

Relatório de Avaliação

Projeto de Formação Ação para PME
Dinamizar 2º Ciclo POCI - 03-3560-FSE-000656



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Entidade Promotora:

AEBRAGA - Associação Empresarial de Braga



Organismo Intermédio:

CCP - Confederação de Comércio e Serviços de Portugal



Entidade Formadora:

ATOS INNOVATION CONSULTING, Lda.



Entidade avaliadora:

APS - Consultoria e Formação para Empresas



ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
INTRODUÇÃO.....	2
1. MODELO AVALIATIVO	4
2. DINAMIZAR – referenciais do programa e dados de execução.....	6
3. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO E AMOSTRAS.....	14
4. RESULTADOS – satisfação e aprendizagens	19
4.1. Avaliação da satisfação	20
4.2. Avaliação das aprendizagens	46
5. RESULTADOS – efeitos gerados pela intervenção	48
6. SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS E APRECIÇÃO GLOBAL.....	68
7. CONCLUSÕES	71
8. SUGESTÕES DE MELHORIA.....	74
9. ANEXOS	78

INTRODUÇÃO

O presente documento pretende apresentar os resultados da avaliação do Projeto de Formação Ação para PME Dinamizar 2º Ciclo (Código do projeto | POCI – 03-3560-FSE-000656), que iniciou em 3 de fevereiro de 2020 e terminou em 30 de junho de 2023, com uma duração total de cerca de 40 meses.

No âmbito deste trabalho de avaliação, recolheu-se e analisou-se uma grande diversidade de documentos produzidos e criou-se um conjunto de instrumentos de recolha de dados que possibilitaram uma avaliação baseada na investigação.

A estratégia avaliativa teve por referencial teórico o conhecido modelo de avaliação de Donald Kirkpatrick¹, com os seus quatro níveis de avaliação (satisfação, aprendizagens, transferência e impacto), referência que serviu, também, de estrutura ao relatório que aqui apresentamos.

Assim, o próximo capítulo enquadra e explicita o modelo de avaliação de Kirkpatrick, bem como a metodologia de avaliação seguida.

O terceiro capítulo foi reservado à explicitação dos referenciais do programa DINAMIZAR, designadamente os objetivos, destinatários e modelo de intervenção, bem como à apresentação dos dados de execução física e das características das empresas participantes.

No quarto capítulo, para além da apresentação da descrição das amostras utilizadas nos questionários administrados a formandos/as empresas, apresentar-se-á os resultados de

¹ KIRKPATRICK, Donald, (1994), Evaluating Training Programs – the four levels, San Francisco, Berrett-Koehler.



avaliação da satisfação/reações dos participantes, bem como os resultados da avaliação das aprendizagens.

O quinto capítulo foi destinado à análise dos resultados/efeitos do programa, designadamente no respeitante aos níveis de transferência e impacte (modelo de Kirkpatrick).

O relatório de avaliação termina com algumas considerações finais, que incluem uma avaliação global do projeto formativo e algumas recomendações para iniciativas similares futuras.

1. MODELO AVALIATIVO

Uma das primeiras preocupações do trabalho de avaliação foi a de dispor de um referencial conceptual a partir do qual se pudesse estruturar e fundamentar a recolha e análise de dados, com vista à avaliação do Projeto de Formação-Ação para PME Dinamizar 2º Ciclo.

A opção recaiu sobre o conhecido modelo de avaliação de Kirkpatrick (estruturado originalmente em quatro níveis avaliativos) de forma a recolher dados sobre a eficiência (processo) assim como a eficácia (resultados) da formação. Assim, foram tidos em conta os seguintes níveis avaliativos:

1. **Satisfação/reações** – opiniões dos agentes formativos (formadores/as e formandos/as) relativamente à eficiência formativa.
2. **Aprendizagens** – grau de consecução dos objetivos de aprendizagem previstos nos planos de formação.
3. **Efeitos** – grau de utilização/aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos nos contextos de origem (pessoais e/ou profissionais) dos/as formandos/as e efeitos organizacionais gerados pela formação.

A estrutura deste relatório é, em grande medida, o resultado desta opção, como se comprova pela organização dos seus capítulos.

Complementarmente, importa referir que, na definição e realização do processo avaliativo, foram tidos em conta os princípios do *Joint Committee on Standards for Evaluation*². No seu conjunto, estes standards de avaliação de programas explicitam as dimensões da qualidade nas avaliações de programas, estando organizados em função de cinco atributos

² JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1981), Standards for evaluations of educational programs, projects, and materials. New York: McGraw-Hill.



gerais de qualidade: utilidade da avaliação, viabilidade, adequação, exatidão e responsabilidade.

2. DINAMIZAR – referenciais do programa e dados de execução

À escala nacional, o programa teve início em outubro de 2018 e conclusão prevista em setembro de 2023. O Projeto teve a sua edição piloto em 2005, com a participação de apenas 10 Entidades e o envolvimento de 200 empresas. Em 2008, teve início a segunda edição, da qual resultou uma execução de 47 projetos e a participação de 1141 empresas. Em 2011, com a assinatura do segundo contrato de Delegação de Competências do POPH na CCP, foram aprovados 89 projetos e intervencionadas 2115 empresas. Em 2015, foram aprovados, já no âmbito do Portugal 2020, e sob a gestão do Compete 2020, 62 projetos com a participação de 2235 empresas.

No respeitante a finalidades, o Projeto Dinamizar pretendeu incidir sobre os fatores imateriais da competitividade das PME, tendo como ponto de partida o reconhecimento de que as principais debilidades de que enferma o tecido das micro e pequenas empresas do comércio e serviços estão relacionadas com a qualificação dos seus ativos e com aspetos organizacionais das mesmas.

O DINAMIZAR visava atuar ao nível de:

- desempenho individual dos recursos humanos (dos empresários e do conjunto de colaboradores das empresas);
- organização interna da empresa e do seu desempenho coletivo;
- definição do(s) conceito(s) que estrutura(m) a imagem e os produtos que a empresa fornece;
- comunicação externa da empresa junto dos seus possíveis clientes e do uso das TIC;
- gestão financeira e organização contabilística, fomentando o uso das melhores práticas;

- integração da empresa em redes cooperativas, sejam de natureza horizontal ou vertical;
- organização logística e do espaço de venda ao nível do merchandising, da decoração e da comunicação com o espaço exterior, por exemplo;
- relação com os fornecedores (de bens ou serviços) e tratamento da informação relativa às vendas e aos clientes com recurso às tecnologias digitais;
- controlo de qualidade da empresa e da sua eventual adesão e um sistema de certificação de qualidade.

Como principais objetivos, o DINAMIZAR visava melhorar o desempenho individual dos RH das empresas e intensificar estratégias de gestão, inovação, qualidade, economia digital e modernização das empresas. Os destinatários eram micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, com atividade nos setores do comércio e serviços, consistindo a intervenção em ações de consultoria e formação ajustadas às necessidades e desafios das empresas.

O projeto previa intervenções nas empresas ao nível da consultoria e da formação especializada para trabalhadores e empresários, mediante um diagnóstico e elaboração de planos de ação adaptados às necessidades das mesmas, numa das seguintes Áreas Temáticas:

— **Implementação de Sistemas de Gestão**

Preparação das PME do comércio e serviços para a obtenção de um sistema de reconhecimento de qualidade, de acordo com a Especificação Técnica (ET) desenvolvida pela CCP com o envolvimento do seu movimento associativo, tendo sido reconhecido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), enquanto organismo de normalização, o qual surge ajustado às especificidades deste segmento de empresas.

Linhas orientadoras

- Ajudar as organizações a obter uma diferenciação e imagem positivas;
- Apoiar, se forma sistemática, a melhoria da eficácia e da eficiência dos processos, atividades e tarefas (práticas de gestão e práticas operacionais), permitindo maximizar os recursos disponíveis;
- Incentivar a melhoria dos serviços prestados e dos bens fornecidos a clientes consumidores;
- Assegurar o cumprimento de formalidades legais inerentes ao seu licenciamento e desencadear um maior grau de envolvimento e participação dos colaboradores nos processos internos de melhoria;
- Proporcionar o aumento da qualificação dos recursos humanos e assegurar as competências profissionais exigíveis associadas aos serviços prestados.

— Economia Digital

A temática da Economia Digital pretende contribuir para o aumento da competitividade, flexibilidade e capacidade de resposta das PME ao mercado global através da utilização das tecnologias de informação e comunicação. Neste seguimento, esta temática visa adaptar as empresas aos desafios promovidos pela Digitalização da Economia, tornando-as mais eficientes e competitivas, quer através da introdução de tecnologias digitais nos seus modelos de negócio, quer através do aumento das competências digitais dos seus empresários e trabalhadores.

Linhas orientadoras

- Criar ou adequar os modelos de negócio com vista à integração da empresa na economia digital;

- Facilitar a transformação digital das empresas por forma a terem uma presença on-line;
- Melhorar os processos de trabalho através do aumento da rapidez, precisão e eficácia das tarefas com recurso às TIC;
- Aumentar a literacia digital nas PME do setor.

— **Gestão da Inovação**

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas distinguem-se umas das outras por serem inovadoras, por anteciparem a mudança e as necessidades dos atuais e futuros clientes. A inovação dos serviços tem vindo a assumir um papel importante e crescente nas economias a nível global, resultado do aumento do peso do sector dos serviços nas atividades económicas dos países, principalmente dos mais desenvolvidos, e Portugal não é exceção. Assim, a temática da Gestão da Inovação pretende reforçar a posição competitiva das PME e melhorar o seu desempenho, através de abordagens e de métodos, ao nível de conhecimentos necessários para que as mesmas possam maximizar os benefícios da sua participação na temática em causa.

Linhas orientadoras

- Sensibilizar para a importância da gestão de inovação no contexto atual;
- Utilizar conhecimentos de gestão da inovação que permitam realinhar a estratégia da empresa para a criação de valor;
- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Desenvolver ou adequar estratégias de inovação.

No quadro seguinte, apresenta-se o modelo de intervenção do DINAMIZAR

<p>Fase 1 Elaboração do diagnóstico e plano de ação</p> <p>Fase 2 Execução do plano de ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações de consultoria individualizada/formação on the job - Ações de formação teórica em sala <p>Fase 3 Avaliação de desempenho</p>				
<p>DURAÇÃO E COLABORADORES ABRANGIDOS</p>		<p>A intervenção decorrerá em 2020 e 2021, sendo as atividades de formação e consultoria agendadas em função da duração prevista para cada intervenção e disponibilidade dos participantes.</p>		
TEMÁTICA	HORAS FORMAÇÃO	HORAS CONSULTORIA	Nº MÉDIO DE COLABORADORES /EMPRESA	
			Formação	Consultoria
Implementação de Sistemas de Gestão	75 h	110 h	3	3
Economia Digital	100h	100 h	3	3
Gestão da Inovação	75h	100 h	3	3

O presente relatório de avaliação incide sobre a formação-ação realizada no norte do país, com a **Associação Empresarial de Braga (AEB)** como entidade promotora e a ATOS INNOVATION CONSULTING, Lda. (**FORTIS CONSULTING, nome comercial**) como a **entidade responsável pela execução da formação**.

A formação-ação que aqui será avaliada teve início em fevereiro de 2020 e terminou em 30 de junho de 2023.

A execução do projeto estendeu-se no tempo mais do que o previsto, tendo em conta os constrangimentos decorrentes da Pandemia de Covid 19, circunstância que originou sucessivos adiamentos, todos eles ao abrigo das medidas extraordinárias COVID-19 (Deliberação CIC nº8/2020). Para além do alargamento temporal, houve, também, uma ampliação do número de empresas beneficiárias (das 41 previstas em sede de candidatura, o projeto atingiu um total de 73 empresas), ampliação esta que resultou de uma elevada procura de PME para a participação no projeto de formação (designadamente, nas temáticas da Economia Digital e da Gestão da Inovação).

Participaram em ações de consultoria e formação especializadas um total de 262 trabalhadores das 73 PME intervencionadas, em intervenções orientadas para o apoio dos seus processos de gestão, modernização e inovação, assim como a promoção da qualidade. O indicador de realização contratualizado – 195 trabalhadores apoiados em ações de formação em contexto empresarial – foi amplamente ultrapassado. Na execução física, foram abrangidos 262 trabalhadores, o que corresponde a uma taxa de execução de 134%.

Relativamente ao número de PME apoiadas, e como atrás se referiu, foram intervencionadas 73 empresas, também, neste caso, ultrapassando o indicador de execução contratualizado (65 empresas), correspondendo, assim, a uma taxa de execução de 112%.

No quadro abaixo, são apresentados os números finais, relativamente aos participantes, bem como ao volume de consultoria e de formação por temática.

	FORMAÇÃO		CONSULTORIA	
	Participantes	VF	Participantes	VC
Implementação de Sistemas de Gestão	33	2475	26	2556
Economia Digital	133	13300	57	5700
Gestão da Inovação	96	7200	42	4127
TOTAIS	262	22975	125	12383

Ao longo do projeto e conforme já referido, foram realizadas 73 ações de consultoria especializada e de 40 ações de consultoria formativa. Destas 40 ações de consultoria formativa, 28 decorreram em regime intraempresa e 12 em regime interempresa.

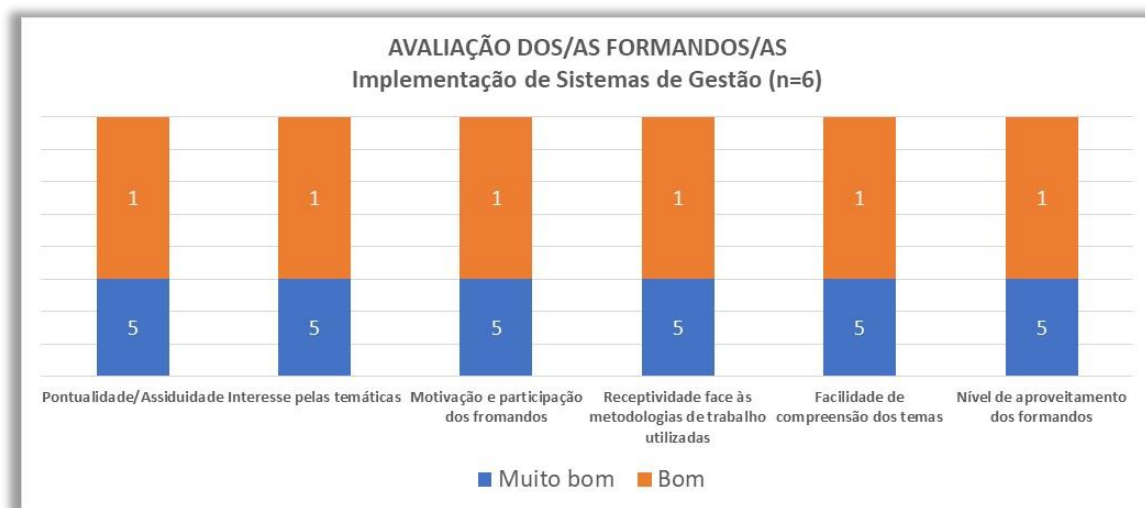
Todos os participantes são trabalhadores das empresas aderentes ao projeto, com a exceção de alguns participantes externos convidados pelas empresas, sempre e quando pertencentes à respetiva cadeia de valor e com a devida autorização do OI CCP.

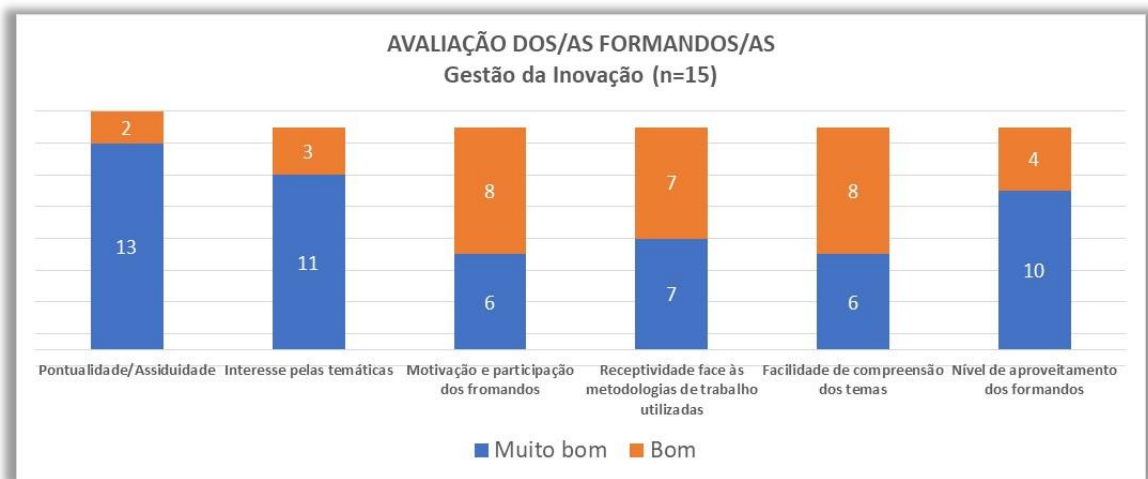
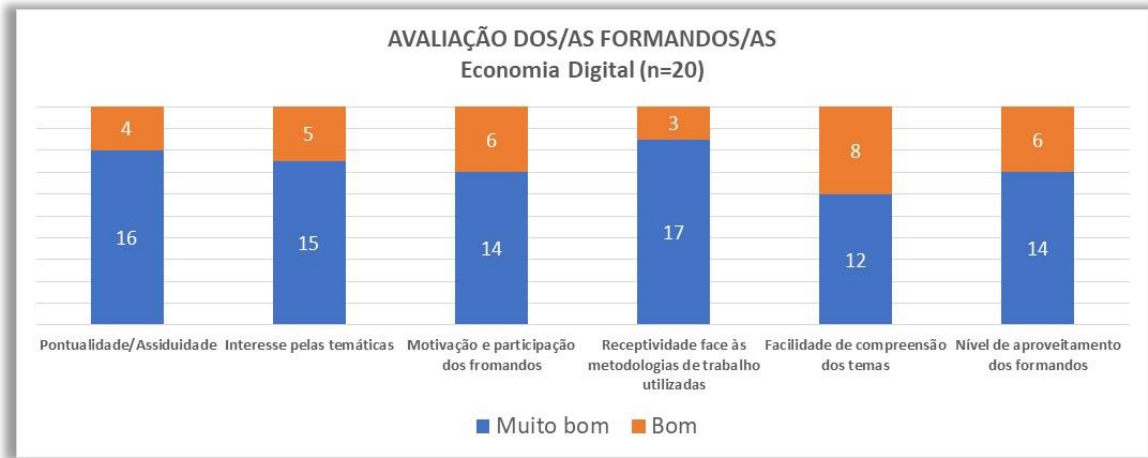
Na componente de consultoria formativa, participaram essencialmente os próprios empresários, gerentes ou responsáveis designados pela gerência. Na componente de consultoria formativa, estiveram envolvidos os restantes trabalhadores identificados em sede de diagnóstico.

Os níveis de qualificações são bastantes diversificados, o que é representativo do tecido empresarial local. No entanto, houve uma ligeira predominância de nível 5 a 8 – 21 das ações de formação e o nível 1 a 4 – 19 ações de formação.

A seleção de empresas e de participantes revelou-se adequada, tendo em conta as opiniões reveladas pelos formadores/consultores quando a esse respeito inquiridos.

Os gráficos seguintes dão conta das respostas obtidas junto de formadores/consultores no final das suas intervenções, com base num inquérito por questionário (escala 1 – Mau a 5 – Muito bom).





Vale a pena destacar o facto de todas as respostas obtidas junto dos(as) formadores(as/consultores(as) se concentrarem nos dois níveis mais elevados da escala utilizada (Muito Bom e Bom, com claro predomínio do primeiro), o que atesta da adequação dos participantes à formação-ação realizada e do empenho/motivação que colocaram na sua participação.

3. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO E AMOSTRAS

Os procedimentos metodológicos resultaram da preocupação combinada de generalização e compreensão aprofundada, o que determinou a opção por estratégias de recolha de dados qualitativas e quantitativas.

Desde logo, procedeu-se a análise documental, incidindo sobre os documentos estruturantes do projeto. Complementarmente, realizou-se uma entrevista à Coordenadora da Entidade Formadora, responsável pela execução física do projeto, com vista a um melhor entendimento da estrutura do DINAMIZAR, em particular de forma a conhecer o contexto do seu surgimento, o planeamento da intervenção, o processo de formação-ação seguido e alguns dos resultados/efeitos já conhecidos.

Para uma análise detalhada da execução/implementação (processo), procedeu-se à recolha de dados quantitativos (indicadores de realização) e respetivas análises estatísticas.

Por forma a melhor poder analisar os resultados (níveis de satisfação dos intervenientes, aprendizagens realizadas e grau de transferência dos conhecimentos/competências adquiridos), procedeu-se a uma análise estatística das avaliações realizadas pela equipa responsável pelo projeto no seu decurso (inquéritos *a quente* de satisfação a formandos/as e formadores/as) e aplicaram-se questionários complementares a formandos/as, formadores/as e chefias/direções das empresas beneficiárias:

1. Inquérito por questionário a chefias/direções, logo no final do projeto, com vista à recolha de opiniões quanto ao funcionamento do projeto e alguns dos seus efeitos
2. Inquérito por questionário a chefias/direções, tendo como principal propósito conhecer as suas representações quanto a benefícios/efeitos organizacionais da formação.

3. Inquérito por questionário a formandos/as, com vista a apurar as suas aptidões para inovar, após a frequência da formação.

