras pessoas, das quais resultaram mais do que clientes, em alguns casos, mas mesmo parcerias sólidas com pessoas em que agora confiamos e que confiam em nós. Em termos de outro tipo de resultados para além dos financeiros, o conhecimento de novos consultores, ou seja, bate certa com aquilo que era o nosso objetivo inicial, descobrimos que há outras pessoas espalhadas pelo mercado que acabaram por ser nossas consultoras, consultoras e consultores, que podemos canalizar para outros projetos e outras atividades. Também percebemos que apesar de a este nível de consultoria nós não, este tem sido o primeiro projeto, o segundo projeto de larga escala, ou seja, estar a trabalhar em 40 empresas ao mesmo tempo, fazendo um diagnóstico, estruturar, sem ser uma coisa que alguém nos peça para nós resolvermos um determinado problema, que é mais a nossa orientação, e percebemos que apesar de não termos uma experiência de dez anos nisto, porque a empresa foi constituída em 2010, conseguimos, mesmo com os consultores internos, responder com bons níveis de execução, e isso foi bom, ou seja, nós conseguimos desenvolver competências dentro da própria empresa e das pessoas que são internas na empresa, através do projeto. Portanto, neste momento conseguimos fazer mais coisas, somos mais capazes. Mais resultados obtidos com o programa... Terão estes sido os principais... os contactos, as relações de parceria estabelecidas, as aprendizagens que nós tivemos, e a estabilidade que apesar de tudo dá um projeto destes, também traz alguma estabilidade em termos financeiros, entre as entradas e as saídas, mas o saldo é positivo.

Em relação a pontos fortes do programa e outros pontos que veja que poderiam ser melhorados?

Pontos fortes: a relação próxima com os empresários e o facto de estar estabelecido que é necessário um diagnóstico. Logo ai temos um ponto a melhorar, que é, como é que nós conseguimos que o diagnóstico não seja de uma dimensão tão curta. Nós tínhamos um diagnóstico de doze horas, que é longo e que é curto, ou seja, as expectativas das pessoas é muito grande quando iniciam o diagnóstico e nós não temos tempo para recolher as informações e ao mesmo tempo prepará-las para o que vai ser a seguir. Ou seja, elas no diagnóstico identificam todos os seus pontos da forma mais rápida que nós conseguimos recolher e não temos tempo para prepará-las em todos aqueles pontos que vão ser resolvidos, e quando começamos a trabalhar o plano de ação, que ainda vem dentro da componente do diagnóstico, percebemos que as pessoas têm objetivos muito a curto prazo, e portanto, se calhar, um ponto a melhorar é quase como se criasse um período de imersão prévio à efetiva execução do projeto, ou seja, antes de iniciar o diagnóstico, existiriam outras doze horas, que até podia ser uma componente de formação e uma componente de consultoria em que eles tinham algumas competências emocionais, de gestão do tempo, de relação, de análise de expectativas deles, daquilo que vai ser o gestor, e teríamos uma componente de consultoria preparada para o que é que são levantamentos de informação, o que é que é execução, para eles perceberem a amplitude, não é, da mesma forma que quando se vai fazer um determinado programa numa faculdade há um período prévio, e a seguir é que se iniciava a componente do diagnóstico, ou seja, eles teriam preparados para eles perceberem o tempo que teriam de disponibilizar, como é que eles se iriam organizar ao longo daqueles seis meses ou um ano, o que é que de tudo aquilo que eles vão dizer ao mesmo tempo conseguem priorizar aquilo que é mais importante, e isso ajudava daí para a frente a que os resultados fossem melhores. Para além disso, pontos fortes, a relação entre a consultoria e a formação é importante, os tempos, isto há sempre um mas, no entanto, os tempos que nós temos para executar tudo, leva muitas vezes a que não exista a melhor coordenação entre a formação e a consultoria. Outro ponto forte é os resultados que eles conseguem obter, independentemente das quedas que se possa ter pelo percurso, eles conseguem de facto ver resultados, ou seja, eles, o ponto de partida e de chegada há diferenças

claras e há uma melhoria, ou seja, isso é um ponto forte. Percebem também pela formação que às vezes é preciso parar e pensar um bocadinho, percebem pela consultoria que precisam de tirar tempo para olhar para aquilo que é a empresa deles, e que não é tentarem fazer tudo ao mesmo tempo que vão conseguir ter resultados. E ficam mais atentos para situações futuras. Situações futuras para não serem enganados, para tomarem melhores decisões, para ponderarem melhor e para fazerem melhor. Isso eu acho que é o grande ponto, ou seja, mais do que eles conseguirem resultados no imediato, ficam mais preparados para a fase seguinte. Se nós quiséssemos ter, de facto, grandes resultados, teríamos que pensar se financeiramente é uma coisa comportável, num projeto de dois anos ou de três anos, em que eles tivessem várias etapas, não é? Uma coisa que já se falou muito, na questão dos workshops finais, que eles tivessem quase um momento de preparação prévio e de arranque, depois num segundo ano teriam a consolidação de algumas metas e no terceiro ano, com pequenas ações pontuais já poderia avançar para um caminho, de facto, que eram os objetivos deles a curto prazo, mas que só podem ser realizados a longo prazo.

Pelo que eu depreendo, o principal ponto fraco é mesmo as intervenções com pouco tempo...

É o tempo. O tempo não é só o nosso. É o tempo deles. Ou seja, o tempo deles versus a expectativa e versus as necessidades que eles têm no imediato, é um ponto contra.

E acha que se as intervenções aumentassem em termos de período de tempo e também em termos do tempo das próprias intervenções, os empresários iriam mostrar disponibilidade para...

Se aumentassem no tempo acho que sim. Acho que sim. Porque eles criam uma relação de proximidade com os consultores.

Portanto, poderíamos aumentar no tempo (impercetível) não tão intensivo (impercetível)...

