



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Gestão de Projetos de Formação e Consultoria

Potencialidades da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos na Contextualização de Projetos de Formação

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Camila Jahn Soares

sob orientação de
Prof. Dr. Camilo Valverde

Universidade Católica Portuguesa - Porto
Setembro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Gestão de Projetos de Formação e Consultoria

Potencialidades da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos na Contextualização de Projetos de Formação

Camila Jahn Soares

Trabalho Final de Mestrado submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa

Setembro de 2013

Resumo

Este trabalho visa analisar a eficácia da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos na customização de intervenções formativas à medida das necessidades das empresas.

O mesmo realizou-se a partir do estudo de caso único cuja unidade de análise diz respeito a um projeto inserido no programa Formação PME gerido parcialmente pela CH Business Consulting. Com uma abordagem de cariz qualitativo, o caso foi explorado através da observação participante da investigadora aquando do cumprimento de um estágio curricular, juntamente com a realização de entrevistas aos atores envolvidos na execução desta metodologia no terreno.

As conclusões apresentadas são fruto da articulação dos dados empíricos com o enquadramento teórico e assentam no modelo de análise criado exclusivamente para este fim. O principal resultado apurado indicou as limitações da MPPO no contexto estudado e permitiu uma análise crítica deste método com a identificação de um conjunto de fatores que corroboram esta realidade: (1) exigências temporais e de custos para a execução da metodologia; (2) situação económico-financeira das empresas; (3) motivação das organizações para participar do projeto; (4) elevado grau de exigência da metodologia que requer preparação por parte dos executantes; (5) limitações da MPPO devido às formalidades e exigências da AEP quanto aos procedimentos e o financiamento do projeto.

Por fim, foi realizada uma síntese conclusiva do estudo e indicadas as principais limitações verificadas na investigação como àquelas inerentes ao próprio estudo de caso único; a falta de disponibilidade das empresas para análise do impacto da metodologia num contexto organizacional e a restrição da amostra. As mesmas deram origem à proposta de futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos; Formação.

Abstract

This report aims to examine the effectiveness of the Objectives-oriented Project Planning in the customization of training interventions tailored to company's needs.

The study was held from a single case study and has analyzed a project inserted in the PME training program, partially managed by CH Business Consulting. With an approach of a qualitative nature, the case was explored through the researcher's participant observation during a traineeship, interviewing actors involved in the implementation of this methodology in the field.

The findings presented are the result of the empirical data with the theoretical framework and it is based on the analysis model created exclusively for this purpose. The main result obtained indicated the limitations of the MPPO in the context studied and allowed a critical analysis of this method that has identified a set of factors that support this fact: (1) temporal requirements and costs for implementing the methodology, (2) the economic-financial situation of the companies, (3) the motivation of organizations to participate in this project, (4) the high demands of the methodology that requires preparation on the part of the consultants, (5) MPPO limitations due to AEP formalities and requirements on procedures and the project financing.

Finally, concluding summary of the study was made indicating the main limitations of this investigation as those inherent in the single case study; the lack of companies' willingness to analyze the impact of the methodology in an organizational context and the restriction of the sample. The same led to the proposal of researching lines.

Key Words: Project Management; Objectives-oriented Project Planning; Training.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor e Diretor do Curso de Mestrado de Gestão, Dr. Alberto Castro, pela oportunidade e apoio.

Ao Professor Doutor Camilo Valverde por todo o apoio e disponibilidade ao longo deste percurso. Seus conselhos e constante presença foram essenciais para a concretização deste estudo.

À equipa de Administração do Grupo CH que me acolheu no estágio curricular, proporcionando-me um ambiente de aprendizagem contínuo. Sem a confiança em mim depositada e a abertura de portas esta etapa não poderia ter sido alcançada.

A todos os colaboradores do Grupo CH que não pouparam esforços para que este estudo pudesse ser realizado e concederam-me as entrevistas.

Aos novos amigos que esta experiência trouxe para a minha vida, especialmente, Kelly Almeida, Raquel Ribeiro, Elisabete Silva e Sandra Terroso. Obrigada pelo apoio e incentivo.

Aos amigos de curso, e agora de vida, que fizeram parte desta jornada de novas aprendizagens. Obrigada pelas longas noites de estudo e apoio mútuo.

Aos amigos queridos que apesar da distância física mantiveram-se presentes na minha vida.

Ao meu pai, Eduardo, minha mãe Marlise e ao meu irmão, Rodrigo, que souberam compreender a minha breve ausência em suas vidas e que constituem desde sempre o meu alicerce. Faltam-me palavras para agradecer todo o amor e confiança. Obrigada por tornarem este sonho uma realidade.

Àqueles que nem a distância oceânica conseguiu separar.

Lista de Abreviaturas

- AEP** – Associação Empresarial de Portugal
- APICER** – Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica
- CATIM** – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
- CE** – Consultor Especialista
- CL** – Consultor de Ligação
- DGERT** – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- DPD** – Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento
- DTP** – Dossiê Técnico Pedagógico
- EB** – Entidades Beneficiárias
- ED** – Entidades Destinatárias
- FPME** – Programa Formação PME
- FSE** – Fundo Social Europeu
- GTZ** - Agência Alemã de Cooperação Técnica
- IQF** – Instituto para a Qualidade na Formação
- LFA** – Logical Framework Approach
- MPP** – Matriz de Planeamento do Projeto
- MPPO** – Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos
- MOF** – Manual de Organização e Funcionamento
- OISG** – Organismo Intermédio com Subvenção Global
- PMBOK** – Project Management Body of Knowledge
- PME** – Pequena e Média Empresa
- PMI** – Project Management Institute
- POPH** – Programa Operacional Potencial Humano
- QL** – Quadro Lógico
- QREN** – Quadro de Referência Estratégica Nacional
- SIIFSE** – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu
- ZOPP** – Zielorientierte Projektplanung

Índice

INTRODUÇÃO	1
Enquadramento e Justificação	1
Objeto do Estudo	2
Metodologia Adotada	2
Estrutura	3
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. Gestão de Projetos	5
1.1 Gestão de Projetos: uma Visão Global	5
1.2 Ciclo de Vida do Projeto	8
1.3 Metodologias de Gestão de Projetos	11
1.4 Projetos de Desenvolvimento e a MPPO	14
1.4.1 Origem da MPPO	15
1.4.2 Gestão do Ciclo de Projetos da GTZ	17
1.4.3 Caracterização da MPPO	20
2. Formação	27
2.1 Conceito e Tipos de Formação	27
2.2 Relevância da Formação para as Organizações	30
2.2.1 Formação em Portugal	31
2.3 A Formação Enquanto Projeto	32
2.3.1 Diagnóstico de Necessidade de Formação	34
2.3.2 Programação da Formação	35
2.3.3 Execução das Ações de Formação	37
2.3.4 Avaliação e Controlo da Formação	38
2.4 Gestão de Projetos de Formação e a MPPO	41
3 Programa Formação PME	43
3.1 Projeto Formação PME	43
3.2 Contrato para o Desenvolvimento	46
3.3 Diagnóstico Estratégico	47
3.3.1 Dimensão Interna	47
3.3.2 Dimensão Externa	47
3.3.3 Análise Swot	48
3.3.4 Árvore de Objetivos	49

3.4 Plano de Desenvolvimento.....	50
3.4.1 Quadro de Medidas	50
3.4.2 Quadro de Atividades por Medida	51
3.4.3 Plano de Formação.....	51
3.4.4 Projeto Empresa	52
3.4.5 Matriz de Planeamento de Projetos.....	52
3.4.6 Diagrama de Gantt	53
3.5 Implementação	54
3.6 Avaliação de Resultados e Impactos.....	54
3.7 Operacionalização do Programa FPME	54
3.7.1 Modalidades e Distribuição de Carga Horária	55
3.7.2 Gestão Pedagógica e Financeira.....	57
3.7.3 Avaliação e Monitorização.....	58
4. Síntese Integrativa do Referencial Teórico	61
PARTE II – ABORDAGEM EMPÍRICA E APRESENTAÇÃO DO CASO	63
1. Opções Metodológicas	63
1.1 Estudo de Caso.....	63
1.2 Objetivos e Premissas do Estudo	64
1.3 Instrumentos Utilizados na Pesquisa.....	65
1.3.1 Entrevistas	65
1.3.2 Pesquisa no Terreno – Observação Participante	66
1.3.3 Pesquisa Documental	69
1.4 Modelo de Análise	69
1.4.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas	71
2. Caracterização do Grupo CH	73
2.1 O Grupo CH.....	73
2.1.1 CH Business Consulting, SA	74
2.1.2 CH Academy	75
2.2 A Marca CH.....	75
2.3 Reconhecimento do Mercado.....	76
2.4 Principais Projetos.....	77
3. Apresentação do Caso	80
3.1 FPME CATIM (2011/2012).....	80
3.2 Apresentação das Entidades Destinatárias	83

3.3 Operacionalização do Projeto.....	87
3.3.1 Gestão da Equipe.....	88
4. Descrição da Investigação.....	90
4.1 Descrição das Entrevistas.....	90
4.2 Categorização do Conteúdo das Entrevistas	92
4.3 Organização e Modelo de Análise dos Dados.....	94
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	95
5.1 Análise Geral das Categorias	95
5.2 Resposta às Questões Investigativas	98
5.2.1 Características da MPPO.....	99
5.2.2 Representações dos Executantes	101
5.2.3 Características Mobilizadas na Execução	105
5.2.4 Estruturação dos Processos Adotados na CH.....	113
5.3 Considerações Face ao Objetivo do Estudo	116
PARTE III – CONCLUSÕES	119
1. Síntese Conclusiva	119
1.1 Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	121
Referências Bibliográficas	123
Anexos.....	128

Índice de Anexos

Anexo 1 - Processos PMBOK.....	128
Anexo 2- Modelo da Ficha de Execução da Medida (AEP)	129
Anexo 3 - Modelo MPP da AEP (versão 2011)	130
Anexo 4 - Índice do Modelo de Relatório Final (AEP)	131
Anexo 5 - Guião Entrevista Consultor de Ligação.....	132
Anexo 6 - Guião Entrevista Gestora de Projeto	134
Anexo 7 - Organigrama Grupo CH.....	135
Anexo 8 - Resultados Gerais FPME CATIM (2011/2012).....	136
Anexo 9 - Distribuição Geográfica das ED (CATIM – 2011/2012)	137
Anexo 10 - Check-list DTP do FPME CATIM (2011-2012).....	138
Anexo 11 - Intervenientes FPME CATIM (2011-2012)	139
Anexo 12 - Transcrição de uma Entrevista	142
Anexo 13 - Categorização da Unidade de Registo: Conhecimento da Metodologia	157
Anexo 14 - Categorização da Unidade de Registo: Intervenientes no Processo	164
Anexo 15 - Categorização da Unidade de Registo: Implementação da Metodologia	178
Anexo 16 - Categorização da Unidade de Registo: Adequação da Metodologia.....	196
Anexo 17 - Categorização da Unidade de Registo: Otimização da Metodologia	205

Índice de Figuras

Figura 1 - Nível típico de custos e pessoal ao longo do ciclo de vida.....	9
Figura 2 - Relação entre as partes interessadas e o projeto	10
Figura 3 - Ciclo de projeto (GTZ).....	18
Figura 4 - Gestão de projetos – enfoque da GTZ.....	19
Figura 5 - Modelo da MPP utilizado pela GTZ.....	24
Figura 6 - O Quadro Lógico no contexto da gestão do projeto	25
Figura 7 - Quadro síntese: ZOPP	26
Figura 8 - Diferenças entre educação e formação	28
Figura 9 - O ciclo da formação.....	33
Figura 10 - A parte visível da formação.....	37
Figura 11 - Fases da intervenção do programa Formação PME	45
Figura 12 - Visão global da MPP em projetos Formação PME	46
Figura 13 - Matriz SWOT adotada no programa FPME.....	48
Figura 14 - Quadro de medidas	50
Figura 15 - Quadro de atividade por medida.....	51
Figura 16 - Estrutura da intervenção por escalão	55
Figura 17 - Distribuição faseada da carga horária.....	56
Figura 18 - Flexibilização da carga horária por escalão na consultoria	56
Figura 19 - Flexibilização da carga horária por escalão na formação	57
Figura 20 - Acompanhamento do CL na implementação das medidas	58
Figura 21 - Fases da evolução do programa Formação PME.....	60
Figura 22 - Modelo de análise.....	70
Figura 23 - Dimensão global do FPME (2011-2012).....	80
Figura 24 - Esquema dos projetos do CATIM e da APICER	81
Figura 25 - Indicadores do programa FPME.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Áreas de conhecimento da gestão de projetos.....	12
Tabela 2 - Caracterização: formação intra e inter-empresas	29
Tabela 3 - Modelos de avaliação da formação	40
Tabela 4 - Correspondência das fases da Formação com o ciclo de vida de um projeto	42
Tabela 5 - Descrição e responsabilidades dos intervenientes.....	44
Tabela 6 - Descrição e responsabilidades dos membros da equipa.....	44
Tabela 7 - Passos e orientações para a construção da árvore de objetivos.....	49
Tabela 8 - Passos e orientações para a construção da MPP	53
Tabela 9 - Tipos de dossiês do FPME.....	57
Tabela 10 - Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio (2012-2013).....	68
Tabela 11 - Projetos financiados POPH.....	78
Tabela 12 - Caracterização das entidades destinatárias.....	85
Tabela 13 - Detalhamento das entrevistas realizadas	91
Tabela 14 - Categorias de 1º e 2º nível da análise de conteúdo	93
Tabela 15- Visão global das categorias de 1º e 2º nível.....	96
Tabela 16- Representatividade por sujeito entrevistado.....	97

INTRODUÇÃO¹

Enquadramento e Justificação

O presente trabalho assenta no estudo da relação entre a aplicação da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos – MPPO – e o planeamento operacional adotado pela CH Business Consulting na gestão de um projeto de formação-ação financiado pelo Fundo Social Europeu. O projeto que compõe o objeto deste estudo decorreu no período entre dezembro de 2011 e dezembro de 2012 com a Associação Empresarial de Portugal – AEP - enquanto Organismo Intermédio.

O CATIM (Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica) foi selecionado pela AEP como Entidade Beneficiária para este projeto. À CH Business Consulting, na qualidade de entidade contratada pelo organismo referido, foram atribuídas competências no que diz respeito à execução de medidas de formação e consultoria no projeto de formação-ação. Na totalidade, foram alvo de intervenções dezessete empresas, caracterizadas no processo como Entidades Destinatárias.

A relevância deste estudo baseia-se no facto de que a MPPO, embora aceite como uma importante ferramenta na gestão de projetos de desenvolvimento tanto de carácter social quanto organizacional, por si só não contempla na totalidade todas as operações inerentes às fases do ciclo de gestão de um projeto. Importa verificar como a CH Business Consulting, enquanto consultora especializada em gestão de projetos de formação e consultoria, incorporou a aplicação da MPPO na estruturação operacional dos seus processos internos de gestão de projetos de formação.

Desta forma, e considerando a própria formação sob a ótica de projetos, o objetivo central é analisar a eficácia da MPPO na customização de intervenções formativas à medida das especificidades das empresas. No caso em concreto pretende-se ainda identificar quais características foram efetivamente mobilizadas aquando do desenho do programa formativo de acordo com às necessidades das Entidades Destinatárias.

¹ Apesar de todos os esforços terem sido realizados no sentido de garantir a utilização da norma gramatical corrente em Portugal, certas expressões e a linguagem adotada em alguns momentos poderão condizer com a gramática brasileira devido à nacionalidade da investigadora.

Para a CH Business Consulting, espera-se que a análise do resultado das suas operações no contexto deste projeto constituam um aspeto relevante para a gestão de futuros projetos desta natureza. Almeja-se também que as conclusões do estudo possam ser utilizadas como um instrumento transversal de reflexão em prol do desempenho na gestão de projetos de outras tipologias e mesmo em outras edições dos projetos de formação-ação.

Numa perspectiva académica-científica, pretende-se elucidar a importância da discussão da gestão de projetos em outras áreas que não industriais, como é o caso da formação e consultoria. Portanto, é também propósito deste estudo contribuir, ainda que de forma secundária, para a discussão acerca da temática da gestão de projetos voltados para o desenvolvimento organizacional.

Objeto do Estudo

Algumas questões foram estabelecidas de forma a delimitar o campo do estudo:

- a. Que características intrínsecas à MPPO permitem e potenciam a customização de intervenções formativas em contexto organizacional?
- b. Que representações acerca da MPPO foram apropriadas pelos executantes destas intervenções no projeto de formação-ação do CATIM?
- c. Quais destas características foram efetivamente mobilizadas para a estruturação e execução destas intervenções formativas?
- d. Como a MPPO influenciou a estruturação operacional dos processos internos de gestão dos projetos da CH Business Consulting?

Metodologia Adotada

Para procurar responder às questões anteriormente definidas, optou-se em termos metodológicos pela investigação baseada em estudo de caso de carácter qualitativo. Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram as entrevistas presenciais, a análise documental e a observação participante da investigadora.

Este último é resultado do estágio curricular realizado na CH Business Consulting com duração de seis meses – setembro de 2012 a março de 2013 – que possibilitou também o acesso aos documentos internos inerentes ao projeto, nomeadamente manuais, relatórios e guias.

Já as entrevistas foram realizadas nos escritórios do Grupo CH no Porto e em Coimbra com a gestora do projeto do CATIM e cinco consultores de ligação (CL), que são os responsáveis pela aplicação da MPPO nas empresas.

Estrutura

O trabalho encontra-se estruturado em três partes principais que correspondem à ordem pela qual a pesquisa se desenvolveu. A primeira delas traz o enquadramento teórico. Nos três primeiros capítulos que a compõem são discutidas as temáticas da Gestão de Projetos, da Formação e do Programa Formação PME, respectivamente.

Procurou-se nesta etapa fazer o cruzamento das linhas de raciocínio acerca dos temas relevantes para esta pesquisa. A reflexão relativamente à gestão de projetos e à MPPO no seu contexto histórico bem como o estudo da formação enquanto projeto de conferem legitimidade ao programa da AEP que é apresentado de forma detalhada no capítulo três.

As conclusões desta investigação em termos teóricos são norteadoras para o estudo que se desenvolve e estão evidenciadas no último e quarto capítulo desta primeira parte com a síntese integrativa do referencial teórico.

Sequencialmente, a segunda parte do trabalho traz a abordagem empírica. A sua divisão em cinco capítulos tem como objetivo apresentar de maneira sistematizada todos os passos seguidos para a concretização da investigação.

Assim, no primeiro capítulo apresentam-se os pormenores quanto à metodologia e justificam-se as decisões relativamente ao desenho metodológico estabelecido. O modelo de análise proposto evidencia a forma como foi feito o cruzamento das fontes de pesquisa. O objetivo é clarificar e conceder mais consistência aos resultados do estudo.

O segundo capítulo da parte empírica vem apresentar ao leitor a caracterização do Grupo CH, entidade na qual foi conduzido este estudo, através da identificação das suas empresas; do quadro dos seus recursos humanos; a marca CH; posicionamento no mercado e enquadramento dos principais projetos de formação e consultoria geridos pela organização.

O caso propriamente dito é apresentado no capítulo três em que se expõem as especificidades do projeto de formação do CATIM sob a perspectiva da CH. Para além da enumeração das dezessete empresas que participaram do projeto, são exibidos os detalhes da operacionalização do projeto.

Já o quarto capítulo descreve os passos seguidos na investigação relativamente às entrevistas realizadas e o sistema de categorias elaborado para a análise de conteúdo. É também pormenorizada a forma como os dados foram organizados, analisados e cruzados para responder às questões investigativas. Por fim, no capítulo cinco faz-se a análise e discussão dos resultados em conformidade com a estrutura elaborada para a pesquisa. Neste momento é feita a discussão e a síntese quanto às questões orientadoras deste estudo. Cruzam-se as informações derivadas da aplicação dos mecanismos de levantamento de dados com as premissas estabelecidas para o estudo.

A última parte do trabalho diz respeito às conclusões. Nela são enfatizadas as mais relevantes conclusões do estudo de caso e identificadas as principais limitações do mesmo, além da indicação de sugestões para futuros trabalhos de investigação de mesmo âmbito.

1. Gestão de Projetos

Este primeiro capítulo vem contextualizar a gestão de projetos e resalta a sua importância para a operacionalização da estratégia das empresas bem como os principais conceitos inerentes a esta temática. Após a discussão das suas características são apresentadas de forma breve as principais metodologias de projeto concetualizadas no mercado.

Sequencialmente, enquadra-se e explora-se a MPPO e a sua origem com os projetos de desenvolvimento assim como as adaptações a que esteve sujeita, principalmente a partir da década de 90. Por fim, faz-se a caracterização da mesma através do estudo dos seus princípios e ferramentas/instrumentos essenciais. Devido a sua relevância em termos conceituais e históricos para a MPPO, optou-se por retratar a ferramenta Matriz de Planeamento de Projeto (MPP) com mais profundidade.

O capítulo finaliza com a apresentação de uma figura que sintetiza estas propriedades da MPPO. A mesma será um dos referenciais para a análise deste estudo de caso.

1.1 Gestão de Projetos: uma Visão Global

Vive-se atualmente em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças – tecnológicas; ideológicas; estruturais – e pela acirrada concorrência no mundo corporativo. Para atender de forma eficaz às demandas cada vez mais exigentes em termos de novos produtos/serviços; qualidade e rapidez dos processos torna-se indispensável uma gestão que mantenha o foco em objetivos e priorize alocação de recursos e cumprimento de prazos (Vargas, 2005).

Neste sentido, nas últimas décadas as organizações vêm descobrindo os benefícios relacionados com a adoção da abordagem de Gestão de Projetos. Seja para lançar um novo produto, aperfeiçoar um processo operacional ou proporcionar

capacitação aos seus colaboradores, as atividades e inovações passaram a ser visualizadas na perspectiva de projetos.

Contudo, as práticas de gestão de projetos são muito antigas e podem ser verificadas em diversas épocas históricas da humanidade como, por exemplo, na construção das pirâmides e outros monumentos de grandes proporções. Na sua forma mais recente, os anos 60 foram de grande relevância para este campo da Gestão. Foi a partir desta época que as organizações viram-se com estruturas de negócios mais complexas e com a necessidade de um gerenciamento e controle mais urgente.

Segundo Kerzner (2002), alguns fatores foram contribuindo para o amadurecimento da gestão de projetos enquanto disciplina. Em 1985, a valorização da TQM² levou as empresas a utilizarem os princípios da gestão de projeto para a implantação de sistemas de qualidade. Em 1990 surge a necessidade do pioneirismo no lançamento de novos produtos e, em 1993, a reestruturação das empresas com o fim da recessão de 1989-93 evidencia as vantagens da utilização desta abordagem.

Ainda na década de 90, o reconhecimento da importância da gestão de riscos, do controle de custos e dos ajustes do âmbito do projeto ao longo da sua execução, levou ao surgimento de metodologias de gestão de projetos e, em 1998, ao estabelecimento de padrões para aperfeiçoamento destes métodos. Para o autor, o principal desafio para a gestão de projetos a partir de 2000 diz respeito à gestão de equipas globais em consequência das empresas multinacionais.

Por projeto entende-se, o conjunto de atividades ou medidas planeadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos. (Pfeiffer (2005).

Para Meredith e Mantel “a project is usually a one-time activity with a well-defined set of desired end results (..) It can be divided into subtasks that must be accomplished in order to achieve the project goals” (2006, p. 9). Já para o *Project Management Institute* (PMI), um projeto pode ser definido como

um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os

² Total Quality Management

objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado (PMBOK, 2008, p. 11).

A partir destas definições podem-se ressaltar algumas características inerentes aos projetos:

- * Singularidade: cada projeto é único e a sua existência justifica-se pelos objetivos a que se destina;
- * Recursos: para a execução do projeto há a necessidade de alocação de recursos (humanos, materiais, monetários);
- * Temporário: um projeto tem sempre uma data de fim definida;
- * Integração: uma vez que os processos são iterativos, as fases do projeto precisam ser coordenadas e controladas até a finalização do mesmo.

Segundo Kerzner (2002), a gestão de projetos pode ser definida como “o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto” (p.15).

Esta definição corrobora a do próprio PMI que a considera como “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2008, p. 13). O conceito defendido por James Lewis já aborda outras perspectivas e define a gestão de projetos como sendo “*the planning, scheduling, and controlling of project activities to meet project objectives. The major objectives that must be met include performance, cost, and time goals, while at the same time you control or maintain the scope of the project at the correct level.*” (1995, p. 2).

A relevância da gestão de projetos pode ser melhor compreendida quando relacionada com a estratégia da organização. Os projetos são a maneira de operacionalizar, ou seja, implantar efetivamente a estratégia planejada. Para alcançar resultados estratégicos consistentes uma organização precisa de três classes de projetos que devem ser trabalhados de forma integrada³:

- * Projetos orientados aos clientes: aqueles que geram novos produtos/serviços e soluções para os clientes.
- * Projetos de melhoria operacional: que melhoram a performance corporativa.