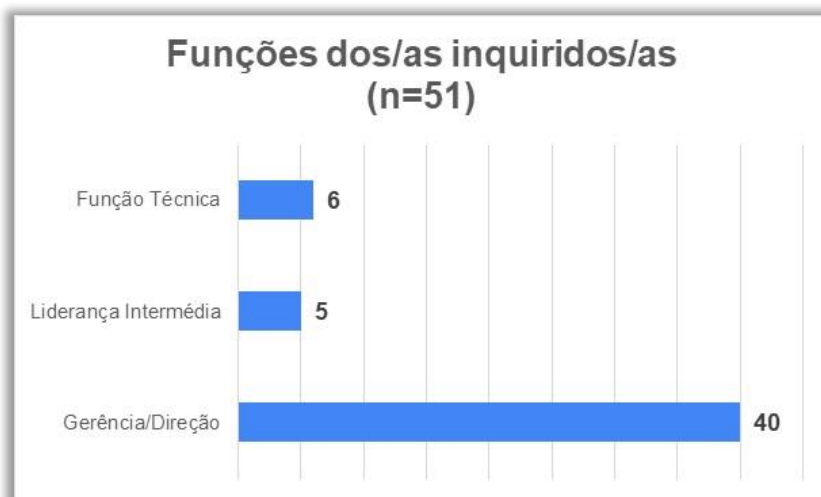
O primeiro questionário atrás mencionado incidiu sobre aspetos transversais do DINAMIZAR, com especial enfoque sobre aspetos relacionados com o processo da intervenção. Essa circunstância permitiu que fosse concebido um só inquérito e enviado a todas as empresas beneficiárias (num total de 73), independentemente do domínio de intervenção (Implementação de Sistemas de Gestão, Economia Digital ou Gestão da Inovação).

Por sua vez, o segundo questionário visou conhecer os efeitos organizacionais gerados pelas intervenções, razão pela qual foi estruturado por domínios de intervenção (um inquérito por questionário para cada domínio). Para além de se questionarem os responsáveis das empresas quanto ao grau de consecução dos objetivos gerais de cada domínio de intervenção, pareceu-nos pertinente poder dispor de uma listagem de efeitos organizacionais que constituísse um quadro válido e pertinente de referenciais para avaliação, necessidade essa que justificou que se procedesse a uma análise de conteúdo dos objetivos constantes de todos os planos de ação elaborados pelos consultores(as)/formadores(as), concebendo uma listagem final de indicadores organizacionais que foi, ainda, por eles/as validada.

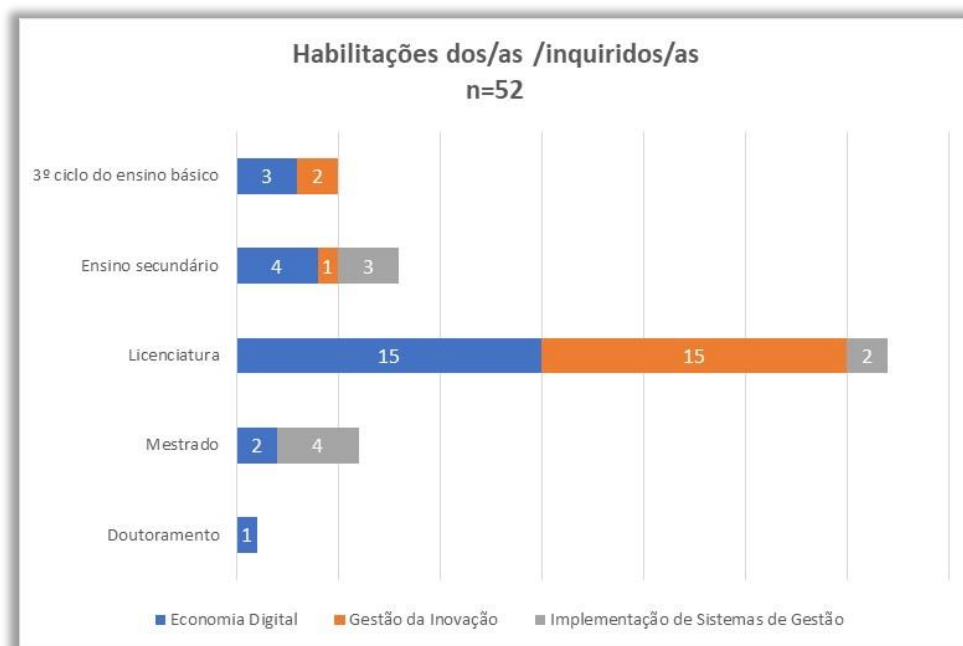
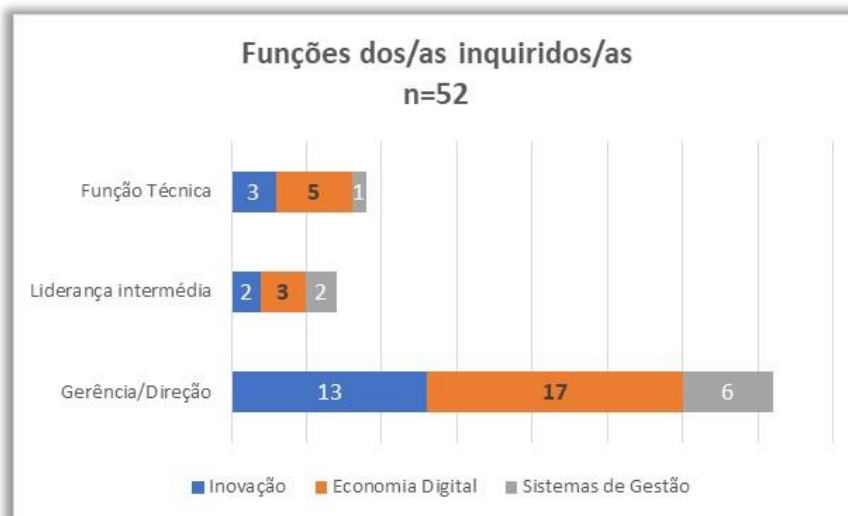
Por fim, o terceiro questionário, ainda que incidisse sobre uma questão facilmente inferível a partir das respostas obtidas a partir dos outros instrumentos e estratégias de recolha de dados, resultou de uma necessidade decorrente das exigências da entidade financiadora – auscultar os/as formandos/as quanto à sua capacidade de inovação e gestão, após a frequência da formação. Tratou-se de uma questão apenas, colocada algum tempo após o término da formação e que complementa as informações obtidas pelas outras vias de investigação/recolha de dados.

Os inquéritos foram distribuídos em formato digital (Google docs), tendo sido obtidas as seguintes respostas.

- Inquérito por questionário a chefias/direções sobre funcionamento do programa e eventuais efeitos – 51 respostas



- Inquérito por questionário a chefias/direções sobre os efeitos do programa – 52 respostas
 - Inquérito por questionário sobre efeitos do programa no domínio Implementação de Sistemas de Gestão – 9 respostas
 - Inquérito por questionário sobre efeitos do programa no domínio Economia Digital – 25 respostas
 - Inquérito por questionário sobre efeitos do programa no domínio Gestão da Inovação – 18 respostas



- Inquérito por questionário a formandos/as a propósito da sua capacidade de inovação e gestão após a frequência da formação – 262 respostas.

Por forma a melhor poder identificar os efeitos gerados pelas intervenções e dispor, para o efeito, de dados de mais do que uma fonte,, analisaram-se todos os planos de ação elaborados pelos/as formadores(as)/consultores(as).



Os dados quantitativos resultantes dessas auscultações foram submetidos a análise estatística. Por sua vez, as informações de cariz qualitativo obtidas com os questionários foram submetidas a análise de conteúdo, com base em categorias emergentes.

4. RESULTADOS – satisfação e aprendizagens

Tal como explicitado no capítulo relativo ao modelo conceptual de avaliação adotado para o presente relatório, procedemos à análise dos resultados com base nas subdivisões do modelo de avaliação de Kirkpatrick, o que determinou uma recolha de dados estruturada com base nos seguintes níveis avaliativos:

1. **Satisfação/reações** – opiniões de agentes formativos (formadores/as e formandos/as) relativamente à eficiência formativa.
2. **Aprendizagens** – grau de consecução dos objetivos de aprendizagem previstos nos planos de formação dos cursos, refletidos nas classificações finais atribuídas pelos formadores/consultores.
3. **Efeitos** – grau de utilização/aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos nos contextos de origem (pessoais e/ou profissionais) dos/as formandos/as e efeitos organizacionais gerados pela formação-ação.

Neste capítulo, apresentar-se-ão os resultados da avaliação da satisfação (de formandos/as e formadores/as), bem como da avaliação das aprendizagens (classificações finais atribuídas pelos/as formadores/as).

4.1. Avaliação da satisfação

Faz parte integrante dos procedimentos avaliativos da FORTIS CONSULTING a recolha de dados *a quente*, no final de cada formação, quanto ao grau de satisfação dos/as formandos/as, bem como quanto às opiniões dos/as formadores/as relativamente às condições globais de funcionamento da formação.

Complementarmente a este momento de avaliação da satisfação *a quente* (à saída da formação), e como já referimos no capítulo da metodologia avaliativa, houve a preocupação, ainda, de auscultar os participantes em junho de 2023, algum tempo após o término de todas as intervenções. A razão de ser desta segunda avaliação (que visou recolher as opiniões, desta feita, *a frio*) tem a ver com o facto de a literatura demonstrar que pode haver lugar a alterações nas perceções dos/as participantes fruto do distanciamento temporal face à formação e da maturação dos efeitos que tal distanciamento proporciona.

É esse conjunto de resultados que a seguir apresentamos e analisamos, sempre que relevante cruzando-os com as opiniões de formadores(as)/consultores(as).

O questionário de satisfação a distribuir a formandos/as no final da formação utilizado pela FORTIS CONSULTING assentava numa escala de 1 (Mau) a 5 (Muito Bom) e incidia preocupações avaliativas em seis eixos fundamentais, devidamente operacionalizados em subtópicos:

I – AVALIAÇÃO DO CURSO

- Definição dos objetivos no início do curso
- Conteúdos
- Utilidade prática
- Carga horária
- Aplicação do grupo
- Participação do grupo
- Documentação de apoio



- Uso de suportes pedagógicos de apoio
- Metodologias utilizadas
- Atividades propostas
- Concretização dos objetivos do curso

II – INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

- Área
- Luminosidade natural
- Luminosidade artificial
- Mobiliário
- Recursos didáticos disponíveis

III – ORGANIZAÇÃO DO CURSO

- Apoio prestado pelo Coordenador do Curso
- Apoio prestado pelos serviços administrativos
- Apoio logístico

IV – AUTO AVALIAÇÃO NESTE CURSO

- Motivação
- Empenho
- Participação
- Comportamento relacional
- Domínio dos conteúdos abordados

V – AVALIAÇÃO DO FORMADOR

- Domínio da matéria
- Métodos pedagógicos
- Linguagem
- Empenhamento
- Relacionamento
- Pontualidade

VI – APRECIÇÃO GERAL

- O curso correspondeu às suas expectativas iniciais

Por sua vez, o inquérito de satisfação utilizado junto dos(as) formadores(as)/consultores(as) consistia nas seguintes dimensões e subtópicos:

I – AVALIAÇÃO DAS SESSÕES

- Estrutura do curso
- Objetivos do curso
- Conteúdo programático
- Duração do módulo e horário da formação

- Utilidade dos conteúdos do curso
- Articulação entre os conhecimentos teóricos e a realidade da prática

II - AVALIAÇÃO GLOBAL DOS FORMANDOS

- Pontualidade/Assiduidade
- Interesse pelas temáticas
- Motivação e participação dos formandos
- Recetividade face às metodologias de trabalho utilizadas
- Facilidade de compreensão dos temas
- Nível de aproveitamento dos formandos

III – MEIOS MATERIAIS

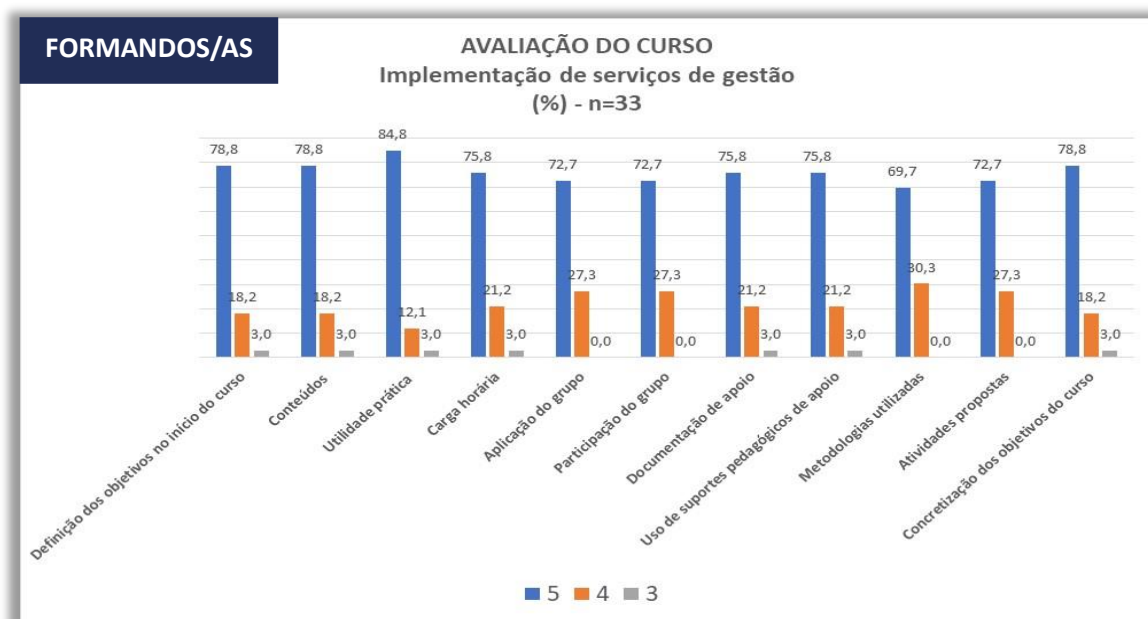
- Distribuição de documentação aos formandos
- Disponibilização de recursos didáticos
- Instalações e equipamentos

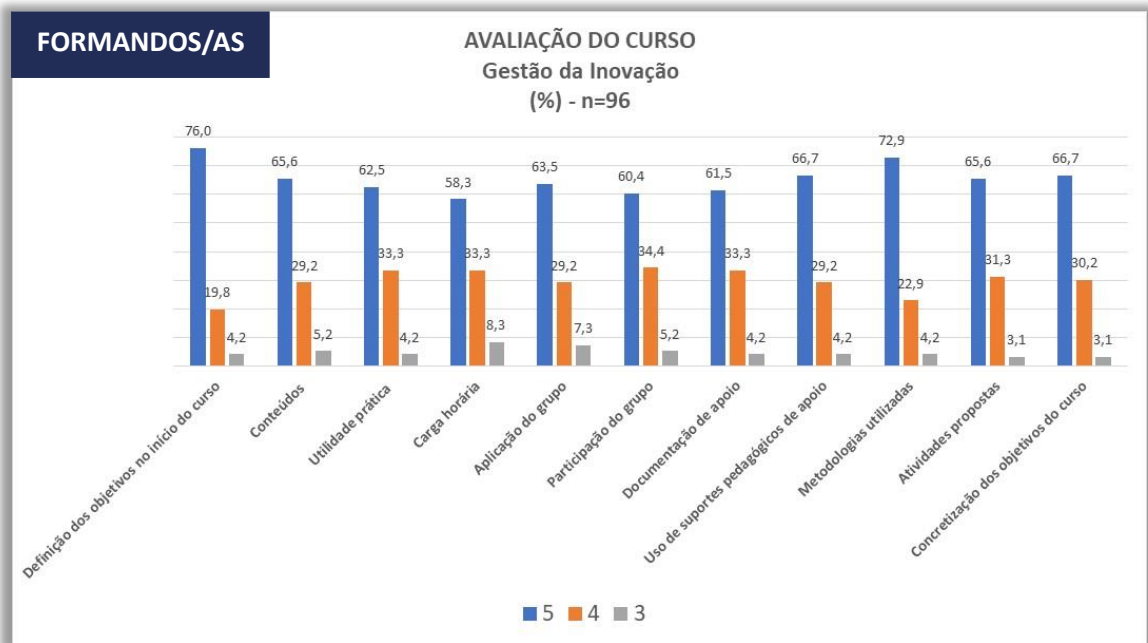
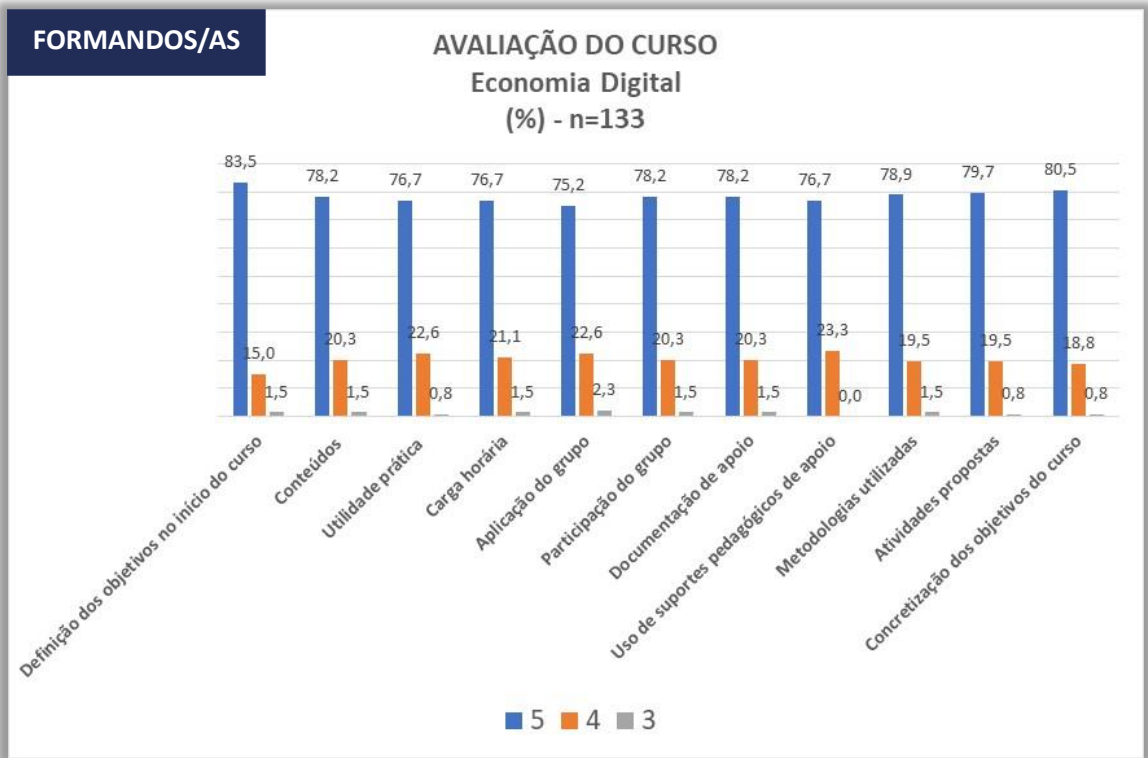
IV - ORGANIZAÇÃO DO CURSO

- Apoio prestado pelo coordenador do curso
- Apoio prestado pelos serviços administrativos

Apresentaremos os resultados por dimensão de avaliação, autonomizando as áreas de intervenção e identificando os inquiridos (formandos/as ou formadores/as).