Porque eles a certa altura precisam de um apoio complementar, ou seja, eles não... É a mesma coisa que irem ao psicólogo. No fundo isto é quase como uma psicoterapia, aquilo que se faz, um psicoterapeuta. Eles depois da pessoa sair ficam

sem pontos de suporte, não é? E agora falo com quem? Quando eles vinham cá eu perguntava, ou ligava, ou mandava um *email*, e agora? E será que eu posso continuar a perguntar? Uns que são mais descarados continuam, uns ficam a medo e depois fazem contas à vida e dizem que não têm forma de pagar, nem sequer perguntam se é preciso pagar ou não, e portanto acho que ajudava alongar no tempo e nas horas, sendo que nas horas não era preciso alongar muito mais. Outra coisa que se calhar se podia e estava associado a isso era a questão da consultadoria, da formação, e a questão da distância. Nós, há cinco anos atrás, em 2004, falava-se muito nas COP's, nas Comunidades de Aprendizagem Colaborativa, nas comunidades práticas. As comunidades práticas ainda existem. No fundo eram ambientes síncronos, ou assíncronos, que se criava um ponto de suporte. Eu não sei até que ponto isto não valia mais se se assumisse que essa distância é importante. Porque parto do princípio que fazemos formação presencial, estamos em termos de consultoria presencialmente com eles, eles pensam ao mesmo tempo que nós, nós temos resultados ao mesmo tempo que eles, e isso é impossível, não é? E portanto, assumirmos claramente esta componente da distância na formação e na consultoria, criando uma área complementar, não é, que tem horas de gestão, tem um suporte próprio, mas que também perdurava, ou seja, quando acabasse iria ficar alguma coisa para o futuro. Acho que isso era um ponto interessante que se perdeu nos programas financiados. Ou seja, em 2003, 4, 5, 6, a distância, as comunidades eram um elemento muito forte, de repente, do Web 3.0, 2.0 tudo... Mas depois acabamos por não usar nada, não é, só estamos fisicamente presentes.

Qual é que acha que foi o grau de satisfação dos empresários, quer do programa de Formação para Empresários, quer agora neste programa Move PME?

Considerando?

Não, pronto, sabemos que existem depois os inquéritos de avaliação cujos resultados nós temos acesso, agora, na sua perspetiva e daquilo que conheceu dos empresários que é que...

Formação de Empresários, vamos estar a generalizar para Formação de Empresários. Na Formação de Empresários não terá havido muitas experiências diferentes. A satisfação no Move foi muito superior à satisfação na Formação de

Empresários, talvez porque os empresários não perceberam bem que era para eles, e não para as empresas, e porque se calhar não conseguimos fazer muito bem essa distinção de o que é que são as competências do empresário e as competências da empresa. Para além disso, na questão da Formação de Empresários, naquilo que era o grupo com mais habilitações, foi o grupo que nós tivemos mais problemas. E portanto diria que das vinte e seis (foram vinte e seis? Treze ou doze, já não me lembro muito bem), houve um grupo que ficou muito satisfeito e houve o outro grupo que ficou razoavelmente satisfeito.

Porque é que isso aconteceu?

Investimento, conhecimentos, ou seja, foi um grupo que entrou, a partir do princípio que eles já sabiam. Eles já geriam, eles já tinham a gestão do tempo, eles já tinham tido gestão, e portanto já tinham tido gestão na faculdade, a função deles na empresa era gestores, eles eram gestores, eles tinham que saber gerir bem. A segunda questão é porque é que eles entraram no projeto? Porque precisamos sempre de melhorar, mas na prática, quando vamos mexer no que é preciso melhorar, é um problema. E aí, se calhar, claramente a formação correu muito pior que a consultoria, mas teve impactos muito grandes no ambiente que se criou depois para a consultoria. Quando digo isso na formação, que era feito com uma instituição do ensino superior, houve alturas em que não aparecia ninguém, que aparecia uma pessoa, necessariamente começava quarenta e cinco minutos depois, depois quando a pessoa que dava essa formação levava a que eles ficassem os tais quarenta e cinco minutos depois, era um problema. Muito do trabalho que foi feito, depois no follow-up que fomos fazendo, falando, poucas coisas ficaram. No caso de uma parte dos empresários não, mas numa outra parte poucas coisas ficaram. No caso do Move não, o investimento foi, o investimento foi maior, as pessoas empenharam-se mais, se calhar o facto de haver também sensibilização para os trabalhadores ajudou, porque levou a que toda a gente sentisse que estava a acontecer qualquer coisa na empresa. E bem, se calhar o período oficial de crise em Portugal também ajudou. Há dois anos já estávamos em crise, mas não estávamos no que estamos hoje, e portanto as pessoas viram de facto como uma oportunidade, mas depois há uma outra questão importante, eu acho que é importante referir que no caso da Formação de Empresários de empresários houve muitos que questionavam, não, que exigiam uma atenção suplementar. Exigiam porque era

financiado. Era financiado, eles também estavam a pagar e portanto eu quero isto é assim. Enquanto que no Move, as pessoas olharam para o financiamento como uma forma de ter um suporte sem estarem a despender recursos, e tentar utilizar da melhor forma possível. Portanto, em termos de satisfação acho que eles conseguiram criar novas ferramentas, conseguiram avançar para etapas mais avançadas, e alguns deles não conseguiram simplesmente porque não querem. E este é um problema que nós temos que é a questão da mudança de mentalidades, que é as pessoas têm muito medo de arriscar. Têm muito medo de pôr uma pessoa nova à frente da empresa, de pôr alguém a trabalhar também com eles, ou de avançarem para uma campanha de marketing, e portanto, o foco central é sempre como é que eu controlo a minha parte financeira, como é que eu vendo mais, mas depois, quando vamos promover: ah, eu não promovo muito porque depois não tenho capacidade de resposta. Pronto, mas tirando isso que é um problema que acho que vamos encontrar transversalmente, a satisfação dos empresários foi muito positiva. Deles e dos colaboradores.

Em termos de taxas de realização?

Taxas de realização e execução de tudo, é isso?

Exatamente, execução das medidas que estavam inicialmente previstas, que chegaram ao fim, que ficaram...

Não, chegaram todas ao fim.

Chegaram todas ao fim...

Formação de Empresários ou MOVE?

Quer dum, quer doutro. Houve empresas desistentes?