³ Fonte: Material didático de autoria do Prof. Sedor utilizado nas aulas da pós-graduação em Gestão de Projetos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná no módulo de Implementação Estratégica, 2012.

- * Projetos de mudança de estratégia: voltados para a mudança dos negócios como abertura de novos segmentos de negócios.

Portanto, o principal desafio em uma perspectiva organizacional mais abrangente diz respeito à decisão de quais projetos são importantes, exequíveis e estão em conformidade com o alinhamento estratégico. Em relação à gestão de projetos em si, a problemática consiste em balancear as demandas conflitantes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco. Os projetos são também afetados pela estrutura organizacional, pelos fatores ambientais externos e internos, estilo de gestão da organização em questão e pelo seu grau de maturidade.

1.2 Ciclo de Vida do Projeto

Os projetos são de forma geral realizados em um contexto mais amplo do que o do próprio projeto em si. A compreensão desta realidade é essencial para garantir que o mesmo esteja alinhado com os objetivos a que se destina e em conformidade com as necessidades da organização em que serão executados.

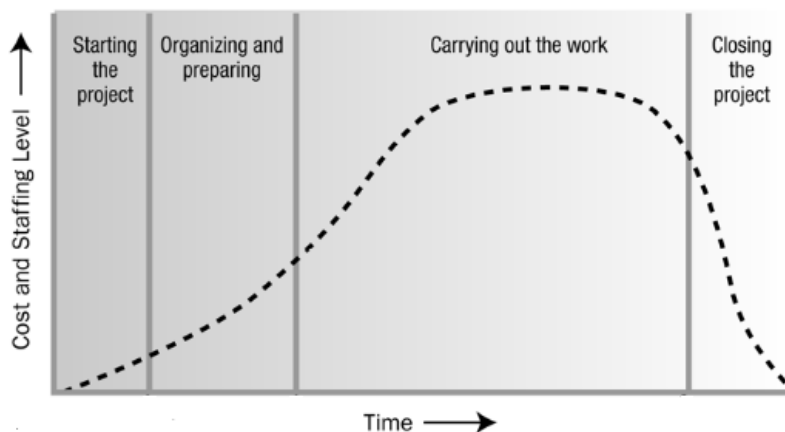
Apesar de variarem em tamanho e complexidade, todos os projetos possuem fases que compõem o seu ciclo de vida. Segundo o PMBOK, 2008, o ciclo de vida de um projeto

consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação (...). Ao passo em que todos os projetos têm um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas e conduzidas neste ínterim poderão variar muito de acordo com o projeto. (...) Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida a seguir: Início do projeto; Organização e preparação; Execução dos trabalhos; Encerramento.

A figura 1 apresenta este padrão com ilustração do nível de custos e de recursos afetados ao projeto ao longo do seu ciclo de desenvolvimento. Os mesmos são mais baixos na fase inicial e atingem o seu maior nível durante a execução do projeto. Isto porque “activity increases as planning is completed and the real work of the project gets underway. This rises to a peak and then begins to taper off as the project nears

completion, finally ceasing when evaluation is complete and the project is terminated” (Manter & Meredith, 2006, p. 15)

Figura 1 - Nível típico de custos e pessoal ao longo do ciclo de vida



Fonte: PMI, 2008 (s/n)

Na literatura é possível encontrar ainda outras variações do ciclo de vida do projeto com mais fases especificadas. É o caso do modelo proposto pelo *The World Bank Group*⁴ que, segundo John Dingle (1997), contempla: *Identification – Preparation – Appraisal – Negotiation – Implementation – Operation – Post evaluation*. O mesmo autor acrescenta ainda a fase *Close Down* que “*represents the belated recognition that a project has a finite useful life, and that it should not be simply abandoned when it ceases to be an asset, but should be removed and any residual value or liability liquidated.*” (p. 7).

A estruturação do projeto em fases é essencial para a segmentação em subconjuntos lógicos que visam facilitar a gestão, o planejamento e a monitorização durante a sua execução. Para Maximiano (2002), o ciclo de vida do projeto permite uma visualização sistêmica, o que facilita o uso das técnicas de gestão de projetos.

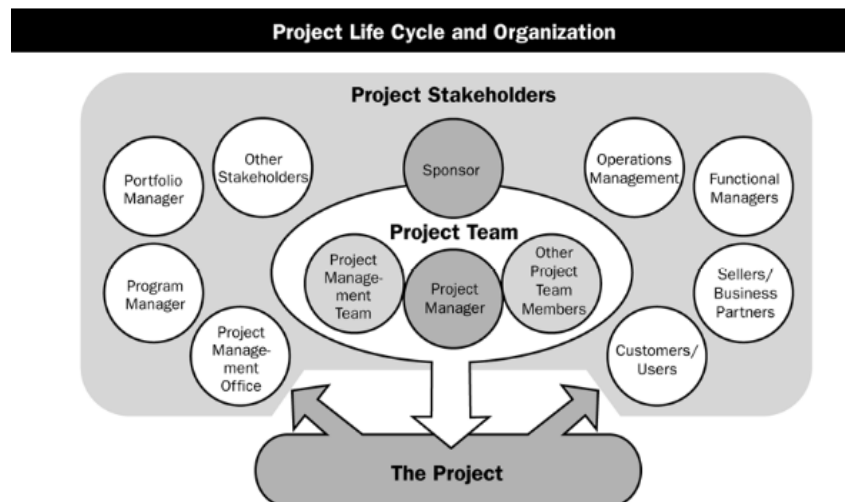
⁴ Organização não governamental composta por cinco instituições que conjuntamente formam o maior Grupo financiador mundial da educação e de causas como o combate a doenças endêmicas e financiador de projetos em prol da biodiversidade e proteção dos recursos naturais. (<http://web.worldbank.org>)

Esta visão faseada do projeto também é importante para que as partes interessadas – *stakeholders* – acompanhem o seu desenvolvimento. O PMBOK (2008) define as partes interessadas como sendo as

peçoas ou organizações (por exemplo, clientes patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. (...) Possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade quando participam de um projeto e eles podem mudar ao longo de vida do mesmo. (p. 27-28)

A figura 2 ilustra a relação entre as principais partes interessadas e o projeto. A sua identificação é um processo contínuo e requer grande sensibilidade por parte da equipa responsável pela gestão do projeto. Consoante à realidade e o objetivo do mesmo outros atores podem ser identificados como constituintes das partes interessadas que, por sua vez, são classificadas em internas e externas.

Figura 2 - Relação entre as partes interessadas e o projeto



Fonte: PMBOK, 2008 (s/n)

De forma a possibilitar a gestão e o controlo do projeto ao longo do seu ciclo de vida, muitas metodologias para a gestão de projetos foram desenvolvidas nas últimas décadas.

1.3 Metodologias de Gestão de Projetos

O amadurecimento da gestão de projetos como disciplina, ocorrido nas últimas décadas, levou ao surgimento de diversas metodologias na tentativa de criação de um padrão de linguagem nesta área. Para este estudo, consideram-se como metodologias de gestão de projetos os documentos que consolidam as boas práticas difundidas no que diz respeito à gestão de projetos, podendo ser referenciadas como normas, guias ou padrões.

Em um primeiro momento descrevem-se brevemente algumas metodologias que são transversais a diversas tipologias de projetos e que permitem uma adaptação consoante às necessidades da organização que as efetivam. Uma abordagem mais exhaustiva é concentrada no PMBOK devido a sua aceitação e reconhecimento mundial. Seguidamente enfatiza-se a MPPO enquanto metodologia utilizada no planeamento de projetos sociais e de desenvolvimento organizacional com a pesquisa extensiva quanto à sua origem e características.

O PMI⁵ - *Project Management Institute* - é responsável pela publicação de diversos guias no contexto da gestão de projetos, sendo o Guia PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* – um padrão que fornece diretrizes, descreve normas, métodos, processos e boas práticas indicadas no gerenciamento de projetos. O PMBOK não tem como objetivo estabelecer ferramentas específicas para tipos de projetos e sim indicar um

conjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boa prática. “Amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe um consenso em relação ao seu valor e sua utilidade. “Boa prática” significa que existe um consenso geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos (PMBOK, 2008, p. 10).

Na versão de 2008, o guia mapeia quarenta e dois processos em cinco grupos de processos – Iniciação; Planeamento; Execução; Monitorização e Controlo e Encerramento – divididos por nove áreas de conhecimento (Anexo 1). O PMBOK consiste em uma metodologia que pode ser aplicada a variados tipos de projetos o que torna necessário o envolvimento de especialistas para customizar e criar o Plano de Gerenciamento do Projeto.

⁵ <http://www.pmi.org/>

Cada edição do PMBOK envolve um trabalho intenso de pesquisa sobre novas técnicas aplicadas na gestão de projetos e tem como base casos de sucesso e a opinião de especialistas e profissionais da área. A tabela 1 descreve as 9 áreas de conhecimento e o número de processos pertencentes a cada uma de acordo com a versão de 2008 do guia. Tais processos interagem entre si e com outros das demais áreas de conhecimento. Cada um ocorre pelo menos uma vez em todo o projeto e, embora sejam apresentados pelo PMBOK devido ao seu caráter pedagógico como elementos distintos, na prática podem se sobrepor e interagir durante as fases do projeto.

Tabela 1 - Áreas de conhecimento da gestão de projetos

Área de Conhecimento do Projeto	Descrição	Número de processos
Gestão da Integração	Ações integradoras essenciais para o término do projeto; gerenciar as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos.	6
Gestão de Âmbito	Processos que asseguram que o projeto inclui todo o trabalho necessário para o seu sucesso. Contém a definição e o controle do trabalho a ser realizado.	5
Gestão do Tempo	Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto como: definição de atividades; alocação de recursos; desenvolvimento do cronograma, etc.	6
Gestão dos Custos	Processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos para que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.	3
Gestão da Qualidade	Determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de forma que o projeto satisfaça às necessidades para os quais foi empreendido.	3
Gestão dos Recursos Humanos	Processos que organizam e gerenciam a equipa do projeto. Objetiva a participação dos membros desde o início de forma a fortalecer o compromisso com o projeto.	4
Gestão das Comunicações	Visam assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas e organizadas de forma apropriada.	5
Gestão dos Riscos	Têm como objetivo aumentar o impacto dos riscos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos negativos. Planeja, identifica, analisa, monitora e controla os riscos.	6

Gestão das Aquisições	Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos e serviços externos à equipa do projeto.	4
------------------------------	--	---

Fonte: Sistematização própria

Adaptado do PMBOK (PMI, 2008)

Já na sua quinta edição, lançada em dezembro de 2012, o PMBOK propõe o acréscimo de uma décima área de conhecimento, a gestão das partes interessadas. Esta alteração traduz a crescente preocupação com os requisitos e necessidades dos *stakeholders* afetos aos projetos. Os cinco grupos de processos foram mantidos e, por sua vez, pormenorizados em quarenta e sete processos, ou seja, cinco processos a mais do que na edição anterior.

Esta nova versão trouxe algumas mudanças significativas em comparação com a anterior. As mesmas estão alinhadas com a norma ISO 21500:2012 (*Guidance on Project Management*)⁶ que fornece uma descrição dos conceitos e processos que são considerados pelo organismo como boas práticas. É também composta por dez áreas de conhecimento e por quarenta processos agrupados em cinco grupos principais.

A IPMA (*International Project Management Association*)⁷ também reconhecida internacionalmente, foi criada em 1965 na Suíça, reúne mais de 200 mil associados e é representada por 55 associações ao redor do mundo. Em Portugal, faz-se presente através da APOGEP (Associação Portuguesa de Gestão de Projetos)⁸ e assim como o PMI também oferece diversos níveis de certificações em gestão de projetos. O NCB (*National Competence Baseline*) é o guia de referência desta associação e considera quarenta e seis elementos para descrever as competências de um gestor de projetos em três áreas: técnica, comportamental e contextual.

Por fim, outra metodologia de destaque é o PRINCE2⁹, um método não proprietário para gestão de projetos que foi lançado pelo governo britânico em 1996. Atualmente é a metodologia adotada em todos os projetos do governo daquele país com adesão da iniciativa privada também em diversas outras nações. São mais de 120 centros de treinamento credenciados pelo mundo. Corresponde a 59 ferramentas de

⁶ <http://www.iso.org>

⁷ <http://ipma.ch/>

⁸ <http://www.apogep.pt/>

⁹ <http://www.prince-officialsite.com/>

gestão desenvolvidas com base neste método que pode ser adaptado a qualquer tipo ou tamanho de projeto.

1.4 Projetos de Desenvolvimento e a MPPO

A gestão de projetos de desenvolvimento (GPD) diferencia-se em diversos aspectos comparativamente aos projetos de engenharia e de tecnologia da informação. O mesmo implica na necessidade da análise da envolvente política e económica para o alinhamento entre os interesses das partes interessadas e na existência de um elemento integrador do projeto com competências na área comportamental para envolver os diversos atores no processo.

Por projeto de desenvolvimento entende-se como sendo

um projeto com o conceito de desenvolvimento no sentido de transformação de uma determinada situação, visando a sua sustentabilidade. Projetos de Desenvolvimento podem ser projetos públicos que contribuem para o bem-estar da população em geral, podem ser projetos de responsabilidade social de empresas ou podem ser projetos de desenvolvimento organizacional em qualquer tipo de organização. O que todos esses tipos de projetos têm em comum é que visam à transformação de uma situação que somente poderá ser alcançada se as pessoas envolvidas ou afetadas participam ativamente do processo.¹⁰ (Peter Pfeiffer)

A MPPO – Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos – enquadra-se como uma metodologia elaborada para o GPD. De origem alemã, é mundialmente conhecida também pelo acrónimo ZOPP – *Zielorientierte Projektplanung* – que em tradução livre significa Planeamento de Projeto Orientado por Objetivos. Para a execução deste estudo, optou-se pela utilização da sua designação em Portugal, com exceção das citações em que originalmente tratam a metodologia por ZOPP¹¹.

Conforme anteriormente descrito, as metodologias de gestão de projetos foram surgindo e sendo aperfeiçoadas devido às diferentes realidades com que as organizações se viram confrontadas nas últimas décadas. O mesmo aplica-se para os projetos de cunho social e de desenvolvimento como afirma Freitas

¹⁰ Disponível em <http://www.mpprio.com.br/>

¹¹ GOPP (*Goal Oriented Project Planning*) e OOPP (*Objective Oriented Project Planning*) são outros acrónimos encontrados na literatura para fazer referência a esta metodologia. Algumas publicações brasileiras utilizam a sigla ZOOP na abreviação do termo em alemão.

(...) para o enfrentamento das questões sociais precisamos mais do que vontade de acertar. A competência técnica para propor, conduzir e avaliar intervenções no campo social deve ser buscada, seja, através da capacitação dos executantes, seja por meio da contratação de consultoria externa ou da cooperação técnica de especialistas. (2001, p. 49).

A MPPO surgiu com a decisão do governo alemão em participar de projetos de cooperação internacional que pode ser compreendido como

o mecanismo pelo qual um país ou uma instituição promove o intercâmbio de experiências exitosas e de conhecimento técnico, científico, tecnológico e cultural, mediante a implementação de programas e projetos com outros países ou organismos internacionais (...) Esse tipo de cooperação é sempre implementado com uma preocupação de sustentabilidade, ou seja, que os conhecimentos, experiências e tecnologias compartilhados possam provocar mudanças locais, de caráter duradouro, como a implementação de um projeto ou atividade para as instituições participantes e impactos positivos e relevantes para os segmentos beneficiários¹².

De forma a compreender o contexto em que a MPPO foi concetualizada, passa-se a abordar os aspetos norteadores da sua origem.

1.4.1 Origem da MPPO

A MPPO tem a sua origem no LFA – *Logical Framework Approach*¹³ – metodologia elaborada entre 1969 e 1970 pelos consultores Rosenberg, Lawrence e Posner a pedido da USAID (*United States Agency for International Development*) que constatou, em 1960, a dificuldade dos projetos de cooperação internacional em mostrar a sua efetividade. A análise feita pela agência americana revelou que nos projetos deste tipo o planeamento era pouco preciso, os objetivos não estavam articulados com as atividades estabelecidas e a responsabilidade pela gestão dos projetos não era clara. (Pfeiffer, 2000).

Assim, o LFA surgiu como

um instrumento de planeamento, implementação e gerenciamento, baseado na sistematização de um projeto a partir da identificação dos vários níveis hierárquicos de objetivos associados a ele, e para os quais são identificados os respectivos indicadores, metas, fontes de verificação e suposições. (Lima, 2006, p. 7).

¹² Definição da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (<http://portal.anvisa.gov.br/>)

¹³ Tradução para o português mais comumente encontrada na literatura: Enfoque Quadro Lógico.

Nos anos que se seguiram, esta metodologia foi aprimorada de forma que em 1982 muitas outras organizações internacionais já a utilizavam como a USAID; o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento); a CIDA (Cooperação Técnica Canadiana); a ILO (Organização Internacional para o Trabalho) e a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), responsável pela elaboração da MPPO. (Pfeiffer, 2000).

De acordo com a própria GTZ, no seu documento oficial “ZOPP Planejamento de projetos orientado por objetivos: Um guia de orientação para o planejamento de projetos novos e em andamento”,

a história do método ZOPP começou com a fundação da GTZ como empresa de direito privado em 1975. (...) A pedido da BMZ¹⁴, a GTZ testou o instrumento LFA em projetos nos anos 70. Após as primeiras experiências positivas, a GTZ aplicou o instrumento numa fase piloto em 1980/81 e continuou a desenvolvê-lo. (...) O método ZOPP incluiu novos elementos, tais como a análise da participação, a análise da problemática e a análise dos objetivos. (Helming e Gobel, 1998)

O desenvolvimento do ZOPP, após resultados satisfatórios da aplicação do LFA, foi realizado em conjunto como explica Pfeiffer

a GTZ contratou, como consultor, um dos autores da metodologia para assessorar uma adaptação do LFA às necessidades específicas da Cooperação Técnica Alemã. O desafio era o de integrar dois enfoques diferentes: a preocupação com as funções de controle do ministério e a criação de um espaço maior para o trabalho em equipas e para a participação dos diversos interessados num projeto da GTZ. (2000, p. 82)

Para a GTZ, o método foi oficialmente introduzido em 1983 em uma primeira abordagem de forma provisória e depois, em 1987, tornou-se vinculativo ao ser incluído como regulamento número 4211 no manual organizacional e, sendo a partir de então, parte integrante do ciclo de um projeto da GTZ. Até o final do ano seguinte, em 1988, todos os quadros executivos da GTZ haviam recebido formação assim como os colaboradores responsáveis pela realização de projetos. Em 1989, a GTZ passou por um processo de regionalização da sua central e algumas alterações quanto às responsabilidades pela aplicação do método decorreram sem haver, contudo, alteração dos seus conteúdos. Assim, os instrumentos de gestão de projetos da agência foram

¹⁴ Ministério Federal da Alemanha (BMZ)

reestruturados para assegurar a compatibilidade com o método. (Helming & Gobel, 1998).

Ao longo dos anos que se seguiram, a disseminação do método nos projetos da GTZ e a sua utilização por outras entidades também envolvidas com projetos de desenvolvimento, trouxeram algumas críticas a partir da experiência adquirida com a execução dos projetos. O processo culminou com a reavaliação da metodologia por parte da GTZ e a criação do GCP – Gestão do Ciclo de Projetos.

1.4.2 Gestão do Ciclo de Projetos da GTZ

Em outro documento oficial “*ZOPP – An Introduction to the Method*” (GTZ, 1998) são enfatizadas as principais críticas atribuídas ao método nos anos 90:

- * perda da orientação da gestão devido ao grande enfoque apenas no planeamento;
- * a limitação do método apenas à sessão de *workshop* e a sua implementação ritualística e superficial;
- * pouca atenção à participação dos grupos-alvo no planeamento;
- * aplicação rígida das técnicas, o que impedia o planeamento do projeto consoante a realidade observada.

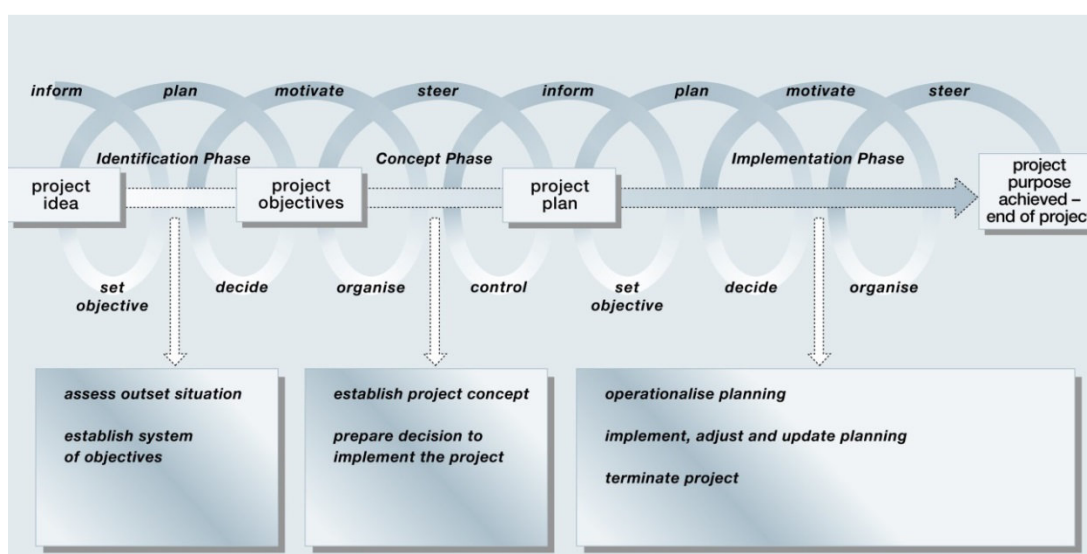
De forma a dar resposta a este posicionamento face à metodologia, entre 1992 e 1995, a GTZ realizou “um projeto interno denominado ‘Planeamento e Sustentabilidade’. (...) definiu o que ela entende por qualidade na gerência de projetos, flexibilizou os procedimentos para a preparação de projetos e desenvolveu o seu sistema de ‘Gestão do Ciclo de Projetos (GCP)’”. (Helming & Gobel, 1998, p. 32).

A figura 3 contém o ciclo do projeto contextualizado com as funções e tarefas da gestão de acordo com o modelo desenvolvido pela GTZ. O diagrama mostra a transição entre as fases ou a conclusão de uma fase com as designações: “sistema de objetivos esclarecidos” (fase de identificação); “plano de projeto elaborado” (fase concetual) e “objetivo do projeto alcançado” (fase de implementação).

O modelo demonstra a flexibilidade com que a GTZ passou a indicar a gestão dos seus projetos já que

the entire process is not linear but has many feedback loops in which to review the analyses, planning and decisions made or re-examine them in more detail, in line with experience gained. The definition given to an objective during the identification phase is not a definitive one, but must be repeatedly re-examined over the course of implementation and modified if necessary. All other decisions too, must be regularly reviewed and modified if they prove to be inexpedient, no longer applicable, or when they are up for renewed agreement. (...) Focus does not centre exclusively on the planning targets but also on pertinent conditions and circumstances in the project environment. (GTZ, 1996, p.5).

Figura 3 - Ciclo de projeto (GTZ)



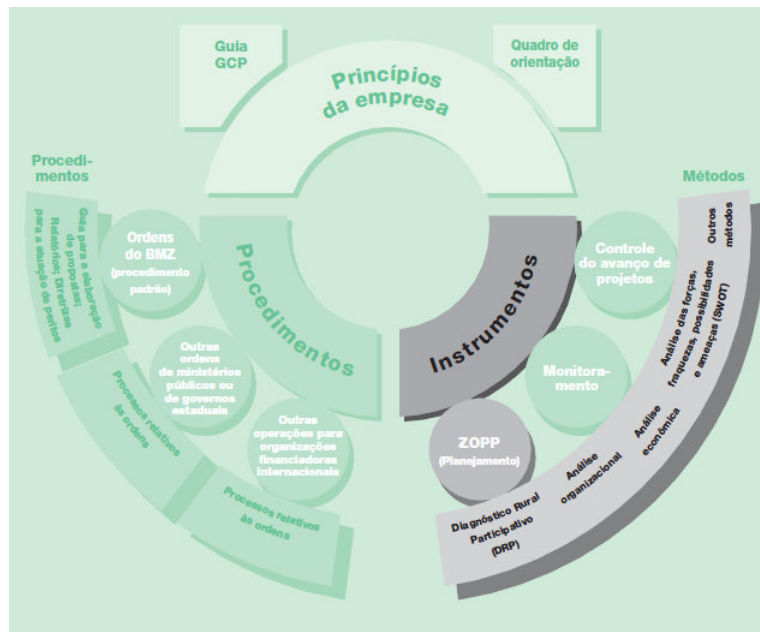
Fonte: GTZ (1996, p. 6)

Com este novo posicionamento da GTZ, assistiu-se ao surgimento e desenvolvimento de adaptações à metodologia. Segundo Helming e Gobel (1998), a agência reagiu a esta nova realidade com alterações no regulamento interno e passou a incluir notas no manual organizacional quanto à aplicação flexível do método. Entre 1993 e 1996, a BMZ realizou nova avaliação do método e concluiu que o mesmo deveria ser mantido, mas que era imprescindível torná-lo mais realístico ao considerar os contextos sociais em que os projetos estavam inseridos.