1. AVALIAÇÃO DO CURSO





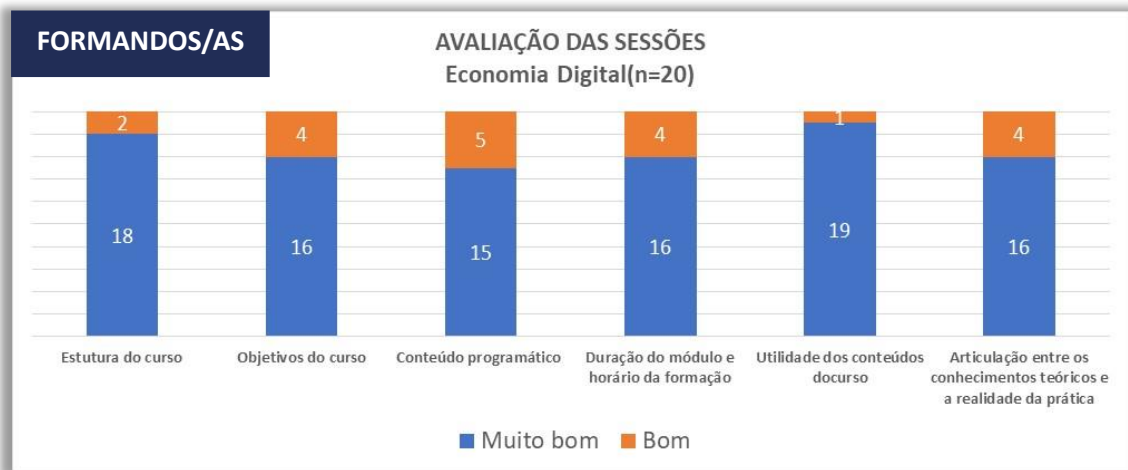
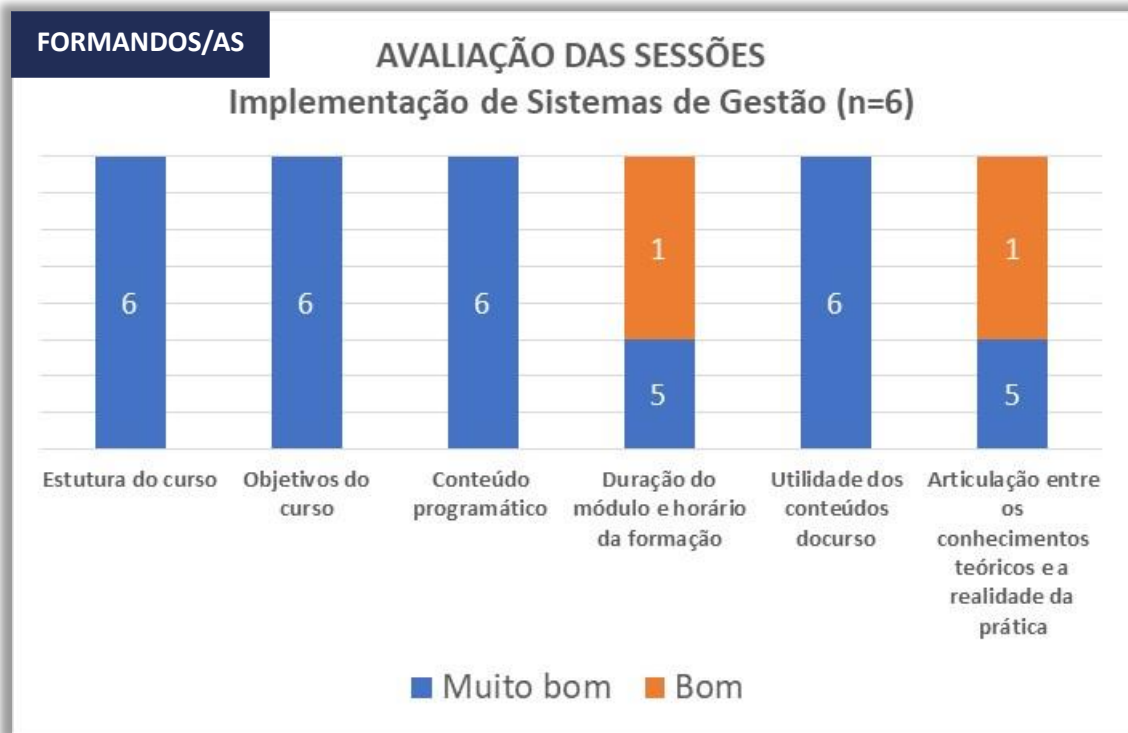
Em todos os parâmetros avaliados no respeitante à qualidade do curso, as respostas concentram-se nos dois últimos níveis de satisfação (*Bom* e *Muito Bom*), não havendo registos de insatisfação (*Medíocre* ou *Mau*).

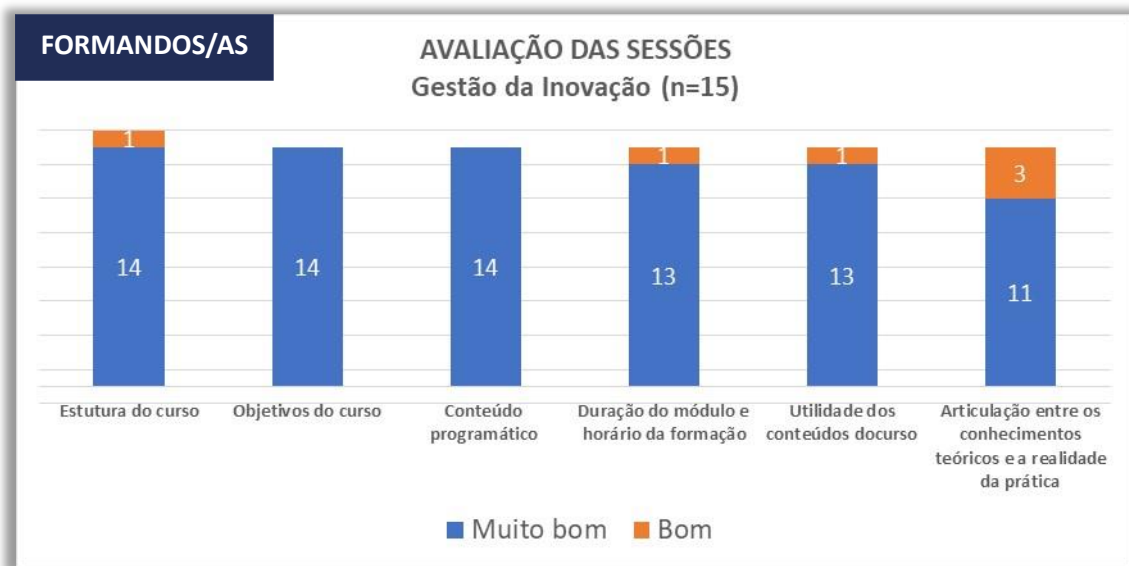
No domínio de intervenção **Implementação de Sistemas de Gestão**, sendo o global das opiniões altamente satisfatório, podem destacar-se positivamente os critérios de avaliação “Metodologias utilizadas” e “Atividades propostas”, pelo facto de serem avaliados apenas com *Bom* e *Muito Bom*, e ainda a “Utilidade prática” da intervenção, que mereceu uma elevada percentagem de respostas “Muito Bom”.

No caso de **Economia Digital**, a ter de destacar algum critério de avaliação (uma vez que as avaliações são globalmente muito positivas), poder-se-á mencionar “Definição de objetivos no início do curso” e “Concretização dos objetivos”, pela elevada percentagem de respostas “Muito Bom”.

Por fim, nas intervenções de **Gestão da Inovação**, sendo as opiniões amplamente favoráveis, há uma percentagem ligeiramente inferior de “Muito Bom”, podendo destacar-se pela positiva aspetos como “Atividades propostas” e “Concretização dos objetivos”, pelo facto de 96,9% das respostas se concentrarem nos níveis “Muito Bom” e “Bom”.

O mesmo nível de satisfação foi obtido junto dos/as formadores/as, sendo que neste caso o essencial das respostas se encontra no nível mais elevado de satisfação - “Muito Bom”, como os gráficos seguintes o atestam.

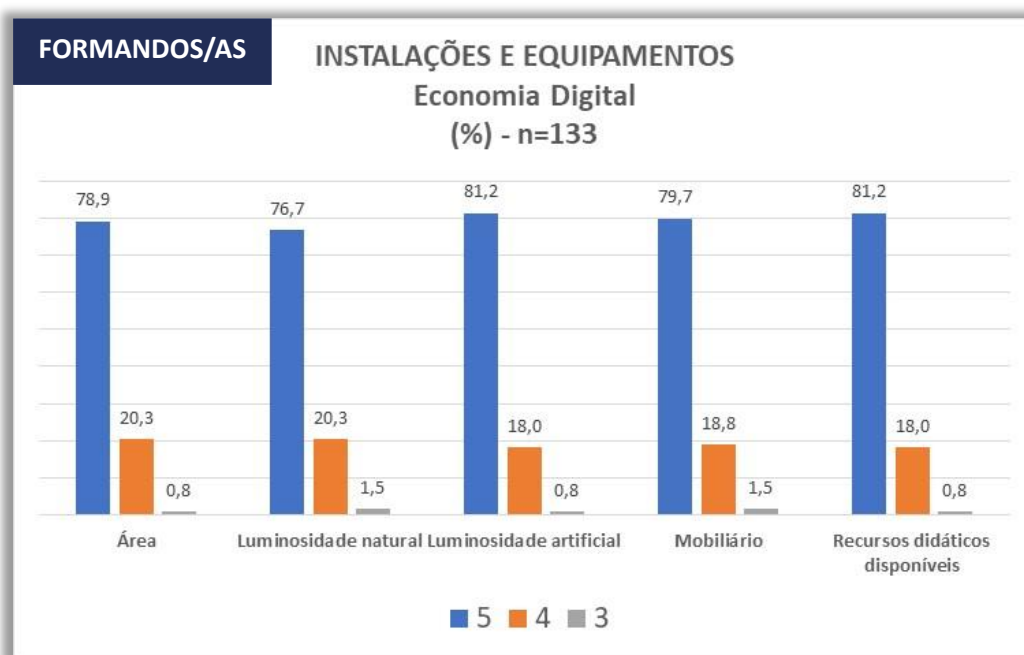
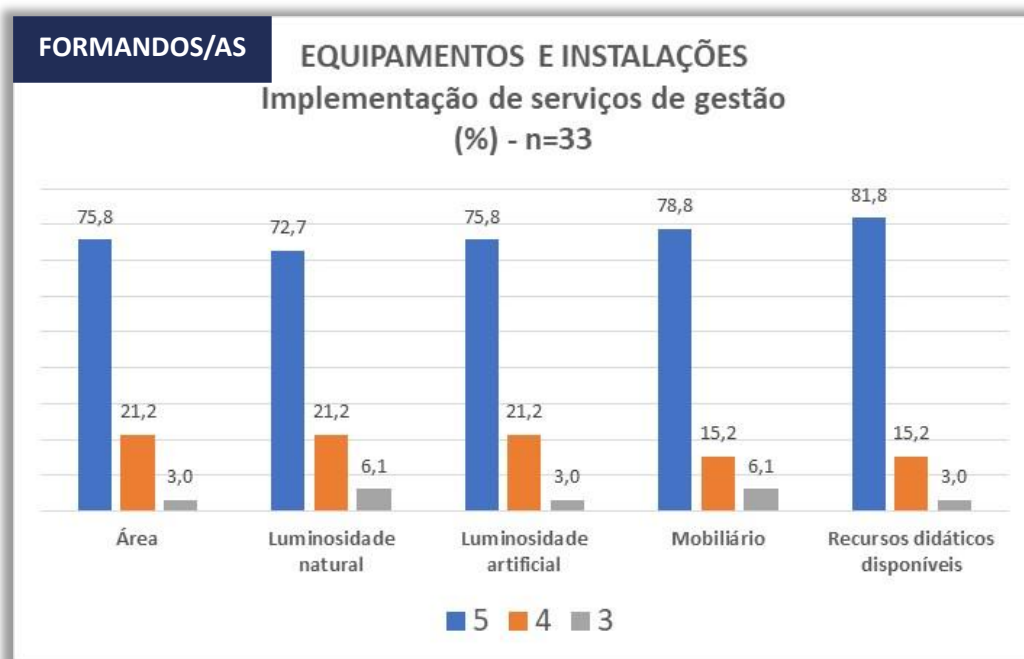


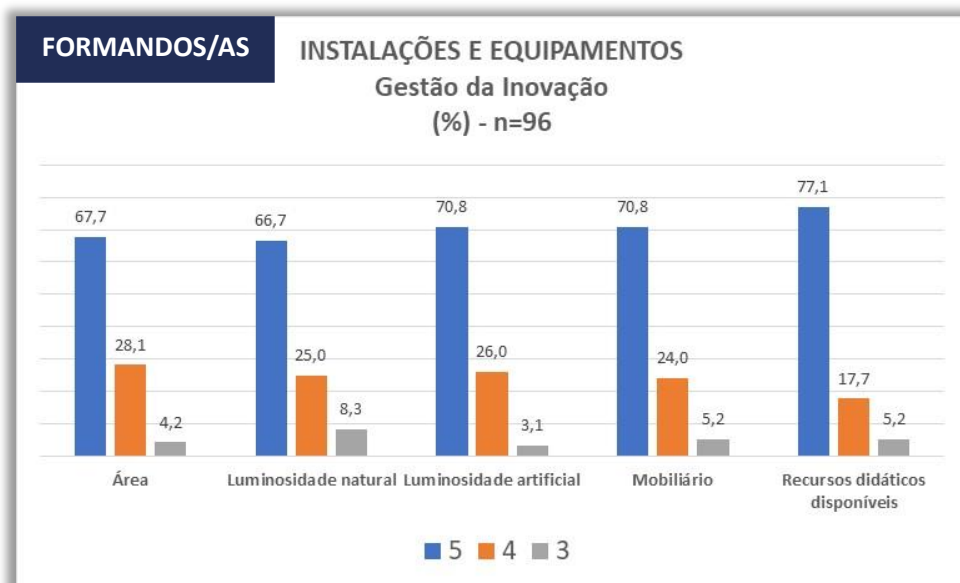


2. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

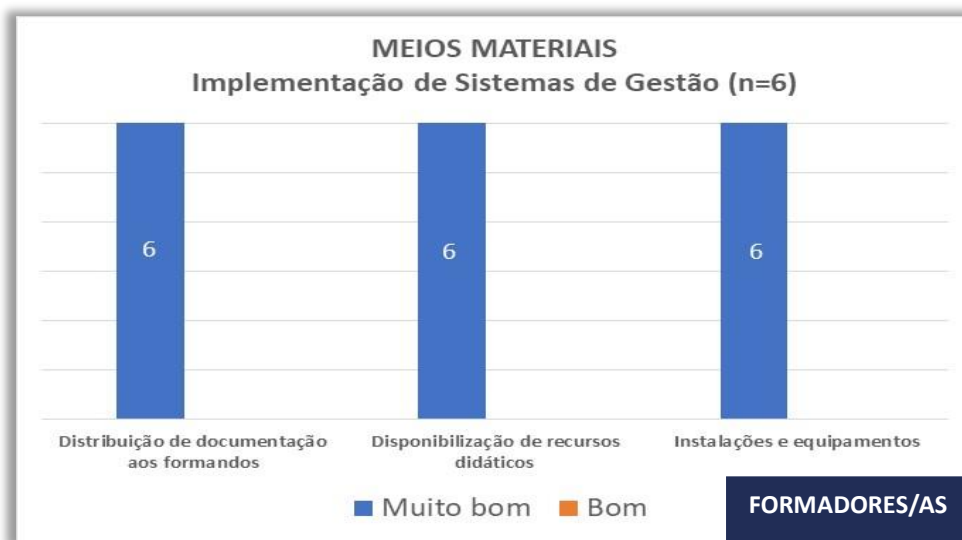
Também no caso da dimensão avaliativa “Instalações e Equipamentos”, a esmagadora maioria das respostas dos/as formandos/as incide sobre os níveis “Muito Bom” e “Bom”, não havendo qualquer registo de insatisfação (2 - Medíocre ou 1 - Mau).

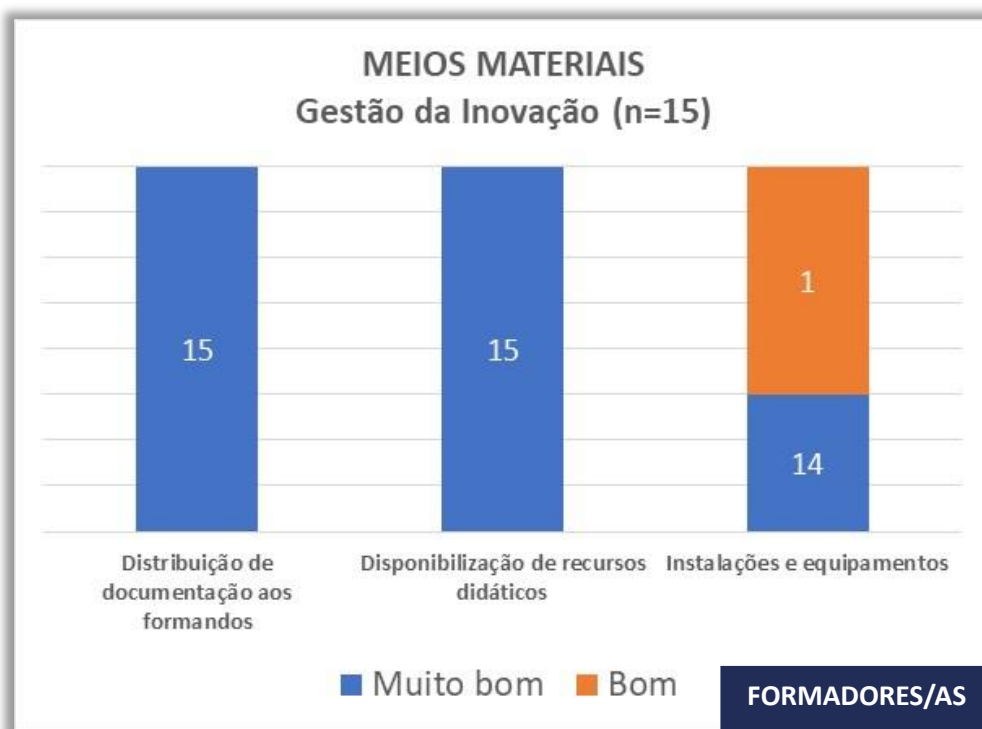
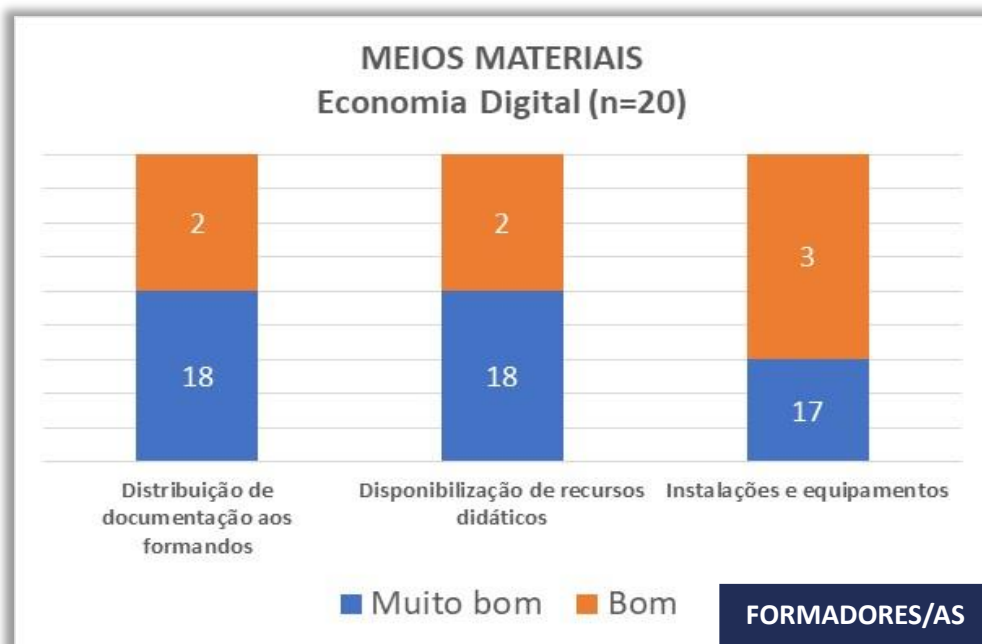
Vale a pena destacar, no conjunto dos bons resultados, o facto de os/as formandos/as, em todos os domínios de intervenção, apresentarem elevados níveis de satisfação com os “Recursos Didáticos disponíveis”, tendo em conta a importância que assumem, nesta dimensão avaliativa, como potenciadores de aprendizagem.





Este teor de opiniões viu-se corroborado pelos/as formadores/as dos vários domínios de intervenção, quando foram convidados/as a pronunciar-se a respeito dos *Meios Materiais* disponibilizados.