No Move houve uma empresa desistente. Desistente barra desaparecida. Pronto. Ou seja, no Move houve uma empresa que a certa altura desapareceu. Desapareceu, encerrou portas, e portanto parte-se do princípio que tenha desistido. Mas desapareceu mesmo. No caso da Formação de Empresários, não houve nenhuma desistência. Houve muitas etapas na Formação de Empresários que tivemos que dar alguma volta à situação para que as pessoas não saíssem. E num programa financiado e com taxas de execução, não executar é um problema. E

portanto houve esse trabalho suplementar de tentar fazer o máximo possível para que eles não saíssem.

Porque é que acha que isso acontecia?

Porque eles não estavam minimamente interessados, ou seja, as pessoas entram e a certa altura, lá está, tem a ver com aquele grupo muito especial que nós tínhamos ali e estamos a falar se calhar de cinco, seis empresários.

Ok, estamos só a falar na parte da Formação de Empresários?

Formação de Empresários tínhamos cinco, seis pessoas que de facto oscilavam, quero dizer, ora queriam, ora não queriam, dependia daquilo que o consultor fazia com eles ou dizia com eles, personalizavam muito a questão da consultadoria, que é uma coisa que é, ou seja, quando se trabalha dez tipos de medidas e dez tipos de consultores diferentes, há uns que se identificam melhor com uma pessoa, ou com outra, isso é perfeitamente natural. E de facto, na Formação de Empresários a relação com o consultor determinou a avaliação da medida no trabalho. No Move não houve assim problemas de maior, tirando esse desaparecimento, tivemos um caso em que tivemos de fazer uma operação de charme para não haver uma saída. Ainda que não houve a saída, mas não houve assim grandes resultados dessa empresa, mas, e através dos resultados que tivemos também dos questionários, percebeu-se que a satisfação dos consultores foi elevada, mas nem sempre eles acharam que o resultado da medida ou a forma como ela foi desenvolvida foi a que eles sentiram que era a mais adequada para eles. Ou seja, conseguiram distinguir entre: eu gostei da pessoa, gosto da forma como ela pensa, não resultou nesse ponto ou naquele comigo. E isso penso que foi importante.

Como é que se poderia alterar isso, por forma a aumentar a satisfação deles?

Ou aumentar a eficácia das medidas?

Sinceramente acho que não se pode. Não se pode. Como é que nós controlamos... Porque depois tem a ver entre a perceção do outro lado e a nossa perceção, não é? Se eu for analisar o porquê de algumas medidas não terem sido com sucesso, porque entretanto houve mudanças dentro da própria empresa, porque as pessoas queriam ter um determinado resultado, nalguns casos isso implicava que também fizessem investimento ou de tempo, ou de dinheiro, mesmo que fosse baixo, e as

peças não queriam, porque não respondiam às várias atividades que o consultor ia dando para serem feitas, e portanto na visita seguinte andava-se sempre um passo atrás, até que depois tem que haver uma paragem, porque senão às tantas temos setenta e duas horas, e fazemos noventa, não é? E eu acho que de facto podemos dar o máximo possível mas tem que haver uma altura em que estamos a dar mais, mas com algum resultado, não é, porque a pessoa não está a trabalhar. Agora, a percepção que os outros têm dos consultores, a relação que têm com eles, e se isso afeta, é um bocadinho incontrolável. É um bocadinho incontrolável. Acho que a única hipótese de isso ser menos um fator de ponderação era formarmos os consultores (lá está outra questão importante, a formação dos consultores), para tentarmos ser o mais imparciais possível, ou seja, não prometerem coisas que eles não controlam, não estabelecerem uma relação de proximidade que possa afetar a própria análise do trabalho, criar logo um plano de trabalho com competências de análise psicológica, não é? E o consultor tem que fazer isso, ou seja, perceber se aquela pessoa vai cumprir, se não vai cumprir, se precisa de ter um esquema, se precisa de ter uma check list, se não é preciso nada disso, se precisa de um SMS e era mesmo uma questão de fazer essa análise no início, porque se isso fosse feito, não tem que haver mais tarde mais trabalho, eles depois orientariam o trabalho a esse nível, não é? E o consultor está habituado a um determinado tipo de empresas com que trabalha, ou seja, por exemplo, no nosso caso havia uma parte de consultores que estão habituados a trabalhar com grandes projetos, e de facto é difícil trabalhar com pequenos projetos quando se está habituado a trabalhar com grandes projetos. Depois havia outros que eram muito expansivos e correu muito bem com algumas pessoas, mas não correu com outras, e portanto, se calhar teria que haver uma preparação prévia de o que é que podem fazer ou não, mas não se pode agarrar também a, quer dizer, há outros programas em que há uma formação prévia e que ajuda a balizar o que vai acontecer, neste, não havendo, também não é possível à entidade consultora obrigar as pessoas a estar, imaginando, uma semana em imersão a preparar os consultores, quando eles estão a ser contratados por serem especialistas numa determinada área. Mas isso é um problema. Isso é um problema, e depois a questão dos valores, não é? Ou seja, nós temos alguma dificuldade em, pelos valores à medida que vão descendo, não é? E que por todas as pessoas envolvidas tem uma parte no final que todos consigam dar um bom desempenho com base nos valores que têm que receber.

E que estão a descer?

E que estão a descer. Neste momento ainda está... Neste momento, por exemplo, no nosso caso, à semelhança, e (impercetível), na relação do financiamento, com o trabalho da equipa e com os consultores, ao valor de quarenta euros hora, teríamos que estar a pagar aos consultores, se calhar, dezassete euros.

Portanto começa já a ser, haver alguma dificuldade em contratar formadores e consultores com os valores...