A figura 4 demonstra a nova visão da agência quanto ao enquadramento da metodologia na gestão dos seus projetos de desenvolvimento social. O mesmo encontra-se indicado como um dos instrumentos juntamente com os métodos a serem seguidos

como análise organizacional, análise económica e análise SWOT, o que evidencia a nova posição da GTZ quanto à importância da avaliação do ambiente na gestão dos seus projetos.

Figura 4 - Gestão de projetos – enfoque da GTZ



Fonte: Helming & Gobel (1998, p. 1)

Seguidamente é feita a caracterização da MPPO com a exploração dos princípios e fundamentos com base nos ajustes e reconfigurações a que foi submetida a metodologia ao longo do processo anteriormente descrito. Devido às alterações feitas ao método a partir da sua aplicação adaptada aos variados contextos, outros organismos passaram a adotar a sua versão da MPPO. O capítulo 3 desta seção apresenta a abordagem do método pela AEP.

1.4.3 Caracterização da MPPO

A leitura e análise de diversas publicações acerca da MPPO permitem a caracterização da mesma em duas principais vertentes: seus princípios orientadores e os instrumentos utilizados em cada etapa da sua execução¹⁵.

A GTZ define o método ZOPP como “*a planning methodology (a set of instruments and procedures) for addressing the planning function in the process of managing a development project through its life cycle.*” (GTZ, 1998, p.4). Na mesma publicação são citados como sendo três os principais elementos do método: trabalho em equipa; visualização e facilitação e, ainda, são enfatizados alguns aspetos centrais como: transparência, planeamento realístico; estruturação clara dos processos e envolvimento ativo das pessoas afetas ao projeto.

Esta visão corrobora os princípios da metodologia difundidos por Pena¹⁶ (s/d) e Lima¹⁷ (2006) e que podem ser destacados como segue:

- * Enfoque participativo: de forma a enriquecer a visão dos fatos e a solução dos problemas;
- * Trabalho em grupo: devido à procura de perspectivas criativas e inovadoras e necessidade de análise do processo de decisão em grupo (decidir sobre objetivos; procedimentos de trabalho do projeto; divisão de tarefas);
- * Orientação para objetivos: a intervenção organizacional/social baseada em objetivos está subjacente à aplicação da metodologia com o consenso de todos os envolvidos;
- * Diagnóstico antes do planeamento: de forma a conceber uma análise sustentada da situação de partida; conhecimento das causas dos problemas;
- * Visão partilhada do projeto: com utilização de técnicas de visualização como facilitadoras da partilha dos pontos de vista;

¹⁵ A caracterização aqui apresentada é resultado da compilação de variadas percepções acerca da metodologia encontradas em publicações da própria GTZ a partir da década de 90, e de outros manuais difundidos por distintos organismos competentes. Todas as referências encontram-se devidamente indicadas ao longo da seção.

¹⁶ MPPO – Manual do Formando. Disponível em www.arvoredeproblemas.com.

¹⁷ Educação continuada – Gestão de programas e projetos governamentais. Publicação do Governo do Estado de São Paulo, 2006.

- * Processo contínuo: ampliação da eficiência da intervenção através do trabalho de revisão contínua da sua ligação com a fase do planeamento;
- * Contexto complexo: atenção e compreensão das diversas variáveis que podem afetar o projeto.

Assim, pode-se afirmar que

um aspeto central do Método ZOPP é o enfoque de trabalho em grupo de forma participativa. Este se baseia em pesquisa científica sobre comportamento individual no trabalho em pequenos grupos, que prova que um comportamento individual criativo e inovador na solução de problemas é mais provável em equipas não hierarquizadas do que em formas organizacionais burocratizadas. (Bolay, 1993)

Os princípios intrínsecos à MPPO como a gestão participativa dos intervenientes; trabalho em grupo; partilha de informações; identificação de objetivos comuns; avaliação contínua e transparência constituem a base para a formatação da metodologia em termos de ferramentas e instrumentos utilizados na sua execução no terreno.

A aplicação do método ocorre em duas etapas sucessivas: a de análise e a de planeamento. A primeira constitui na análise quanto ao envolvimento, aos problemas, objetivos e as alternativas, enquanto a segunda encerra com a MPP (Matriz de Planeamento do Projeto)¹⁸. Segundo publicação da GTZ,

os métodos de análise da participação incluem: análise do grupo-alvo, mapas de relações, matriz de poder¹⁹, análise da intervenção de serviços, análise organizacional, *Participatory Rapid Appraisal (PRA)* (...). Os métodos empregados para o manejo de problemas e a análise de potenciais incluem: SWOT, matriz de problemas-objetivos, computador de papel, *Mind map*, Scenario-writing, árvore de problemas. (Helming & Gobel, 1998, p. 16 e 17)

Contudo, neste contexto é importante ressaltar que

the situation analysis is focussed on problems, stakeholders and their social environment. It is an attempt to understand the system which determines the existence of the problems. (...) It is not the instruments which determine the analysis, but the interests-guiding the analysis which determines the choice of tools. (GTZ, 1998, p. 13)

¹⁸ Educação continuada – Gestão de programas e projetos governamentais. Publicação do Governo do Estado de São Paulo, 2006.

¹⁹ A matriz de poder é uma ferramenta utilizada na gestão de projetos para identificação das partes interessadas.

Enquanto metodologia participativa e dependente dos interesses dos *stakeholders*, um dos principais instrumentos utilizados na sua aplicação diz respeito aos *workshops*. O objetivo destas sessões de *workshops* é conhecer a realidade da empresa / comunidade e das pessoas envolvidas no projeto através da aplicação de técnicas que promovam a participação e a interação de forma a realizar o diagnóstico.

Os *workshops* complementam outras formas de trabalho (...), são elementos dentro do processo, mas não o processo em si. (...) cada workshop é semelhante a um pequeno projeto: os parceiros do projeto discutem e refletem sobre aquilo que querem alcançar e sobre a respectiva maneira de procedimento. (...) são especialmente apropriados para consolidar as informações disponíveis, concretizar uma noção comum da situação, evidenciar diferentes interesses e pontos de vista, assim como para definir as próximas medidas a serem tomadas. (Helming & Gobel, 1998, p. 24).

Dentre as muitas técnicas possíveis, experiências anteriores comprovaram que aquelas que promovem a visualização são mais eficazes para o êxito dos *workshops* e

constituem o conjunto de procedimentos utilizados para visualizar de forma contínua e permanente o trabalho grupal. São de conhecimento e uso geral as mais variadas formas de visualização: desenho na areia, grafite em parede, lousa, cartazes, quadro negro, flip-chart, flanelógrafo, quadro de avisos etc. todas elas podem ser utilizadas com o intuito de possibilitar aos participantes o registo de suas ideias e opiniões. (Governo do Estado de São Paulo, 2006)

Neste sentido, observa-se nas publicações menção à eficácia do uso de cartões coloridos neste processo, que podem ser feitos de cartolina e que realçam com formas e cores a estruturação das ideias²⁰.

Outra ferramenta de vital importância na aplicação da MPPO nesta fase diz respeito à árvore de problemas. Para a MPPO, segundo a publicação portuguesa Manual do Formando, um problema “trata-se de uma situação vivida no momento da intervenção da qual é perspectivada uma melhoria possível, para uma outra situação desejada” (p. 13).

Para a GTZ “*a cause-effect tree is the most comprehensive and systematic way of analyzing deficiencies and their constraints as it demands interlinking all deficiencies with all relevant types of constraints*” (GTZ, 1998, p. 38). No que diz respeito ao desenvolvimento de alternativas para solucionar os problemas, “*by positively*

²⁰ Esta técnica de visualização advém do Metaplan, método desenvolvido pela empresa consultora alemã de mesmo nome, que utiliza fichas coloridas em diferentes formatos e cores que permitem aos participantes expressarem suas ideias que são posteriormente fixadas em um painel.

formulating the problems tree you will arrive at an objectives tree which indicates desirable situations.” (Idem, p. 42).

Assim, é possível encontrar nas publicações da GTZ, a partir de 1998, alusão à árvore de objetivos tendo a árvore de problemas como origem. Todo o trabalho de aplicação das técnicas e ferramentas anteriormente citadas culmina na matriz de planeamento de projeto (MPP).

1.4.4 Matriz de Planeamento de Projeto

O estudo da origem da MPPO e a sua consequente abertura para adaptação por outros organismos explicam a diversidade de informações e estudos acerca da MPP. Neste sentido,

it is useful to distinguish between the logical framework – the matrix which summarizes the main elements of the programme of work and connects them to each other – and the logical framework approach – the overall process by which the elements which go into the matrix are formulated” (Bakewell & Garbutt, 2005, p. 2).

Assim, é comum encontrar na literatura alusão a este instrumento tanto como Quadro Lógico (QL) quanto MPP, como o mesmo ficou conhecido após a criação do método ZOPP pela GTZ²¹.

O QL “consiste em um conjunto de conceitos interdependentes que descrevem de um modo operacional e organizado numa matriz os aspetos mais importantes de um projeto de intervenção” (Pfeiffer, 2000, p.83). Nesta estrutura há uma relação causal em diferentes níveis entre atividades e resultados; e resultados e objetivos do projeto. A matriz fornece informações sobre (GTZ, 1996, p. 15):

- * What improvements are to be made to the situation of the target groups?
(Development goal)*
- * What changes are to be made to the target groups’ actions? (Project purpose,
impact of project measures)*
- * What outputs will be needed to generate this impact? (Results)*

²¹ Em inglês: PPM (Project Planning Matrix). Optou-se por manter uma denominação ou outra consoante aquela defendida pelo autor a que se faz referência.

- * *What must be done in order to obtain these outputs? (Activities)*
- * *What resources (human, material, financial, time) are needed to perform the activities? (Quantities and costs)*
- * *What framework conditions are necessary to obtain the results and achieve the impact? (Assumptions)*
- * *How can we recognize that impacts, results and assumptions have been achieved? (Indicators)*

A figura 5 traz o modelo utilizado pela GTZ nos seus projetos. A principal alteração a esta ferramenta feita pela agência alemã diz respeito ao *Development Goal*, como explica Pfeiffer:

A GTZ introduziu um Objetivo de Desenvolvimento na Lógica de Intervenção, localizado entre o Objetivo do Projeto e o Objetivo Superior. É resultado de uma dificuldade frequente na definição do Objetivo do Projeto, devido à exigência do método de usar apenas o Objetivo do Projeto. (...) até o momento, outros modelos do QL não seguiram esta recomendação. (2000, p. 118)

Figura 5 - Modelo da MPP utilizado pela GTZ

PROJECT:	PROJECT PLANNING MATRIX (PPM)	Country: Project No Time Frame of PPM:	PPM prepared on (date): Remark
Intervention strategy	Objectively Verifiable indicators	Means/sources of verification	Important Assumptions
<i>Overall Goal, general strategic orientation of the project</i>	<i>For the achievement of the overall goal</i>	<i>For respective indicator</i>	<i>For sustaining the achievement of the overall goal in the long term</i>
<i>Development Goal to which the Project Contributes</i>	<i>For the achievement of the development goal</i>	<i>For respective indicator</i>	<i>For sustaining the achievement of the development goal in the long term</i>
<i>Project Purpose</i>	<i>For the achievement of the project purpose</i>	<i>For respective indicator</i>	<i>For achieving the overall goal</i>
<i>Outputs/Results</i>	<i>For achievements of the outputs/results</i>	<i>For respective indicator</i>	<i>For achieving the project purpose</i>
<i>Activities</i>	<i>Specification of inputs / costs of activity each</i>		<i>For achieving the outputs/result</i>

Fonte: GTZ (1998, p. 52)

No contexto da MPPO, a MPP apoia as etapas de planeamento, comunicação e controlo. O exercício que está subjacente ao preenchimento da matriz obriga a identificação não somente dos objetivos, mas das métricas (ou meios de verificação),

das ações que serão realizadas; das assunções e dos resultados que pretendem ser alcançados. Todos estes aspetos do projeto são articulados em uma cadeia lógica que permite aos *stakeholders* identificar facilmente o âmbito do projeto e a finalidade de cada atividade, tudo a propósito do alcance do Objetivo do Projeto (*Overall Goal*).

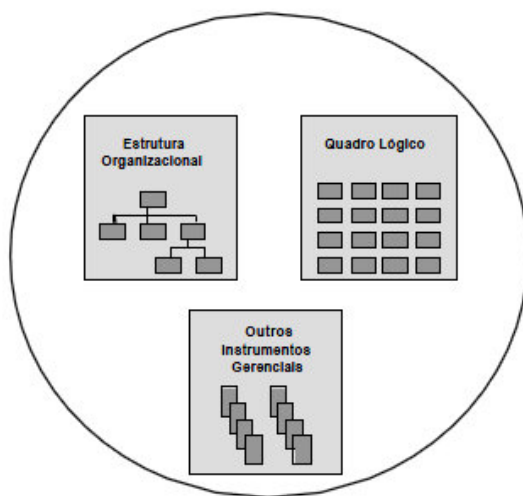
Portanto, “a MPP, embora aparentemente simples, é um instrumento complexo, porque sintetiza diversos processos analíticos e os traduz em uma visão futura do projeto.” (Lima, 2006 p. 25). Pfeiffer (2000) corrobora a visão da MPP como um mecanismo complexo ao afirmar que

poucos instrumentos de gerenciamento se preocupam tanto com a operacionalização dos objetivos. Isso não diz respeito apenas à busca de formulações mais precisas possíveis, mas também à utilização de indicadores que tornam as visões mensuráveis. A sua elaboração é um processo difícil, mas necessário e, quando bem realizado, um investimento valioso para a implementação.” (p. 112)

O mesmo autor faz ainda uma análise no contexto do gerenciamento do projeto, pois “o QL não define os aspectos operacionais para o projeto” (Idem, p.108). “Para gerenciar um projeto é necessária uma série de outros instrumentos ou subsistemas, como, por exemplo, os de informações gerenciais ou de monitoramento e avaliação” (Idem, p.109).

A figura 6 faz este enquadramento do QL na perspectiva da gestão de projeto.

Figura 6 - O Quadro Lógico no contexto da gestão do projeto



Fonte: Pfeiffer (2000, p. 109)

Portanto, é possível concluir que os processos que antecedem a construção da MPP constituem-se da análise de envolvimento; análise de problemas; análise de soluções e análise de alternativas. A MPP por sua vez é um resumo de todos os objetivos estipulados e trabalhos previstos na execução do projeto em questão, mas por si só não constitui o projeto uma vez que o mesmo precisa de uma estrutura organizacional.

A figura 7 compila as principais características identificadas no modelo ZOPP, segundo a GTZ, quanto seus princípios e ferramentas e servirá como uma das referências para a análise deste estudo de caso.

Figura 7 - Quadro síntese: ZOPP



Fonte: Sistematização própria

Percorremos ao longo deste primeiro capítulo os aspetos teóricos subjacentes a gestão de projetos. Com o enquadramento da MPPO concetualizada para os projetos de desenvolvimento organizacional observou-se a evolução pela qual a metodologia foi submetida nas últimas décadas.

O estudo prossegue com a exploração da temática da formação no próximo capítulo.

2. Formação

O segundo capítulo do presente trabalho trata da temática conceitual da formação e a sua importância para o desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente empresarial. Além do conseqüente desenvolvimento organizacional proveniente da formação, discutem-se dois tipos de intervenção formativa: intra e inter-empresas. É feito também a caracterização da formação-ação, tipologia de formação exigida pelo programa estudado.

O capítulo avança com a ênfase na importância da formação no contexto organizacional. Após a contextualização da formação em Portugal, aborda-se a formação enquanto projeto com especificação do seu ciclo formativo. Exploram-se as fases do processo formativo de forma a caracterizá-lo enquanto projeto correlacionando-as com a gestão do ciclo de vida do projeto. O objetivo é evidenciar as características que legitimam a formação profissional em termos de eficácia e adequação à realidade da organização em que é efetivada.

2.1 Conceito e Tipos de Formação

Há na literatura um amplo leque de definições e estudos acerca da temática da formação. Muito se discute sobre as fronteiras entre formação; educação; aprendizagem e treino. De forma a confluir com os capítulos anteriores, relativamente a esta questão, optou-se pelo enfoque da formação no contexto empresarial. Neste sentido, a comparação apresentada por Gomes et al (2008, p. 379) é esclarecedora.

Figura 8 - Diferenças entre educação e formação

	Educação	Formação
Tempo	• Ritmo lento, ajustado à velocidade de maturação do indivíduo.	• Ritmo rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto para realizar a formação.
Conteúdos	• Abstractos; de aplicação genérica; orientados para o desenvolvimento global do indivíduo.	• Concretos; de aplicação específica; orientados para o desenvolvimento de competências específicas.
Destinatários	• Desenvolvimento individual.	• Desenvolvimento organizacional através dos indivíduos.

Fonte: Gomes et al (2008, p. 379)

Com a formação objetiva-se o desenvolvimento de competências específicas de forma a conceder crescimento organizacional. O mesmo autor concetualiza a formação nesta perspectiva mais ampla ao afirmar que “é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.” (Idem, p. 376).

A própria CIME (Comissão Interministerial para o Emprego) define-a como sendo “um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigido para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo da atividade económica²²”.

Os dois conceitos apresentados corroboram a missão da Formação Profissional estabelecida por Coiteiro (2008, p. 206):

sensibilizar as pessoas para a importância do papel que desempenham na organização, motivando-as a atuarem como agentes ativos de mudança e a assumirem o seu papel de co-criadoras do seu contexto circundante, e ajudá-las a redesenhar a sua missão enquanto elemento integrante e importante do sistema, reforçando o seu sentido de compromisso com o desenvolvimento da organização.

Neste sentido, torna-se essencial a diferenciação de dois tipos de formação: a formação inter-empresas e a formação intra-empresa. Ceitil (2007) aborda esta questão sob a crítica quanto ao lugar destes dois tipos de formação em termos da eficácia

²² Disponível no site da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho em <http://www.dgert.mtss.gov.pt>

formativa. O seu raciocínio leva a conclusão de que as intervenções do tipo Intra-Empresa “apresentam uma elevada probabilidade de serem enquadradas num plano formativo que melhor estabeleça a relação entre os processos de aprendizagem e os mecanismos de suporte às novas competências” (p. 337).

A tabela 2 traz a caracterização das duas tipologias bem como suas respectivas vantagens e limitações.

Tabela 2 - Caracterização: formação intra e inter-empresas

Tipo de Formação	Objetivos	Unidade de Intervenção	Crítérios de Eficácia	Vantagens	Desvantagens
Inter-Empresas	Desenvolvimento de competências a nível individual	Indivíduo	Verificação de alteração de práticas individuais face ao exercício de uma função, competência ou papel organizacional.	Resposta a necessidades individuais de formação; melhor controlo do retorno do investimento; choque de experiência entre formandos; atualização face novos métodos e modelos.	Risco de generalização; desajustamento entre a formação e as necessidades da empresa; pouca contribuição do indivíduo face à organização.
Intra-Empresa	Desenvolvimento de competências a nível do grupo	Grupo	Modificação de comportamentos específicos do grupo face ao exercício de papéis organizacionais	Resposta a necessidades coletivas de formação; adaptação à realidade organizacional; programas formativos à medida; resignificação coletiva; homogeneização de mensagens.	Dilui-se a responsabilidade da mudança; surgimento de mecanismos defensivos

Fonte: Sistematização própria

Adaptado de Ceitil (2007, p.337-338)

Importante ressaltar que no âmbito do FPME (Programa Formação PME) as formações são adaptadas às necessidades das empresas e, portanto, constituem-se de formações do tipo intra-Empresa. Outra característica da formação deste programa é a chamada formação-ação “uma intervenção formativa em que cursos convencionais são complementados com intervenções de consultoria, para apoio à aplicação, no próprio

ambiente de trabalho, dos conteúdos formativos lecionados na formação anterior em sala.” (Cardim, 2009, p. 133).

A consultoria surge como um complemento da formação e assume um papel motivacional para os formandos, representados no caso pelos colaboradores da empresa, aplicarem no contexto real de trabalho a aprendizagem obtida. Sendo assim, a formação-ação busca realizar formação em concordância com a realidade da organização, se distanciando da formação como é mais comumente reconhecida no seu molde tradicional, apenas na sala de aula.

Gomes et al (2008) identifica três áreas clássicas do saber em que a formação atua: *saber saber*; *saber fazer*; e *saber ser e estar* e conclui afirmando que “a formação permite aprender a saber, a fazer e a ser. No extremo das suas possibilidades, permite também aprender a aprender (...)” (p. 378). Salienta-se que este último, o aprender a aprender, é precisamente o objetivo fulcral da formação-ação.

Ainda sobre esta temática, Cardim (2009) divide o processo da formação-ação em cinco fases principais: imersão no programa; diagnóstico na empresa; plano de ação e formação em sala; formação personalizada na empresa; e avaliação. Algumas destas fases correlacionam com aquelas pormenorizadas no ponto 2.3 deste capítulo, que vem contextualizar a formação enquanto projeto.

2.2 Relevância da Formação para as Organizações

Nas últimas décadas as empresas vêm reconhecendo a relevância da formação dos seus colaboradores para o seu próprio crescimento e sistematização estratégica. “O investimento em formação resulta da ideia de que a manutenção ou potenciação da posição estratégica decorre, pelo menos em parte, do desenvolvimento dos colaboradores e da construção de atitudes positivas face à organização.” (Gomes et al, 2008, p. 387).

O mesmo autor enfatiza ainda a noção da formação enquanto investimento e não como custo e enumera os benefícios da formação para as organizações (Idem, p. 388-389). Dentre eles destacam-se:

- * Aumento do desempenho dos colaboradores, pois permite uma melhor execução das funções;
- * Fator motivacional para os colaboradores que se sentem valorizados pela empresa;
- * Mudança de atitudes, o que acarreta em uma maior cooperação interpessoal;
- * Contribui para a resolução de problemas operacionais como, por exemplo, absentismo, conflitos de trabalho, acidentes, etc.;
- * Catálise da mudança uma vez que a formação dota os colaboradores de novas competências e perspectivas;
- * Promoção da vantagem competitiva decorrente da articulação da formação com a estratégia da formação.

Neste sentido,

a Formação Profissional assume uma natureza estratégica na medida em que se constitui como elemento facilitador das ações de mudança (...). Torna-se, assim, necessário que as empresas desenvolvam ações de formação adaptadas às suas reais necessidades e objetivos de desenvolvimento, de forma a assegurar a atualização do seu potencial das pessoas e das equipas (...). (Coiteiro, 2008, p. 205)

A visão da formação enquanto indutora de novas competências e perspectivas às pessoas e elemento essencial para o crescimento organizacional justifica a importância da mesma no contexto económico e no desenvolvimento dos países.

2.2.1 Formação em Portugal

A análise de dados históricos quanto à evolução do ensino demonstra que sempre houve uma divergência entre Portugal e a tendência observada na Europa. “Enquanto em 1800 a percentagem de analfabetos em Portugal era muito semelhante à dos seus congéneres europeus (cerca de 90%), em 1910 o país registava 75% de analfabetos, contra 53% na Espanha e 46% na Itália.” (Carneiro, 2011 apud Gomes et al, 2008, p. 383).

A formação profissional, em Portugal, orienta-se para um desenvolvimento pontual e técnico nas empresas, com uma visão de curto prazo e sem articulação através de um plano estratégico. Sem os devidos critérios de eficácia e eficiência

organizacionais, acabam por esgotar em si mesma e sem constituir uma mais valia para a organização. (Caetano, 1999).

Desta forma, a formação em Portugal é matéria em variados planos governamentais e apontada como um dos pontos fulcrais a ser algo de intervenções com o intuito de permitir maior desenvolvimento económico e social no país.