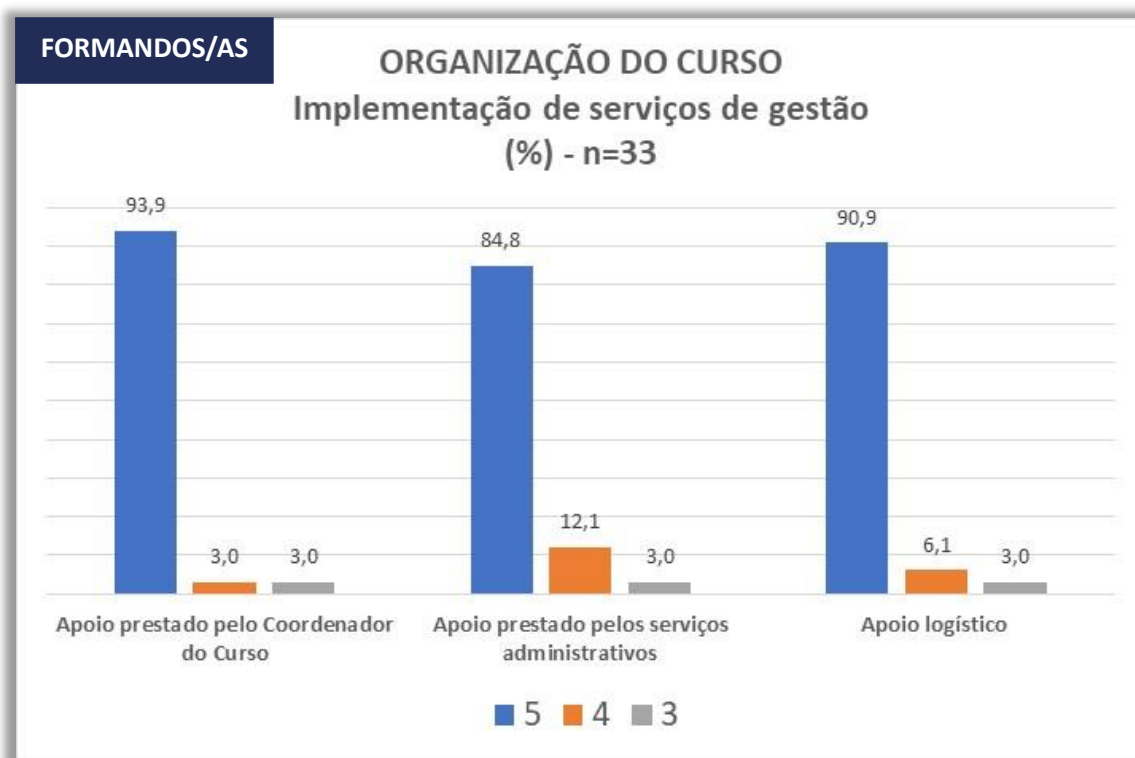


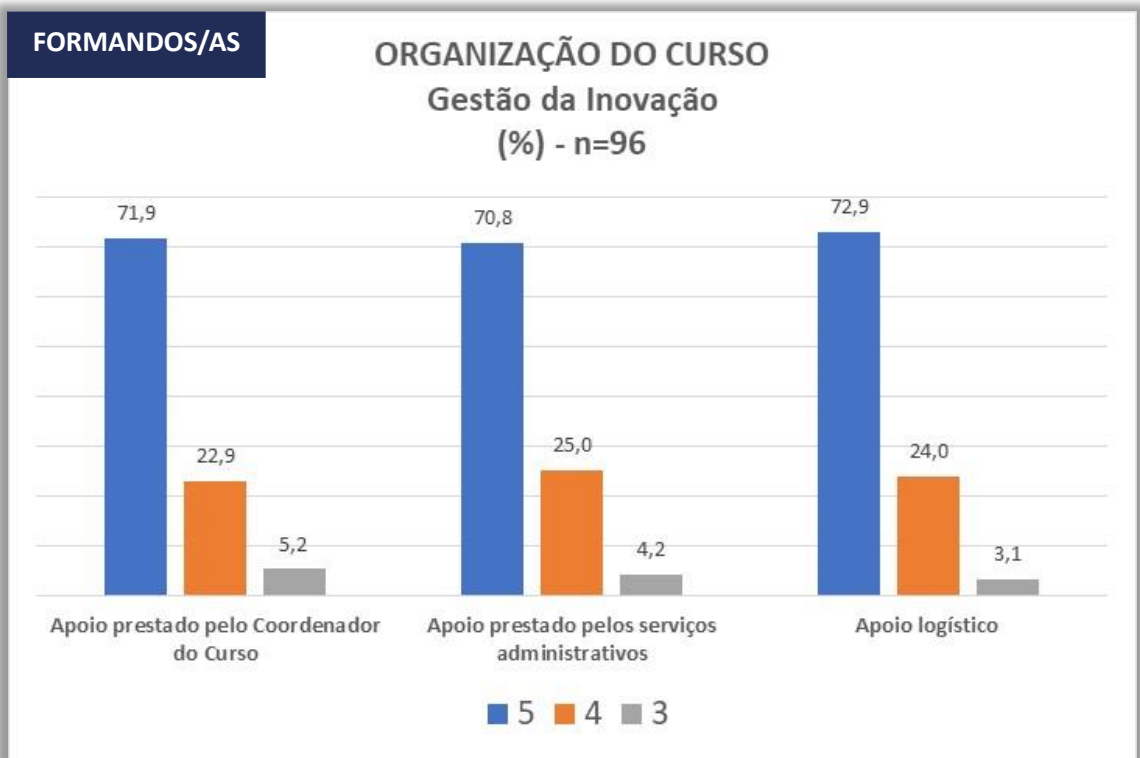
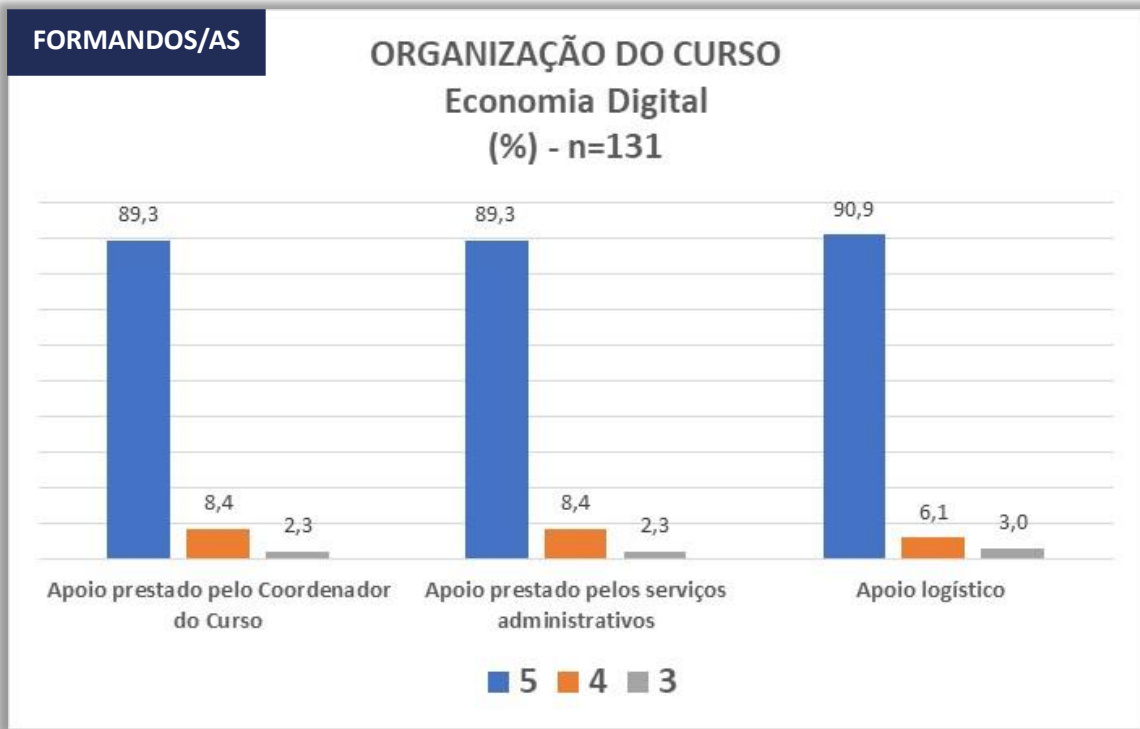


No caso das opiniões dos formadores/as, é forçoso que se destaque claramente pela positiva a elevada percentagem de respostas “Muito bom”.

3. ORGANIZAÇÃO DO CURSO

No que diz respeito ao apoio disponibilizado às intervenções, o grau de satisfação revelado pelos/as participantes é, também, particularmente elevado, como os gráficos seguintes o demonstram.





Uma vez mais, estão ausentes dos registos avaliativos quaisquer opiniões dos/as formandos/as que revelem insatisfação (níveis 1 e 2) e, tal como nas dimensões avaliativas anteriores, as opiniões dos/as formandos/as encontram eco nas respostas dos formadores/as.

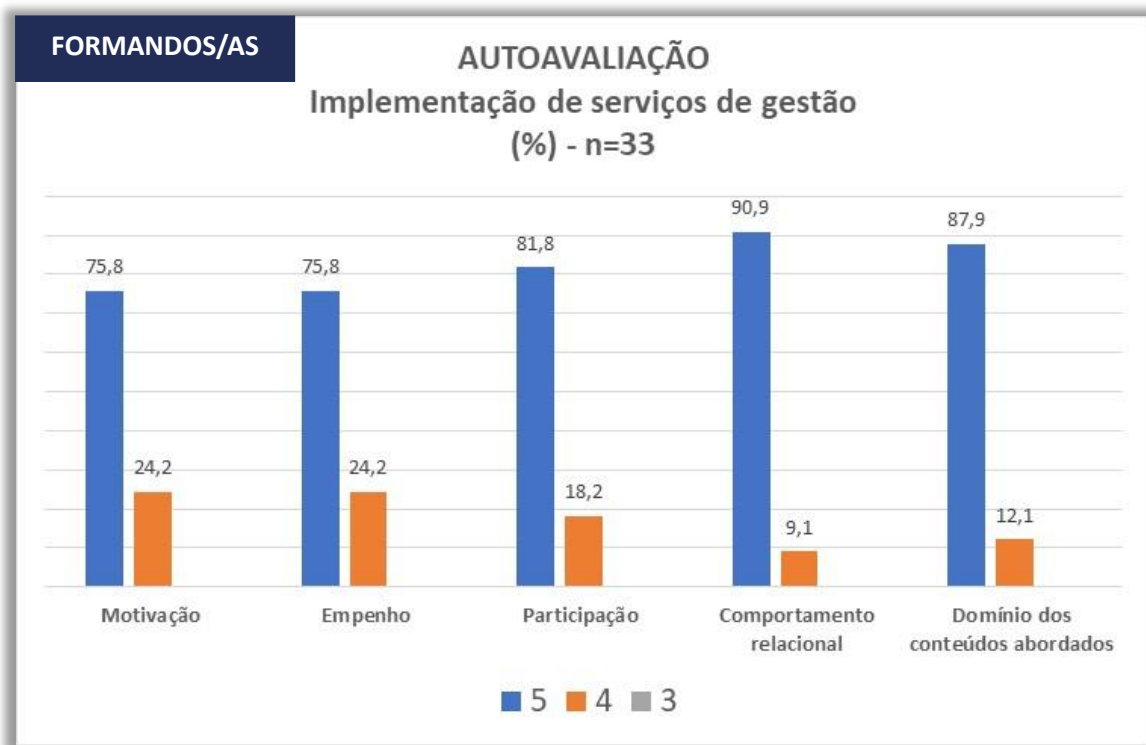


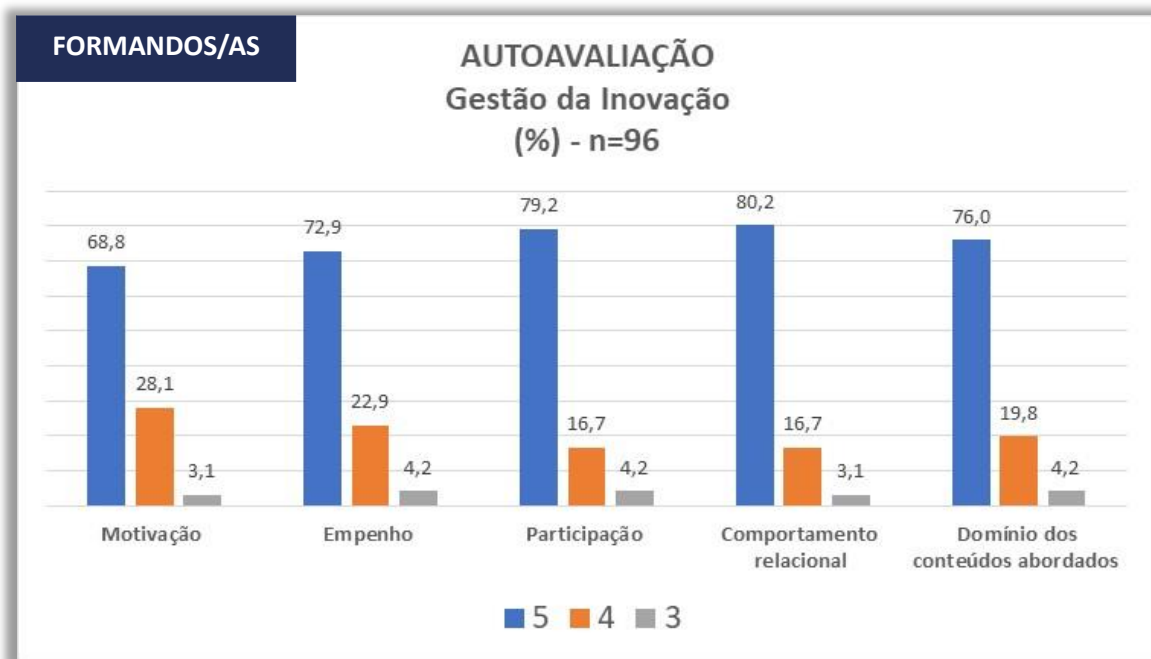
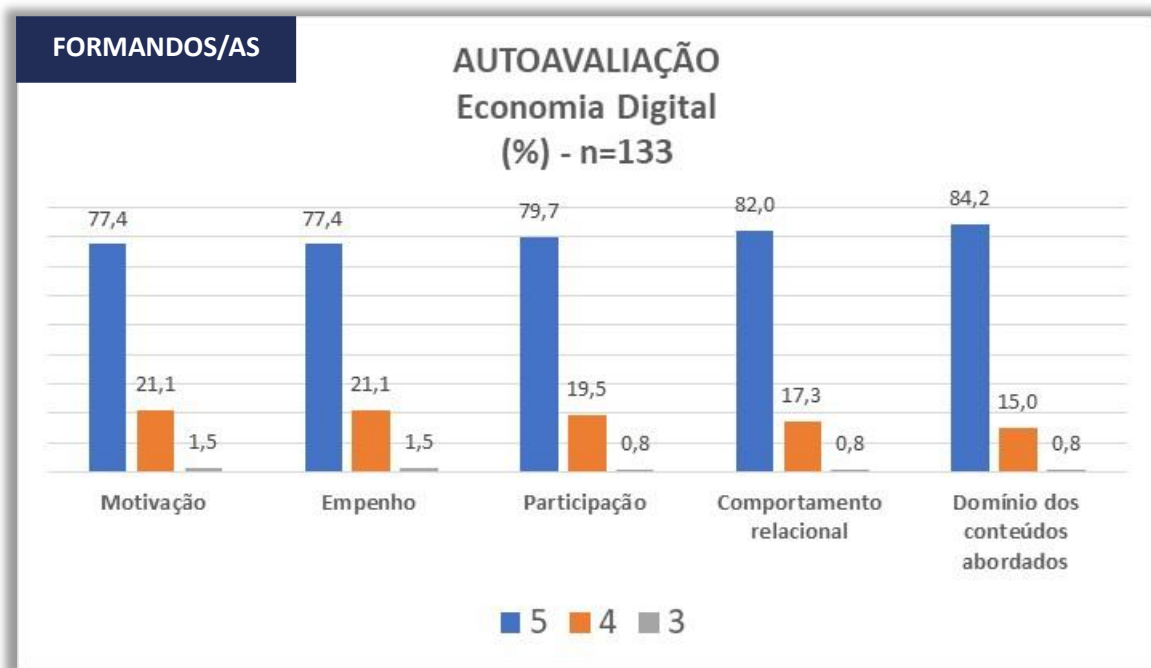


Também neste caso do apoio disponibilizado às intervenções, com as respostas dos/formadores/as, há uma elevada concentração de respostas no nível “Muito bom”, o que nos parece merecedor de destaque pela positiva.

4. AUTOAVALIAÇÃO

No âmbito da avaliação da satisfação operada com o questionário da FORTIS CONSULTING, encontra-se uma dimensão avaliativa que permite aos/às participantes poderem analisar os seus níveis de desempenho, no contexto da intervenção. Apresentamos, de seguida, as percentagens obtidas com as respostas nos gráficos seguintes, por domínio de intervenção.





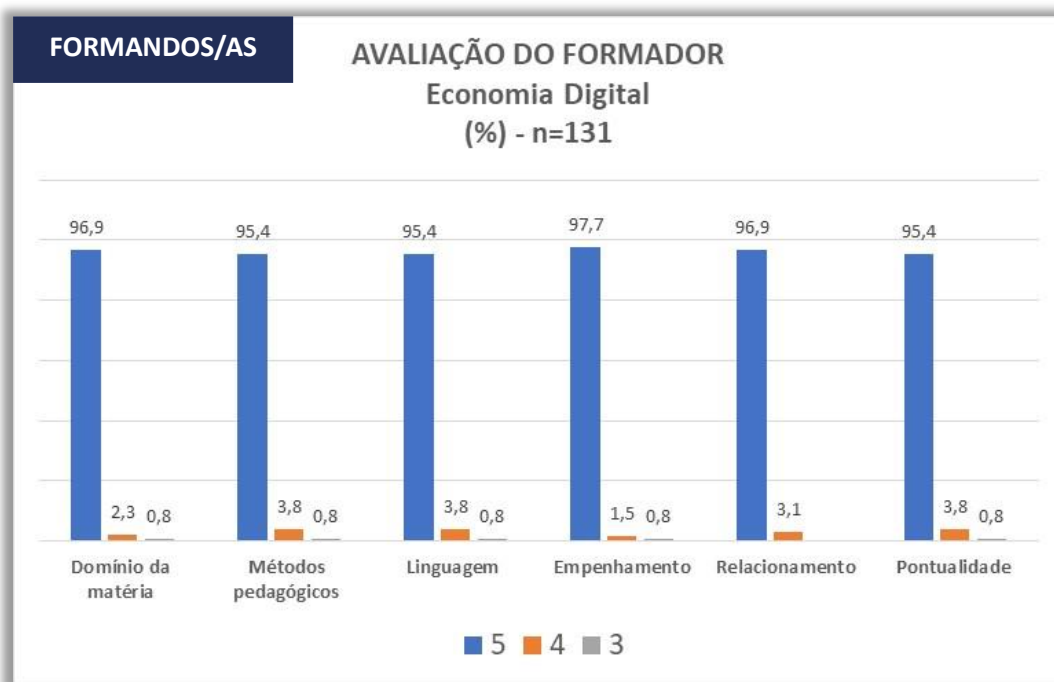
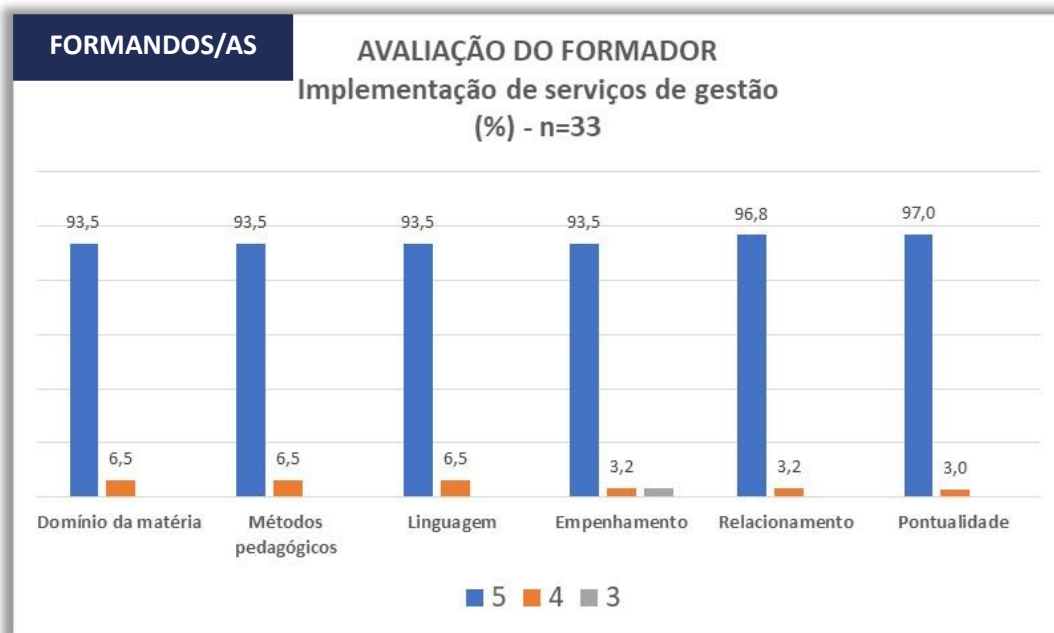
As respostas obtidas com o questionário a formadores/as vão no mesmo sentido e encontram-se nos gráficos apresentados nas páginas 11 e 12, onde se apresentam as suas opiniões claramente positivas quanto a dimensões como:

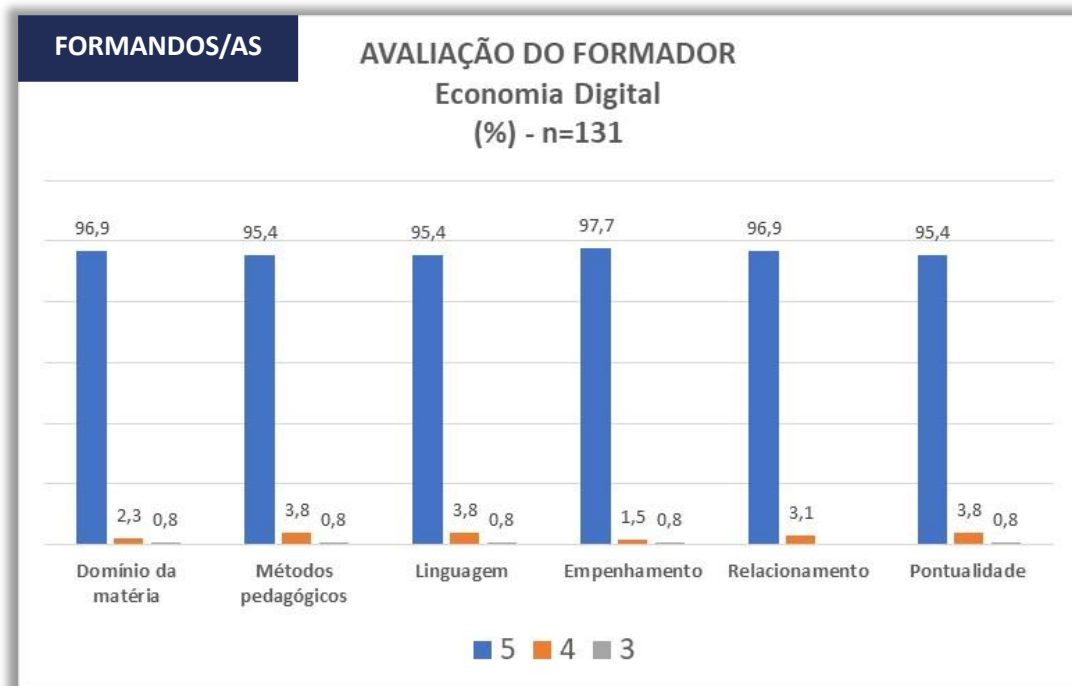
- Pontualidade/Assiduidade
- Interesse pelas temáticas
- Motivação e participação dos formandos
- Recetividade face às metodologias de trabalho utilizadas
- Facilidade de compreensão dos temas
- Nível de aproveitamento dos formandos

Todas as respostas aí obtidas se concentram nos níveis “Muito Bom” e “Bom”, o que merece claramente destaque e revela a qualidade do processo de intervenção.