Com qualidade. Com qualidade, não é? Por exemplo, eu tive um exemplo disso na formação de empresários. Nós tivemos uma consultora, nós tivemos uma medida que era... Não era gestão do tempo... Era resolução de conflitos. Na questão da... E por acaso foi na A&A e portanto dá para fazer uma boa relação. E ela é uma consultora, consultora barra formadora, de consultora de internacionais, que lhe pagam tipo dois mil euros por um dia de formação em gestão de conflitos. E depois estivemos a negociar, sei lá, duzentos euros para dois dias de resolução de conflitos. Faz-se, mas faz-se muito pontualmente e não se consegue depois aplicar a todos. Portanto, esse é um problema, queremos ter o melhor com os valores mais baixos. Provavelmente agora, com tanta gente no desemprego, acaba por se calhar haver pessoas que estão dispostas a trabalhar por muito menos. Mas depois não conseguimos ter uma uniformidade nos consultores, não é? E arranjar consultores de qualidade é muitíssimo complicado. O balanço que eu faço dos consultores é de, vamos ver, dos cem por cento novos, retomaria trinta por cento. É um valor muito baixo. Porquê? Porque não cumprem, porque... Porque... Porque mentem. Que é verdade, é triste, mas é verdade. Eu fiz isso, e fui lá, e depois não foi, e está quase a ir. Depois não sabem escrever. Outra questão muito extraordinária. Não conseguem escrever um relatório, ou seja, se eu disser que se calhar quarenta por cento dos relatórios, nós tivemos que reescrever com base nas peças soltas que estavam, isto é grave, e alguns deles até podiam ter bons resultados junto dos empresários. Mas depois, quer dizer, não têm resultados naquilo que é a parte final que se vê, e que se avalia. Ou porque não deixaram ficar nada na empresa, ou seja, que foi um desenvolvimento baseado no trabalho conjunto, mas não na apresentação do resultado. E depois é sempre importante para as pessoas terem esse resultado. Os consultores é uma questão...

Complicada?

Complicada.

Eu tinha aqui algumas questões a nível financeiro e burocrático, mas uma vez que não foi a entidade consultora a avançar com os pedidos de reembolso, não as vou fazer. Vocês nunca fizeram pedidos de reembolso, pois não? Era tudo feito pela entidade formadora neste caso?

Nós tínhamos uma relação muito dinâmica. Portanto, nós validávamos tudo e em termos dos pedidos de reembolso. No fundo a parte, se calhar, a parte mais difícil seria fazer os mapas, claros, e aí poderemos ir outra vez à Formação de Empresários, que foi quando nós começamos a pensar no controlo e no registo das horas, e nos modelos a criar, como é que nós conseguíamos criar todos os modelos, criar um modelo de registo de horas e de síntese de horas que depois permitisse facilmente uma verificação para o carregamento no sistema e para a questão do saldo final e dos reembolsos. Por exemplo, em termos de reembolsos, e vamos falar da parte da consultadoria, o reembolso financeiro em si é muito simples, porque é uma fatura, não é? Com um descritivo que tem que ser objetivo e com um mapa de deslocações que também tem que ser objetivo e isso cabe tudo à entidade consultora. O que é que depois a entidade beneficiária tem que ter? Tem que ter, de facto, claramente identificado, no dia não sei quê, foi o fulano A, de manhã, para a empresa X. Naquele mês, aquele consultor foi dez horas, deu dez horas de consultadoria, três numa empresa, esse trabalho era feito por nós. E portanto, de tudo, realmente a questão dos reembolsos dá trabalho, carimbos, de dar a informação à contabilidade, mas o trabalho de que tudo batesse certo, ou seja, das horas que foram feitas, o dia foi mesmo aquele ou se houve alguma alteração, se depois o registo bate certo, se não bate, se se carregou bem no SIIFSE, ou se houve uma alteração entretanto, esses são, de todo o projeto, é o que dá mais trabalho.

Portanto esse trabalho foi preparado por vocês, depois a parte do reembolso já foi feito pela entidade...

Foi feito por elas...

(pausa para E4 ver guião da entrevista e verificar se teria competência para responder a outras questões)

Em relação à frequência de submissão dos pedidos de reembolso?

Foi sempre de dois em dois meses, mas depois pode comparar isso com a HC, mas foi, nós fizemos os reembolsos sempre de dois em dois meses, no caso da Formação de Empresários, o projeto começou em Dezembro, porque tinha que começar ainda no ano de dois mil e... Eu já não sei o ano em que começou, mas se calhar foi dez. E fomos sempre apresentando e depois fez-se um pedido de alteração no final, até mesmo para não ficar o grosso de valor financeiro para o saldo final, pois depois demoraria muito mais tempo a ser aprovado. Portanto havia sempre esse cuidado. Na Formação de Empresários os pagamentos foram sempre rapidíssimos.

Qual era o tempo médio?

Rapidíssimos na perspetiva da entidade beneficiária, não tanto no da consultora, mas era...

Sim, nesse caso vamos falar na ótica da...

Ou seja, porque eu tenho acesso ao sistema, portanto

Claro, sabe quando é que os pagamentos...

Mas, eles mais ou menos em vinte dias faziam os pagamentos.

Na Formação de Empresários?

Na Formação de Empresários. Porquê? Porque era tudo controlado pela AIP. E portanto, era uma questão de trabalho interno. Se enviando as coisas rapidamente para chegar lá em papel e sempre com um telefonema prévio a dizer, olhe, já está aí, atenção, na parte pedagógica era relativamente rápido, era, sei lá, vinte e quatro horas passavam, e depois na parte financeira é que acabava por ficar mais tempo, pedir documentos, a justificação das taxas de imputação acabava por ser o que dava mais trabalho, essa é a parte que nós fazemos, também, mas vinte dias, trinta dias. No do Move, tirando o saldo final que depois tivemos a auditoria e acabou por atrasar, que aliás é um bom documento para pedir, porque é uma auditoria

fantástica, em que não tem uma única referência, ou seja, nunca tinha visto uma coisa daquelas, e nós já tivemos muitas e algumas não são assim tão boas. No caso do Move, inicialmente ficamos um bocadinho preocupados porque aquilo ia passar tudo para a gestão do POPH e portanto iríamos estar a trabalhar com os tempos do POPH, com um intermediário pelo meio, porque é um problema, ou seja, nós enviaríamos para a AIP, a AIP trataria de tudo e depois enviaria o processamento para o POPH para eles pagarem, e depois entrava na linha normal dos pagamentos deles. Apesar de tudo, não foi tão mau como se estava à espera, ou seja, foi mau, foi pior, mas nós estávamos à espera que eles pudessem levar quatro meses, e levaram três. Isto é um bocado redundante mas sim. Começaram foi logo a descontar os valores dos adiantamentos o que em termos de gestão financeira acabou por atrapalhar um bocadinho, mas essa parte é melhor o E5 (entidade beneficiária) responder.