Os esforços de sucessivos governos e organizacionais empresariais, assim como as vagas de fundos europeus, têm ajudado a minimizar os problemas e contribuído para o avanço desejado na qualificação, educação e formação dos portugueses. Mas são conhecidas as críticas às opções políticas tomadas e a algumas práticas `duvidosas` de gestão e utilização dos fundos comunitários, que estão alegadamente na origem dos fracos resultados objetivos (Gomes et al, 2008, p. 384)

É pertinente ressaltar ainda o Artigo número 125 do Código de Trabalho que estabelece as obrigações do empregador no âmbito da formação profissional. É obrigatória a concessão de um número mínimo de horas de formação anuais para cada trabalhador, como segue:

Cada trabalhador deve ter assegurado no âmbito da formação profissional contínua pelo menos 20 horas anuais de formação certificada, sendo este número mínimo de horas de 35 horas anuais a partir de 2006 (isto é depois de 31/12/2006). Quando o mínimo de horas de formação certificada não seja cumprido por facto imputável ao empregador, faz com que essas horas se transformem em créditos acumuláveis ao longo de 3 anos no máximo²³.

Observa-se assim a problemática da formação no contexto português. O cenário comprova as ações governamentais estabelecidas com o objetivo de assegurar o investimento da qualificação nos trabalhadores e a sua inquestionável relevância para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, da economia do país.

2.3 A Formação Enquanto Projeto

No capítulo 1 explorou-se o conceito de projeto e as suas características como o caráter temporário; singularidade; afetação de recursos e necessidade de integração entre as fases. Também a formação apresenta tais características uma vez que as necessidades nas quais está baseada são dinâmicas e alteram-se com frequência

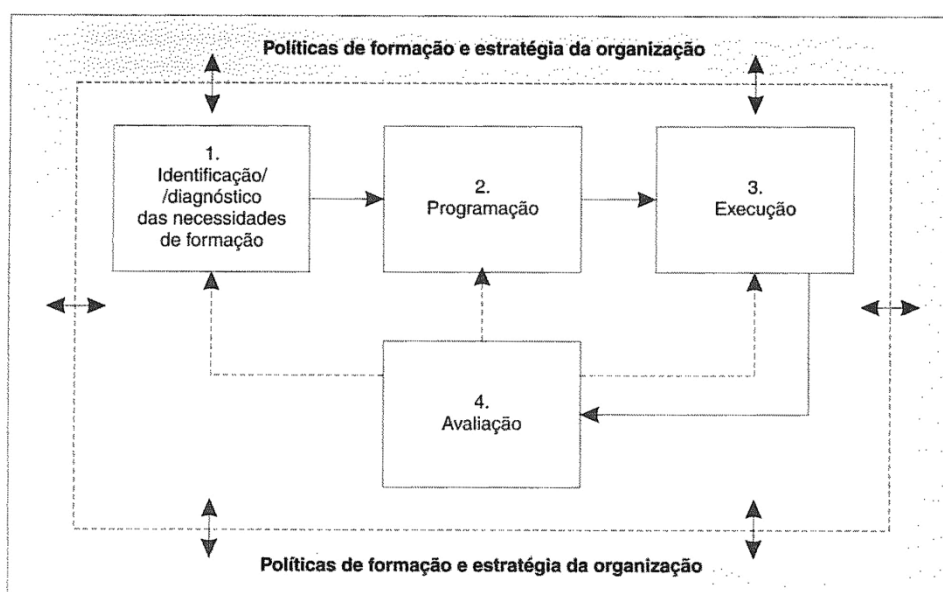
²³ Fonte: <http://www.regisconsultorum.pt/formacao.html>. Acesso em: Julho/2013

consoante a realidade organizacional, no caso da formação profissional. Neste sentido, pode-se traçar um paralelo para designar a formação enquanto projeto.

Um projeto de formação consiste na preparação de uma atividade formativa de qualquer tipo, tendo em conta os objetivos, as especificidades da organização em que se realiza e do público a que se dirige. O projeto pode implicar uma intervenção mais ou menos alargada, consoante às informações, os meios já existentes e os que são necessário mobilizar ou construir. (Cardim, 2009, p. 97)

“A formação, como processo, pode ser desdobrada em várias fases, genericamente designadas de ciclo de formação” (Gomes et al, 2008, p. 400). A figura 9 apresenta este ciclo demonstrando a importância do mesmo estar alinhado com a estratégia da organização. São estabelecidas, portanto, 4 fases principais: identificação das necessidades de formação; programação; execução e avaliação.

Figura 9 - O ciclo da formação



Fonte: Gomes et al (2008, p. 400)

Semelhante ao que ocorre no campo da gestão de projetos, estudiosos caracterizam o ciclo de vida da formação e as suas fases de formas diversas. Para Cardim (2009), a gestão de projetos de formação integra três fases: planeamento (do projeto); organização (estrutura para a execução) e controlo (ao longo da sua execução).

Já na visão de Coiteiro (2008) o ciclo de formação compõe-se de três fases e suas respectivas sete etapas:

- * Na fase da ruptura: diagnóstico e definição da estratégia empresarial; definição da política de formação; diagnóstico de levantamento de necessidades de formação.
- * Na fase da construção: elaboração do plano da formação; programação e organização; desenvolvimento e execução.
- * Na fase da verificação: avaliação e controlo da formação.

Considerando que os modelos propostos pelos três autores podem se complementar em algumas vertentes, optou-se por evidenciar os pontos do ciclo de vida de um projeto de formação considerados mais relevantes para este estudo.

2.3.1 Diagnóstico de Necessidade de Formação

O diagnóstico de necessidade de formação deve ser adaptado ao projeto de formação a qual se destina, pois

há projetos em que os objetivos e o conteúdo estão antecipadamente definidos e configurados (por exemplo, a criação de uma dada ação de formação) e, como tal, não exigem qualquer aprofundamento a este nível. (...) outros projetos não têm os objetivos ou o conteúdo bem caracterizados. Nestes casos pode ser necessário e vantajoso clarificar a encomenda e, eventualmente, analisar e descrever os respectivos problemas e fazer o seu diagnóstico. (Cardim, 2009, p. 100).

Por diagnóstico de necessidade de formação entende-se o “processo sistemático de recolha de dados que permite evidenciar quais são as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas diretamente através da formação” (Ceitil, 2007 p. 343).

Para este levantamento e análise muitos são os instrumentos disponíveis. Mitchell (1998 apud Ceitil, 2007) propõe um conjunto de métodos hierarquizados desde os mais simples aos mais complexos:

- * Observação de campo
- * Questionários

- * Entrevistas
- * *Focus Groups*
- * Consulta indicadores diversos
- * Análise das funções
- * Sessões de *assessment* a várias áreas da organização.

Observa-se que estes métodos são indicados pela AEP no âmbito do FPME como boas práticas. Mais detalhes acerca do tema serão abordados no próximo capítulo. Cardim (2009, p. 100-101) sugere ainda que em um primeiro momento pode-se recorrer a uma árvore de problemas para “caracterizar a situação de partida de modo a identificar o problema e a formular os objetivos fundamentando-os na análise da realidade. A partir deste quadro pode determinar-se a finalidade ou o objetivo global que responde às causas identificadas”.

Dos instrumentos citados, a entrevista merece destaque por ser mais frequentemente utilizada já que “a auscultação direta às pessoas envolvidas em processos-críticos, em áreas-problema, ou simplesmente no exercício dos seus papéis organizacionais, fornece um manancial de informação importante” (Ceitil, 2007, p. 345).

Verifica-se, portanto, que o envolvimento dos atores neste processo de levantamento de necessidades é fulcral para a eficácia da formação que está a ser elaborada. Importa ressaltar também a necessidade de alinhamento da formação com os objetivos estratégicos da organização, pois a mesma pode tanto estar pré-formatada como fazer parte do plano anual de formação desenvolvido pela direção de recursos humanos.

O principal *output* desta fase é a definição dos objetivos da formação que “constituem o ponto de partida da segunda fase: o planeamento ou a programação da formação” (Gomes et al, 2008, p. 404).

2.3.2 Programação da Formação

O plano de formação consiste num “conjunto de métodos formativos cuja arquitetura respeite o diagnóstico anteriormente realizado” (Ceitil, 2007, p. 348).

Cardim (2009, p. 100) complementa ao afirmar que o “planeamento respeita à definição das medidas necessárias à obtenção de um dado resultado. Os elementos essenciais do plano são a própria definição do resultado ou resultados a atingir e a determinação das medidas necessárias à respectiva concretização.”

Este instrumento integrado e sistematizado organiza toda a informação que foi recolhida na primeira fase e provê ao projeto de formação uma programação dos conteúdos que deverão ser executados para o alcance dos objetivos.

Coiteiro (2008) apresenta um esquema que relaciona o significado do Plano de Formação a três diferentes níveis:

- * Administração: para a administração trata-se de um instrumento que traduz a sua Política de Formação;
- * Responsável da formação: para o responsável o Plano de Formação representa o resumo do trabalho que foi feito no diagnóstico e os objetivos a serem cumpridos;
- * Nível operacional: a este nível o mesmo assume papel de comunicação dos objetivos gerais e específicos e o instrumento que permitirá o alcance dos resultados estipulados pela administração.

Esta contextualização é importante, pois define os diversos papéis assumidos pelo plano de formação na formação profissional. Este instrumento traz consigo ainda informações quanto às responsabilidades contraídas pelos diversos intervenientes; especificação dos formandos; necessidades individuais de formação; nível dos resultados esperados; regime da formação que será executada e nível de avaliação previsto. (Idem, 2008, p.219)

Percebe-se assim que “o diagnóstico das necessidades é elemento-chave de um plano de formação (...), permite estabelecer as bases para um plano adaptado a cada empresa (...) e os critérios de medida de sucesso das diferentes ações (...). (Ceitil, 2007, p. 348).

Lawson cita também outras componentes que considera essenciais num plano de formação como, por exemplo, título das ações de formação; descrição dos conteúdos programáticos; objetivos pedagógicos; dimensão e carga horária de cada curso; descrição da metodologia escolhida para a realização da formação; população a que destinam e os pré-requisitos exigidos dos participantes. (1998, apud Ceitil, 2007).

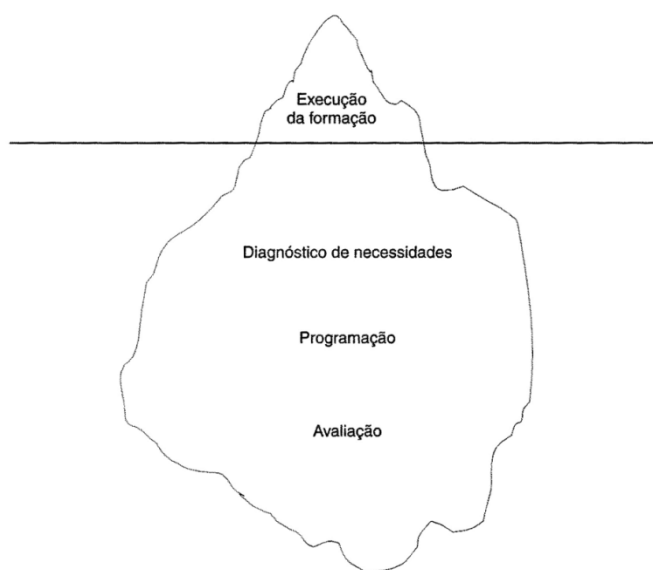
Mais adiante, no próximo capítulo, é possível observar que muitos destes elementos são exigidos nos *templates* da AEP no contexto dos seus projetos de formação-ação com a utilização da MPPO.

2.3.3 Execução das Ações de Formação

“A execução da formação constitui a parte visível do icebergue. Mas isso significa que a eficácia da execução depende fortemente da qualidade das fases prévias, e também da avaliação” (Gomes et al, 2008, p. 407). “Esta é a etapa em que o Plano de Formação passa do papel para a operacionalização no terreno.” (Coiteiro, 2008, p. 220).

O icebergue a que se refere o autor está representado na figura 10. A parte mais facilmente perceptível da formação é sem dúvida a sua execução, contudo, como base para a sua realização estão as demais fases.

Figura 10 - A parte visível da formação



Fonte: Gomes et al (2008, p. 408)

Conforme evidenciado anteriormente, a formação é um processo e possível de ser gerido como um projeto. Neste sentido, a visão holística e a gestão de todas as suas fases de forma integrada são pontos fulcrais para o seu sucesso. “A correta combinação entre a eficácia das etapas anteriores e as metodologias formativas escolhidas e sua

aplicação potencializarão o sucesso do desenvolvimento de competências dos destinatários do processo formativo.” (Coiteiro, 2008, p. 220).

Gomes et al (2008) descreve os diversos fatores que corroboram para a o êxito da formação aquando da sua execução. São eles:

- * Adequação às necessidades das empresas;
- * Qualidade do material apresentado;
- * Qualidade dos formadores;
- * Motivação e qualidade dos formandos.

Assim, apenas se justifica implementar ações de formação que sejam úteis para as empresas com utilização de material preparado e orientado para os objetivos estabelecidos para a formação em questão. É necessário também que os formadores sejam profissionais à altura da sua execução e que os próprios formandos estejam alinhados e com a visão da formação como uma oportunidade e não como uma obrigação.

2.3.4 Avaliação e Controlo da Formação

A avaliação da formação é matéria de controvérsia entre estudiosos da área. Discute-se a problemática na definição dos tipos de avaliação e a melhor forma de apurar resultados fidedignos. Uma das dificuldades está em perceber se o impacto verificado advém da formação em si ou de outra variável no contexto em que a formação foi realizada.

Além disto,

se o diagnóstico de necessidades for incompleto e a definição dos objetivos for desajustada, assim como os critérios estabelecidos para a sua avaliação, o *feedback* global da eficácia do *design* formativo é necessariamente incompleto, impossibilitando uma avaliação efetiva dos reais impactos da formação e do retorno dos investimentos nela realizados. (Ceitil, 2007, p. 341)

Portanto, mais uma vez retoma-se a importância da congruência entre as fases que compõem a formação para a sua eficácia e apuração dos resultados.

Wang e Wilcox (2006) diferenciam a avaliação de acordo com o seu propósito designando por formativa aquela que identifica deficiências nos materiais instrutivos,

nos métodos e objetivos com o intuito de desenvolver soluções para aprimorar os programas. Já a sumativa “destina-se a avaliar se os objetivos e resultados foram alcançados (...). Focaliza-se em resultados de curto prazo e de longo prazo.” (Idem, p. 235).

A existência de políticas voltadas para a formação com o consequente investimento na área; o reconhecimento da mesma para o crescimento organizacional e progresso dos profissionais; e as exigências do mercado em termos de aperfeiçoamento e novas tecnologias evidenciam a necessidade de medição e verificação da eficácia formativa.

Assim,

outros aspectos devem estar na base da construção de um instrumento de avaliação, tais como: aferir a concretização das necessidades e expectativas da empresa em relação ao processo formativo; a eficácia da formação, ou seja, a sua aplicabilidade e utilidade no dia-a-dia da empresa e, mais precisamente, no desempenho das funções dos seus colaboradores (...); o impacto do processo formativo na organização (...); e níveis de qualidade das ações de formação. (Coiteiro, 2008, p. 220).

As ideias expostas destes dois autores corroboram com a visão do IQF²⁴ (Instituto para a Qualidade na Formação) que, a partir da análise de modelos de avaliação aplicados no contexto da formação, concluiu que a temática apresenta três diferentes enfoques que estão centrados na:

- * Verificação do cumprimento dos objetivos de aprendizagem pré-definidos:
Ocorrem normalmente no final das intervenções formativas e resultam na certificação consoante o alcance dos objetivos previstos.
- * Processo formativo:
A avaliação prioriza o processo, ou seja, monitora a avaliação em si e assume um papel regulador. Por norma é aplicada nas formações de maior duração e que requerem um controlo de qualidade.
- * Resultados / benefícios da formação:
O enfoque está na verificação dos resultados diretos da formação e no impacto no desempenho dos indivíduos (formandos) e no contexto em que estão inseridos.

²⁴ Fonte: Guia para avaliação da formação (2006).

Relativamente a formação profissional, Gomes et al (2008, p. 418) sugere que o impacto deve ser averiguado a três níveis: organizacional com a visão da formação como forma de aumentar a eficácia da empresa, melhoria do ambiente de trabalho e alinhamento dos colaboradores com a estratégia; gestão das pessoas com redução do absentismo, desenvolvimento de competências e capacidades; e, por fim, ao nível do trabalho em que se espera o aumento da produtividade e ganhos de qualidade.

Dada à relevância do tema, no contexto da avaliação da formação encontram-se na literatura variados modelos propostos por estudiosos. A tabela 3 apresenta os principais modelos com indicação da autoria e data de criação.

Tabela 3 - Modelos de avaliação da formação

Modelo	Autor	Data de criação
Multinível	Donald Kirkpatrick	1959
CIRO	Warr et al	1970
CIPP	Daniel Stufflebeam	1967-1972
Sete Áreas	Robert Brinkernhoff	1985
ROI	Jack Phillips	1991
Utilization Focused Evaluation	Michael Patton	1978-1996

Fonte: Sistematização própria

Adaptado de IQF (2006, p.23-29)

Pela sua aceitação e grau de utilização por parte das entidades que realizam formação, mesmo sendo a mais antiga das abordagens citadas, optou-se por apresentar mais detalhadamente o modelo de Kirkpatrick. O autor com sua visão lógica do ciclo formativo propõe a avaliação deste tipo de intervenção a quatro níveis²⁵. A cada nível a informação recolhida e analisada serve de ponto de partida para o próximo:

* Nível 1: Reação

Consiste na verificação da opinião dos formandos relativamente à formação (materiais, qualidade, formador, conteúdos explorados, metodologia), sendo o questionário a principal ferramenta utilizada para este fim.

* Nível 2: Aprendizagem

Neste nível o objetivo passa por avaliar a eficácia da formação relativamente à aprendizagem dos participantes. Os formandos aprenderam com a

²⁵ IQF (2006) e Kirkpatrick (1998)

formação? Houve aumento das capacidades? Normalmente utilizam-se testes que são aplicados antes e depois da formação.

* Nível 3: Comportamento

Analisa o comportamento no contexto real do trabalho. Trata-se da transferência das competências técnicas adquiridas na formação para o terreno, para o trabalho efetivo. Aqui cabe a utilização de técnicas como observação; entrevistas e questionários.

* Nível 4: Resultado

Avalia os impactos ao nível da organização como consequência da transferência das competências para o contexto real. Unidades de medida a serem consideradas incluem o volume de vendas; a redução de custos; qualidade dos serviços / produtos; nível de acidentes.

Como poderá ser verificado ao longo dos demais capítulos deste estudo, o modelo de Kirkpatrick é parcialmente aplicado no contexto do programa FPME. Importa ressaltar ainda que o Grupo CH também utiliza esta abordagem, a nível interno, para avaliar as formações disponibilizadas para os seus colaboradores.

2.4 Gestão de Projetos de Formação e a MPPO

Como vimos, a formação no âmbito profissional está fortemente relacionada com o desenvolvimento organizacional. Ora, a MPPO tem na sua origem precisamente a necessidade de transparência e controlo identificadas nos projetos de desenvolvimento/cooperação internacional. Triangula-se, portanto, três das vertentes estudadas neste segundo e no primeiro capítulo: a gestão de projetos, a MPPO e a formação.

Assim como qualquer projeto, a formação enquanto projeto também apresenta o seu ciclo de vida. Para clarificar esta questão, a tabela 4 traz a correlação entre as fases da formação e o ciclo de vida do projeto de acordo com o PMI (2008).

Tabela 4 - Correspondência das fases da Formação com o ciclo de vida de um projeto

Ciclo de Vida do Projeto (PMBOK)	Fases da Formação
Início do Projeto	Diagnóstico de Necessidades de Formação
Organização / Preparação do Projeto	Programação da Formação
Execução	Execução das ações de formação
Encerramento	Avaliação e Controlo da Formação.

Fonte: Sistematização própria

Da mesma forma que a gestão do ciclo de vida do projeto é fulcral para o seu sucesso e envolvimento das partes interessadas, assim o é no que diz respeito à formação. A formação aplicada às especificidades de uma organização corresponde a um evento de carácter único, temporário, com alocação de recursos e objetivos claros. Características estas identificadas em todo e qualquer projeto.

Neste sentido, a MPPO como metodologia aplicada na execução de projetos de formação enquadra-se na perfeição. A AEP utiliza-a na implementação dos seus projetos do Programa de FPME através da formação-ação. Isto porque

os projetos de formação deverão assentar nas possibilidades de mudança e desenvolvimento das pessoas, oferecendo-lhes a oportunidade de aprender na ação e pela ação, ou seja, agindo e refletindo no quadro de ações com forte ligação às suas experiências profissionais e pessoais. (Coiteiro, 2008, p. 205)

As exigências e boas práticas orientadoras na sua aplicação encontram-se detalhados no próximo capítulo.

3 Programa Formação PME

Este capítulo aborda de forma aprofundada a MPPO desenhada pela AEP no âmbito do programa Formação PME. Tem como objetivo, portanto, exemplificar cada uma das etapas exigidas pela AEP no que diz respeito à gestão desta tipologia de projeto e à sua aplicação no terreno.

Em um primeiro momento são apresentadas as fases que constituem o ciclo de vida deste projeto de formação bem como a descrição dos instrumentos e as boas práticas orientadoras. Considerou-se pertinente abordar também os processos de operacionalização e aspetos técnicos do projeto.

O capítulo finaliza com uma análise comparativa entre a MPPO enquanto metodologia da AEP e a MPPO (ou ZOPP) concebida pela GTZ no que diz respeito aos seus princípios e instrumentos.

3.1 Projeto Formação PME

Como consequência da decisão da GTZ em flexibilizar a aplicação da MPPO consoante às realidades encontradas no terreno e com o aumento dos consultores especialistas no método, muitas outras instituições passaram a adotar a sua versão da metodologia adaptada ao seu próprio contexto. Em Portugal,

começou a ser utilizada no início dos anos 90 em intervenções organizacionais, em programas como o FORMAÇÃO PME e o PRONACI da Associação Empresarial de Portugal. O volume de utilização da MPPO e o número de consultores envolvidos possibilitaram o seu enriquecimento relativamente às metodologias que estão na sua base²⁶. (p.8)

Este programa, o Formação PME, enquadra-se no eixo prioritário 3 do POPH na tipologia 3.1.1 Programa de Formação-Ação para PME e tem sua origem em 1997, quando foram realizados trabalhos no Programa Piloto de Formação para as PME. Tem como missão

promover, na empresa, a orientação à Mudança e à Melhoria, partindo do Conhecimento para a Ação (do Diagnóstico e formulação do Plano de Desenvolvimento), na assunção de que essa Ação tem de ser Orientada e Reproduzível através de um Processo de Aprendizagem

²⁶ MPPO – Manual do Formando. Disponível em www.arvoredeproblemas.com.

Apropriável (metodologia de Formação – Ação), produzindo Resultados Verificáveis, que o sendo, induzem um Processo de Melhoria Contínua. (AEP, 2012, p. 7)

Na sua execução está prevista a atuação de diversos intervenientes que assumem diferentes responsabilidades conforme descrição nas Tabelas 5 e 6.

Tabela 5 - Descrição e responsabilidades dos intervenientes

Intervenientes	Descrição e Responsabilidades
Unidade de Gestão da AEP	Organismo Intermédio, responsável pela gestão técnica e financeira. Responde ao POPH e ao Estado Português.
Entidades Beneficiárias (EB)	Associações comerciais e industriais que são responsáveis pela execução do Programa FPME. Reportam à AEP e respondem pela qualidade e resultados alcançados na execução do projeto.
Entidades Destinatárias (ED)	São as empresas PME alvo de intervenções. Responsabilizam-se pela abertura e participação efetiva no projeto e têm o direito de se beneficiarem de intervenções de qualidade e geradoras de impacto, que contribuem para o seu desenvolvimento.
Equipas de Consultores	Equipas criadas pelas EB e aprovadas pela AEP, que são responsáveis por executarem as intervenções nas empresas de forma profissional e com qualidade, visando resultados e impactos verificáveis.

Fonte: Sistematização própria

Adaptado do Guia para a Ação nas PME, 2008

Tabela 6 - Descrição e responsabilidades dos membros da equipa

Equipa	Descrição e Responsabilidades
Coordenador de Projeto	Responsável da intervenção perante as empresas e a AEP. Responsável pela execução do programa de forma global e pela gestão operacional da equipa.
Consultores de Ligação (CL)	Conduzem a intervenção específica em cada empresa. Devem utilizar o modelo de intervenção exigido pela AEP e são responsáveis pela circulação das informações pelo restante da equipa.
Consultores Especialistas (CE)	Atores que intervêm em âmbitos específicos e técnicos. São especializados e experientes e responsáveis pela aplicação de novas técnicas nas empresas e transferência de conhecimentos.
Formadores	Atores que intervêm nas medidas de formação. Trabalham em constante diálogo com os CL e executam as medidas de formação desenhadas.