5. AVALIAÇÃO DO/A FORMADOR/A

Sendo as opiniões dos/as participantes nas várias dimensões avaliativas globalmente muito boas (como temos vindo a documentar), as respostas obtidas na apreciação do desempenho dos/as formadores/as merecem particular destaque, pelo facto de, na quase totalidade dos casos, e nos vários domínios de intervenção, as opiniões se concentrarem nos níveis “Muito bom” e “Bom”.

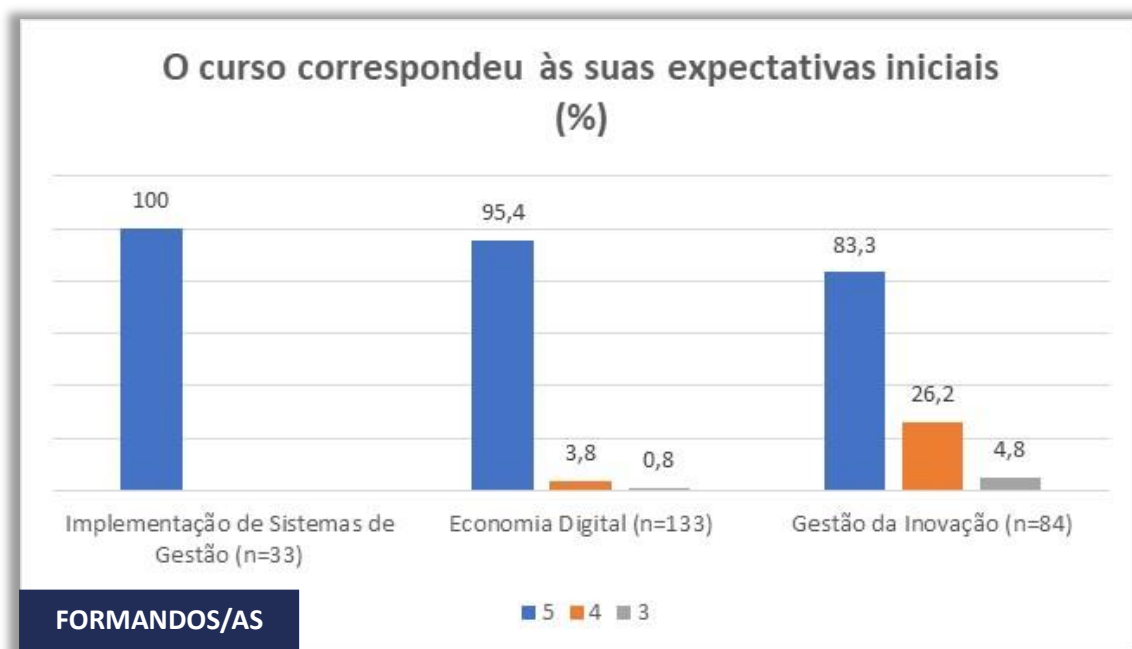




Tendo em conta a centralidade que os/as formadores/as assumem no processo formativo, no conjunto das dimensões avaliativas constantes do questionário de satisfação, estas opiniões colhidas junto dos/as formandos/as são importantes e ajudam a perceber/contextualizar os bons resultados obtidos no respeitante aos efeitos gerados pelas intervenções (que analisaremos mais à frente neste relatório).

6. AVALIAÇÃO GLOBAL

Integra a recolha de opiniões dos/as formandos/as a *quente* uma questão que visa perceber em que medida as expectativas dos/as participantes foram satisfeitas. Também neste caso as opiniões são claramente positivas, em particular nos domínios **Implementação de Sistemas de Gestão** (100% de respostas “Muito bom”) e **Economia Digital** (99,2% dos/as inquiridos/as respondem “Muito Bom” e “Bom”, com a esmagadora maioria das respostas centradas no primeiro).



Em jeito de síntese, e como temos tido oportunidade de demonstrar, as opiniões de formandos/as como de formadores/as) são particularmente elogiosas, relativamente às várias dimensões avaliadas com os inquéritos de satisfação *a quente* (no final de cada intervenção formativa).

Parece-nos importante salientar, claramente pela positiva, o facto de, num universo de 250 inquiridos, com um predomínio de formandos/as de níveis qualificacionais 5 a 8, em

3 áreas de intervenção distintas, realizadas em localidades e condições distintas, com um número significativo de formadores/as envolvidos/as e, por fim, pronunciando-se sobre várias dimensões avaliativas, **não haver uma única resposta aos questionários que registasse insatisfação** (níveis 1 ou 2), e as respostas de nível 3 (Suficiente) serem residuais.

Do que nos é permitido saber, nos vários empreendimentos de avaliação de projetos de formação/intervenção por que fomos sendo responsáveis ao longo de mais de duas décadas, estes resultados não são comuns e merecem, por isso, registo claramente positivo.

Complementarmente, e tal como se referiu na descrição da metodologia avaliativa, houve a preocupação de obter uma segunda opinião dos/as participantes envolvidos/as (desta feita, tendo como principais inquiridos os/as responsáveis pelas empresas que beneficiaram do projeto), de forma a poder conhecer o grau de satisfação que revelavam ter algum tempo após o término da formação. Este tipo de avaliações, *a frio*, é de particular importância, tendo em conta que, como é sabido, o distanciamento temporal em relação à formação/intervenção pode determinar respostas/reações diferentes.

Os gráficos que a seguir apresentamos são, portanto, o resultado de um inquérito por questionário realizado em junho e julho de 2023, algum tempo após o término das formações/intervenções, a todas as organizações beneficiárias, independentemente do domínio de intervenção em que estiveram envolvidas, e que incidiu sobre as seguintes dimensões avaliativas³:

1. Importância dos temas abordados no projeto de Formação-Ação Dinamizar 2º Ciclo para a melhoria do desempenho
2. Grau de alcance dos objetivos definidos

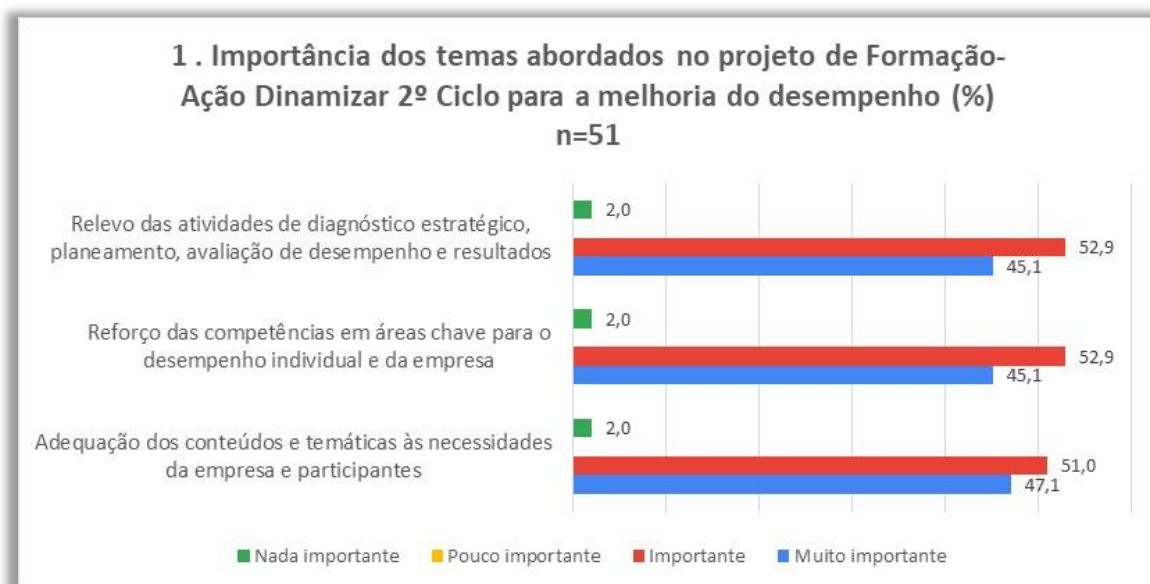
³ Neste questionário, foram já introduzidas, também, algumas questões relacionadas com os efeitos gerados pela formação/intervenção, sendo que as respostas serão apresentadas e analisadas no respetivo capítulo, a seguir.

3. Consultoria Especializada
4. Consultoria Formativa
5. Desempenho dos consultores e formadores

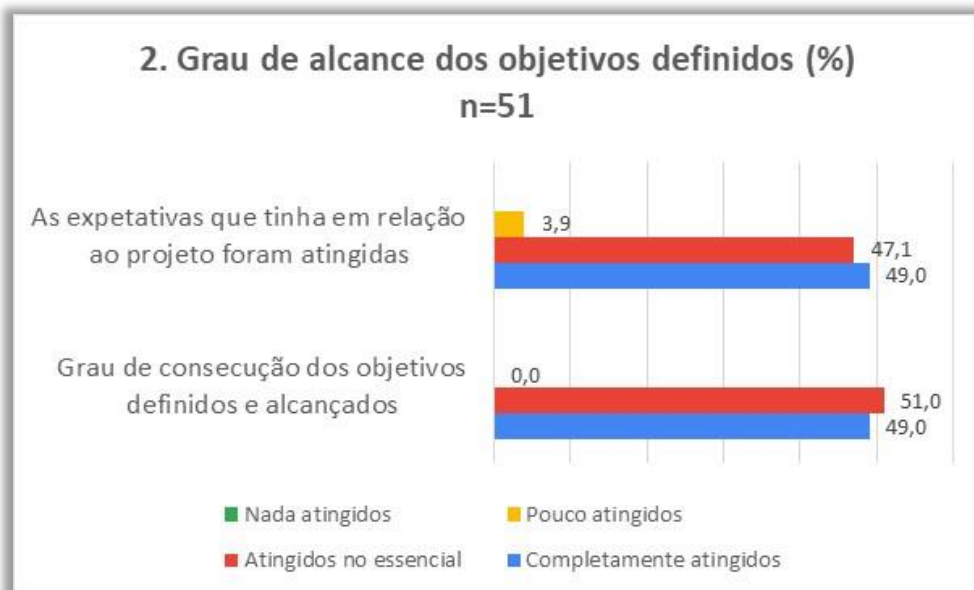
Foram inquiridas todas as empresas participantes (73), tendo sido obtidas 51 respostas:

- Gerência/Direção – 40 respostas
- Lideranças Intermédias – 5 respostas
- Funções Técnicas – 6 respostas

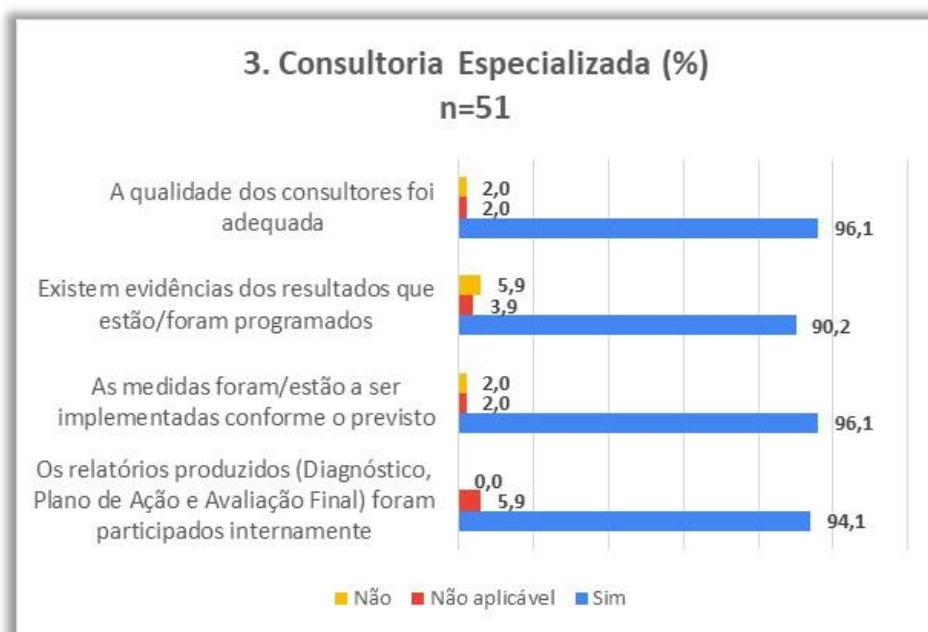
Os gráficos das páginas seguintes apresentam as respostas obtidas.



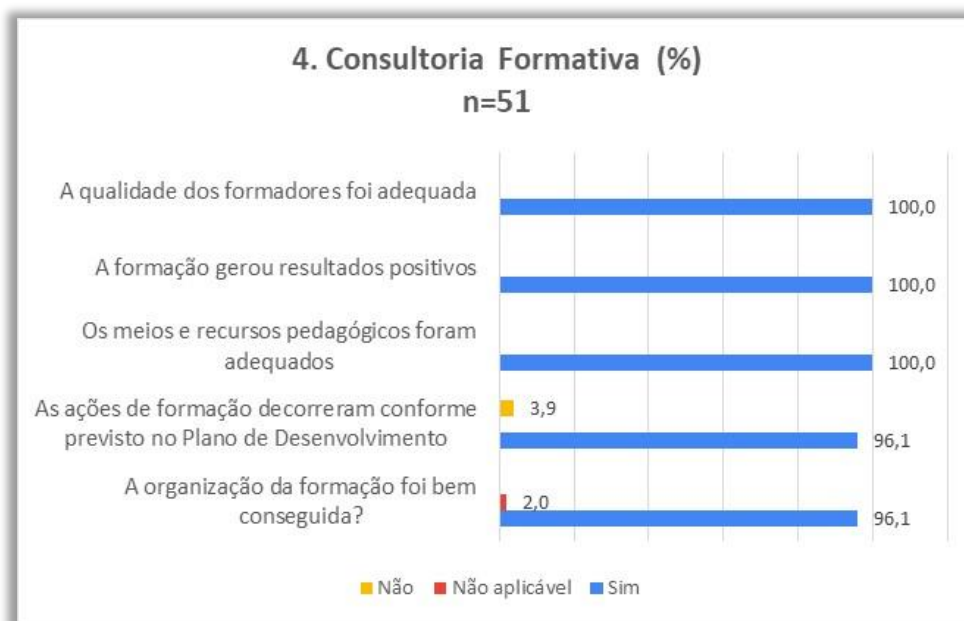
Saliente-se o facto de, entre 51 inquiridos/as, apenas um/a (2% das respostas obtidas) considerar os vários aspetos avaliados como “Nada importante”. Não conseguimos perceber a razão destas opiniões, em particular tendo em conta que estas respostas não se encontram alinhadas com as opiniões que o/a mesmo/a inquirido/a apresenta em todas as demais questões constantes do questionário (onde o grau de satisfação que expressa é particularmente elevado).



Na opinião de todos os responsáveis das empresas, os objetivos definidos foram atingidos (completamente ou no essencial). Apenas um respondente considera que as expectativas que tinha em relação ao projeto foram pouco atingidas, sendo que, também neste caso, esta opinião não se encontra alinhada/coerente com as demais respostas que deu nos restantes critérios de avaliação do questionário (globalmente, muito bons).



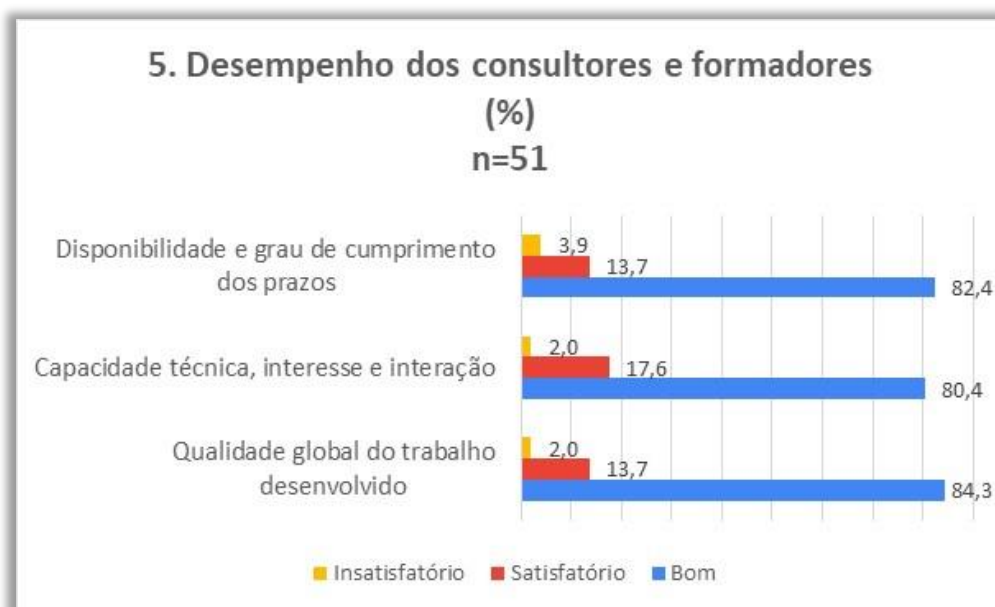
Sendo importantes todos os critérios avaliativos da dimensão, parece-nos necessário relevar as respostas obtidas junto dos responsáveis de empresas quanto à questão das “evidências dos resultados programados”, que mais de 90% afirmam existir. As duas respostas “Não” (5,9%) são da responsabilidade de inquiridos com “Função Técnica” (sendo relevantes como opiniões, não decorrem de uma visão mais global dos efeitos gerados pela intervenção formativa como a que pode resultar de inquiridos/as com funções de Gerência/Direção ou de Liderança intermédia). Para além disso, vale a pena referir, também, que as opiniões destes/as dois inquiridos neste critério avaliativo não estão alinhadas com as respostas às questões relacionadas com os efeitos gerados pela formação/intervenção, onde revelam níveis bem mais elevados de satisfação.



No respeitante à qualidade da Consultoria Formativa, os resultados são excelentes, como o gráfico anterior o comprova. Vale a pena recordar que se trata de opiniões colhidas *a frio* (algum tempo após o término da formação), sendo, portanto, de esperar (como os resultados de outras avaliações têm comprovado) níveis de satisfação algo inferiores aos obtidos com a avaliação *a quente*.

Num nível igualmente elevado se encontram as respostas quanto ao desempenho dos/as consultores(as)/Formadores(as), ainda que sem a unanimidade obtida em vários dos parâmetros analisados a propósito da consultoria formativa (ver gráfico abaixo).

A única resposta a revelar insatisfação quanto a aspetos diretamente relacionados com o desempenho dos agentes formativos é da responsabilidade de uma sociedade unipessoal, o que pode contextualizar a opinião revelada. Este/a inquirido/a, não sendo representativo das opiniões obtidas, é o que apresenta, no conjunto das questões, níveis menos elevados de satisfação com a intervenção.



Relativamente às percentagens atrás apresentadas, parece-nos pertinente salientar, claramente pela positiva, os seguintes aspetos:

1. No respeitante aos **temas abordados**, 98% dos inquiridos consideram que são *Importantes* ou *Muito importantes* (os 2% restantes, que responderam “Nada Importante” correspondem a uma resposta apenas).

2. São 100% os inquiridos a considerar que **os objetivos definidos foram alcançados** (dividindo-se as respostas entre “Completamente Atingidos” e “Atingidos no essencial”). Apenas 3,9% (2 respondentes), considera que as suas expectativas face à formação não foram completamente satisfeitas
3. No que diz respeito à **Consultoria Especializada** (e quando esta questão era aplicável), a esmagadora maioria dos/as inquiridos/as considera que a qualidade dos consultores foi adequada, que há evidências dos resultados previstos/programados e que as medidas foram implementadas conforme o previsto. Todos os respondentes consideram que os relatórios produzidos (Diagnóstico, Plano de Ação e Avaliação Final) foram participados internamente.
4. Nas questões relacionadas com a **Consultoria Formativa**, as respostas obtidas sugerem elevado grau de satisfação com o trabalho realizado pelos/as formadores/as, havendo apenas 2 respondentes (3,9%) a considerar que as ações de formação não decorreram conforme previsto no Plano de Desenvolvimento
5. Por fim, e no que diz respeito ao **Desempenho dos consultores e formadores**, apenas um respondente considera que a qualidade global do trabalho desenvolvido e a capacidade técnica, interesse e interação do/a formador não satisfaz e dois dos 51 inquiridos consideram insatisfatória a disponibilidade revelada e o cumprimento de prazos.

4.2. Avaliação das aprendizagens

Todas as ações de formação foram submetidas a avaliação das aprendizagens, tendo sido expressamente dadas essas indicações a todos/as os/as formadores/as. No entanto, nem todas as avaliações das aprendizagens foram levadas a cabo da mesma forma. Os resultados das avaliações das aprendizagens são apresentados, pelos/as diferentes formadores/as com base em duas escalas:

1. De 1 a 5 (Mau, Medíocre, Suficiente, Bom e Muito Bom)
2. Com e Sem Aproveitamento

Sendo bastante positivos, os resultados das aprendizagens não puderam ser, contudo, analisados em função da sua fiabilidade.