E no, falou no saldo final, qual foi o tempo que levou entre o saldo final, entre a submissão do saldo final, a auditoria?

Na Formação de Empresários foi tremenda.

Foi a única auditoria que houve, a da Formação de Empresários?

Foi a única e bastante intensa e ainda não estávamos com esta história da contratação pública.

Quanto tempo é que mais ou menos...

Auditoria, o saldo final foi em final de Julho, a auditoria foi marcada para meados de Setembro, o que logo ai já tínhamos perdido um mês e tal, e o resultado terá sido em Dezembro, o pagamento há de ter sido em final de janeiro. Esse ai foi...

Demorado?

Foi. Este ainda não se fez o saldo final, vai ser feito amanhã, depois vamos ver se não há nenhuma auditoria, espero que não e ao nível daquilo que está a ser o desenvolvimento lá na AIP, nós temos também um outro projeto com eles em que fazemos o papel dos três, não somos os beneficiários, mas fazemos tudo, estão muito mais lentos, portanto eu acredito que o saldo final vá levar um bocadinho até sair. Neste momento, tanto do lado do E5 (Entidade Beneficiária), como do lado

desta, estamos ainda à espera do quarto reembolso. Ou seja, a partir de Julho não há pagamentos. Se não estou em erro. Ou uma tem um mais adiantado do que o outro, o que se nós formos a ver é meio ano do projeto, é bastante. Portanto, se ainda não foram aprovados os que estão para trás, os que estão para a frente... Mas esse é capaz de ser um problema, nesta questão dos projetos. Não tem mais nada para mim?

Tinha em relação ao grau de dificuldade da obtenção dos formadores mas já falamos, do grau de realização também já fomos falando, em termos de SIIFSE, portanto o lançamento é feito pelo E5 (Entidade Beneficiária). Então em termos da plataforma eu irei depois falar...

Até porque depois nós temos perspetivas diferentes. Depois se quiser até pode falar com a AC, porque ela no outro projeto ela carrega no SIIFSE.

Ok.

Porque vai ter duas perspetivas diferentes, não é? Não pondo em causa as competências tecnológicas do outro lado, mas quer dizer, o facto de me pedirem ajuda é porque lá supostamente estamos mais à vontade, mas mesmo assim não é um sistema muito fácil no caso disto, da Formação de Empresários e do Move. Eles adaptaram o sistema a funcionar, levaram aquilo que eram as modulares e as outras para servir, mas depois não é muito fácil carregar as horas, associar aos consultores, associar à empresa, se por acaso pôs... E permite o erro, ou seja, se se carregou uma coisa mal, normalmente só no final é que se percebe. Ou se cria uma tabela exatamente igual ao que está no SIIFSE, ou é complicado e depois podem acontecer problemas, por exemplo, em passagens de anos, ficarem problemas que já não se podem resolver. Mas a AC.

Ok, eu irei falar com a AC sobre esta parte.

Disponibilidade online da ferramenta normalmente é boa, tirando... a ferramenta só tem um problema. Costuma trabalhar com o SIIFSE?

Costumo trabalhar com o SIIFSE.

Que é alturas fortes... O 10 de dezembro.

Dia 10 normalmente está...

Mas depois há dez diferentes. O 10 de dezembro, antes de final do ano é complicado. O antes das férias, 10 de julho, é complicado. Ou então que está em processo de candidatura a correr ao mesmo tempo, que foi maio, complicadíssimo. Melhorou tremendamente, eu há dois anos lembro-me de ele às tantas parar. Parar, aliás já não acontece coisas, acho que foi há dois anos.

Aconteceu há uma semana e meia, teve quase uma semana parado.

A nós, não, uma semana não pode ter estado.

Foi três ou quatro dias, incluindo o fim-de-semana.

Ah pronto, porque das vezes que temos, também temos feito as coisas com mais antecedência que é para evitar...

Entrevista n.º 5 – Entidade Beneficiária (E5)

Queria desde já deixar os meus agradecimentos por poder conceder-me esta entrevista.

Com muito gosto.

Eu começava por perguntar, ainda antes de avançarmos com as perguntas específicas do programa, quais são as suas funções e qualificações aqui na associação? Na associação, que é a entidade beneficiária e que neste caso é também a entidade formadora.

É. A Entidade Beneficiária não é uma associação, a Entidade Beneficiária. é uma empresa e é constituída por 5 sócios. Estes sócios, quatro deles é que são associações que é a (associação 1), (associação 2), (associação 3), (associação 4) e o Município de (local). A minha função aqui na Entidade Beneficiária, ou seja, eu sou a Diretora Executiva, faço o elo de ligação com a direção, com todos os membros do conselho de gerência. No projeto, sou a coordenadora do projeto. Fiz o acompanhamento, a coordenação, tudo do projeto. Ou seja, assegurei o elo de ligação com a entidade gestora do programa que foi AIP, fiz a gestão interna dos recursos humanos e a coordenação de toda a equipa do projeto, basicamente com os consultores, os nossos recursos humanos, e formadores. E assegurei principalmente todo o controlo financeiro do projeto.

Então, pelo projeto entende-se o programa Move, mas também o programa Dinamizar, que foi o programa que tiveram antes, não é?

Foi...

Vocês já têm experiência nos programas...?

Foi, mas o Dinamizar nós não fomos entidade beneficiária, fomos a entidade consultora, a entidade beneficiária foi a (associação 6).

Ok. Então vamos falar apenas do programa Move. Quais eram as expetativas iniciais quando entraram no programa? Quais eram os objetivos iniciais?

Os objetivos iniciais aqui do programa era apoiar, ou seja, as 26 empresas, que eram as 26 empresas que tínhamos que ter no programa, nas suas necessidades, ou seja, nós já tínhamos também uma realidade das empresas, porque quando nós fizemos a candidatura para o Move, também já tínhamos aqui alguma seleção, fizemos alguma seleção das empresas. Analisamos as necessidades deles, ou seja, e acho que eram empresas que estavam pré-selecionadas já para este programa, que era para apoiar na qualificação dos seus recursos humanos, ou seja, apoiar na gestão dos seus processos, por isso é que no programa, nós, como entidade beneficiária, escolhemos a vertente de gestão operacional e estratégica, que eram as necessidades fundamentais aqui das nossas empresas.