Fonte: Sistematização própria

Adaptado do Guia para a Ação nas PME, 2008

A AEP, no âmbito do programa Formação PME, elaborou um Guia que serve de referência para os consultores, formadores e outros intervenientes afetos ao programa. Nele

encontramos um conjunto de ferramentas em que a chave da sua utilização é a “participação” (por exemplo, no Levantamento de Situações Atuais vs Situações Desejadas na utilização da MPPO). Assim como há outras em que a “gestão por objetivos” é um recurso decisivo (por exemplo, o estabelecimento do Plano de Desenvolvimento através da utilização da Matriz da MPPO). (AEP, p. 8)

De uma perspectiva global, o projeto obedece a seis fases que passam a constituir o ciclo de vida deste projeto de formação. Conforme se pode observar na figura 11, há a preocupação em garantir o envolvimento dos empresários e colaboradores em todo o processo. A customização das ações quanto à realidade da empresa alvo das intervenções, a partilha e a transparência são características transversais a todas as fases.

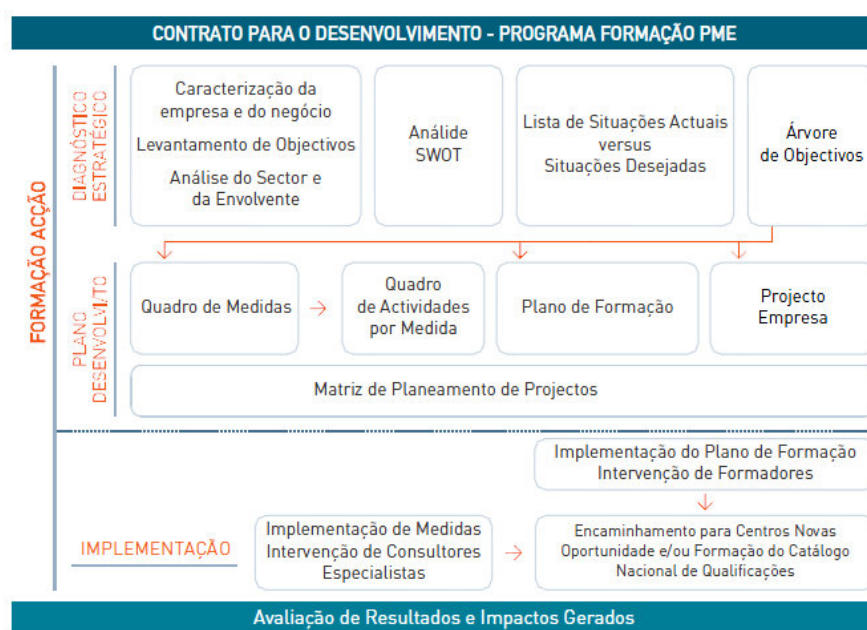
Figura 11 - Fases da intervenção do programa Formação PME



Fonte: AEP (2008, p 58)

A figura 12 mostra os pilares em que se baseiam as intervenções do programa em questão no que diz respeito à MPPO. Nela estão identificados os cinco estágios principais que passam a ser explicados na sequência²⁷. Para além destas exigências em termos metodológicos, há ainda um conjunto de orientações e requisitos relativamente à gestão dos processos inerentes ao projeto que serão também detalhados.

Figura 12 - Visão global da MPPO em projetos Formação PME



Fonte: Guia para a Ação nas PME (AEP, 2008, p. 9)

3.2 Contrato para o Desenvolvimento

A AEP considera-o como o “momento zero” da intervenção. É um documento que consolida e formaliza um compromisso mútuo de partilha de responsabilidades. Nele ficam estabelecidos os acordos; direitos; deveres e especificidades do modelo de intervenção.

A indicação é que aquando da sua assinatura, entre cada empresa e a EB, devem ser abordados tópicos como a apresentação do programa ao empresário; clarificação de papéis; princípios e orientação para resultados. Esta prática é sustentada por Cardim

²⁷ Para a descrição dos estágios foi utilizado como fonte o Guia para a Ação nas PME (AEP, 2008, p.12-56).

(2009) que estabelece como primeira fase da formação-ação a *Imersão ao Programa*. A mesma corresponde ao

trabalho inicial com a presença de todos os intervenientes (empresário, participantes, formadores e coordenadores), para esclarecer os objetivos da formação, a configuração do programa e seu funcionamento e consolidar a calendarização (...) para sensibilizar, envolver e co-responsabilizar os participantes no processo de formação. (...) e para informação sobre a metodologia de diagnóstico. (Idem, 2009, p. 133)

3.3 Diagnóstico Estratégico

A AEP define os seguintes instrumentos e procedimentos para o Diagnóstico Estratégico.

3.3.1 Dimensão Interna

- **Caracterização da empresa e do negócio:** “nela deve constar informação simples e básica sobre a empresa em causa, como sejam: contatos, características legais, sócios, dirigentes, colaboradores, mercado (...)”. (AEP, p. 13)

- **Levantamento de Objetivos:** tem o intuito de obter uma listagem de situações desejadas (objetivos) e situações a melhorar (problemas / debilidades). As técnicas indicadas para este exercício incluem *brainstorming*; *focus group*; entrevistas não estruturadas; análise de documentação e *benchmarking*.

3.3.2 Dimensão Externa

- **Caracterização e análise do setor:** “consiste em identificar e analisar informação acerca de fatores que poderão influenciar opções presentes e futuras para a gestão da empresa” (Idem, p. 17). Inclui a caracterização do mercado com indicação dos clientes; fornecedores e concorrentes; e perspectivas de evolução do setor com os mercados emergentes; modelos de organização do trabalho e do negócio; recursos humanos e qualificações.

- **Caracterização e análise da envolvente:** análise dos fatores da envolvente da empresa como contexto sócio-cultural; político-legal e económico. “Os relatórios devem evidenciar apenas a informação recolhida e documentada que se revela ser necessária para definir objetivos estratégicos e operacionais pertinentes para cada empresa em concreto” (Idem, p. 18).

3.3.3 Análise Swot

Considerado pela AEP um elemento obrigatório no Diagnóstico Estratégico. Sua aplicação deve ser feita com envolvimento dos atores chave da empresa. Importante ressaltar que

o papel do CL nesta metodologia de Análise SWOT pode ser decisivo, principalmente no que respeita à facilitação e dinamização desta sessão de trabalho, promovendo a partilha dos saberes privilegiados que cada um detém e o envolvimento/participação dos elementos presentes. (Idem, p. 18).

O modelo defendido traz uma dimensão inovadora quanto à representação da análise SWOT que inclui a diferenciação das oportunidades e ameaças no âmbito do setor e da empresa (Figura 13)

Figura 13 - Matriz SWOT adotada no programa FPME

		STRENGTHS (PONTOS FORTES)	WEAKNESSES (PONTOS FRACOS)
		OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇAS)
SECTOR			
EMPRESA			

Fonte: Guia para a Ação nas PME (AEP, 2008, p. 20)

3.3.4 Árvore de Objetivos

“Componente da MPPO onde são apresentadas as projeções de situações desejadas/objetivos para a intervenção que vai decorrer no âmbito do programa Formação PME.” (p.21). “Representação gráfica de objetivos em cascata, isto é, representa a relação entre efeitos/impactos desejados na empresa” (Idem, p. 22).

Importante ressaltar que na origem da MPPO, o modelo clássico é constituído pela árvore de problemas. A AEP considera-o válido, mas não indicado por acreditar que a mesma gera um excessivo foco nos problemas. Para este organismo, a árvore de objetivos “representa uma mudança profunda na linguagem utilizada com os destinatários da intervenção (...), agora mais otimista, positiva e voltada para as melhorias, e não centrada nos erros atuais e nas falhas organizacionais” (Idem, p.23).

A tabela 7 consolida os 5 passos subjacentes à construção da árvore de objetivos.

Tabela 7 - Passos e orientações para a construção da árvore de objetivos

Passo	Orientações
1 Listar as Situações Atuais e as Situações Desejadas	Construção da tabela com listagem de Situações Atuais e de Situações Desejadas que serve para explicitar melhor os objetivos diretos a atingir com a intervenção. Devem ser fundamentados e resultar em impactos na empresa.
2 Utilizar técnicas de visualização para reflexão	Estruturação da relação entre os objetivos com utilização de post-ít ou cartões que devem ser posicionados até que se obtenha um esquema lógico em cascata.
3 Identificar o Objetivo Geral do projeto	Ainda através do post-ít, deve-se identificar aquele que poderá ser o Objetivo Geral e testar a relação entre ele os demais objetivos. Repete-se o procedimento até que as opções se esgotem e se consiga estabelecer o Objetivo Geral.
4 Estabelecer as relações entre Objetivos / Situações Desejadas	Para os demais objetivos deve-se identificar as relações de contribuição direta. Um objetivo só pode ter ligação a outro no sentido ascendente.
5 Controlar a qualidade da Árvore de Objetivos	Indica-se a "leitura da árvore" de forma a validar a sua pertinência e as relações estabelecidas entre os objetivos para o controlo da qualidade.

Fonte: Sistematização própria

Adaptado do Guia Formação PME (2008)

3.4 Plano de Desenvolvimento

Sistematiza as medidas de consultoria e formação definidas para a empresa. No modelo de intervenção da AEP estão previstas 6 ferramentas para a constituição do plano de desenvolvimento conforme descritas abaixo. Nesta etapa deve-se “criar momentos de partilha e debate (...) em que empresários/as, dirigentes e colaboradores/as possam apresentar as suas ideias, intenções e questionarem as medidas sugeridas pela equipa de consultores” (Idem, p.30).

3.4.1 Quadro de Medidas

“O quadro de medidas é uma matriz de duas entradas, com os objetivos diretos no topo e as respectivas soluções/medidas na coluna da esquerda” (Idem, p.31). Sua construção deve seguir três passos:

1. Colocar os objetivos diretos no topo do quadro de medidas.
2. Identificar as medidas e colocá-las na coluna esquerda do Quadro de Medidas
3. Representação do contributo de cada medida para o alcance dos Objetivos Diretos.

A figura 14 exemplifica o modelo proposto pela AEP

Figura 14 - Quadro de medidas

OBJECTIVOS DIRECTOS \ MEDIDAS	Redução das falhas nas entregas dos fornecedores	Melhorar a organização no Armazém	Redução das falhas no encaminhamento Armazém/ Escritório	Melhorar a utilização do Software de Gestão	Redução das falhas nas contagens de encomendas	Etc...
1. Definição de um processo de qualificação de fornecedores.	●					
2. Concepção de sistema de alerta de fornecedores.	●●					
3. Reorganização do lay-out do Armazém.		●●●	●	●●●	●	
4. Formação específica no Software de Gestão.		●●	●●	●●●		
5. Alteração/actualização das funcionalidades do Software de Gestão.			●		●	
Etc...						

LEGENDA: ●●● Muito importante para alcançar o objectivo ●● Importante para alcançar o objectivo
 ● Contribuição para alcançar o objectivo

Fonte: Guia para a Ação nas PME (AEP, 2008, p. 33)

3.4.2 Quadro de Atividades por Medida

É o mapa de planeamento das intervenções de formação e consultoria. Representa a estruturação em termos financeiros e de recursos necessários para a sua execução. Também apresenta um conjunto de passos para a sua construção.

1. Detalhar as medidas.
2. Identificar os resultados diretos da execução das medidas.
3. Identificar os objetivos/impactos de cada medida.
4. Estabelecer as condições necessárias para a sua execução.

A figura 15 apresenta o template exigido pela AEP.

Figura 15 - Quadro de atividade por medida

The diagram shows a table template with the following columns: 'Actividades por Medida', 'Resultado da execução', 'Objectivo Impacto Directo', 'Intervenientes', 'Horas', and 'Custos (empresa)'. Callouts provide additional information: 'As medidas são detalhadas em actividades' points to the first column; 'Participantes da empresa e consultores que vão executar as actividades' points to the 'Intervenientes' column; 'Custos da medida para a empresa já aprovados pelo empresário' points to the 'Custos (empresa)' column. Below the table, three callouts define the content of the columns: 'Resultado directo (evidências/instrumentos produzidos)' for the second column, 'Impacto gerado pela execução da medida' for the third column, and 'Tempo a utilizar para executar a actividade' for the 'Horas' column. The table contains three rows of data, with the first row starting with '1.' and the subsequent rows with '2.1.', '2.2.', and '2.3.'.

Actividades por Medida	Resultado da execução	Objectivo Impacto Directo	Intervenientes	Horas	Custos (empresa)
1.				4h	€
2.1.	1h	-
2.2.	2h	-
2.3.	2h	-

Fonte: Guia para a Ação nas PME (AEP, 2008, p. 34)

3.4.3 Plano de Formação

Fundamenta-se no diagnóstico estratégico e “consiste na sistematização das medidas e atividades de cariz formativo, nomeadamente as ações de formação previstas para a intervenção do programa Formação PME.” (Idem, p. 39).

As ações de formação devem estar claramente definidas e apresentar pormenores como: objetivos pedagógicos; conteúdos programáticos; métodos de avaliação; datas e horários; local de realização; recursos, matérias e equipamentos necessários. “Deve ser elaborado pelo CL, com a colaboração dos Formadores e, tanto quanto possível, sob auscultação dos responsáveis operacionais e gestores de recursos humanos, da ED” (AEP, p. 29, 2008).

Nesta etapa há também outro documento essencial, a ficha de execução da medida (FEM) que deve ser preenchida por cada CE ou formador (Anexo 2).

3.4.4 Projeto Empresa

São as medidas de caráter especial que visam assegurar a participação e contribuição de todos os intervenientes ligados ao projeto. Não constitui-se por ações específicas pré-determinadas pela AEP e sim por uma orientação quanto à importância do envolvimento de forma global e da transposição de obstáculos provenientes da cultura e da estrutura encontrada em cada organização.

Sendo assim, é “um processo racional, estruturado e metódico de promoção e concretização de participação ativa e frutosa por parte das pessoas (...) transformando-se numa oportunidade de inovar e de conferir maior alcance na relação da empresa com o contexto socioeconómico” (Idem, p. 41)

3.4.5 Matriz de Planeamento de Projetos

A AEP define a MPP como sendo

um documento pré-formatado que tem que ser preenchido com dados referentes a orçamentos, resultados, estimativas de objetivos, entre outras informações relativas a cada uma das medidas a implementar. (...) É a ferramenta em que se demonstra a viabilidade das medidas e do final da sua execução, é a base para a avaliação da intervenção. (Idem, p. 43)

O Anexo 3 traz um exemplo das boas práticas defendidas pelo organismo relativamente a esta ferramenta. O seu preenchimento no âmbito do plano de desenvolvimento deve seguir 12 passos conforme descrição da tabela 8.

Tabela 8 - Passos e orientações para a construção da MPP

Preenchimento do(s) Campo(s)	Orientações
1. Medidas	Deve-se preencher com as medidas estabelecidas no Quadro de Medidas
2. Orçamento/Custos das Atividades	Todas as medidas devem ser quantificadas para que a empresa perceba os custos associados ao trabalho que será realizados, mesmo sendo este financiado.
3. Meios/Fontes de Verificação	Neste campo deve ser colocada informação relativamente à origem dos orçamentos.
4. Pressupostos dos Resultados	Transversal a matriz, na vertical. São as condições necessárias para que com a execução das medidas se alcancem os resultados previstos.
5. Resultados e Indicadores dos Resultados	Resultados que serão alcançados com cada uma das medidas bem como os parâmetros que quantificam a execução das medidas e a data prevista.
6. Meios/Fonte de Verificação dos Resultados e dos Pressupostos dos Objetivos Diretos	Meios a utilizar para verificar o alcance dos resultados dentro do prazo previsto. Devem ser também colocadas as condições necessárias para que seja possível o alcance dos Objetivos Diretos
7. Objetivos Diretos e Indicadores dos Objetivos Diretos	Campo preenchido com base nos dados que encontram-se na Árvore de Objetivos e no Quadro de Medidas. Deve-se indicar também os indicadores estimados e possíveis de serem verificados de forma a avaliar o impacto na empresa.
8. Meios/Fontes de verificação; Indicadores dos Objetivos Diretos e Pressupostos do Objetivo Geral	Meios de verificação para avaliar os Objetivos Diretos após a implementação das medidas bem como os fatores que devem ser realizados para que seja possível alcançar o Objetivo Geral
9. Objetivo Geral	Objetivo que está no topo da Árvore de Objetivos
10. Indicadores do Objetivo Geral; Meios/Fontes de Verificação e Pressupostos do Objetivo Estratégico	Preencher com a informação que permite o controlo da intervenção da mesma forma que foi feito anteriormente com os Objetivos Diretos
11. Objetivos Estratégicos	São provenientes da análise setorial e da análise SWOT. Fundamentam a importância do Objetivo Geral e das medidas
12. Indicadores dos Objetivos Estratégicos e Meios/Fontes de Verificação dos Objetivos Estratégicos	Devem ser preenchidos os indicadores quantificáveis e data prevista para serem alcançados.

Fonte: Sistematização própria

Adaptado do Guia para a Ação nas PME (AEP, 2008)

3.4.6 Diagrama de Gantt

O plano de desenvolvimento deve conter também um diagrama de Gantt com a apresentação de todas as medidas de formação e consultoria estabelecidas para aquela determinada empresa com a sua respectiva calendarização.

3.5 Implementação

Diz respeito à execução das medidas definidas com base no trabalho realizado nas fases anteriores. É uma fase decisiva, pois

é nela que se concretiza o seu sucesso ou insucesso. O programa Formação PME atribui à fase de implementação de medida mais recursos, quer de pessoas (intervenção mais ativa dos Consultores Especialistas e Formadores) quer de tempo, sendo o momento que a AEP espera resultados de atividade, instrumentos, evidências e transferência de conhecimentos para a empresa intervencionada. (Idem, p. 55)

Nesta etapa é essencial a atuação do CL de forma a acompanhar os trabalhos que estão ser desenvolvidos e o cumprimento do plano de desenvolvimento estabelecido.

3.6 Avaliação de Resultados e Impactos

A avaliação do impacto da intervenção deve ser apresentada num relatório final (Anexo 4) em até 30 dias após a conclusão dos trabalhos na empresa. O mesmo deve fazer uma comparação entre os objetivos estimados e os alcançados, conter o grau de execução das medidas assim como projeção de desenvolvimento futuro e conselhos para a empresa em termos de médio e longo prazo. É neste momento que se indicam as evidências e os instrumentos de trabalho que foram produzidos.

3.7 Operacionalização do Programa FPME

O Manual de Organização e Funcionamento (MOF) estabelece “um conjunto de regras, procedimentos de organização e funcionamento, (...) em consonância com os modelos e modos de gestão estabelecidos pela AEP-OISG para a execução do Programa Formação PME” (AEP, 2011, p.4).

Assim, compilam-se aqui os principais pontos relativamente aos processos da gestão deste tipo de projeto. Esta visão da operacionalização é importante porque

um projeto precisa de uma estrutura organizacional onde são definidas responsabilidades, procedimentos, e o próprio modo de gerenciar. Um projeto pode estar integrado dentro das

estruturas organizacionais existentes, ou pode tornar-se, temporariamente, uma unidade organizacional própria. (Pfeiffer, 2000, p.109)

Os processos da aplicação da MPPO no terreno exigidos pela AEP contextualizam esta necessidade. No capítulo 3 da segunda parte deste estudo, na descrição do caso, são detalhadas as práticas de gestão que foram efetivadas pela CH Business Consulting no âmbito da coordenação e execução do programa FPME do CATIM.

3.7.1 Modalidades e Distribuição de Carga Horária

Este programa pode ser realizado em duas modalidades: PME Integral e PME Especialização. A primeira prevê medidas em diferentes áreas empresariais e segue o ciclo de fases do projeto regular, além de ser alvo da maior parte dos recursos financeiros disponíveis. Já no PME Especialização há o trabalho de acordo com as fases, mas com uma intervenção orientada para necessidades mais específicas como, por exemplo, certificação em sistemas; tecnologias de informação e comunicação; internacionalização, etc.

A estrutura das intervenções é estabelecida em função do escalão da ED conforme figura 16. Quanto maior o número de colaboradores, maior é o número de horas atribuídas para as intervenções. A duração global do projeto é de 12 meses com exceção do escalão I do PME Integral e do escalão II do PME Especialização, cuja duração é de 6 meses.

Figura 16 - Estrutura da intervenção por escalão

Medida	Escalão	Consultoria	Formação
Integral	1 a 9	50	100
	10 a 49	100	150
	50 a 100	100	200
Especialização	10 a 49	50	100
	50 a 100	100	150

Fonte: AEP (2011, p. 17)

A figura 17 demonstra a afetação horária máxima prevista para cada fase, sendo o DPD o diagnóstico e plano de desenvolvimento, e a IM a implementação das medidas de consultoria formativa. Com as horas previstas para a formação tem-se o total de horas estipulado para cada intervenção.

Figura 17 - Distribuição faseada da carga horária

Modalidade	Escala	N.º Horas Consultoria			Formação à medida	TOTAL HORAS INTERVENÇÃO
		DPD	IM	Total		
Integral	1 a 9	20	30	50	100	150
	10 a 49	30	70	100	150	250
	50 a 100	35	65	100	200	300
Especialização	10 a 49	20	30	50	100	150
	50 a 100	30	70	100	150	250

Fonte: AEP (2011, p. 27)

Contudo, está prevista uma gestão flexível quanto à carga horária. Caso o CL não precise da totalidade das horas para o DPD é possível ser transferido até 20% das horas desta fase para a IM na mesma empresa.

Além disto, a EB tem a possibilidade de gerir o total de horas da consultoria e da formação por ED. Este total pode sofrer uma flexibilização de até 15% contanto que cada ED tenha uma intervenção mínima de 85% das horas indicadas. As figuras 18 e 19 demonstram os valores mínimos e máximos possíveis por escala de ED.

Figura 18 - Flexibilização da carga horária por escala na consultoria

Medida	Escala	Consultoria (horas)	
		Mínimo	Máximo
Integral	1 a 9	42,5	57,5
	10 a 49	85,0	115,0
	50 a 100	85,0	115,0
Especialização	10 a 49	42,5	57,5
	50 a 100	85,0	115,0

Fonte: AEP (2011, p. 40)

Figura 19 - Flexibilização da carga horária por escalão na formação

Medida	Escalão	Formação (horas)	
		Mínimo	Máximo
Integral	1 a 9	85,0	115,0
	10 a 49	127,5	172,5
	50 a 100	170,0	230,0
Especialização	10 a 49	85,0	115,0
	50 a 100	127,5	172,5

Fonte: AEP (2011, p. 42)

3.7.2 Gestão Pedagógica e Financeira

Para a gestão pedagógica e financeira estão estabelecidos quatro tipos de Dossiês conforme descritos na tabela 9. Cada um se desdobra em uma série de exigências relativamente a sua execução.

Tabela 9 - Tipos de dossiês do FPME

Tipo de Dossiê	Orientações
Dossiê Técnico-Pedagógico por ED	Devem ser constituídos dois, sendo que um deles é cópia para a ED. Este deve ter no mínimo os seguintes conteúdos: Documentos formais; apresentação do programa; cronograma; identificação da equipa de CE e formadores; registos de intervenção; DTP: medidas; relatório final. O dossiê que fica na EB precisa conter ainda um separador com as principais ocorrências devidamente registadas nas fichas de ocorrências.
Dossiê Técnico-Pedagógico por Ação e por ED	O DTP por ação deverá conter: programa e métodos pedagógicos utilizados; cronograma da ação; acreditação da Entidade Formadora; ficha de inscrição por formando; sumários das sessões formativas; registos de presença; manuais e textos de apoio utilizados; relatórios; certificados da formação; ocorrências.
Dossiê Financeiro	Requisitos mínimos deste dossiê da EB: contabilidade; indicação da conta bancária; guias de pagamento à Segurança Social; declaração de não dívida ao Estado; dados contabilísticos associados ao programa;

Dossiê Transversal	São para acompanhamento da AEP-OISG. Deve conter: candidatura ao programa; regime de contratação pública; cópia da acreditação atribuída pela DGERT à EB; pedidos de financiamento do SIIFSE; divulgação do programa; relatório de seleção das ED; contratos com prestadores de serviços; registo de reuniões; documentos de acompanhamento e validação; relatórios de avaliação do programa; relatório final; correspondência.
---------------------------	---

Fonte: Sistematização própria

Adaptado de AEP (2011, p. 54-74)

3.7.3 Avaliação e Monitorização

Ao longo da execução do programa estão definidas ações de avaliação e monitorização. A figura 20 traz o número de horas e de visitas, por escalão e modalidade, que o CL dispõe para o acompanhamento aquando da implementação das medidas.