Desde logo, pelo facto de não nos ter sido possível conhecer as estratégias e instrumentos utilizados pelos/as formadores/as. Do grau de alinhamento entre os objetivos da formação e os instrumentos de avaliação concebidos à qualidade técnica destes, passando ainda pela forma como foram efetivamente aplicados os instrumentos de avaliação e foram acauteladas condições de objetividade, são vários os fatores críticos de sucesso nas estratégias de avaliação das aprendizagens que não sabemos se foram tidos em conta, nem como.

Em segundo lugar, pela circunstância de todos/as os/as formandos/as terem obtido aproveitamento (num universo de 262 participantes avaliados) e, nos casos da utilização da escala de 1 a 5 (138 participantes avaliados com esta escala), as classificações se terem concentrado, no essencial, no nível máximo:

- 5 (Muito Bom) - 67,4%
- 4 (Bom) - 31,9%

- 5 (Suficiente) - 0,7%⁴

Não colocando em causa o profissionalismo e a integridade dos/as formadores/as, a experiência obtida com a avaliação de outros projetos de formação, de par com o que vários estudos revelam, para além da subjetividade inerente a qualquer processo avaliativo, uma das razões que pode justificar estas elevadas classificações tem a ver com o facto de não ter sido garantido o necessário alinhamento (coerência) entre os objetivos e os itens/questões/instrumentos de avaliação, sendo estes menos complexos e exigentes do que o quadro de referentes dos objetivos exigiria.

Sugerimos, por isso, que, em situações futuras, os/as formadores/as possam beneficiar de informação e orientações concretas quanto a cuidados a ter na elaboração de estratégias e instrumentos avaliativos, de forma a melhor poderem traduzir em classificações as reais aprendizagens dos/as formandos/as.

É um facto que programas como o DINAMIZAR têm como principais preocupações a obtenção de reais melhorias no funcionamento das empresas, expressas em novos comportamentos profissionais e reais efeitos em indicadores organizacionais. E desse ponto de vista, como teremos oportunidade de ver no capítulo seguinte, este projeto de formação/consultoria apresenta resultados claramente positivos.

No entanto, assegurar que há lugar a aprendizagens reais e verificadas é uma forma de poder garantir que, após a formação, os participantes dispõem dos conhecimentos, capacidades e competências necessários para, autonomamente e sem o apoio e orientação de formadores/as e consultores/as, poderem contribuir para os níveis de desempenho (pessoal e organizacional) que revelam ter à saída da formação.

Esta é uma das principais razões que justifica a sugestão que aqui apresentamos à Coordenação do DINAMIZAR.

⁴ O equivalente a um/a formando/a com a classificação 3, num universo de 138 participantes avaliados.

5. RESULTADOS – efeitos gerados pela intervenção

O projeto DINAMIZAR foi avaliado ao nível dos efeitos gerados nas organizações beneficiárias, tendo sido para o efeito elaborados três questionários, cada um relativo a um domínio de intervenção:

- Implementação de Sistemas de Gestão: <https://forms.gle/vuyg1pHWJGNeaRpZ7>
- Economia Digital: <https://forms.gle/s2Zm8QcXWQQ6spAE6>
- Gestão da Inovação: <https://forms.gle/RD9vQTP4vQj84dWJ9>

Para a sua elaboração, e tal como se explicitou na descrição da metodologia avaliativa, houve a preocupação de listar efeitos/benefícios concretos, ao invés das habituais questões genéricas sobre eventuais efeitos organizacionais.

Para o efeito, foram analisados os objetivos gerais de cada área de intervenção e consultados todos os Planos de Ação elaborados. Este processo de análise de conteúdo, devidamente acompanhado e validado pelos formadores(as) e consultores(as), permitiu construir um quadro de referentes para a avaliação do impacto que proporcionou informações mais detalhadas e fidedignas quanto aos reais benefícios gerados pelo DINAMIZAR.

Os referidos questionários foram estruturados em função das seguintes dimensões avaliativas:

1. Função do Respondente
2. Habilitações do respondente
3. Grau de consecução dos objetivos gerais do programa
4. Efeitos que o programa DINAMIZAR gerou na empresa
5. Condições para a aplicação/rentabilização das novas competências adquiridas na formação (autonomia futura)

6. Grau de satisfação das expectativas face ao DINAMIZAR

7. Apreciação global do DINAMIZAR

Num universo de 73 empresas, foram obtidas 52 respostas. Os respondentes são, no essencial, colaboradores/as com funções de Gerência/Direção (69,2%) e a maioria apresenta habilitações de nível superior (75%), sendo a licenciatura o nível académico mais representado (61,5%), o que qualifica, de certa forma, as respostas obtidas.

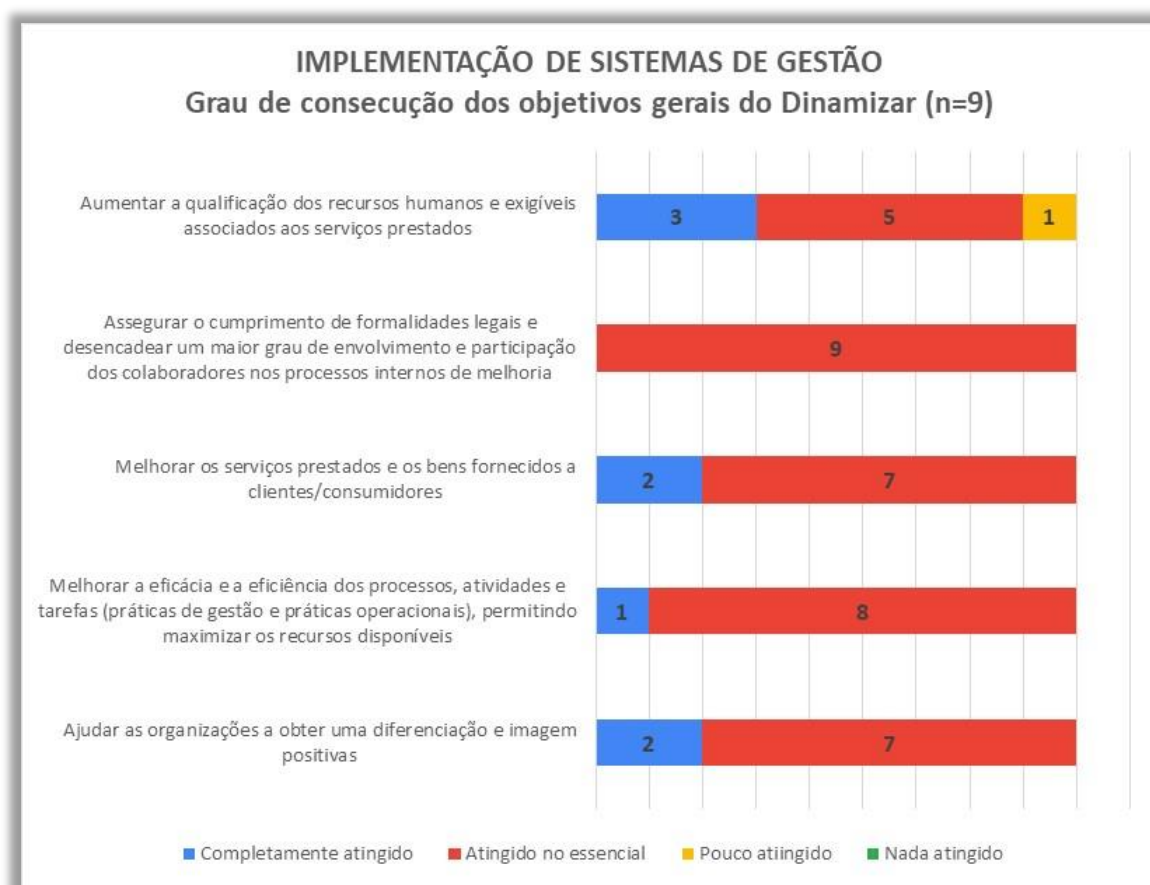
Apresentamos os resultados e respetiva análise nos gráficos das páginas seguintes, autonomizando as áreas de intervenção nas respostas às questões relacionadas com o grau de consecução dos objetivos do DINAMIZAR e com os efeitos gerados nas empresas⁵.

⁵ Incluiremos, também, na análise que aqui fazemos dos efeitos gerados pelo DINAMIZAR, as opiniões obtidas junto de responsáveis das empresas no questionário administrado em junho, em contexto de pós-formação, no âmbito do qual também foram colocadas questões relacionadas com o impacto do projeto. Nesse questionário, das 73 empresas auscultadas, responderam 51.

GRAU DE CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS GERAIS DO PROGRAMA

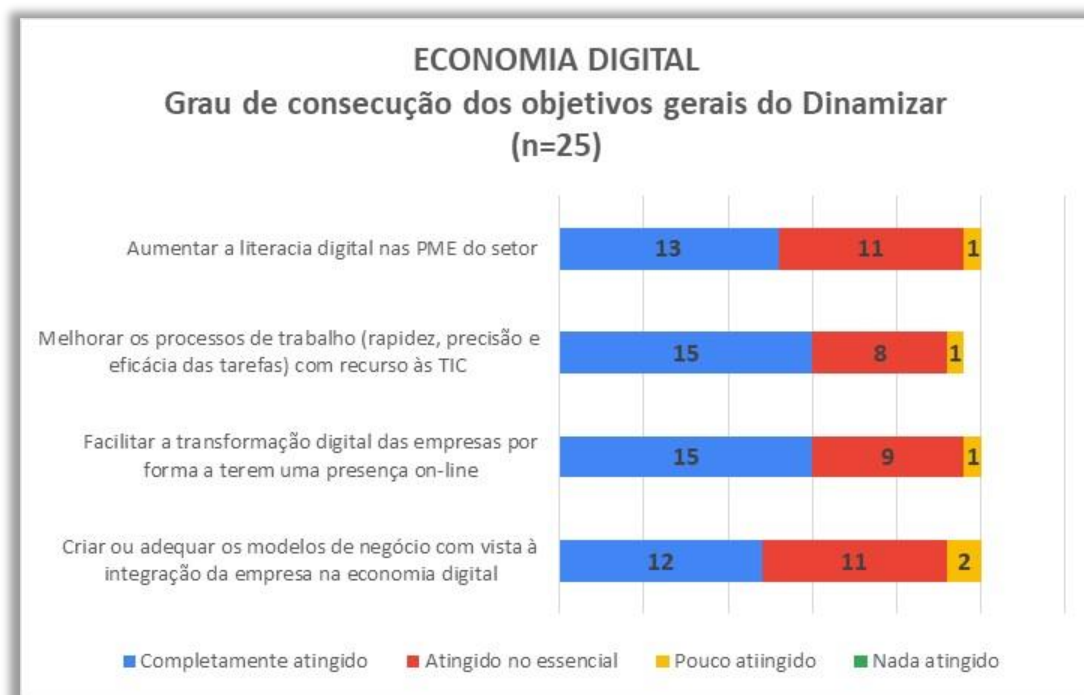
1. Efeitos que o programa DINAMIZAR gerou na empresa

Tal como atrás já se explicou, procurou-se saber, junto dos responsáveis das empresas, em que medida os objetivos gerais do DINAMIZAR tinham sido atingidos. Apresentaremos as respostas por domínio de intervenção.

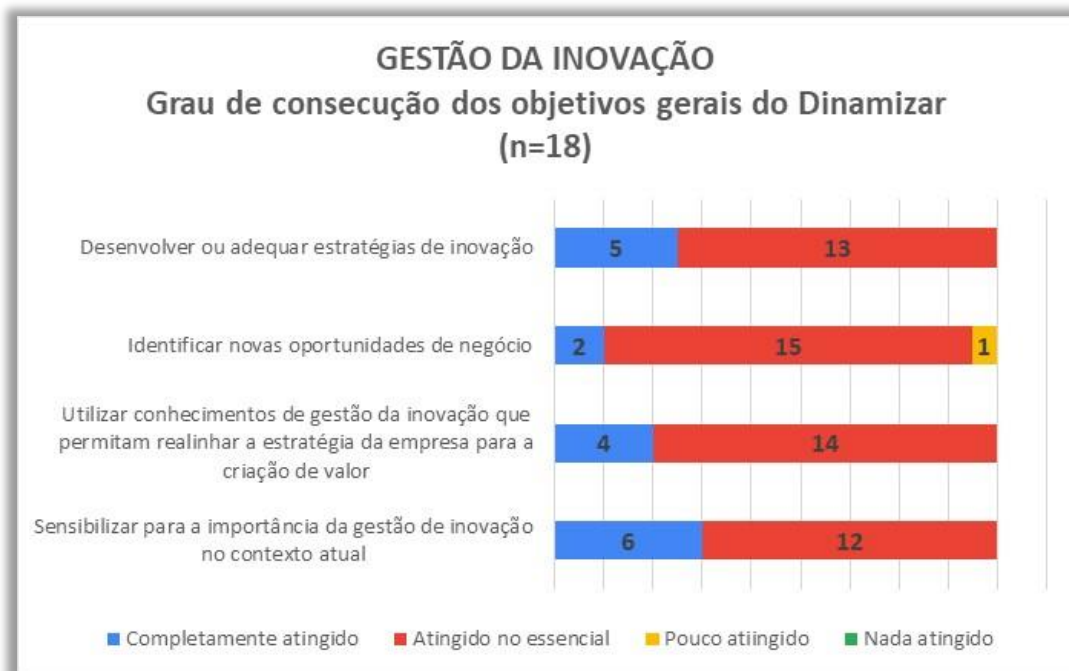


Os/as responsáveis das empresas inquiridos/as consideram que foram atingidos todos os objetivos apresentados (*completamente* ou *no essencial*). A única resposta a considerar que foram pouco atingidos é de um/a inquirido/a com funções de Direção/Gerência e que considera que a sua empresa necessita de mais tempo para poder aplicar/rentabilizar as

competências, bem como de auxílio complementar de consultoria/acompanhamento individualizado, o que contextualiza, positivamente, a opinião aqui expressa.



Também neste domínio de intervenção os resultados sugerem que os objetivos gerais foram atingidos. Um/a respondente apenas considera, face a todos os objetivos, que foram pouco atingidos. Trata-se de um/a inquirido/a com funções de Direção e cuja resposta nesta questão se encontra alinhada/coerente com as opiniões que expressa a respeito dos efeitos organizacionais sentidos com a intervenção. É, de resto, o/a único/a inquirido/a que, no espaço para comentários/sugestões no final do questionário, considera que deveria ter havido “mais proximidade/compreensão do projeto do cliente”, o que permite perceber por que razão a sua opinião se encontra algo desalinhada das demais.

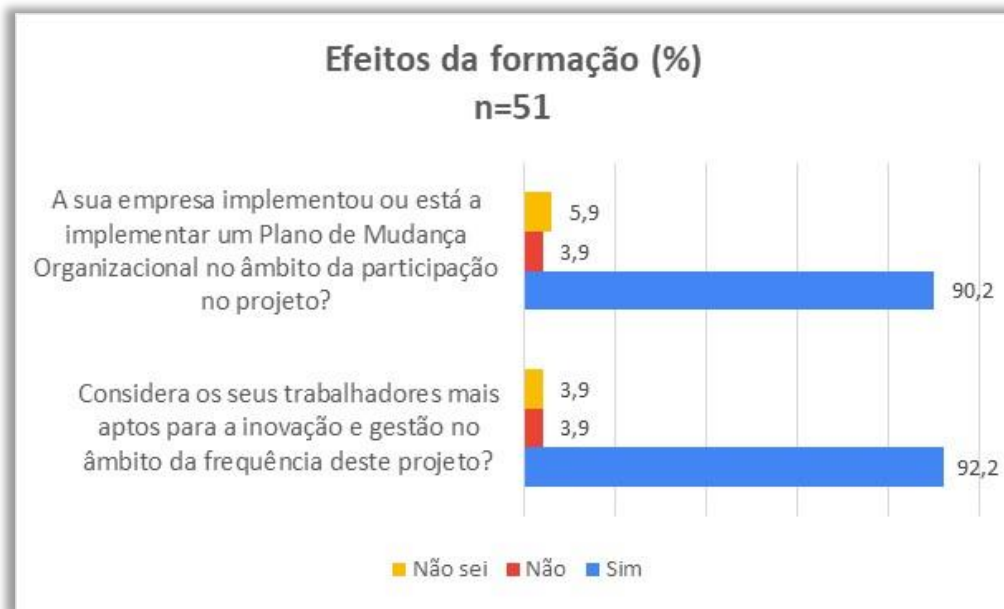


Também, no caso da “Gestão da Inovação”, as opiniões dos/as responsáveis de empresas inquiridos vão no sentido de considerar que os objetivos gerais do DINAMIZAR para este domínio de intervenção foram atingidos (completamente ou no essencial). A única resposta “Pouco atingido” (no objetivo Identificar novas oportunidades de negócio) é de um/a inquirido que, não obstante, refere estar capaz de desenvolver as propostas e as novas estratégias de forma autónoma, apenas necessitando de de mais tempo para poder aplicar/rentabilizar as competências.

Assim, e em suma, na opinião da quase totalidade dos/as inquiridos/as, os objetivos gerais do programa, em cada um dos domínios de intervenção, foram atingidos (completamente ou no essencial, sendo completamente residuais as opiniões a considerar que os objetivos foram pouco atingidos. De referir, ainda, que **nenhum/a inquirido/a considera que os objetivos não foram atingidos.**

Vale a pena complementar esta análise (algo genérica, pelo facto de os objetivos e as questões serem amplos e pouco orientados para efeitos concretos e específicos) com as respostas obtidas no questionário de avaliação da satisfação *a frio* (pós-formação),

realizado em junho, onde também se inquiriu os responsáveis pelas empresas quanto a dois tipos de efeitos: 1) efeitos da formação; 2) efeitos da intervenção.



Uma das respostas “Não” é de um/a inquirido/a que considera ser necessário melhorar o processo de comunicação entre formadores(as)/consultores(as) e empresas beneficiárias da intervenção. No espaço para comentários/sugestões, afirma o seguinte:

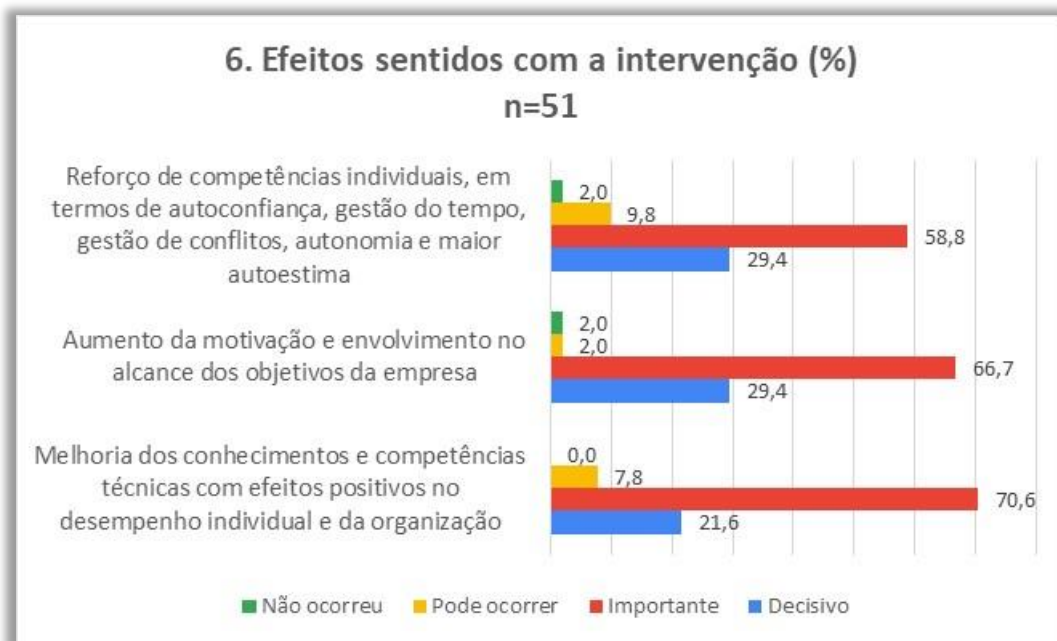
- 1º No início do processo seria importante um cronograma tanto do que se iria fazer, como dos tempos referente aos mesmos, deixando assim claro os trabalhos a efetuar.

- 2º No referido cronograma, deveria estar evidente os momentos dos pagamentos a que esta empresa estaria obrigada com este processo.

A falta desta informação, como foi o caso, deixa tudo apenas verbalizado e não é fácil com esse "registo" aferir, ou dar carácter de verdade à referência dos desvios, face ao registo verbal, fazendo com que quem esteja a responder a estes questionários, se sinta desconfortável, porque depois pode ouvir dizer que isto ou aquilo foi dito, como quem diz, quem representa a empresa é que não ouviu, ou não compreendeu, sem que isso possa servir de prova, para a aferição do desvio efetivo, ou não.

O processo e o rigor do mesmo, sem negligenciar a forma, é fundamental para a clareza inequívoca da informação, com vista a que quem comunica, fique com a confiança que a mesma está clara e foi compreendida e registada.