Certo. E quais é que foram os principais resultados obtidos com o programa?

Ou seja, nós conseguimos cumprir com os nossos objetivos, que era o tal apoio que nós tínhamos, que era ajudá-los a adquirir meios e melhores conhecimentos, maior eficiência nos seus processos de gestão, na qualificação dos seus recursos humanos, na organização, na internacionalização, na área de marketing, comercial e vendas. Também tivemos a parte do clima e cultura organizacional. Ou seja, eu penso que neste sentido nós conseguimos que essas empresas consigam, tivessem melhor posicionamento no mercado e levar a que elas fossem mais competitivas

Os objetivos então foram atingidos... Quais é que considera que foram os pontos fortes e os pontos que precisavam de ser melhorados neste programa, não só ao nível pedagógico, mas também aos outros níveis, ao nível financeiro, ao próprio nível burocrático, que tem algum peso. Portanto, o que é que...

Melhorar... A nível pedagógico eu penso que o aumento da carga horária na parte da componente da formação. Principalmente, neste programa, na sensibilização dos colaboradores, porque a carga horária foram só 12 horas. Depois, no meu ponto de vista outros que poderia ter sido melhorados, ou seja, acho que poderia haver uma continuidade do programa, ou seja, o programa acabou, eles fizeram esta intervenção para a empresa durante os 12 meses, onde fizeram o diagnóstico, a implementação das medidas, a avaliação dos resultados, mas agora o gestor está sozinho, ou seja, ele tem a sua matéria, tem os seus (imperceptível) todos na empresa com ele, mas eu acho que ele ainda tem dificuldades em estar a trabalhar

sozinho, ou seja, deveria, ele ficou com o trabalho todo feito, mas eu acho que agora, o consultor, pelo menos a parte da consultoria, deveria haver ali um acompanhamento durante 6 meses, ou 9 meses para ver se ajudava o gestor a que houvesse mesmo uma continuidade no trabalho desenvolvido. E não sei se da parte dos consultores eles também não vêm essa parte como um dos pontos a serem melhorados, ou seja, nós sentimos isso, e os gestores sentem isso, agora ficam parece, ficam perdidos, não é?

Desacompanhados.

Desacompanhados. Ou seja, tiveram aquele tempo todo acompanhados, não é, e agora o que é que eu faço? Consigo fazer sozinho? Ou seja, acho que deveria haver... Por exemplo, estou-me a lembrar, por exemplo, há dois anos, ou ano e meio, houve a Formação para Empresários, só para empresários. Deveria haver um programa tipo esses, ou seja, porque eles agora estão impedidos de poderem candidatar-se a novos programas, ou seja, durante três anos, não podem. E acho que deveria haver algo só para eles, como foi a Formação para Empresários.

Um programa mais leve...

Mais leve. Sim, penso que sim. Esse era um dos que poderia ser melhorado. A nível financeiro... A nível financeiro, eu acho que podemos falar do SIIFSE. Não, é assim eu acho que a nível financeiro, eu acho que o ponto a mais, mesmo, não é tudo o que é para a entidade beneficiária, mas sim, realmente para as empresas, e acho que era isso que poderia ser melhorado no programa. Era o alargamento da carga horária, da parte da formação, não só para os gestores, mas principalmente para os colaboradores e era haver outro tipo de programa mais leve, como o André disse, em relação para haver um acompanhamento de seis meses, nove meses, um ano.

Pontos fortes do programa?

Os pontos fortes... Os pontos fortes do programa acho que é, olhe, uma das situações é que de ter as duas componentes, a de formação e a de consultoria, e conseguir-se trabalhar em conjunto. Na parte da consultoria, porque há logo o contacto direto entre o consultor e o empresário. É o aconselhamento individualizado, ou seja, estavam a falar da empresa, do empresário, e trabalha-se na medida. Da formação, claro, porque da formação, ou seja, até pelos resultados

que obtivemos aqui, e viu-se, nos workshops que se realizaram, ou seja, a junção de várias empresas, ou seja, os conhecimentos que eles vão adquirindo uns com os outros e futuramente até, poderão fazer negócios uns com os outros, e ter conhecimento do que existe naquela empresa. Acho que as duas vertentes juntas é um dos pontos fortes do programa, ter a consultoria e ter a formação. E principalmente para as empresas, é do programa ser gratuito. É um dos pontos fortes porque acho que se não fosse desta forma eu acho que as empresas também não conseguiam

Tratando-se de microempresas era difícil...

Era. E este programa foi, só tivemos uma PME, as 25 empresas eram.

Tem havido solicitação de novos programas por parte dos empresários? Eles pedem a repetição do programa ou a entrada em novos programas do género?

É assim, eles não, ou seja, eu acho que eles querem, mas eles à partida, eles não pedem porque, porque eles estão inibidos de poder...

Eles sabem que não podem durante dois anos entrar?

Nós agora fizemos a candidatura para o próximo Move, e ou seja, e nós isso é logo um dos requisitos que colocamos quando estamos a fazer a seleção, ou seja, eles já sabem que não podem.

Em termos de taxas de realização, foram razoáveis, tiveram dentro das vossas expetativas? A taxa de realização, portanto, quer da formação, quer da consultoria nas empresas. Esteve dentro daquilo que estavam à espera ou houve muitas empresas que tenham desistido, ou que por alguma outra razão não tenham cumprido com as ações?

Nós tivemos uma empresa que desistiu, ou seja, que estava no programa e que encerrou. Tivemos uma empresa que só fez parte da consultoria que foi o diagnóstico, já não fez a parte da formação. Em relação, o restante da consultoria, ou seja, forma todas ministradas. Em parte da formação, ou seja, inicialmente havia mais colaboradores, depois houve algum decréscimo nessas empresas de trabalhadores, pelo que o volume de formação também diminuiu...

Diminuiu. Mas não em termos de horas de ações?