Figura 20 - Acompanhamento do CL na implementação das medidas

Modalidade	Escalão	n. de Visitas e n.º Horas de	
		Nº Mínimo de Sessões	N.º horas Total
Integral	1 a 9	2	3
	10 a 49	3	4,5
	50 a 100	4	6
Especialização	10 a 49	2	3
	50 a 100	3	4,5

Fonte: AEP (2011, p. 31)

Importante referir que quanto ao DPD, o CL após o início da intervenção tem um prazo para entregar o documento completo como segue: empresas de escalão 1 a 9: 45 dias; empresas de 10 a 49: 75 dias e empresas de 50 a 100: 95 dias. É também papel do CL após a conclusão da IM elaborar o relatório final de acordo com o template exigido e que deve ser assinado pelo empresário, pelo CL e pelo coordenador responsável da EB.

No que diz respeito à avaliação por parte dos empresários há três momentos previstos. Ao empresário é enviado pela EB um *link* de acesso à plataforma dos inquéritos que com um formulário para cada um dos momentos:

- * Momento Ex-ante: são aferidas às expectativas do empresário quanto ao programa.
- * Momento On-going: a meio da implementação do Plano de Desenvolvimento.
- * Momento Ex-post: após a conclusão do projeto, juntamente com a elaboração do Relatório Final.

Todas as medidas e exigências pormenorizadas no decorrer deste terceiro capítulo visam assegurar a adequada operacionalização do projeto, bem como o estabelecimento de ações de formação que correspondam às necessidades da empresa onde o projeto será executado. O documento utilizado para referência diz respeito ao guia vigente para a versão 2011/2012 do FPME.

A partir desta exposição é possível fazer uma comparação do ZOPP enquanto metodologia criada pela GTZ e a MPPO defendida pela AEP no contexto de projetos de formação. Há claramente muito mais semelhanças do que diferenças em termos de princípios orientadores. Ambas abordagens defendem o carácter participativo da metodologia e indicam o envolvimento de todos os atores ao longo do processo. Além disto, a orientação por objetivos, a importância da análise da envolvente e a necessidade de um diagnóstico bem estruturado são aspetos que encontram correspondência nas duas abordagens.

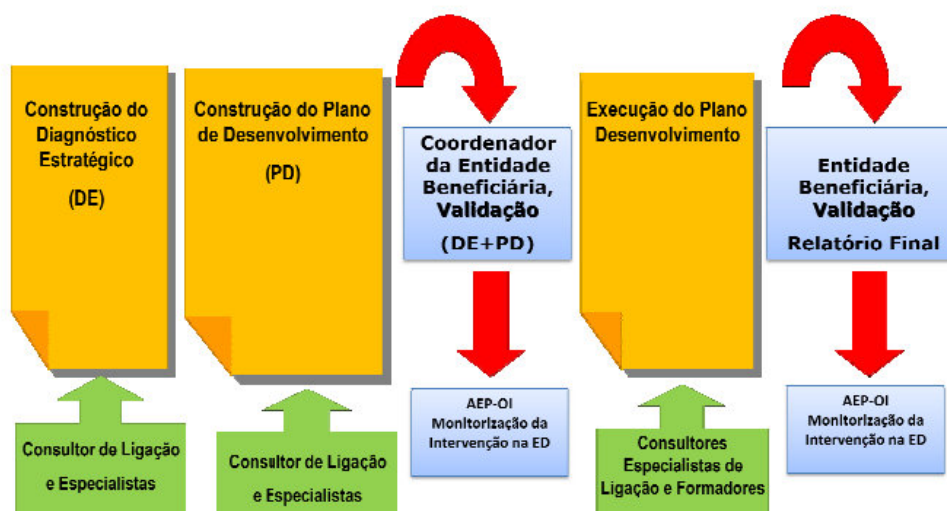
As diferenças mais significativas são encontradas em termos de instrumentos e ferramentas, como o plano de ação e o quadro de medidas, facto explicado já que os projetos da AEP são direccionados para o contexto da formação. A MPP, nos dois contextos, continua a representar um papel fulcral para o planeamento e como instrumento para acompanhamento e controlo do projeto. A AEP estabelece, obviamente, o seu próprio modelo de MPP, mas o mesmo segue as orientações da GTZ com a identificação de variadas tipologias de objetivos.

Ainda em termos de ferramentas observa-se que a MPPO também indica a realização de entrevistas, mas inclui o *bechmarking*, item não mencionado na

metodologia desenhada pela GTZ. Parece pertinente também frisar que a filosofia do *workshop* não é defendida na MPPO. Contudo, a utilização de técnicas de visualização é um referencial tido nas duas abordagens com o metaplan pela GTZ e os *post-its* com a AEP.

Finaliza-se este capítulo com a figura 21 de forma a representar as fases de evolução do programa PME com a identificação dos papéis assumidos por todos os intervenientes ao longo do processo. Por resumir globalmente aquilo que a AEP espera da execução dos seus projetos de formação-ação, a mesma será novamente referenciada nos capítulos futuros, nomeadamente na análise e discussão dos resultados.

Figura 21 - Fases da evolução do programa Formação PME



Fonte: AEP (2011, p. 33)

4. Síntese Integrativa do Referencial Teórico

Serve o presente capítulo para identificar as principais linhas orientadoras resultantes do estudo efetuado no enquadramento teórico. As ideias-chave oriundas desta reflexão serviram como alicerce para a realização do estudo de caso no terreno e na elaboração do desenho metodológico.

Desde a sua elaboração até aos dias de hoje, a MPPO sofreu muitas alterações como consequência da experiência da sua aplicação no contexto dos projetos de cooperação internacional levados a cabo pela GTZ. A partir da década de 90 a abordagem passou a ser tratada com uma maior flexibilização e contextualizada de forma mais ampla, o que corrobora a necessidade da visão da metodologia como pertencente aos processos de operacionalização do projeto. Seus princípios orientadores refletem-se nos instrumentos aplicados no terreno.

Assim, não seria coincidência que a metodologia tenha sido aplicada também a partir da década de 90 pela AEP em Portugal no programa FPME. Esta análise histórica em termos de evolução da metodologia é de suma relevância para se compreender o contexto em que a mesma foi criada, os princípios que a norteiam e a sua correspondência em termos de base, com a LFA e o QL. Foram trabalhadas e apresentadas, portanto, as ideias de estudiosos que se dedicam a esta temática. Também a própria gestão de projetos, conforme referenciado no primeiro capítulo, teve a sua evolução a partir da década de 60 e foi acompanhando as alterações em termos económicos e de mercado a que estiveram sujeitas as empresas.

Muitos dos princípios da MPPO encontram correspondência na teoria da gestão de projetos. O envolvimento dos atores, que proporciona os momentos de partilha essenciais para o desenvolvimento da metodologia, é precisamente a gestão dos *stakeholders* tão amplamente defendida na gestão de projetos. O tema continua atual e, como exemplo, pode-se citar o mais recente documento do PMI (2012) que acrescenta uma décima área de conhecimento: a gestão das partes interessadas. Igualmente se percebe com outros princípios como a estrutura clara, a orientação para objetivos, o planeamento, o trabalho em equipa e a visão partilhada. Ora, a teoria adjacente à gestão de projetos baseia-se exatamente nestes aspetos. Se assim não fosse, não encontraríamos tantas metodologias de projeto focadas no planeamento, na definição de objetivos claros

(o propósito do projeto) e na gestão em termos de comunicação, uma das áreas do conhecimento defendidas como uma das mais importantes pelo PMI. Não é por acaso que se estima que o gestor de projeto gaste 90% do seu tempo a comunicar com a sua equipa de projeto.

Conforme aprofundado no capítulo 2, alguns aspetos corroboram diretamente para a eficácia das intervenções formativas em contexto organizacional: a capacidade da intervenção constituir um reflexo das especificidades da organização, ou seja, a customização; a sua congruência em termos de estratégia e objetivos tidos como essenciais pela empresa; envolvimento dos atores e comprometimento dos intervenientes no processo; análise do ambiente em que se insere; respeito pelas fases que correspondem ao ciclo formativo e, finalmente, a gestão holística do seu ciclo de vida. Assim, o conceito da formação enquanto projeto também surge como um dos pontos-chave para a pesquisa. O diagnóstico de necessidades de formação representa um dos pilares em todo este processo. Sem a sua correta realização, a formação fica comprometida em termos de eficácia.

Esta realidade parece estar refletida na MPPO quando se observa o diagnóstico estratégico como elemento essencial para a realização do plano de desenvolvimento, que por sua vez contém as diretrizes que deverão ser respeitadas durante a execução dos projetos de Formação PME. A AEP apropriou-se da MPPO e a concebeu de forma a ser aplicada nos projetos de formação-ação. No capítulo 3 foram então pormenorizados estes aspetos e verificou-se que a metodologia em termos teóricos encontra-se muito bem estruturada e reflete os princípios que nortearam a sua conceção por parte da GTZ.

1. Opções Metodológicas

O primeiro capítulo desta parte tem como intuito apresentar e delimitar o estudo de caso bem como as opções metodológicas em termos de pesquisa e de instrumentos elegidos para a sua concretização.

Em um primeiro momento aborda-se em termos conceituais o estudo de caso. Sequencialmente, são apresentados os objetivos e as questões investigativas estabelecidas assim como os instrumentos utilizados para a sua realização. Dentre estes, na observação participante estão pormenorizadas as atividades executadas pela pesquisadora no terreno ao longo do estágio. Conclui-se com o modelo de análise definido para este estudo e com a justificação da análise de conteúdo prevista para as entrevistas.

1.1 Estudo de Caso

A metodologia científica compreende a linha de raciocínio e os processos empregados durante a realização de uma pesquisa que tem como objetivo final encontrar as respostas pertinentes ao problema proposto. Assim, identifica-se o estudo como uma pesquisa aplicada que, para Nascimento (2002), tem como intuito pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses com base em modelos teóricos, aplicando seus resultados em benefício das necessidades humanas.

São várias as formas de classificação da metodologia que podem ser, por exemplo, quanto à natureza, tipo de abordagem, quanto aos objetivos estabelecidos e à utilização de procedimentos técnicos. No que diz respeito à natureza optou-se pela pesquisa baseada em estudo de caso que é definido como um

instrumento de pesquisa científica, onde a descrição do caso é precedida de uma discussão teórica sobre os temas que se pretende elucidar ou ilustrar através do relato, confirmando ou não as proposições teóricas sugeridas. (Abrantes, Mariano & Mayer, p. 4).

O estudo de caso constitui-se em uma ampla análise de uma particularidade, que pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição ou um evento cultural. Contudo, o mesmo não é meramente descritivo, podendo interrogar a situação e confrontar com outras situações já conhecidas e teorias existentes (Yin, 2001). “É o estudo da particularidade e complexidade de um caso único, conseguindo compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias próprias” (Stake, 2009, p.11).

O caso único estipulado para este estudo tem como unidade de análise o projeto Formação PME do CATIM dinamizado pela CH Business Consulting na versão 2011/2012. Baseia-se em trabalho de campo e fundamenta-se nas teorias e boas práticas difundidas na área de gestão e metodologias de projetos, bem como no enfoque teórico da área de Formação que foram trabalhados ao longo da primeira parte deste trabalho.

A abordagem deste estudo é qualitativa já que não tenciona obter dados numéricos e sim descrever as componentes de um sistema que abrange muitos significados. A mesma é caracterizada por estar relacionada não somente aos aspectos mensuráveis, mas também definidos descritivamente. A abordagem qualitativa procura descrever a complexidade de fenômenos sociais, históricos, antropológicos não perceptíveis por abordagens quantitativas (Nascimento, 2002).

Por se tratar de um estudo de caso, a amostragem é de caráter não probabilístico e pode ser classificada como intencional ou de seleção racional em que, baseada em uma estratégia adequada, os elementos da amostra são escolhidos e relacionam-se intencionalmente com as características previamente estabelecidas. (Barros & Lehfeld, 2000, p. 89).

1.2 Objetivos e Premissas do Estudo

Tendo em conta o projeto formação-ação para PME do CATIM na versão 2011/2012 como o caso para este estudo, o objetivo central do mesmo é analisar a eficácia da MPPO na customização de intervenções formativas à medida das necessidades das empresas.

De forma a conduzir a pesquisa e atingir o objetivo, foram estabelecidas quatro questões investigativas:

- a. Que características intrínsecas à MPPO permitem e potenciam a customização de intervenções formativas em contexto organizacional?
- b. Que representações acerca da MPPO foram apropriadas pelos executantes destas intervenções no Projeto de formação-ação do CATIM?
- c. Quais destas características foram efetivamente mobilizadas para a estruturação e execução destas intervenções formativas?
- d. Como a MPPO influenciou a estruturação operacional dos processos internos de gestão dos projetos da CH Business Consulting?

1.3 Instrumentos Utilizados na Pesquisa

Segundo Franco (2007), a pesquisa de campo parte da observação de acontecimentos e fenômenos, da coleta de dados e da análise e interpretação desses dados, com base em uma fundamentação teórica coerente que tem como objetivo entender e justificar o problema investigado.

Para dar resposta às perguntas investigativas estabelecidas recorreu-se a um desenho metodológico que envolveu uma série de instrumentos destinados a recolha dos dados. A escolha dos mesmos baseou-se na estratégia de assegurar as diferentes perspectivas dos atores envolvidos com o tema para o posterior cruzamento e análise.

Esta variedade é importante uma vez que *“the use of multiple sources of evidence in case studies allows an investigator to address a broader range of historical and behavioral issues”* (Yin, 2009, p. 115). Segue-se com a descrição destes instrumentos.

1.3.1 Entrevistas

“A entrevista é a via principal para as realidades múltiplas” (Stake, 2009, p.81). Optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas e, para tal, foi estipulado um guião com 13 questões para os CL e outro com 10 para a gestora do projeto (Anexo 5 e 6). No entanto, foi concedida total liberdade aos entrevistados para relatarem experiências e as suas percepções relativamente à aplicabilidade da MPPO. Isto porque

o estudo de caso qualitativo raramente avança como um inquérito, com as mesmas perguntas a serem feitas a cada inquirido; pelo contrário, espera-se que cada entrevistado tenha tido experiências únicas, histórias especiais para contar. O entrevistador qualitativo deverá chegar com uma pequena lista de perguntas orientadas para os problemas, possivelmente entregar até uma cópia ao inquirido, indicando que há preocupação de cumprir alguns objetivos. (Stake, 2009, p. 81-82)

As questões orientadoras derivaram dos objetivos da pesquisa em conjunto com a observação participante e o levantamento dos documentos, dois dos instrumentos de investigação detalhados na sequência.

Esta opção metodológica deve-se ao facto de que *“the case study relies on many of the same techniques as a history, but it adds two sources of evidence not usually included in the historian’s repertoire: direct observation of the events being studied and interviews of the persons involved in the events”* (Yin, 2009, p. 11)

1.3.2 Pesquisa no Terreno – Observação Participante

O estágio curricular na empresa CH Business Consulting foi realizado em um período de seis meses em regime de *full time* com início no dia três de setembro de 2012 e término no início de março de 2013 no escritório do Grupo CH do Porto.

As atividades realizadas no terreno permitiram o contato com a realidade da organização na execução do programa FPME. Desta forma, a observação participante foi um dos instrumentos utilizados neste estudo de caso.

“Participant-observation is a special mode of observation in which you are not merely a passive observer. Instead, you may assume a variety of roles within a case study situation and may actually participate in the events being studied” (Yin, 2009, p. 111).

A possibilidade de continuidade dos trabalhos na empresa, mesmo após a conclusão oficial do estágio, viabilizou o acompanhamento dos processos que contemplaram a implementação e a avaliação das atividades do projeto estudado bem como o início da versão 2013-2014 da mesma tipologia de projeto.

Assim, é importante ressaltar que

uma das principais qualificações dos investigadores qualitativos é a experiência. Acrescida à experiência de olhar e pensar normalmente, a experiência do investigador qualitativo é a de saber o que leva a uma compreensão significativa, reconhecendo boas fontes de dados, e consciente e inconscientemente testar a veracidade dos seus olhos e a robustez das suas interpretações (Stake, 2009, p. 65).

De forma sucinta, segue a descrição das principais atividades realizadas no âmbito da observação participante. As mesmas estiveram quase na totalidade relacionadas a três principais projetos, sendo dois deles de formação-ação (APICER e CATIM) e outro restrito a consultoria (FactorPME).

Por constituírem-se de projetos financiados, os projetos seguiram metodologias, regras e orientações consoante às exigências dos organismos financiadores e as boas práticas internas definidas pela própria empresa com a existência, inclusive, de documentos parametrizados.

As principais intervenções da investigadora enquanto estagiária incluíram para os dois primeiros projetos citados:

- * A elaboração de dossiers técnico pedagógicos (DTP) de acordo com a metodologia exigida;
- * Apoio aos CL na elaboração de relatórios finais;
- * Atualização de ficheiros de controlo dos projetos;
- * Elaboração de documentos necessários para as formações;
- * Contato com consultores/formadores;
- * Gestão de procedimentos internos;
- * Organização física dos DTP;
- * Controlo de documentação;
- * Inserção de informação no *HumanTrain* – *software* interno de gestão de projetos;
- * Emissão de certificados dos formandos;

Já no projeto intitulado FactorPME foram realizadas atividades enquanto Consultora Júnior para duas das empresas participantes do mesmo sob orientação do Consultor Sênior. Devido à brevidade deste projeto, foi possível seguir o processo na sua globalidade, com acompanhamento de reuniões de consultoria nos dois clientes e realização de tarefas como:

- * Estudos de mercado sobre o Brasil e o Reino Unido;
- * Pesquisa de material / informações para elaboração dos relatórios finais;
- * Elaboração de relatórios finais.

Sempre que possível também houve contribuição em outros projetos que decorriam paralelamente de forma a compreender melhor o universo dos projetos desenvolvidos pela empresa.

Alguns aspetos importantes para a imersão na realidade da organização dizem respeito à formação inicial recebida, juntamente com os demais novos estagiários nos dois primeiros dias, e a participação em sessões de formação na sede em Coimbra que englobaram: o papel do consultor; o ADN organizacional e as políticas de recursos humanos adotados pela empresa.

A tabela 10 contém o descritivo das principais atividades realizadas ao longo segundo semestre de 2012 e primeiro de 2013.

Tabela 10 - Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio (2012-2013)

Descrição da Atividade	2012				2013							
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Acolhimento e Integração	■											
Familiarização com o Projeto CATIM	■											
Observação participante CATIM	■	■	■	■								
Observação participante APICER			■	■	■	■	■					
Recolha documental CATIM				■	■	■	■	■				
Atuação em projeto de consultoria FACTOR PME			■	■	■							
Realização de conversas informais CATIM				■	■	■	■	■	■			
Acompanhamento sessões iniciais FPME CATIM 2013										■		
Realização das entrevistas										■	■	
Análise dos dados e formulação das conclusões											■	■

Fonte: Sistematização própria

1.3.3 Pesquisa Documental

A observação participante possibilitou o contato direto e a recolha de documentos internos de interesse para este estudo. Ao longo do processo tais documentos foram coletados e organizados de forma a constituírem mais uma fonte de informação para o alcance do objetivo da pesquisa.

Da mesma forma, foram também selecionados documentos externos e de acesso público relativamente ao programa FPME. Na globalidade, esta base de dados constituída para a pesquisa documental é composta pelos seguintes itens:

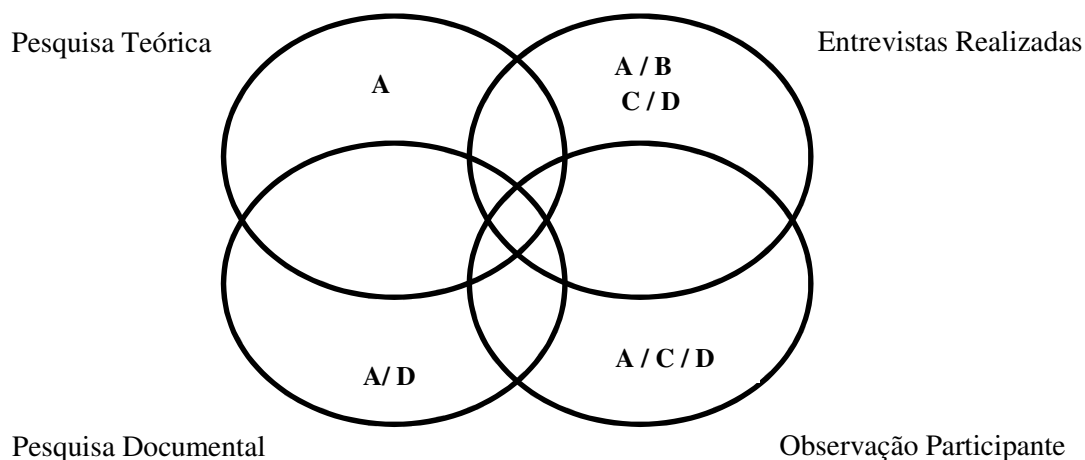
- * MOF (Manual de Organização e Funcionamento do Programa de Formação PME 2011 – 2012);
- * Guia para Ação nas PME (explica as boas práticas da metodologia MPPO defendidas e exigidas pela AEP);
- * Documentos e relatórios internos da empresa como o Manual Interno do Projeto em questão, relatórios finais apresentados à AEP; ficheiros internos de controlo do projeto e DPD/DTP das empresas participantes do projeto;
- * Manual de Intervenção do programa FPME (Guia de Referência para o Empresário).

1.4 Modelo de Análise

O modelo de análise desenhado para este estudo de caso encontra-se representado na figura 22. O mesmo cruza as várias percepções e informações levantadas através dos instrumentos utilizados ao longo da pesquisa com o objetivo de analisar a eficácia da MPPO no contexto estudado.

O modelo contempla as quatro dimensões orientadoras provenientes das questões investigativas propostas e relaciona cada uma delas às técnicas anteriormente pormenorizadas.

Figura 22 - Modelo de análise



A – Características da MPPO que permitem e potencializam a customização de medidas formativas;

B – Representações acerca da MPPO apropriadas pelos executantes;

C – Características efetivamente mobilizadas no terreno;

D – Influência da MPPO nos processos internos de gestão de projetos da organização.

Fonte: sistematização própria

As múltiplas fontes de evidências têm o propósito de conceder ao resultado da pesquisa mais credibilidade e consistência como explica Yin:

(...) the most important advantage presented by using multiple sources of evidence is the development of converging lines of inquiry, a process of triangulation and corroboration (...) Thus, any case study finding or conclusion is likely to be more convincing and accurate if it is based on several different sources of information, following a corroboratory mode.” (2009, p. 115-116)

Em toda a investigação “a interpretação é uma parte essencial (...), mas a função do investigador qualitativo durante a recolha de dados é manifestamente sustentar uma interpretação vigorosa. Tendo como base as observações e outros dados, os investigadores tiram suas próprias conclusões” (Stake, 2009, p. 24).

O modelo apresentado esclarece a relevância das entrevistas como fonte de informação para o estudo e resposta às questões investigativas. Neste sentido, justifica-se a determinação de uma abordagem mais específica para a análise das mesmas.

1.4.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas

A análise de conteúdo foi a técnica selecionada para o tratamento e indexação das informações coletadas através das entrevistas.

Este tipo de análise é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 2008, p. 33) e pode ser aplicada a todo o material recolhido em uma pesquisa qualitativa. O objetivo é “obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativas ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (*Idem*, p. 44)

A mesma tem

uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com um recurso a um sistema de conceitos teóricos-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência. (Guerra, 2006, p. 62)

No caso em concreto, e de forma a completar o modelo de análise descrito no ponto 1.4, considerou-se pertinente recorrer a uma técnica que concedesse maior rigor e legitimidade ao tratamento dos conteúdos provenientes das entrevistas.

Quanto à organização da análise, Bardin (2008) estabelece três fases cronológicas: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira corresponde a organização inicial e engloba as primeiras opções do pesquisador como a seleção dos documentos que serão submetidos à técnica. O autor denomina a *leitura flutuante* como a etapa em que o investigador deixa-se “invadir por impressões e orientações” (p. 122). A partir desta imersão inicial cabe a *constituição de um corpus*, que é o “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (p. 122). Bardin explora ainda uma série de regras

norteadoras desta etapa, são elas: exaustividade; homogeneidade; representatividade e pertinência.

Com a realização das atividades nesta primeira etapa, a segunda diz respeito “a aplicação sistemática das decisões tomadas” (Idem, p.127) que se caracteriza por ser trabalhosa e longa. A terceira e última etapa é destinada ao tratamento em si e interpretação. O investigador “pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos (...)” (Idem, p.127).

Para a análise, após a definição do *corpus*, importa estabelecer o método que será aplicado aos conteúdos. Podem-se indicar três principais: a codificação; a categorização e a inferência.

Uma vez que este estudo de caso foi efetivado a partir de um objetivo geral e das suas consequentes perguntas investigativas e é de caráter qualitativo, a análise categorial foi tida como a mais apropriada. A mesma “consiste na identificação das unidades pertinentes que influenciam determinado fenómeno em estudo reduzindo o espaço de atributos de forma a sacar apenas as variáveis explicativas pertinentes” (Guerra, 2006, p. 78)

A categoria é “uma rubrica significativa ou uma classe que junta, sob uma noção geral, elementos do discurso” (Poirier e Valladon, 1983, p. 216 apud Guerra, 2006, p. 80). No ponto 4.2 do quarto capítulo desta parte é apresentado o sistema de categoria para a análise das entrevistas da investigação.