No entanto, no conjunto das respostas, os resultados são bastante positivos, com a **esmagadora maioria dos/as responsáveis de empresas a responder afirmativamente às duas questões.**



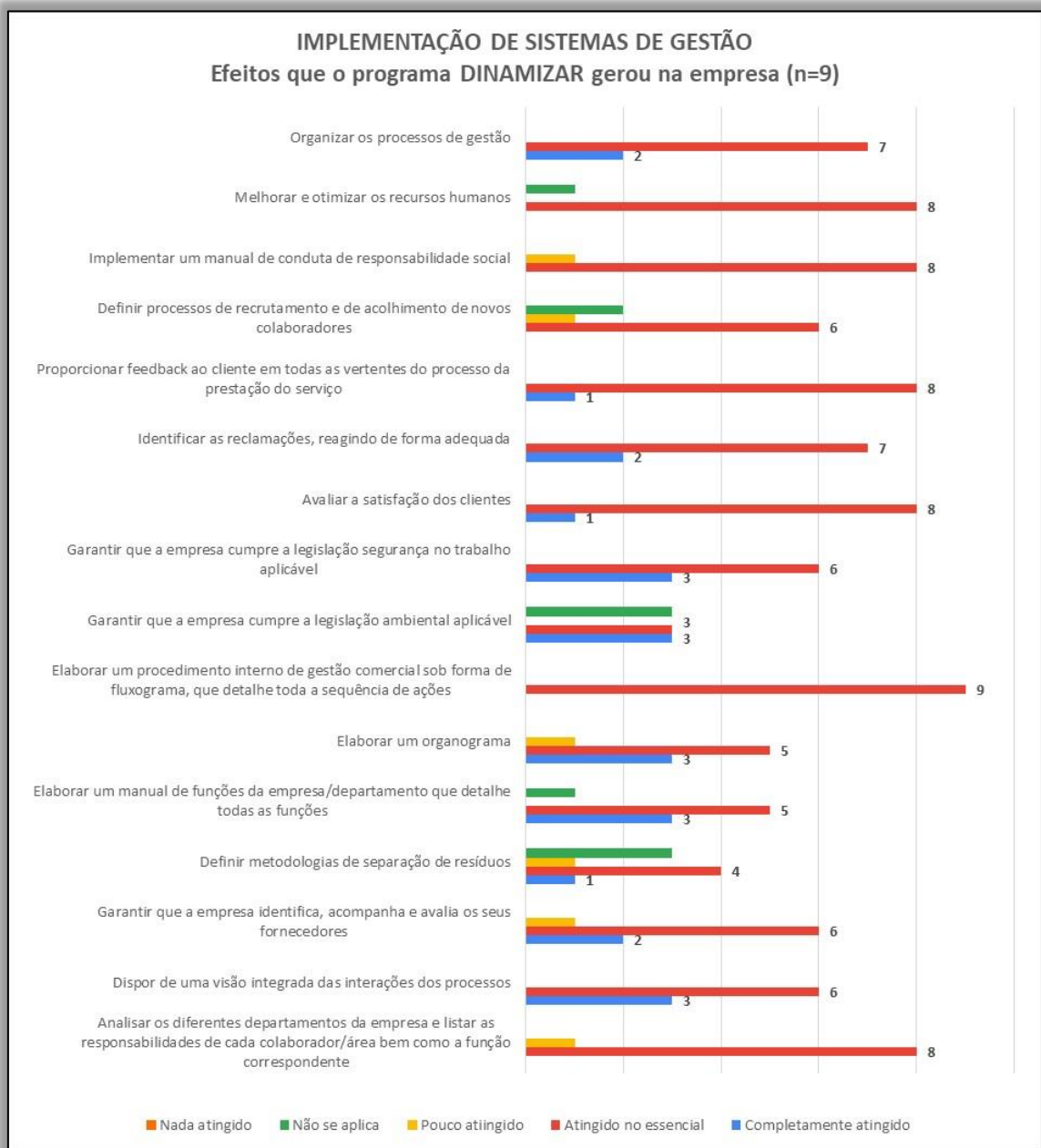
A única resposta “Não ocorreu” é do/a mesmo/inquirido que, nas questões colocadas a propósito dos efeitos da formação, respondeu negativamente, tendo apresentado parte da explicação com a crítica à qualidade da comunicação existente entre empresas beneficiárias e formadores(as)/consultores(as).

Mas, também neste caso os resultados são amplamente satisfatórios, com **mais de 90% dos/as inquiridos/as a considerar que os efeitos sentidos com a intervenção foram “decisivos” ou “importantes”**.

Por forma a melhor se poder conhecer de forma mais detalhada e concreta os efeitos do DINAMIZAR nas empresas que beneficiaram do programa, houve a preocupação de, com base numa análise de conteúdo dos objetivos dos Planos de Ação devidamente validada por formadores(as)/consultores(as), listar impactos com maior operacionalização e especificidade. De forma a garantir que os/as inquiridos/as não tivessem de se pronunciar

quanto ao grau de consecução de objetivos específicos que não estavam programados para as suas empresas, foi colocada a possibilidade da resposta “Não aplicável”.

São esses resultados de que daremos conta com os gráficos e análises seguintes, autonomizando as áreas de intervenção.



Como se pode concluir do gráfico anterior, os/as responsáveis das empresas que beneficiaram de intervenção em **Implementação de Serviços de Gestão** que inquirimos consideram que o DINAMIZAR trouxe benefícios concretos em várias dimensões e procedimentos organizacionais.

Dos vários objetivos específicos listados, e sempre que aplicáveis à empresa beneficiária da intervenção, **todos os/as inquiridos/as consideram como atingidos** (*completamente* ou no *essencial*) **os seguintes efeitos organizacionais:**

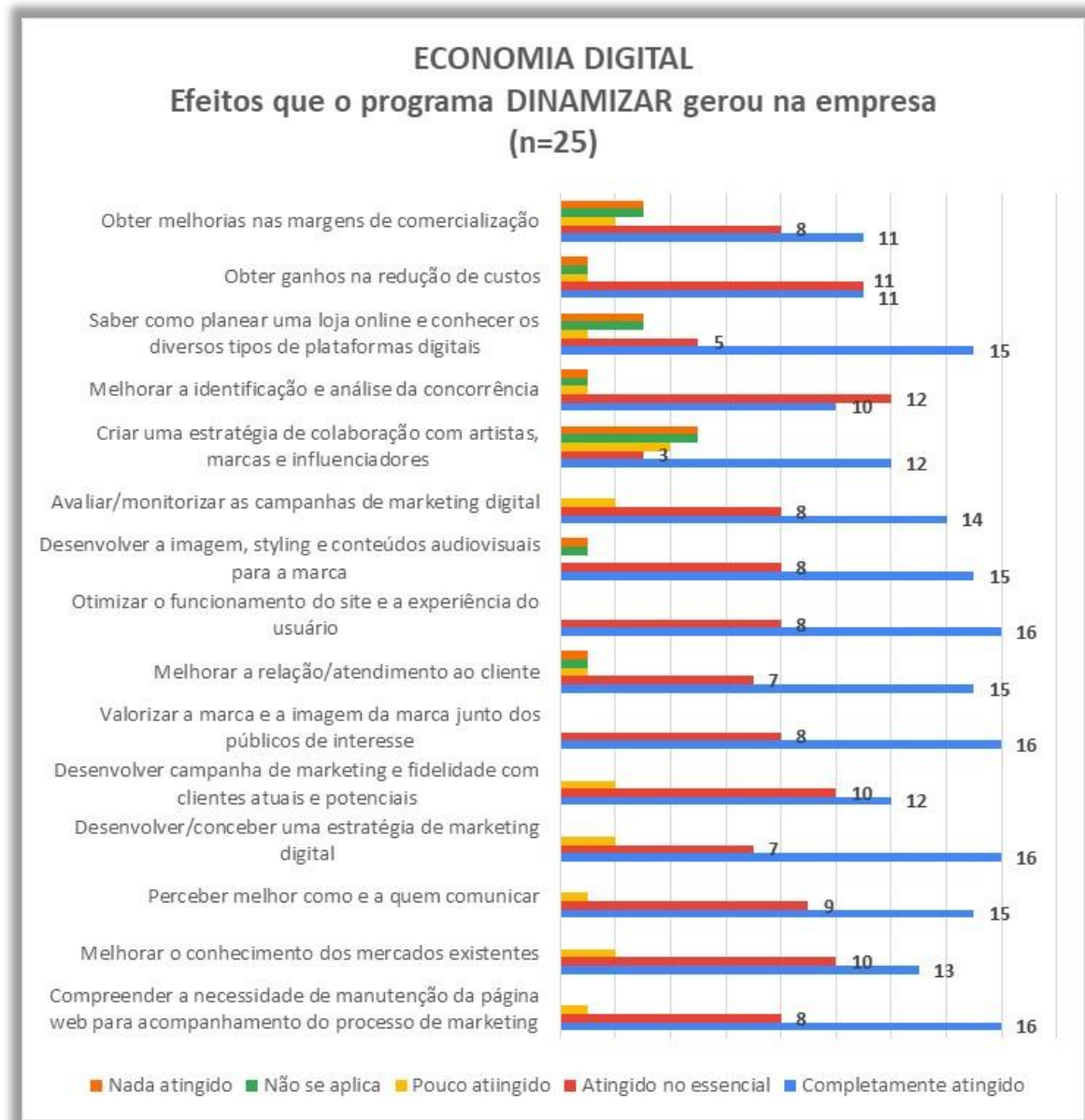
1. Organizar os processos de gestão
2. Melhorar e otimizar os recursos humanos
3. Proporcionar feedback ao cliente em todas as vertentes do processo da prestação do serviço
4. Identificar as reclamações, reagindo de forma adequada
5. Avaliar a satisfação dos clientes
6. Garantir que a empresa cumpre a legislação segurança no trabalho aplicável
7. Garantir que a empresa cumpre a legislação ambiental aplicável
8. Elaborar um procedimento interno de gestão comercial sob forma de fluxograma, que detalhe toda a sequência de ações
9. Elaborar um manual de funções da empresa/departamento que detalhe todas as funções
10. Dispor de uma visão integrada das interações dos processos

Para além da análise dos objetivos constantes dos Planos de Ação, houve, também, a preocupação de recolher e analisar o que, nesses documentos, os(as) formadores(as) assinalaram como resultados das intervenções. A listagem que a seguir se apresenta decorreu dessa análise de conteúdo e corrobora as opiniões dos líderes das empresas quanto ao impacto positivo gerado pelo programa no eixo “Implementação de Sistema de Gestão”:

1. Implementação de processo de controlo de custos de produção



2. Layout de processo de gestão da organização
3. Identificação das partes interessadas da comunicação
4. Definição de metodologia de avaliação de clientes
5. Elaboração e otimização de processos de gestão
6. Implementação e layout de processos comerciais
7. Definição de Procedimento de compras e avaliação de fornecedores
8. Definição de procedimentos de tratamento de reclamações
9. Definição de procedimentos de ambiente, higiene e segurança
10. Definição de objetivos e indicadores de desempenho
11. Elaboração de Manual de funções
12. Elaboração de Manual de Conduta
13. Implementação de processo de comunicação e gestão de clientes
14. Definição de Procedimentos de gestão de RH e formação profissional



Por sua vez, também os/as responsáveis das empresas que beneficiaram de intervenção em **Economia Digital** que inquirimos consideram que o DINAMIZAR proporcionou efeitos benéficos organizacionais concretos.

Quando se tratava de objetivos aplicáveis à empresa beneficiária da intervenção, **todos os/as inquiridos/as consideram como atingidos (completamente ou no essencial) os seguintes efeitos organizacionais:**



- Valorizar a marca e a imagem da marca junto dos públicos de interesse
- Otimizar o funcionamento do site e a experiência do usuário

Para além dos efeitos organizacionais por todos/as considerados como tendo ocorrido, é de destacar, também, o elevado número de objetivos/ efeitos que, na opinião da substancial maioria dos/as inquiridos/as, foram “completamente atingidos”:

- Compreender a necessidade de manutenção da página web para acompanhamento do processo de marketing
- Melhorar o conhecimento dos mercados existentes
- Perceber melhor como e a quem comunicar
- Desenvolver/conceber uma estratégia de marketing digital
- Desenvolver campanha de marketing e fidelidade com clientes atuais e potenciais
- Melhorar a relação/atendimento ao cliente
- Desenvolver a imagem, styling e conteúdos audiovisuais para a marca
- Avaliar/monitorizar as campanhas de marketing digital
- Criar uma estratégia de colaboração com artistas, marcas e influenciadores
- Saber como planear uma loja online e conhecer os diversos tipos de plataformas digitais
- Obter ganhos na redução de custos
- Obter melhorias nas margens de comercialização

Ou seja, há apenas um objetivo/efeito em que a maioria dos/as inquiridos/as não considera como tendo sido “completamente atingido” - Melhorar a identificação e análise da concorrência. No entanto, são 91,7% os respondentes a considerar que foi atingido (41,7% responderam “Completamente atingido” e 50% responderam “Atingido no essencial”).

Também no caso do eixo “Economia Digital”, a análise de conteúdo aos planos de ação (elaborados pelos(as) formadores(as)/consutores no que diz respeito aos resultados que

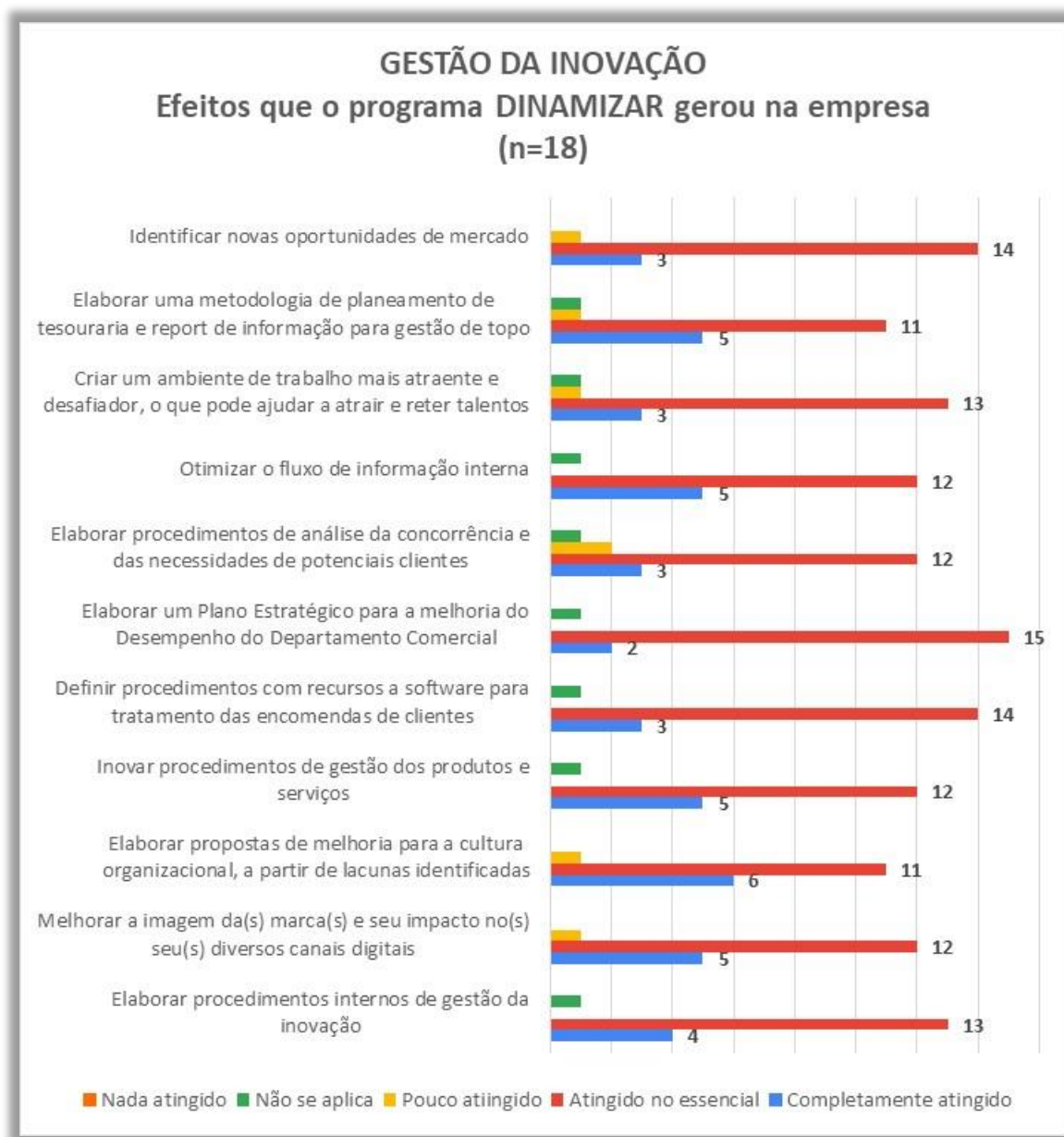


consideram ter sido obtidos parece confirmar as opiniões dos líderes das empresas.

Nesses documentos, vêm referidos como efeitos da intervenção os seguintes

benefícios:

1. Planos e estratégias de e-mail marketing e captação de leads
2. Projetos de e-commerce - lojas online
3. Avaliação, otimização e (re)definição de websites
4. Planos de criação e gestão de redes sociais
5. Ações de (Re)branding
6. Definição de estratégias/planos de Marketing Digital



Por fim, as intervenções do domínio da **Gestão da Inovação**, onde o programa igualmente proporcionou, na opinião dos/as responsáveis de empresas inquiridos, efeitos organizacionais concretos.

De novo, tratando-se de objetivos aplicáveis à empresa beneficiária da intervenção, **todos os/as inquiridos/as consideram como atingidos (completamente ou no essencial) os seguintes efeitos organizacionais:**

1. Elaborar procedimentos internos de gestão da inovação
2. Inovar procedimentos de gestão dos produtos e serviços
3. Definir procedimentos com recursos a software para tratamento das encomendas de clientes
4. Elaborar um Plano Estratégico para a melhoria do Desempenho do Departamento Comercial
5. Otimizar o fluxo de informação interna

De salientar, ainda, o facto de não haver um único dos efeitos organizacionais listado que tenha sido considerado pelos/as inquiridos como não tendo sido atingido e, também, a circunstância de as respostas “Pouco atingido” serem residuais (são cinco os efeitos organizacionais em que apenas um/a inquirido/a escolha esta resposta, e apenas um efeito organizacional onde dois respondentes o fazem).

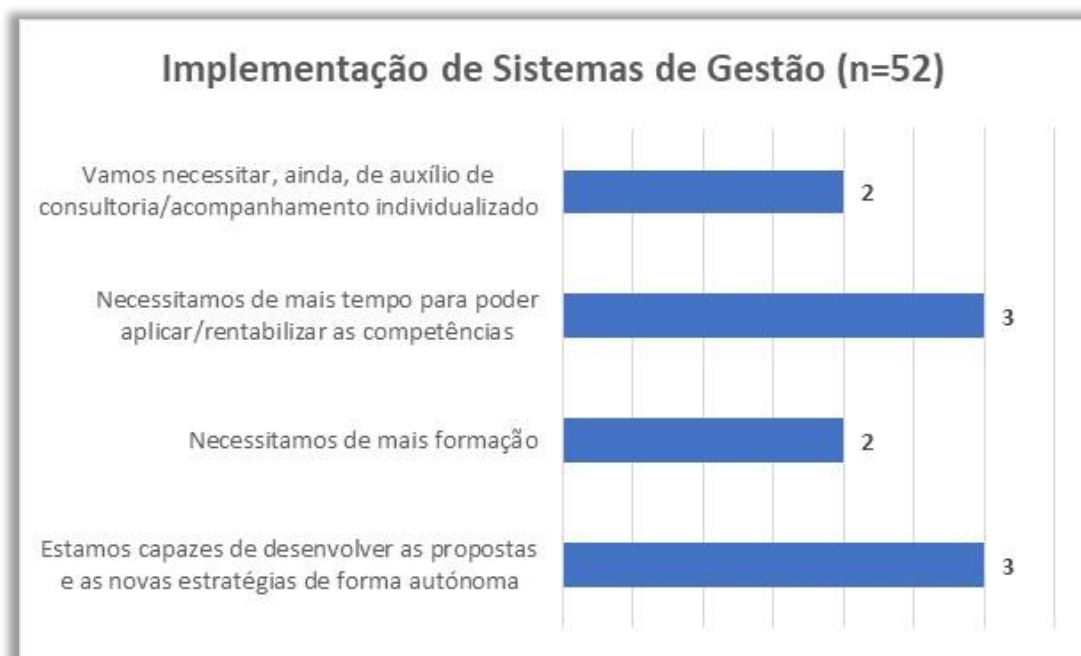
Estes resultados encontram-se, no essencial, alinhados com o que os(as) formadores(as)/consultores(as) referem, nos planos de ação, como tendo sido benefícios obtidos com as intervenções, a saber:

1. Definição de Metodologias de atração e retenção de talentos
2. Definição de Metodologias de planeamento de tesouraria e report de informação financeira e económica
3. Ações de capacitação tecnológica e processual
4. Ações de Business Intelligence - Power BI

Em jeito de síntese, e tendo em conta as opiniões dos responsáveis das empresas beneficiárias, conclui-se que, **nos vários domínios de intervenção, ocorreram vários e importantes efeitos organizacionais decorrentes das intervenções de formação e consultoria (ao nível de conhecimentos e competências adquiridas como de procedimentos e resultados das empresas), o que permite afirmar, com segurança, que a avaliação de impacto do DINAMIZAR é claramente positiva.**

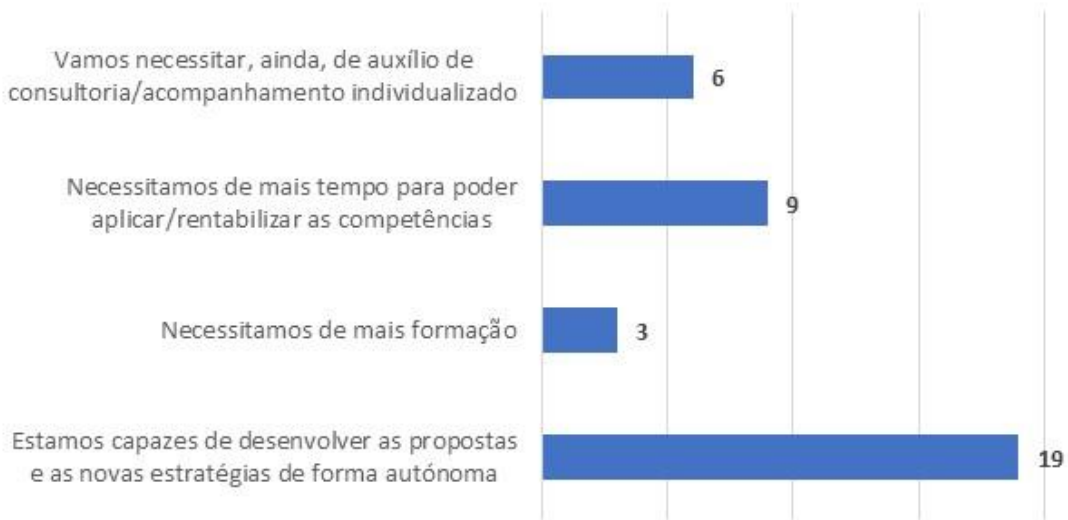
7. Condições para a aplicação/rentabilização das novas competências adquiridas na formação (autonomia futura)

Procurou-se, ainda, saber em que medida os responsáveis das empresas consideravam, fruto da formação/intervenção do DINAMIZAR, dispor de autonomia futura para dar continuidade aos processos de melhoria organizacional e, no caso de considerarem ser necessário algum apoio complementar, que o identificassem. Os resultados são os constantes dos gráficos seguintes, autonomizados por domínio de intervenção.