Não.

As ações foram todas realizadas?

Sim.

Entrando agora na vertente financeira, em termos de frequência de submissão dos pedidos de reembolso, portanto a lei permitia, o regulamento permitia fazer de dois em dois meses. Era essa a frequência com que faziam os pedidos de reembolso?

Sim, sim, fizemos sempre de dois em dois meses.

E acha que de dois em dois meses será a frequência adequada, ou eventualmente fazer mensalmente, ou até com prazos mais alargados? O que é que acha?

Eu acho que é assim, eu acho que até se podia fazer mensalmente, mas eu deixo sempre aqui um ponto que é os pagamentos, ou seja, serem sempre todos no final do mês. Ou seja, nós até ao dia 31 temos que ter...

Pagamentos feitos para poderem entrar no pedido de reembolso.

Eu acho que poderiam é aumentar esse prazo, ou seja, não ser até ao 31, porque às vezes é muito difícil, há muitas coisas que são no final do mês e princípio do mês para pagamento, ou seja, até ao dia 8, ou seja, devia-se poder fazer até ao dia 10, mas aquele, o alargamento não ser só do 1 de Janeiro até...

Até ao final do mês?

Até ao final do mês. Ou seja, eu acho que era muito mais, eu acho que era melhor porque é assim, olhe, a contabilidade é lançada é sempre no final do mês, e para nós fazermos isso tem que ser lançada antes, ou seja, as faturas vêm, temos que ter aquele cuidado em lançar todos os dias, até ao dia 10, parece que estamos a lançar documentos para poder fazer o reembolso. Muitas faturas muitas vezes também vêm antes, e depois o pagamento, eu acho que devia ai haver esse alargamento.

Depois de fazerem o pedido de reembolso, o tempo que medeia entre a submissão do pedido de reembolso e a receção efetiva da verba, passando por todas aquelas fases, o pedido de esclarecimentos, do envio da autoridade de gestão para o POPH da ordem de transferência, todo esse período é excessivo, foi um período que estava dentro daquilo que eram as vossas necessidades, foi mais curto, o que é que acha?

Sabe que é assim, nós antes de fazermos o outro reembolso, nós recebemos sempre o anterior.

Receberam sempre antes de fazer o novo pedido de reembolso? Portanto, permitia no novo pedido de reembolso terem...

Sim, é, ou seja, com o adiantamento, aqui, poderá haver alguma situação, ou algum valor, porque às vezes o adiantamento não é só o valor que necessitamos e temos que usar dinheiro que é da entidade e não do projeto, mas minimiza, recebendo sempre antes de fazer o próximo reembolso. Isso aí com certeza.

Nesse aspeto funcionou bem?

Funcionou, e até posso lhe dizer que funcionava melhor quando foi no outro programa, na Formação para Empresários, em que o pagamento era feito pelo Organismo Intermédio, ou seja, o Organismo Intermédio analisava e pagava. E agora neste Move...

É o POPH a fazer...

Ou seja, sai do Organismo Intermédio, do Organismo Intermédio vai para o POPH.

São mais alguns dias que...

Até lhe posso dizer que ali era mesmo no mês. Podíamos enviar a dia 10, até ao dia 10 para o OI e no final do mês...

Já tinham o dinheiro. Agora demorou um pouco mais?

Agora demorou um pouco mais, sim.

E depois no saldo final, não vamos falar do novo Move porque ainda não receberam essa verba, mas nos outros programas, o tempo que mediou entre

a submissão do saldo final e a receção da verba foi o adequado ou foi excessivo ou foi mais curto do que estavam à espera? Isto tendo em conta que poderá ter havido uma auditoria.

Eu acho que levamos mais ou menos, não sei, Agosto, Setembro, Outubro, não sei se foi aí à volta de três meses depois da submissão do saldo final. Com a auditoria.

E este prazo foi à medida das vossas necessidades?

Sim, porque sabemos que no saldo final nunca eram os dois meses, porque o máximo que nós tínhamos eram sempre os dois meses, sabemos que normalmente antes de fazer outro reembolso recebíamos sempre a verba do anterior e foi sempre mais um pouco porque também tivemos a auditoria. Já estava, quando nós colocamos, ou seja, no projeto, já sabíamos que o saldo final poderia ser este. Pelo menos os três meses.

Em termos financeiros, em termos de realização financeira do programa, portanto já vimos que as ações foram todas cumpridas mas deu-me a entender que houve colaboradores que saíram, portanto o volume de formação baixou. Havendo uma diminuição do volume de formação, as outras rubricas também diminuiriam. Qual foi o grau de realização? Foi alto, foi baixo? Isto em termos financeiros.

Não, é assim, o volume de formação ficou à volta de... Para cem por cento nós... Oitenta e tal por cento.

Foi um volume já razoável.

Daquele que nós nos candidatámos. Porque depois também, à partida, quando nós começamos mesmo, quando as empresas ficaram mesmo selecionadas também tivemos a situação de empresas que quando entregaram a sua ficha, e houve uma pré-seleção, ou seja, não ficaram selecionadas, porque depois havia vários requisitos, dívidas à segurança social, às finanças, ou seja, houve empresas que também não ficaram selecionadas, e essas poderiam ter um número superior de colaboradores quando nós fizemos a nossa candidatura. Estou a falar da candidatura depois para...

Exato, daí terem 25 microempresas e apenas uma PME. Com a verba que estava adstrita ao programa, portanto estamos a falar de quarenta euros para os formadores, quarenta e trinta euros de nível quatro e nível três e depois os sessenta e cinco euros para os consultores e a regra dos três euros e meio por hora de formação, esses valores, com esses valores conseguiram com facilidade ou com alguma dificuldade contratar os formadores e os consultores? Tiveram algumas dificuldades a esse nível?

Não, não tivemos com os formadores, e com os consultores nós contratamos uma entidade....

Consultora?

Consultora.

Portanto, a verba estava adequada aquilo...

Adequada. Sim, sim, sim. Agora, em relação aos três e meio é que acho que essa parte... Acho pena, eles agora ainda reduziram mais para os próximos programas, mas penso que esse valor que...

Não cobre as despesas de acompanhamento?