Tendo sido explorados os tópicos principais em termos de opções metodológicas, passa-se a apresentar a caracterização da CH para, posteriormente, ser especificado o estudo de caso propriamente dito.

2. Caracterização do Grupo CH

Após a apresentação das opções metodológicas que nortearam o estudo, passo a apresentar as principais características do Grupo CH, entidade onde foi realizado o estágio que deu origem a este estudo de caso. Além de informações de caráter geral, são evidenciados também aspetos como a marca CH e suas boas práticas; o respetivo reconhecimento pelo mercado e os principais projetos dinamizados pela empresa.

Desta forma, imerge-se na realidade dos trabalhos e das empresas que constituem o Grupo CH de forma a caracterizar o campo em que esta pesquisa foi realizada.

2.1 O Grupo CH

A organização surgiu em 1998 com a designação de Carvalho & Henriques – Consultores Lda. Em 2002 passou a adotar o nome de CH Consultores e posteriormente foi convertida em sociedade anónima. Atualmente o Grupo CH constitui-se por sete empresas distintas:

- * CH Business Consulting: área de consultoria empresarial. Início da atividade a 15 de Janeiro de 1998.
- * KWL: implementação de sistemas de gestão da qualidade. Início da atividade a 7 de Julho de 2006.
- * Burocratik: agência de web design. Início da atividade a 15 de Maio de 2006.
- * CH Academy: divisão de formação avançada da CH Consulting. Atividade iniciada em Setembro de 2007.
- * Monstros e Companhia: atua na área de comunicação. Atividade iniciada a 23 de Novembro de 2004.

A ALH, organização de eventos, e a XL7, sistemas de informática, também são empresas pertencentes ao Grupo CH, mas não exercem atividade neste momento.

Apesar de atuar em áreas de negócios diferentes, as empresas se complementam e transformam o Grupo CH em uma organização especializada em soluções globais no mundo corporativo. Todas as empresas têm suas atividades concentradas na sede em

Coimbra, sendo que a CH Business Consulting atua ainda nos escritórios da cidade do Porto e de Lisboa.

A estrutura organizacional pode ser verificada no organigrama (Anexo 7) e conta com a figura do Dr. António Henriques como CEO do Grupo e mais cinco membros na Comissão Executiva. Além disto, cada escritório possui um *manager* atribuído.

Atualmente o Grupo gere projetos em todas as regiões de Portugal através de uma equipa constituída por quase 70 colaboradores, maioritariamente jovens e com especialização nas mais variadas áreas como: Gestão, Design, Contabilidade, Ciências da Educação, Engenharia, Economia, Arquitetura, Recursos Humanos, entre outras.

O Grupo CH mantém contato com variados estabelecimentos de ensino e universidades para o acolhimento de estagiários em regime de mútua colaboração. A aceitação de estagiários está condicionada a uma série de pré-requisitos, tais como: existência de um projeto de estágio; disponibilidade da empresa para receber o novo estagiário; reunião por parte dos candidatos das condições de seleção; e entrevista de seleção realizada pelo Departamento de Recursos Humanos.

Nos últimos dois anos (2010 e 2011), o volume de negócios do Grupo manteve-se estável, tendo atingido cerca de quatro milhões de euros em cada período²⁸. Em 2011, dos 3 727 147,58 €, a maior cota pertenceu à CH Business Consulting com quase 70% (2 895 975,41€). A KWM é a segunda área de negócio mais rentável do Grupo com 9% do total do volume de negócios.

2.1.1 CH Business Consulting, SA

É a principal empresa do grupo e trabalha com o *slogan* “Criamos Soluções Globais”. Presta serviços no âmbito da consultoria em gestão nas vertentes de Planeamento Estratégico; *Lean Management*; Marketing Operacional; *Benchmarking*; Recuperação de Empresas, Planeamento de Projetos e Candidaturas a Sistemas de Incentivo.

A preocupação em prestar um serviço de qualidade verifica-se nas certificações alcançadas pela empresa como a ISO 9001 como Sistema de Gestão de Qualidade

²⁸ Segundo dados disponibilizados pela empresa.

Integrado nas áreas de Qualidade, Ambiente (ISO 14001) e Recursos Humanos (NP 4427).

Possui como principais clientes: Porcelanas Costa Verde; Umbelino Monteiro; Dielmar; Baía do Tejo; Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica (APICER); Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz (ACIFF); Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (CATIM); Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA); Faurecia; Interprev; Câmara Municipal de Albufeira; Câmara Municipal Silves.

2.1.2 CH Academy

Opera na área de formação e tem histórico de participação nos principais programas de financiamento nacionais no âmbito da formação profissional. Trabalha sob o *slogan* “*Wise Learning*”. Além da formação inter e intra-empresas, a CH Academy presta serviços de *coaching*, gestão dos processos ligados à formação, levantamento de necessidades de formação, acreditação de entidades, formação *outdoor* e formação pedagógica de formadores.

Em 2011 a empresa fez acompanhamento em mais de 150 organizações, trabalhou em projetos com mais de 20 associações, geriu 180 projetos de formação e proporcionou formação a mais de 17.000 formandos.

Tem em seu portfólio como principais clientes as seguintes empresas: Sanitana; Roca; Efapel; Viarco; Interprev; Oliveiras; Faurecia; Litocar; Câmara Municipal de Santarém; Banema; Moveiras; André Costa; Exporlux.

2.2 A Marca CH

O Grupo CH trabalha constantemente na construção da sua marca. No código de ética e conduta empresarial encontra-se a missão e visão do Grupo; princípios de governação; fundamentos éticos e princípios fundamentais da conduta profissional. Na proposta de valor para os colaboradores constam a política de recursos humanos; as

exigências do Grupo; aspetos bons e “menos bons” relacionados com à atividade, entre outros pormenores.

O manual do acolhimento, internamente chamado de Atlas CH, é um documento com mais de 200 páginas que agrupa todas as informações pertinentes ao ADN organizacional como, o Código de Ética, Proposta de Valor bem como o organigrama anteriormente mencionado; os “Sete Pecados Capitais” que são os comportamentos reprovados pelo Grupo; os Síndromes Organizacionais; contato de todos os colaboradores; princípios orientadores seguidos no Recrutamento e Seleção; entre outros alicerces e convicções da organização.

No seu percurso dentro da organização, os colaboradores são envolvidos em formações com o intuito de perceberem e se identificarem com o grupo CH enquanto marca. Os temas abordados nestas sessões incluem a Marca CH, o ADN organizacional, Atitude valorizada e as vertentes de consultora e comercial. Este último item vem sendo trabalhado pela gestão de forma intensificada como uma aposta para o desenvolvimento sustentável da organização a longo prazo, uma vez que incita todos os colaboradores, incluindo os estagiários, a atuarem de forma a angariar novos clientes e penetrar em novos mercados.

2.3 Reconhecimento do Mercado

Pelo trabalho desenvolvido ao longo dos anos, o Grupo CH conquistou prémios importantes como: Melhor Consultora e Melhor PME em 2011 e 6º lugar entre as 10 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal pela Revista Exame em 2012.

Também em 2012 outro prémio foi conquistado com o Melhor Canal de Comunicação graças ao jornal interno diário em formato digital, o in`CHNEWS, que consolida todas as informações e notícias principais do Grupo quanto aos projetos, novos colaboradores /estagiários, reuniões e formações previstas, de forma a manter a integração entre os três escritórios.

Mais recentemente foi eleita a Melhor Empresa para Trabalhar em 2013 no ranking Exame/Accenture; foi distinguida como a 1.ª PME e 1.º lugar no setor de serviços, dos prémios Excelência no Trabalho do Diário Económico, Heidrick &

Struggles e ISCTE; nos Prémios Melhores Fornecedores de RH 2013 na categoria Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional, o Grupo CH alcançou o terceiro lugar, e o segundo lugar na categoria Consultoria, na edição deste ano. Pela HRP recebeu ainda o prémio de inovação na gestão de pessoas.

A conquista dos prémios das mais variadas áreas de atuação do grupo faz parte da estratégia de obtenção de mais notoriedade por parte do mercado. O reconhecimento tem vindo a chamar atenção de grandes empresas nacionais e internacionais e já começa a gerar resultados relativamente ao envolvimento do grupo em projetos não financiados.

2.4 Principais Projetos

Os principais projetos de formação e consultoria geridos pelo Grupo CH são financiados pelo Fundo Social Europeu (FSE) que foi concebido visando à redução das diferenças de prosperidade e padrões de vida entre os estados-membros e as regiões da União Europeia.

A nível nacional, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013. O QREN tem como objetivos a qualificação dos cidadãos portugueses e a promoção do desenvolvimento económico e sociocultural de forma sustentável. Para concretizá-los reúne esforços em três Agendas Operacionais Temáticas²⁹:

- * Para o Potencial Humano: através da intervenção em diversas áreas procura promover a qualificação escolar e profissional dos portugueses; o emprego e a inclusão social; a valorização da igualdade do género e da cidadania.
- * Para os Fatores de Competitividade: estimula a qualificação do tecido produtivo através da inovação e do desenvolvimento tecnológico e estímulo ao empreendedorismo.

²⁹ <http://www.qren.pt/>

- * Para a Valorização do Território: visa dotar o país e regiões de melhores condições para atrair o investimento produtivo e melhoria da condição de vida da população.

A operacionalização destas três agendas é assegurada pelos Programas Operacionais do QREN. Na primeira vertente

pela sua envergadura estratégica e financeira, destaca-se o POPH³⁰ (...) com uma dotação global de cerca de 8,8 mil milhões de euros, dos quais 6,1 mil milhões participados pelo FSE, o POPH estrutura-se em torno de dez eixos prioritários que integram cerca de 40 tipologias de intervenção (TI). Para cada uma das TI foi definido um regulamento específico que fixa as condições de acesso ao cofinanciamento, designadamente em matéria de aplicação territorial, ações elegíveis, destinatários, modalidades de acesso, entidades beneficiárias, critérios de seleção e regime de financiamento. (Fiolhais, 2012, p. 290)

No Grupo CH os principais projetos financiados deste âmbito enquadram-se em três eixos prioritários (Tabela 11). Para além destes, há ainda muitos projetos associados ao Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE) que possui um financiamento total superior a 5,5 mil milhões de euros, sendo cerca de 3,1 mil milhões provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). São exemplos de projetos do COMPETE o Vale da Inovação e o Factor PME.

Para a realização destes projetos, o Grupo CH trabalha em parceria com grandes associações em Portugal, nomeadamente: Associação Industrial Portuguesa (AIP); Associação Empresarial de Portugal (AEP); Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI); Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP).

Tabela 11 - Projetos financiados POPH

POPH		
Eixo Prioritário	Tipologia	Projetos
2 - Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida	2.3 Formação Modulares Certificadas	Formar Mais
	3.1.1 Programa de Formação - Ação para PME	CATIM; APICER; AEA; ANCCD;
3 - Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	3.1.2 - Programa de Formação - Ação para Entidades da Economia Social	Liga dos Bombeiros; Cáritas; CNIS; EAPN Portugal; ACG Dinamizar
	3.2 - Formação Para a Inovação e	Drivetel; Farprotec; André

³⁰ Programa Operacional Potencial Humano (POPH)

Gestão	Costa; Bento e Nascimento; Radical; Metalúrgica Figueirense
7.2 - Planos para a Igualdade	Proigual; CEAL; ADM Estrela; ACSABT
7 - Igualdade de Género	
7.6 - Apoio ao Empreendedorismo, Associativismo e Criação de Redes Empresariais de Atividades Económicas Geridas por Mulheres	Mulher Mais; ACIG; PTBAN; ADD; ACDE; NERCAB
Fonte: Sistematização própria	

Relativamente aos projetos de formação não financiados, atualmente a organização disponibiliza, no âmbito da formação inter-empresas, ações de formação em algumas áreas específicas na sede da empresa em Coimbra. A recente notoriedade conquistada no mercado da consultoria tem levado à existência de alguns contatos para futuros projetos em grandes empresas com presença em Portugal. A diversificação das unidades de negócio e a formação /consultoria não financiada correspondem à nova estratégia traçada pelo Grupo para os próximos anos.

3. Apresentação do Caso

Apresenta-se neste terceiro capítulo o estudo de caso em si. Em um primeiro momento são relatadas as informações gerais acerca desta tipologia de projeto com atenção no FPME CATIM. Na sequência enquadra-se a CH enquanto executora de uma parcela deste programa.

No ponto seguinte são esclarecidas as particularidades das 17 ED que constituíram o projeto sob a perspectiva da CH. Já no item 3.3 são evidenciadas as especificidades da operacionalização dos processos pela consultora com posterior enfoque na gestão da equipa.

O objetivo é contextualizar com profundidade a forma como o projeto foi gerido pela CH, o seu grau de responsabilidade perante à EB, a estratégia traçada e as opções efetivadas quanto à gestão do mesmo.

3.1 FPME CATIM (2011/2012)

O programa Formação PME abrange os Eixos Prioritários 3.1.1 e 8.3.1.1 do POPH. No âmbito da 7ª edição, período de 2011-2012, os projetos englobaram 33 EB que foram responsáveis pela sua execução em 1199 ED. Destas, 1174 estavam distribuídas pelas regiões do Eixo 3.1.1, o que representa quase a totalidade.

A figura 23 expressa a dimensão quantitativa global do programa com especificação por região e apresenta o compromisso que foi assumido por todos os intervenientes.

Figura 23 - Dimensão global do FPME (2011-2012)

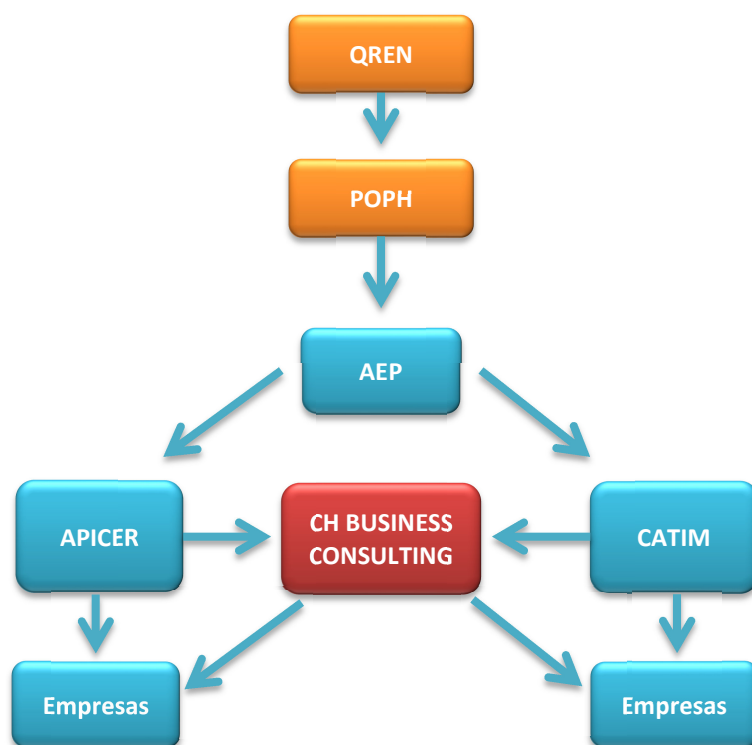
Regiões	Total Empresas	Horas de Consultoria	Horas de Formação	Total de Horas	Volume de Formação
Norte	772	60 450	102 800	163 250	542 900
Centro	372	29 650	49 900	79 550	269 700
Alentejo	30	2 200	3 900	6 100	19 800
Algarve	25	2 050	3 300	5 350	16 750
Total	1199	94 350	159 900	254 250	849 150

Fonte: AEP (2011, p.24)

A AEP é responsável pela atribuição dos trabalhos do Programa Formação-ação a estas EB que se candidatam para este fim. Dentre estas, destacam-se o CATIM e a APICER. Como as EB têm liberdade para designarem outras entidades especializadas como executoras de partes do projeto, à CH Business Consulting foi lançado, pelas duas associações já referidas, o desafio de angariar empresas para o projeto. Este trabalho ficou concentrado no escritório da CH no Porto.

A Figura 24 exemplifica a cadeia de responsabilidades e posiciona a CH enquanto parceira escolhida e, portanto, como entidade consultora, tanto pelo CATIM quanto pela APICER para dinamizar parte dos seus projetos.

Figura 24 - Esquema dos projetos do CATIM e da APICER



Fonte: Sistematização própria

Sendo assim, no projeto foco deste estudo, a CH respondeu diretamente ao CATIM (EB) e assumiu responsabilidades enquanto executora da MPPO no terreno e na realização das formações e consultorias formativas. As intervenções decorreram em

17 empresas que foram angariadas pela própria CH e, posteriormente, validadas pela associação.

Contudo, de forma a perceber a amplitude dos trabalhos realizados pelo CATIM importa retratar primeiramente alguns dados absolutos do programa. A figura 25 traz indicadores gerais do programa FPME contabilizados até a 1º Fase da edição 2011-2012. Verifica-se uma grande diferença entre a 5ª edição e a 6ª, que atingiu mais de 900.000 horas quanto ao volume de formação. Ainda na primeira fase da 7ª edição este número já ultrapassava 780.000 horas.

Figura 25 - Indicadores do programa FPME

Indicador	Período	Numero
Número de empresas	Todas as edições	5.758
	6.ª edição*	1.793
	7.ª edição**	1.299
N.º horas de Formação	6.ª edição	137.649 horas
N.º horas de Consultoria Formativa		231.941 horas
N.º horas de Formação	7ªedição	140.888 horas
N.º horas de Consultoria Formativa		90.236 horas
N.º de Formandos	5.ª edição	18.262.
	6.ª edição	65.849
	7.ª edição	41.007
Volume de Formação Financiado	5.ª edição	346.121 horas
	6.ª edição	981.779 horas
	7.ª edição	788.422 horas

* 6.ª edição 2008 – 2010

**7ª edição dados da 1ªfase 2011-2012

Fonte: AEP (2012, p. 5)

Nos anexos 8 e 9 encontram-se os resultados alcançados no projeto FPME do CATIM numa perspectiva global nesta 7ª edição do programa. Foram contempladas 55 empresas, realizadas na totalidade 2.800 horas de consultoria e 5.550 horas de formação. Em termos de distribuição de horas por áreas de intervenção, na formação tem-se a organização e o planeamento como domínio mais trabalhado. Já na consultoria observa-se a área financeira como de maior destaque, perfazendo 23% das intervenções.

Conclui-se que a CH foi responsável pela execução do projeto em 31% das empresas integradas pelo CATIM. A unidade de análise do presente estudo assenta

neste projeto sob a perspectiva da CH. Portanto, quando se faz referência ao FPME CATIM, na prática contemplam-se somente as 17 empresas. Sequencialmente são apresentadas as características das mesmas e, posteriormente, são pormenorizados os processos da operacionalização deste projeto.

3.2 Apresentação das Entidades Destinatárias

A tabela 12 compila as principais informações das 17 empresas que o projeto englobou. Por uma questão de confidencialidade, optou-se por denominá-las apenas pelas letras do alfabeto. São apresentadas informações gerais quanto à dimensão de colaboradores e volume de negócios do ano de 2010; localização e áreas de negócio em que atuam. Quanto às especificidades dos projetos, indicam-se a natureza; a duração das intervenções e o número de horas de formação e consultoria formativa executadas.

Das empresas, 6 encontram-se na modalidade integral e de escalão I e as 11 restantes escalão II e na modalidade especialização. Estas características não são ao acaso. As mesmas vão de encontro à preferência do CATIM aquando da angariação das empresas conforme informou um dos consultores entrevistados:

“O CATIM privilegia sempre escalão 1 PME Integral e os restantes escalões especialização. Não é uma imposição, mas pretendem com isto garantir, sobretudo, o cumprimento da implementação do volume de horas de formação.” (CL1)

Quanto à localidade, observa-se que a maior parte das empresas é da região Centro-Norte, mas nenhuma da cidade do Porto. Sendo o CATIM uma associação de apoio à indústria metalomecânica também há a preocupação em angariar empresas que concentrem suas atividades nestas áreas. Tal facto justifica que algumas empresas produzam e comercializem produtos em metal. Aquelas que não o fazem têm o seu negócio em diversas outras áreas como o fabrico de produtos de higiene pessoal; aluguel e manutenção de máquinas; comércio de gás; pneumática; fabricação de urnas em madeira.

Em termos de volume de negócios o menor índice verificado corresponde ao valor de 60.500 € que advém do facto de na altura está empresa ter sido recém criada. O maior volume corresponde a 17.823.375,77 €. Quanto à execução do projeto, observa-se que todos os projetos finalizaram em Outubro de 2012, mas o início varia entre

Dezembro de 2011 e Abril de 2012. As horas de formação e consultoria são transversais a todas as empresas, totalizando 150 horas em cada uma.

As informações referidas demonstram a heterogeneidade das empresas contempladas pelo projeto.

Tabela 12 - Caracterização das entidades destinatárias

Empresa	Nº Colaboradores	Localidade	Volume de Negócios (2010)	Áreas de Negócio	Natureza do Projeto	Duração	Formação (horas)	Consultoria (horas)
A	2	Centro	Não informado	Produção de utensílios para casa de banho	Integral	Mar 2012 - Out 2012	100	50
B	4	Norte	198.398,84 €	Produção e comercialização de artigos em aço inox	Integral	Abr 2012 - Out 2012	100	50
C	4	Centro	173.951,59 €	Fabrico e comercialização de produtos em ferro forjado	Integral	Dez 2011 - Out 2012	100	50
D	6	Centro	696.568,40 €	Produção e comercialização de ajudas técnicas e de comércio de artigos para casa de banho	Integral	Mar 2012 - Out 2012	100	50
E	6	Centro	758.233,02 €	Desenvolvimento de soluções de insonorização para a indústria automóvel	Integral	Fev 2012 - Out 2012	100	50
F	8	Centro	323.776,89 €	Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal.	Integral	Dez 2011 - Out 2012	100	50
G	11	Centro	513.687 €	Máquinas, Jardinagem, Floresta e Material de Protecção	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50
H	12	Centro	2.365.927 €	Comercialização de materiais de construção, máquinas, ferramentas e ferragens.	Especialização	Fev 2012 - Out 2012	100	50
I	12	Centro	60.500 €	Construção civil	Especialização	Fev 2012 - Out 2012	100	50
J	13	Norte	339.431,20 €	Fabricação de estruturas de construções metálicas	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50
K	14	Norte	240.818 €	Produção e venda de mobiliário; Venda de materiais de construção civil	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50
L	17	Centro	3.718.077,29 €	Comércio de equipamentos de limpeza industrial e urbana	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50

M	18	Centro	1.532.105 €	Construção civil, transporte e aluguer de máquinas	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50
N	18	Norte	2.412.826,18 €	Comercialização de artigos na área da Oleo-Hidráulica e Pneumática.	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50
O	22	Centro	577.004,52 €	Fabricação de urnas em madeira	Especialização	Mar 2012 - Out 2012	100	50
P	22	Centro	1.420.097,11 €	Produção de Sabonetes e Produtos de Higiene Pessoal	Especialização	Dez 2011 - Out 2012	100	50
Q	41	Centro	17.823.375,77 €	Comércio de gás engarrafado; instalações de redes de gás dirigidas a construtores; comercialização e instalação de painéis solares	Especialização	Mai 2012 - Out 2012	100	50
Total de horas							1700	850

Fonte: Sistematização própria

3.3 Operacionalização do Projeto

No que diz respeito à operacionalização do projeto por parte da CH, torna-se essencial verificar o grau de responsabilidade assumido na execução das intervenções e na gestão de todo o processo.

Na seção anterior verificou-se um total de 1700 horas de formação e 850 de consultoria no projeto FPME do CATIM. Destas, a CH concluiu 1691 horas de formação e 800 na consultoria. As restantes ficaram a cargo do próprio CATIM, sendo que algumas intervenções foram realizadas pelos próprios consultores e formadores da EB e outras por colaboradores da CH, mas com a gestão direta da EB.

Esta diferenciação decorre do facto de que os trabalhos transmitidos para a CH no âmbito deste projeto não contemplavam a totalidade. Diferentemente do que decorreu com o projeto da APICER em que a CH responsabilizou-se por todos os processos relativamente à gestão e operacionalização.