Economia Digital (n=52)

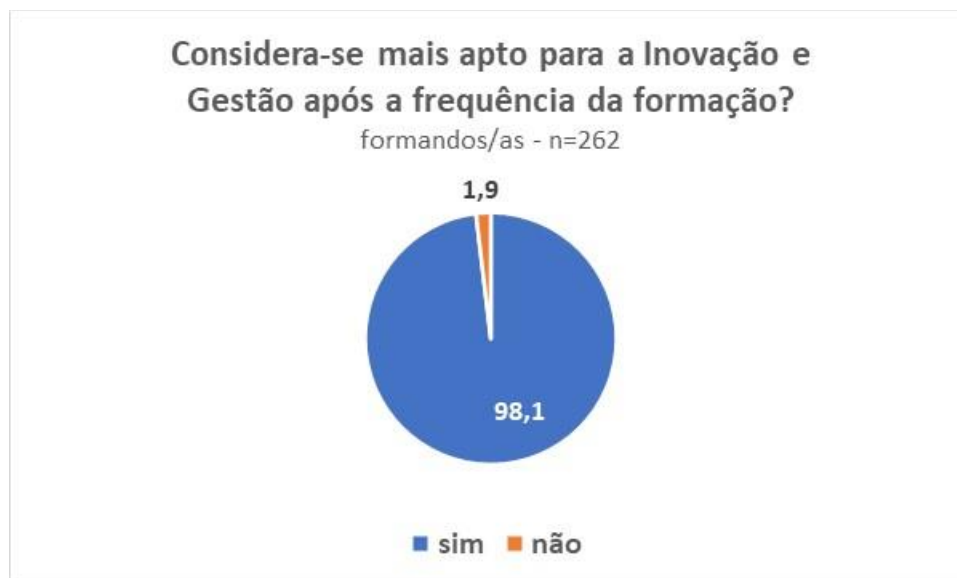


Gestão da Inovação (n=52)



Da análise conjunta das respostas, é permitido perceber que 54,4% dos respondentes consideram estar capazes de desenvolver as propostas e as novas estratégias de forma autónoma e 23,5% referem que necessitam de mais tempo para poder aplicar/rentabilizar as competências. Apenas 6 respondentes (8,8%) consideram poder beneficiar caso disponham de mais formação e 13,2% referem necessitar, ainda, de auxílio de consultoria/accompanhamento individualizado.

Por fim, e de forma a poder aumentar a base de evidências quanto à sustentabilidade do programa, no que diz respeito às capacidades/competências dos/as formandos/as, apresentamos as respostas obtidas junto destes/as, através de inquérito, quanto à sua capacidade de inovação e gestão, após a frequência da formação. Num conjunto de 262 respondentes, 257 (98,1%) consideram-se aptos para a inovação e gestão, como resultado da frequência da formação.



Julgamos poder afirmar, com base no conjunto de respostas atrás apresentado, que os efeitos gerados pelo DINAMIZAR apresentam sustentabilidade nos resultados obtidos e sugerem haver elevadas possibilidades de continuidade na capacidade de inovar, tendo em conta que um número importante de empresas e a quase totalidade dos/as



formandos/as auscultados consideram estar capacitados para, de forma autónoma, levar a cabo as novas estratégias e desenvolver propostas inovadoras.

6. SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS E APRECIACÃO GLOBAL

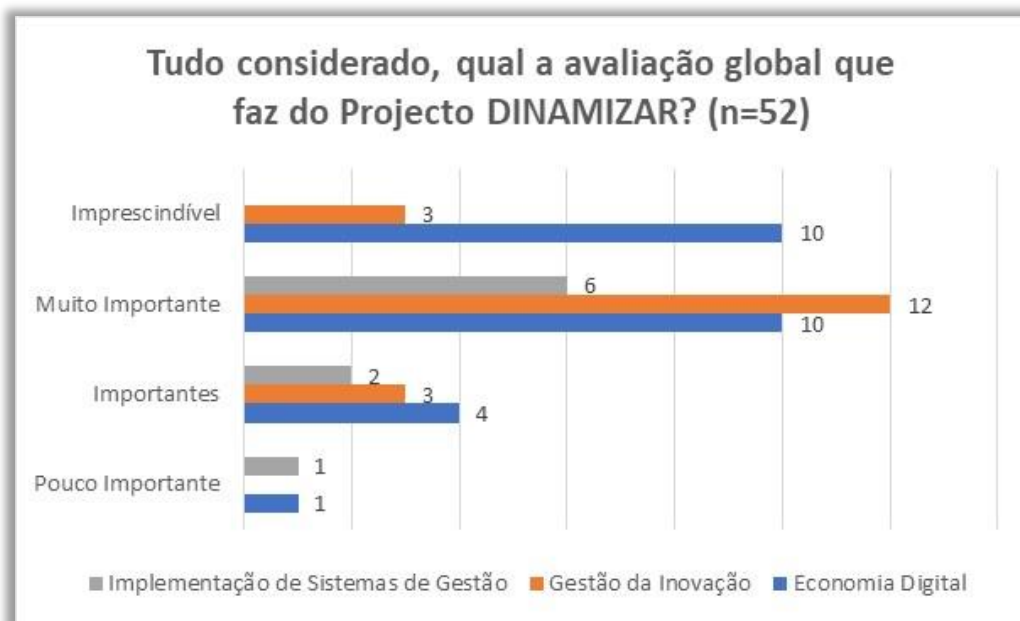
No âmbito da avaliação de impacto, pareceu-nos pertinente voltar a procurar saber em que medida as expectativas geradas pela participação no programa tinham sido satisfeitas, bem como solicitar uma apreciação global. A utilização destas questões, repetindo perguntas já anteriormente colocadas em outros instrumentos utilizados, era pertinente, tendo em conta que o presente questionário inquiria sobre resultados do projeto (efeitos obtidos em indicadores organizacionais precisos e concretos) e não apenas sobre o processo (forma como o projeto foi desenvolvido e realizado). A diferença na orientação central dos questionários poderia, portanto, originar respostas distintas das obtidas em sede de avaliações anteriores.

Os resultados, uma vez mais, revelaram-se particularmente satisfatórios, como o atestam os gráficos seguintes.



São 96,2% os respondentes a considerar que as expectativas que tinham em relação ao DINAMIZAR foram satisfeitas (dos quais 55,8 consideram que foram completamente satisfeitas), o que atesta do elevado grau de satisfação revelado com o programa.

A mesma conclusão se pode retirar das respostas obtidas ao pedido de uma avaliação global do DINAMIZAR.



A percentagem de respostas a considerar o DINAMIZAR como um programa importante é, também, de 96,2% (78,8% consideram-no “Muito Importante” ou “Imprescindível”), havendo apenas dois responsáveis de empresas a referi-lo como *pouco importante*.

No espaço para sugestões que foi incluído no questionário, obtivemos 50 comentários. Para além das respostas em que se refere que nada há a acrescentar (o que sugere satisfação), houve 25 respostas com conteúdo. Destas, 12 constituíam elogios ao programa e 8 propunham dar continuidade ao projeto ou disponibilizar mais tempo. As sugestões apresentadas para melhoria foram as seguintes:

1. Colocar as formações em dias alternados e não dois dias seguidos
2. Mais proximidade/compreensão do projeto do cliente



3. Melhor acompanhamento
4. Maior enfoque na componente ambiental
5. A nível de gestão de recursos humanos seria necessário mais tempo para poder aplicar as competências assimiladas.

7. CONCLUSÕES

Procuraremos, neste capítulo, sintetizar a avaliação realizada ao projeto DINAMIZAR, estruturando essa síntese pelos vários domínios avaliativos tidos em conta na elaboração do presente relatório (os 3 níveis de avaliação de Kirkpatrick).

Um primeiro indicador do sucesso das intervenções de formação-ação realizadas tem a ver com o número de trabalhadores e de empresas que participaram no programa. Um total de 262 trabalhadores das 73 PME intervencionadas, para 195 trabalhadores e 65 empresas contratualizadas (respetivamente, taxas de execução de 134% e de 112%). Isto significa uma procura superior à oferta inicial e indicia a confiança e a importância que as empresas foram depositando no programa e na forma como estava a ser implementado.

Saliente-se, também, a adequação dos participantes às especificidades e exigências das intervenções, tal como nos afirmam os(as) formadores(as)/consultores(as) quando inquiridos em sede de questionário a esse respeito.

Um segundo aspeto altamente positivo a referir tem a ver com os elevados níveis de satisfação de formandos/as quanto à qualidade de funcionamento da formação. Nos tópicos por estes/as avaliados a propósito da qualidade do curso, dos temas tratados, das sessões de formação, das instalações e equipamentos, dos recursos pedagógicos e didáticos, da organização e apoio prestado, as opiniões reveladas demonstram elevados graus de satisfação, não havendo uma única resposta aos questionários que revele insatisfação (níveis 1 - Mau ou 2 - Medíocre). Mesmo as respostas de nível 3 (Suficiente) são claramente residuais. De referir, ainda, que estes resultados foram obtidos em todos os domínios de intervenção.

De todos os parâmetros tidos em conta nesta avaliação da satisfação, merece especial destaque o facto de a esmagadora maioria dos/as inquiridos/as avaliarem formadores/as e consultores/as com os níveis “Muito Bom” e “Bom”.

As opiniões de formandos/as quanto à qualidade de funcionamento da intervenção são corroboradas por formadores/as, cujas respostas ao questionário se concentram nos níveis “Muito Bom” e “Bom”, em todos os domínios e subdomínios de avaliação sobre os quais se pronunciaram.

No respeitante a resultados das intervenções, convém começar por referir o facto de, quando confrontados com uma questão genérica a propósito do grau de consecução dos objetivos, todos os inquiridos considerarem que os objetivos foram atingidos (*completamente* ou *no essencial*). Complementarmente, mais de 90% dos/as inquiridos consideram que existem “evidências dos resultados programados”.

Por sua vez, quando inquiridos sobre o grau de consecução dos objetivos gerais (em cada domínio de intervenção), a quase totalidade dos/as inquiridos/as considera que foram atingidos (*completamente* ou *no essencial*, sendo completamente residuais as opiniões a considerar que os objetivos foram pouco atingidos. De referir que nenhum/a inquirido/a considera que os objetivos não foram atingidos.

No respeitante aos efeitos gerados pelas intervenções, mais de 90% dos/as inquiridos/as consideram que foram “decisivos” ou “importantes”.

Quanto a efeitos específicos e operacionais gerados pelas intervenções de consultoria e formativa, as respostas dos/as inquiridos são de molde a poder-se afirmar que nos vários domínios de intervenção, ocorreram vários e importantes efeitos organizacionais decorrentes das intervenções de formação e consultoria (ao nível de conhecimentos e competências adquiridas como de procedimentos e resultados das empresas).

A avaliação de impacte do DINAMIZAR é, portanto, claramente positiva.

Atente-se, em jeito de confirmação, às apreciações globais realizadas pelos/as responsáveis das empresas - **96,2% consideram o DINAMIZAR como um programa importante, dos quais 78,8% consideram-no “Muito Importante” ou “Imprescindível”**.

Em termos de sustentabilidade dos efeitos gerados pelo DINAMIZAR, alguns/mas inquiridos/as recordam que é necessário tempo para se poder sentir, na plenitude, os efeitos das intervenções e ainda que valeria a pena dar continuidade ao apoio formativo e de consultoria (questão abordada com mais detalhe no capítulo seguinte).

No entanto, e com base nas respostas obtidas junto dos/as responsáveis das empresas e dos/as formandos/as, julgamos poder afirmar que o programa capacitou, no essencial, os seus profissionais para desenvolver as propostas e as estratégias inovadoras de forma autónoma.

8. SUGESTÕES DE MELHORIA

Não obstante as considerações feitas quanto ao elevado nível de qualidade do programa DINAMIZAR (na forma como foi levado a cabo, como nos efeitos que proporcionou junto das organizações que dele beneficiaram), parece-nos pertinente salientar/identificar algumas áreas passíveis de melhoria.

Desde logo, e como já atrás se referiu, a questão relacionada com as estratégias avaliativas da formação (designadamente, das aprendizagens) levadas a cabo por formadores/as. A fiabilidade das elevadas classificações e taxas de aprovação carecem de uma análise que não foi possível realizar às estratégias e instrumentos de avaliação utilizados por formadores/s, razão pela qual nos pareceu pertinente sugerir que, em futuras situações, **as entidades formadoras proporcionem apoio (in)formativo aos/às formadores/as no que diz respeito a fatores críticos de sucesso na conceção e aplicação de estratégias avaliativas**. Complementarmente, poderão solicitar para análise e revisão, previamente à execução da formação, as estratégias e instrumentos que vão ser utilizados pelos formadores/as, de forma a garantir, logo à partida, princípios básicos de alinhamento, entre outros critérios de sucesso na avaliação das aprendizagens.

A preocupação que fundamenta esta sugestão não tem a ver com a necessidade de passar a dispor de classificações quantitativas no final da formação. De facto, no contexto destas intervenções, a *nota* tem pouca (ou nenhuma) relevância. Trata-se, antes, de dispor de evidências quanto a aprendizagens efetivamente efetuadas, evidências essas que não podem ser inferidas a partir dos resultados organizacionais da intervenção, por muito positivos que sejam. No decurso destes projetos de consultoria, há melhorias evidentes em comportamentos e formas de trabalhar dos/as profissionais das empresas, com efeitos organizacionais visíveis, mas que, em muitos casos são decorrentes do apoio e acompanhamento dos/as consultores/as. Importa avaliar, portanto, a sustentabilidade desses novos comportamentos profissionais, pois é necessário que, no futuro, sejam

exercidos de forma autónoma e sem a orientação e o apoio dos/as consultores/as. Uma forma de poder minimizar a dúvida é avaliando, face aos objetivos de formação definidos, que aprendizagens foram de facto efetuadas e identificando, se for caso disso, áreas de formação que possam necessitar de reforço e complemento. Escusado será recordar que estas estratégias de avaliação das aprendizagens dependem, também e em grande medida, da qualidade de definição dos objetivos, por parte dos/as formadores/as. A qualidade das estratégias avaliativas depende, em grande medida, da qualidade com que se definem objetivos (os referentes de avaliação), razão pela qual nos parece importante que as entidades formadoras apoiem os/as seus/suas formadores/as, definindo critérios de qualidade e incentivando-os/as a respeitá-los quando planeiam ações de formação.

Uma segunda área melhoria, também relacionada com questões de avaliação, tem a ver com a qualidade dos planos de ação, em particular com os objetivos que neles se encontram formulados, para efeitos de consultoria. Sendo certo que o tempo estipulado no programa para o diagnóstico organizacional é reduzido e compromete, portanto, uma recolha exaustiva de dados, não é menos verdade que **o planeamento da intervenção de consultoria resultaria beneficiado caso os objetivos definidos viessem acompanhados dos respetivos indicadores e, sempre que possível, de metas (a quantificação dos indicadores)**. Por um lado, este cuidado orienta e rentabiliza o trabalho de consultoria, pois no que é verdadeiramente essencial. Por outro, prepara cabalmente a avaliação dos efeitos organizacionais, ao orientar, com mais precisão, a recolha de dados e, dessa forma, a melhor se poder afirmar se os objetivos foram atingidos e em que medida o foram.

A existência de quadros de referentes para a consultoria com estas características (objetivos com indicadores e metas) determina, ainda, que processos de avaliação externa, como o deste relatório, garantam dois requisitos essenciais de qualquer avaliação – validade e fiabilidade. Em nosso entender, caberá às entidades formadoras a principal responsabilidade neste esforço de melhoria, disponibilizando apoio (in)formativo a

consultores(as)/formadores(as) prévio à intervenção e acompanhando a elaboração dos planos de intervenção, de forma a garantir o máximo de qualidade na definição de objetivos específicos para a consultoria e na construção do quadro de referentes para a posterior avaliação.

Uma terceira área merecedora de sugestões remete para a estrutura do programa e a forma como obrigatoriamente tem de ser executado. Foram vários os empresários que, nos comentários finais do questionário que preencheram, sugeriram **necessidade de mais tempo**. Esta necessidade de tempo foi sugerida a propósito: 1) da carga horária de formação; 2) da carga horária de consultoria; 3) da implementação por parte dos/as responsáveis das empresas do que lhes é sugerido/proposto; 4) da necessidade de, passado algum tempo após a consultoria, haver apoio para a verificação de resultados e a identificação de áreas de melhoria.

Estas necessidades de tempo são de geometria variável, pois cada organização tem dimensão, necessidades e *timings* de atuação diferentes. Daí que uma carga horária estipulada de forma fixa, generalizada e obrigatória possa ser considerada excessiva para uma empresa e insuficiente para uma outra.

Sugere-se, portanto, que possa **haver mais flexibilidade na atribuição de cargas horárias para as diferentes fases da intervenção (diagnóstico, formação e consultoria), mesmo com que com mínimos e máximos previamente definidos, permitindo aos/às consultores/as ajustar o fôlego da intervenção às especificidades de cada organização.**

Por fim, e relacionado com esta última sugestão, parece-nos, também, que **as prioridades definidas para as intervenções deveriam ser menos orientadas por uma lógica interempresas, tendo em conta os benefícios óbvios de formação/consultoria intraempresas.** Sendo certo que este tipo de intervenções interempresas enriquecem



micro e pequenas empresas (ao levarem-nas a “abrir-se” a outras experiências e realidades, até em jeito de benchmarking, com todas as vantagens que daqui decorrem), também é igualmente consensual que as especificidades de cada organização justificam, na maior parte dos casos, conteúdos, objetivos e propostas de melhoria “à medida”.

A sugestão que se apresenta não pretende inviabilizar a existência de espaços formativos (e mesmo de consultoria) comuns. Mas garantia que os planos de ação fossem mais orientados para as realidades concretas de cada organização, o que, seguramente, aumenta as probabilidades de sucesso do programa.

Este conjunto de sugestões não visa anular ou comprometer as conclusões quanto à qualidade do DINAMIZAR (na forma como foi executado, assim como nos efeitos que gerou), mas antes visa proporcionar áreas de reflexão, numa ótica de melhoria contínua.

9. ANEXOS

Inquérito 1 (processo e efeitos)

Questionário a chefias/direções, logo no final do projeto, com vista à recolha de opiniões quanto ao funcionamento do projeto e alguns dos seus efeitos

<https://forms.gle/AQrSSPgPRe6W6E3K8>

Inquérito 2 (Impacte – Implementação de Sistemas de Gestão)

Questionário a chefias/direções, tendo como principal propósito conhecer as suas representações quanto a benefícios/efeitos organizacionais da formação – domínio Implementação de Sistemas de Gestão

<https://forms.gle/vuyg1pHWJGNeaRpZ7>

Inquérito 3 (Impacte – Economia Digital)

Questionário a chefias/direções, tendo como principal propósito conhecer as suas representações quanto a benefícios/efeitos organizacionais da formação – domínio Economia Digital

<https://forms.gle/s2Zm8QcXWQQ6spAE6>

Inquérito 4 (Impacte – Gestão da Inovação)

Questionário a chefias/direções, tendo como principal propósito conhecer as suas representações quanto a benefícios/efeitos organizacionais da formação – domínio Gestão da Inovação

<https://forms.gle/RD9vQTP4vQj84dWJ9>



Inquérito 5 (Capacidade de Inovação e Gestão)

Questionário a formandos, visando obter as suas opiniões quanto à capacidade de inovação e gestão, decorrente da frequência da formação

<https://forms.gle/Yedv1aWfghiNqgUa7>