Eu acho que não.

Tendo em conta ainda o programa, atingiram os plafonds, portanto atingiram esse plafond dos três e meio.

Sim.

Atingiram e ultrapassaram?

Sim.

Ok, portanto logo ai dá a entender que essa verba é pequena. Da forma como o modelo financeiro está pensado, portanto primeiro pagar-se, depois é que se pode pedir o pedido de reembolso, tiveram, isto colocou-vos alguma dificuldade ao nível de pagamentos à entidade consultora ou aos formadores?

Não, não.

Portanto, não é um problema, não será um problema haver essa regra?

Não, não. É assim, no nosso caso não, no nosso caso não, mas eu acho que isto poderia ser, só o adiantamento, ou seja, eu acho que isto deveria ser um bocadinho ao contrário, porque a entidade, mesmo assim, está sempre a adiantar dinheiro dos outros serviços e não do programa, não é? E se este programa é financiado, nós estamos a pagar e só daqui a dois meses é que estamos a receber, não é. Aqui a entidade beneficiária, a participar, está sempre bem porque está a conseguir, estão-nos a apoiar e estamos a fazer o trabalho que fomos impelidos para tal, mas a entidade beneficiária é que acho que, nós não tivemos problemas, porque não temos problemas financeiros, se calhar se tivéssemos mais dois ou três programas, se calhar não conseguíamos.

Não teriam capacidade de tesouraria para isso.

Porque estamos a falar em que nós temos um máximo, ou seja, aqui nós estamos a finalizar o programa e estamos a iniciar outro. Agora se calhar ter dois, três...

Qual seria a solução?

A solução era nós recebermos, ou seja, não é?

Recebiam um adiantamento e depois tinham x dias para pagar...

Sim, acho que sim. Eu acho que, já não me recordo bem, mas eu lembro-me no tempo que era dos projetos do Rede, que eu nessa altura estava numa associação e estive foi a fazer mais a parte das vistorias, mas a ideia que eu tenho é que era ao contrário.

O próprio QREN permite essa situação dos projetos financiados, no SI Inovação, no SI Qualificação há a possibilidade de funcionar-se com adiantamentos. Portanto, pede-se o adiantamento e depois tem-se x dias para pagar ao fornecedor. Isso era o ideal?

Eu acho que sim.

Ok. Finalmente, ao nível burocrático, ou seja, da utilização da plataforma SIIFSE, acha que ela é... Existe facilidade e rapidez na introdução dos dados,

quer ao nível físico, quer ao nível financeiro? Na plataforma, nos Templates que são usados para introdução na plataforma?

É assim André, isto é tudo uma questão de hábito. O SIIFSE, quem, ou seja, eu acho que é assim, o SIIFSE nós vamos conhecendo, e à medida que vamos trabalhando nele, as coisas vão correndo muito... Aliás, vai ser muito mais fácil, e menos demorado. A primeira vez foi um bocadinho complicado, porque nós só tínhamos o manual para ler, ou seja, eu acho que até poderia haver uma mini formação para as entidades, como é que vão utilizar o SIIFSE, quem diz o SIIFSE diz o Siga plataforma, ou seja, porque as pessoas perdem muito tempo até entrar nisso. Hoje, hoje, ou seja, a facilidade, tenho facilidade, porque faço aquilo que são os dados, quer seja execução física, quer seja financeira, sou eu que a faço, conhecemos algumas artimanhas em que temos que fazer para não haver erros nos Templates, que isto até já foi, houve uma vez que fomos a um seminário organizado pela Guia FSE, até foi falado sobre estas situações, que até agora ainda não mudaram porque continuamos a fazer as mesmas coisas, mas, ou seja, uma submissão, por exemplo, de execução física e financeira, estou a falar só de um projeto, entre dois/três dias faz-se, mas já com tudo contabilizado, não é, nós chegámos ali e...

E quando... É tempo excessivo?

Não, acho que não, está... Tudo tem...

Quando acontecem esses problemas, qual é a capacidade do POPH para resolver esses problemas? Eles são resolvidos de forma célere, ou não?

Vamos lá ver, é assim, nós já tivemos algumas situações, mas ligamos sempre ao Organismo Intermédio. Quando aconteceu-nos alguma coisa, que foram raras as vezes, ligávamos para a técnica, ou seja, a técnica conseguia-nos resolver os nossos problemas, ajudar, e quando não conseguia, ela mesmo reportava a situação para o POPH, e...

Era imediatamente resolvido?

Era, era, era, nunca tivemos nada pendente.

E a própria disponibilidade online da ferramenta, nunca tiveram problemas por não estar acessível.

Também nunca tivemos.

Ok, uma pergunta final. Acha que em termos de menus e submenus, apresentação, a plataforma está funcional, está acessível a quem acede a ela pela primeira vez?

Pela primeira vez é um bocadinho complicado. Eu achei a primeira vez, era isso que há bocado estava a dizer, ou seja, quem entra no SIIFSE pela primeira vez, nós temos que ir, estamos a carregar aquele menu, depois temos que ir seleccionar, depois temos que sair, ou seja, agora tudo se faz rápido porque a pessoa já está...

Habituada?

Está habituada, mas a primeira vez não foi assim tão...

Qual seria, como é que se poderia colmatar essa lacuna? Com essa formação que falou?

Eu acho que era com a formação, porque nós dizemos que a plataforma não deveria ser assim, ou assado, ou seja, se calhar quando nós estamos a trabalhar pensamos, isso poderia estar assim nesta forma, e agora até nem me lembro de como poderia estar, mas acho que só essa formação para as pessoas, como eles fazem esses tais seminários até, e agora fazem sobre a contratação pública, quais são as inconformidades, ou seja, que eles fizeram com a introdução do SIIFSE, ou seja, não foi só agora, nós precisamos muito... Mas é assim, perdeu-se tempo, mas conseguiu-se, foi-se lendo, foi-se lendo o manual, foi-se experimentando. E aprendendo com os erros. Mas conseguiu-se, eu acho que...

Em termos de perguntas que tinha para fazer... A E5 gostava de acrescentar alguma coisa?

Não.

Agradeço imenso a vossa disponibilidade.

Obrigada André