Sendo assim, segue a descrição dos procedimentos e atividades que foram realizadas pela CH no projeto foco deste estudo:

- * Trabalho comercial de angariação das empresas;
- * Nomeação dos CL;
- * Aplicação da MPPO no terreno;
- * Elaboração dos DPD de todas as ED;
- * Execução das horas de formação e consultoria já referenciadas;
- * Elaboração dos DTP de todas as ED;
- * Elaboração dos DTP por Ação e por ED;
- * Execução e validação dos Relatórios Finais;
- * Recrutamento e contratação de formadores / consultores externos;
- * Faturação de horas ao CATIM;
- * Pagamento dos formadores / consultores externos;
- * Emissão de certificados dos formandos através do sistema SIGO.

No anexo 10 encontra-se o check-list do DTP por ação e por ED utilizado pela CH neste projeto.

3.3.1 Gestão da Equipa

Conforme explicado em detalhes no capítulo 3 do enquadramento teórico, a AEP é muito exigente em termos de operacionalização dos seus projetos no âmbito da MPPO. Neste sentido, aborda-se a gestão da equipa feita pela CH de forma a corresponder às tais exigências.

O anexo 11 traz uma tabela com toda a equipa que esteve envolvida neste processo. Para preservar a identidade dos mesmos, os nomes não foram divulgados. Ao todo são 47 profissionais, sendo que 9 desempenharam simultaneamente mais de um papel, entre CL; formador e consultor especialista. São apresentadas ainda sobre cada interveniente: o género; o vínculo com a CH (externo ou interno); a idade e a área de formação.

Importa referenciar que a CH trabalha com a figura do gestor de projeto em todos os projetos que executa. Na altura, tratava-se da primeira vez que a CH geria um projeto desta tipologia e, assim, estipulou-se que para além dos CL haveria também um responsável pela gestão global. Na tabela observa-se a existência de duas pessoas nomeadas como gestora de projeto. Isto advém do facto de que a gestora do projeto inicial, entretanto, saiu de licença de parto e outra gestora foi nomeada para acompanhar o projeto.

Foram nomeados 7 consultores de ligação para as 17 empresas. Dos 47 totais, há predominância do sexo feminino, com 55%. A idade varia entre 27 e 53 anos. Quanto à área de formação verifica-se uma grande divergência, o que é compatível com as necessidades das ED conforme apresentado anteriormente.

Uma vez que o escalão e a modalidade das empresas correspondiam à necessidade de 50 horas de consultoria e 100 horas de formação, na gestão das horas dos CL estabeleceu-se que:

- * Das 50 horas disponíveis, 20 seriam para a realização do diagnóstico estratégico e formulação do plano de desenvolvimento;
- * Como o projeto previa a ação de responsabilidade social, destas 20, 3,5 horas foram reservadas para o CE nesta área.

- * As restantes 30 horas ficaram restritas às consultorias formativas, sendo que destas ainda foi necessário reservar horas para o acompanhamento do CL durante a execução das intervenções.

Desta forma, efetivamente os CL tiveram a sua disposição 17,5 horas para a conclusão da primeira fase do projeto e 3 horas de acompanhamento, divididas em dois momentos de 1,5 cada. Para a consultoria formativa, portanto, ficaram destinadas 27 horas. Na formação foram realizadas 100 horas de medidas em cada ED. Sendo assim, o projeto foi concluído a 100%.

Após a apresentação e especificação do caso alvo do estudo, descrevem-se as atividades e os processos efetivados para a concretização da investigação no capítulo a seguir.

4. Descrição da Investigação

Serve o presente capítulo para especificar os passos da investigação no terreno. Primeiramente faz-se a descrição do processo da realização das entrevistas, com o detalhamento dos acontecimentos e apresentação da amostra. O item 4.2 traz o sistema de categorização elaborado para a análise dos conteúdos bem como a descrição de cada categoria de 1º e 2º níveis.

Finaliza-se com uma breve descrição da operacionalização da análise fazendo referência ao modelo anteriormente detalhado. Esclarece-se de que maneira foram utilizadas e cruzadas as informações e os dados provenientes da aplicação das técnicas metodológicas.

4.1 Descrição das Entrevistas

Sendo os consultores de ligação os responsáveis pela aplicação da metodologia no terreno e o elo das ED com todos os outros intervenientes do processo, foi essencial entrevistá-los de forma a legitimar a pesquisa.

A escolha dos protagonistas a entrevistar esteve relacionada com a disponibilidade dos envolvidos. Ao todo foram entrevistados 5 dos 7 CL do FPME CATIM, pois um dos indivíduos já não colaborava mais com a CH e com o outro não foi possível articular horários. Quatro destas entrevistas decorreram nas instalações da própria consultora no Porto e a outra no escritório em Coimbra.

No início de cada sessão os objetivos foram novamente esclarecidos e mediante prévia autorização as entrevistas foram gravadas. Foi utilizado o mesmo conjunto de perguntas de forma a recolher as informações e perceções relacionadas com a aplicação da MPPO.

A partir deste ponto ficou claro a necessidade de inclusão de um segundo protagonista para a realização da entrevista, a gestora de projeto. Foi formulado um guião específico e a sessão também decorreu nas instalações do Porto. Importante referir que esta gestora de projeto também atuou como CL em 3 das 17 empresas. Contudo, por uma questão de organização da informação para posterior análise, optou-

se por manter esta diferenciação de papéis. Esta gestora de projeto não acompanhou todo o processo uma vez que esteve de licença de parto, mas retornou ainda antes do fecho do projeto.

Com a gestora de projeto que acompanhou o processo desde a saída da primeira até o término do projeto, foram realizadas conversas informais que também foram de grande relevância para o estudo.

Para os CL, os temas abordados estão relacionados com as dificuldades/limitações encontradas no terreno bem como a percepção dos instrumentos e da estrutura da MPPO. O guião contempla ainda questões de carácter mais operacional como os templates exigidos pela AEP, distribuição da carga horária e controlo do projeto. O objetivo era perceber através de quem acumula experiência com a sua aplicação, a realidade encontrada mediante as especificidades das ED.

Para a entrevista com a gestora de projeto o guião foi concebido de forma a caracterizar a atuação desta protagonista no processo e perceber as principais dificuldades na conceção e organização dos procedimentos internos.

A tabela 13 compila as informações acerca das 6 entrevistas realizadas. Os entrevistados são referenciados por siglas com o intuito de preservar as identidades. A CL1 foi o indivíduo também responsável pela gestão do projeto. Interessa ressaltar que dois dos CL não possuíam experiência prévia com a metodologia. Tal facto traz ao estudo percepções diferenciadas que corroboram para o contraste benéfico na pesquisa.

Tabela 13 - Detalhamento das entrevistas realizadas

Entrevistado	Gênero	Data	Duração	Prévia Experiência com a MPPO	Empresas acompanhadas
CL1	F	20/06/2013	1:05:53	Sim	3
CL2	M	02/07/2013	48:64	Sim	3
CL3	M	17/07/2013	25:37	Não	5
CL4	F	18/07/2013	23:58	Não	2
CL5	F	23/07/2013	46:44	Sim	1
GP	F	31/07/2013	1:40:36	Sim	17

Fonte: Sistematização própria

Mesmo com os guiões pré-formatados, aos entrevistados foi consentida liberdade para expressar as suas ideias e opiniões. Naturalmente outras questões foram surgindo, o que enriqueceu as sessões.

Para o tratamento das informações, as entrevistas foram transcritas de forma literal e integral³¹. Considerou-se esta uma etapa essencial para a esquematização da análise retratada na sequência.

4.2 Categorização do Conteúdo das Entrevistas

A análise do conteúdo foi feita manualmente após a transcrição das entrevistas e foi composta das seguintes etapas:

1. Leitura global do conteúdo de todas as entrevistas.
2. Classificação das informações e observação das temáticas mais frequentes.
3. Estabelecimento das categorias de 1º nível e suas respectivas variações (2º nível).
4. Descrição das características de cada categoria de 1º nível.
5. Descrição das categorias de 2º nível.
6. Recorte dos fragmentos dos textos conforme as categorias estabelecidas.
7. Contabilização da frequência de unidades de registo de cada categoria (ver capítulo 5 desta seção).
8. Análise e Discussão dos Resultados.

O sistema de categorias estipulado está descrito na Tabela 14. Foram estabelecidas cinco categorias de 1º nível – *Conhecimento da Metodologia; Intervenientes no Processo; Implementação da Metodologia; Adequação da Metodologia; Otimização da Metodologia* – e, respetivamente, 22 categorias de 2º nível. As mesmas foram também alinhadas levando-se em consideração as questões investigativas que procuram responder ao objetivo central do estudo.

Devido ao discurso dos entrevistados optou-se por incluir em uma mesma categoria de 2º nível os formadores e os CE quanto à categoria de 1º nível dos *Intervenientes no Processo*.

³¹ No Anexo 12 encontra-se a transcrição de uma destas entrevistas.

Tabela 14 - Categorias de 1º e 2º nível da análise de conteúdo

Nível I	Descrição	Nível II	Descrição
Conhecimento da Metodologia	Caracteriza a familiarização e as representações dos CL e do GP quanto à MPPO.	Experiência	Fragmentos de texto que indicam a experiência prévia dos executantes quanto à MPPO.
		Formação	Fragmentos de texto que indicam a formação recebida pelos executantes relativamente à MPPO.
		Representações	Fragmentos de texto que esclarecem as percepções dos executantes quanto à metodologia.
Intervenientes no Processo	Enumeração dos vários protagonistas que estiveram envolvidos e caracterização do papel que desempenharam.	Empresários	Fragmentos de texto que indicam a atuação dos empresários das ED no projeto.
		Colaboradores	Fragmentos de texto que descrevem a participação dos colaboradores das ED no projeto.
		Consultor de Ligação	Fragmentos de texto que caracterizam o papel do CL durante o processo.
		Consultores Especialistas e Formadores	Fragmentos de texto que contextualizam a participação dos CE e dos formadores ao longo do projeto.
		Gestor de Projeto	Fragmentos de texto que exemplificam as responsabilidades e atuação do GP do projeto alvo do estudo
		CATIM	Fragmentos de texto que indicam a atuação do CATIM no projeto
		AEP	Fragmentos de texto que contextualizam as responsabilidades atribuídas à AEP no processo.
		POPH	Fragmentos de texto que indicam as responsabilidades do POPH no processo.
Implementação da Metodologia	Percepções e características acerca da execução da MPPO no terreno	Dificuldades	Fragmentos de texto que abordam as dificuldades sentidas no terreno durante a execução da metodologia.
		Ferramentas	Fragmentos de texto que esclarecem as ferramentas e procedimentos efetivados na execução da MPPO no terreno.
		Processos internos adotados pela CH	Fragmentos de texto que descrevem os processos relativamente à gestão e execução do projeto pela CH.
Adequação da Metodologia	Apreciações sobre o grau de customização do projeto de formação relativamente às especificidades das ED.	Envolvimento dos atores	Fragmentos de texto que evidenciam o caráter participativo da metodologia aquando da sua execução no terreno.
		Flexibilidade	Fragmentos de texto que contêm percepções quanto à capacidade de flexibilização da MPPO.
		Adaptabilidade	Fragmentos de texto que dão a entender o grau de adaptabilidade da MPPO relativamente à customização consoante à realidade das ED.

Otimização da Metodologia	Indicações e sugestões de melhorias para otimização da MPPPO na visão dos CL e do GP.	Estruturação interna	Fragmentos de texto que descrevem sugestões de melhoria em termos de processos da CH na execução do projeto.
		Execução	Fragmentos de textos que contêm sugestões de otimização quanto à execução do projeto no terreno em termos de instrumentos; recursos humanos e envolvimento dos intervenientes.
		Templates	Fragmentos de texto que sugerem aspetos a melhorar relativamente aos templates e documentação exigida pela AEP.
		Fases	Fragmentos de texto que descrevem as sugestões de aprimoramento quanto às etapas estipuladas pela AEP em termos de duração; horas exigidas; distribuição de carga horária.

Fonte: Sistematização própria

4.3 Organização e Modelo de Análise dos Dados

Com o sistema de categorização definido foi preciso organizar todo o material e informações recolhidas no decorrer da investigação. O papel da pesquisadora enquanto observadora participante foi essencial desde o primeiro contato com o objeto de estudo. Foi possível, inclusive, acompanhar um CL em três primeiras reuniões nas ED integrantes da edição corrente do programa (2013). Aqui também cabe referenciar as conversas informais com a equipa ao longo do estágio que foram essenciais para o esclarecimento de dúvidas sobre o processo.

Os documentos internos e externos recolhidos são também alicerce da pesquisa e foram muitas vezes consultados tanto para a elaboração dos guiões das entrevistas quanto no momento da análise dos resultados.

O cruzamento de todas estes dados e informações com as categorias estabelecidas para as entrevistas foi realizado conforme modelo de análise já referenciado (ver item 1.4 do capítulo 1, p.70) e fundamenta-se no enquadramento teórico.

Com a clarificação da forma como a combinação de dados foi realizada, passa-se à análise e discussão dos resultados.

5. Análise e Discussão dos Resultados

A análise e discussão dos resultados é o culminar do cruzamento do enquadramento teórico com as ferramentas metodológicas aplicadas. Neste capítulo, primeiramente é feita a análise geral das categorias criadas para as entrevistas, ou seja, faz-se as primeiras observações relativamente aos resultados aferidos através da categorização.

Esta primeira intervenção leva a um aprofundamento da discussão dos resultados no ponto 5.2. Nele recorre-se ao modelo de análise evidenciado no capítulo 1 da segunda parte desta pesquisa para responder às quatro questões investigativas propostas para este estudo. O objetivo é explorar e cruzar os dados advindos de cada ferramenta aplicada de forma a confrontar as variadas perspectivas e contextualizar as conclusões alcançadas. Por fim, no ponto 5.3 são apontadas as considerações relativamente ao objetivo geral deste trabalho.

5.1 Análise Geral das Categorias

A contabilização das frequências das unidades de registo³² provenientes das seis entrevistas realizadas deu origem à tabela 15. Em uma análise ainda superficial verifica-se a assimetria das verbalizações dos sujeitos consoante às cinco categorias estipuladas.

A categoria de 1º nível “Implementação da Metodologia” é claramente aquela mais evidenciada ao longo dos discursos com uma representação de quase 42% da totalidade. Este resultado é em parte consequência das perguntas do guião que conduziam a este tópico, mas também assenta na representatividade da subcategoria “Dificuldades” que, dentre as categorias de 2º nível, é a que mais se destaca, concentrando 132 das verbalizações. Em segundo lugar neste contexto, tem-se a subcategoria “Ferramentas”, com 105 fragmentos categorizados.

Observa-se ainda que a categoria de 1º nível “Otimização da Metodologia” é a menos referenciada, com apenas 3,85% da globalidade, sendo que das suas subcategorias, a “estruturação interna” é a menos presente nos discursos. Tal facto leva

³² Nos Anexos 13 a 17 encontra-se a operacionalização e a análise manual dos conteúdos das entrevistas.

à conclusão de que os entrevistados são capazes de identificar com objetividade as principais dificuldades na implementação da metodologia no terreno, mas não conseguem expressar na mesma proporção a sua opinião sobre as melhorias que poderiam ser consideradas na metodologia, o que pode ser consequência do desconhecimento ou falta de reflexão sobre a temática.

Tabela 15- Visão global das categorias de 1º e 2º nível

Níveis	Categorias	Frequências	Percentagens
1º	Conhecimento da Metodologia	90	11,94%
2º	Experiência	20	2,65%
	Formação	12	1,59%
	Representações	58	7,69%
1º	Intervenientes no Processo	176	23,34%
2º	Empresários	32	4,24%
	Colaboradores	18	2,39%
	Consultor de Ligação	34	4,51%
	Consultores Especialistas e Formadores	19	2,52%
	Gestor de Projeto	24	3,18%
	CATIM	19	2,52%
	AEP	27	3,58%
	POPH	3	0,40%
1º	Implementação da Metodologia	312	41,38%
2º	Dificuldades	132	17,51%
	Ferramentas	105	13,93%
	Processos internos adotados pela CH	75	9,95%
1º	Adequação da Metodologia	147	19,50%
2º	Envolvimento dos atores	63	8,36%
	Flexibilidade	34	4,51%
	Adaptabilidade	50	6,63%
1º	Otimização da Metodologia	29	3,85%
2º	Estruturação interna	3	0,40%
	Execução	11	1,46%
	Templates	9	1,19%
	Fases	6	0,80%
	Total	754	100%

Fonte: Sistematização própria

As categorias de 1 nível “Intervenientes no Processo” e “Adequação da Metodologia”, encontram-se em segundo e terceiro lugar em termos de representação, respectivamente. Nesta última, o destaque é a subcategoria “Envolvimento dos atores” o

que é facilmente explicado devido ao aspeto participativo inerente à MPPO. Quanto aos intervenientes, observa-se que a figura do CL é a mais referenciada, o que condiz com a atuação dos mesmos no processo, seguido dos empresários, que são os atores mais importantes na execução das intervenções no terreno.

Contudo, esta análise inicial é pouco reveladora. Importa ainda verificar a representatividade de cada um dos seis sujeitos entrevistados em termos de verbalizações dentre as categorias. A tabela 16 vem responder à esta necessidade.

Tabela 16- Representatividade por sujeito entrevistado

Sujeitos:	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	GP	Total
Conhecimento da Metodologia							
Experiência	3	5	2	2	5	3	20
Formação	1	2	3	2	3	1	12
Representações	7	11	9	8	17	6	58
Intervenientes no Processo							
Empresários	2	6	3	1	19	1	32
Colaboradores	6	2	1	2	5	2	18
CL	9	5	6	6	4	4	34
CE e Formadores	7	0	3	0	4	5	19
Gestor de Projeto	5	1	0	1	2	15	24
CATIM	4	0	0	0	4	11	19
AEP	7	0	1	0	5	14	27
POPH	0	0	0	0	0	3	3
Implementação da Metodologia							
Dificuldades	25	14	19	14	14	46	132
Ferramentas	23	15	11	20	19	17	105
Processos internos adotados pela CH	13	2	1	2	10	47	75
Adequação da Metodologia							
Envolvimento dos atores	8	14	9	16	5	11	63
Flexibilidade	7	10	3	2	5	7	34
Adaptabilidade	11	11	3	6	8	11	50
Otimização da Metodologia							
Estruturação interna	0	1	0	0	2	0	3
Execução	0	7	3	1	0	0	11
Templates	0	6	1	0	2	0	9
Fases	1	2	0	1	2	0	6
Total	139	114	78	84	135	204	754

Fonte: Sistematização própria

Com a apuração destes dados observa-se que a GP foi o entrevistado que mais se destacou na entrevista, com 204 verbalizações. Desconsiderando-se que as formas de expressão podem variar de sujeito para sujeito devido às características pessoais, pode-se atribuir este destaque ao cargo exercido pela mesma. Ao desempenhar o papel de Gestora de Projeto, é natural que o indivíduo tenha uma visão global e um maior conhecimento dos processos.

Em contrapartida observa-se que o CL3 e o CL4 correspondem aos sujeitos com menor número de verbalizações, 78 e 84, respectivamente. Interessante ressaltar que os mesmos são precisamente aqueles que não possuíam experiência prévia com a MPPO antes de atuarem como CL no projeto do CATIM. Esta questão fica evidente também na subcategoria “Experiência” já que estes sujeitos apresentam menores frequências nesta categoria.

Contudo, o baixo número de sujeitos não permitiu evidenciar uma significativa similaridade ou irregularidade dentre as categorias de 2 nível que justificasse a análise do conteúdo das entrevistas a partir desta segmentação, com ou sem experiência prévia. Ressalta-se, porém, que ao longo da análise, sempre que esta característica se mostrar pertinente, a mesma será evidenciada.

Desta forma, a abordagem feita no ponto 5.2 é qualitativa na sua globalidade. Observa-se ainda que certos indivíduos não se expressaram relativamente à algumas categorias de 2º nível. Estes contrastes serão também considerados na análise que segue.

5.2 Resposta às Questões Investigativas

Recorda-se que o objetivo deste estudo de caso é analisar a eficácia da MPPO na customização de intervenções formativas à medida das necessidades das empresas e verificar quais das suas características potenciam esta personalização das ações.

As informações reunidas relativamente ao projeto do CATIM operacionalizado pela CH juntamente com as entrevistas e a sua categorização; a observação participante da investigadora; o levantamento bibliográfico e o acesso aos documentos são agora cruzados de forma a responder às quatro questões investigativas estabelecidas para atingir o objetivo central, tendo em conta o modelo de análise apresentado na página 70.

5.2.1 Características da MPPO

Considerando o modelo de análise referenciado, para a questão “*Que características intrínsecas à MPPO permitem e potenciam a customização de intervenções formativas em contexto organizacional?*” recorre-se em um primeiro momento ao enquadramento teórico realizado na Parte I deste trabalho.

A MPPO foi criada pela GTZ a partir da abordagem LFA. Desde a sua origem e durante o seu processo de melhoria, intensificado a partir da década de 90, princípios facilitadores da flexibilização da sua utilização em diferentes situações como o compromisso mútuo; a transparência; a participação dos atores, a visão partilhada e o planeamento por objetivos foram norteadores para o estabelecimento das ferramentas e dos instrumentos a aplicar no terreno (ver Quadro Síntese, p. 26).

A análise dos documentos de autoria da AEP (2008 e 2011) permite aferir que também esta Associação estruturou a sua abordagem da MPPO baseada nestes princípios. A própria tipologia de formação (formação-ação) defendida para estes projetos corrobora esta visão. As fases desenhadas e os templates exigidos (quadro de medidas, plano de formação, etc.) alinhados ao carácter participativo dos vários intervenientes são pontos a serem ressaltados.

As verbalizações enquadradas na categoria “intervenientes no processo” relativamente a atuação da AEP confirmam esta realidade:

CL1:

“Porque sendo um programa de formação-ação e é pedido pela própria AEP que as medidas sejam muito práticas, no contexto de trabalho”

GP:

“Por isso aqui é uma formação em que se procura o mais possível que não seja em *powerpoint* ou ali em sala. Eles valorizam muito mais o posto de trabalho”

“(…) por imposição da AEP. Temos que respeitar estas exigências que fazem parte aqui do MOF, da metodologia.”

Da mesma forma a atuação esperada dos demais intervenientes também é um fator relevante para potenciar a customização das intervenções formativas. A formação é eficaz quando traduz a realidade da organização e está alinhada com os seus

objetivos/estratégia. Neste contexto, o envolvimento do próprio empresário em fase de diagnóstico surge como fundamental.

CL2:

“(…) na minha visão o empresário acaba por ser a pessoa mais determinante muitas das vezes no diagnóstico porque é ele que conhece o negócio”

CL3:

“...será muito também a influência do empresário que ditará qualquer tipo de intervenção que possamos fazer como melhoria do processo.”

CL5:

“...nós para conseguirmos alguma coisa na empresa tem que ser com o empresário”

Curiosamente as verbalizações de alguns sujeitos relativamente ao papel dos colaboradores neste processo parecem divergir com o defendido pela metodologia. Há relatos que indicam que o envolvimento dos colaboradores é de pouca significância:

CL1:

“Até porque às vezes as pessoas não têm mesmo capacidade para dizer quais são os problemas.”

CL2:

“E muitas vezes a resposta do lado dos colaboradores é ‘não sei. Se a administração entender que sim’”.

Em contrapartida outros CL evidenciaram como fator importante o envolvimento destes intervenientes.

CL3:

“...depois são também auscultados os colaboradores para conseguirmos perceber alguma coisa que muitas vezes o empresário não está a conseguir visualizar ou aquilo não é uma atividade rotineira dele.”

CL4:

“...esta preocupação de auscultar, de viva voz, as pessoas das equipas e não focarmos tudo na figura do empresário.”

Este contraste é possivelmente consequência das diferentes realidades encontradas no terreno pelos CL. Ressalta-se que o projeto do CATIM englobou empresas de diversas áreas de atuação e com dimensões entre 2 e 41 colaboradores, o que certamente influenciou a aplicação da metodologia (ver Tabela 12, p.85). Diversos outros fatores estão relacionados com o sucesso ou insucesso do envolvimento de todos os intervenientes como a própria abertura do empresário, a disponibilidade e interesse dos colaboradores e o grau de compromisso da organização com o projeto.

Quanto a esta categoria cabe ainda algumas observações. Alguns indivíduos não fizeram referência a todos os intervenientes. O CL2 e o CL4, por exemplo, não mencionaram nos seus discursos o papel dos CE e dos formadores no processo porque, possivelmente, estiveram mais focados em outros temas. Tal facto causa estranheza uma vez que um dos fundamentos da MPPO, evidenciado pela AEP, é o envolvimento principalmente do CE ainda em fase de Diagnóstico Estratégico. O POPH, por exemplo, foi mencionado apenas pelo sujeito GP, o que é facilmente explicado pelo papel desempenhado pela entrevistada no projeto: como gestora é compreensível que consiga identificar com mais clareza todos os *stakeholders* do projeto.

As ferramentas e técnicas indicadas para a operacionalização da MPPO no terreno são também desenhadas com o intuito de promover a customização das intervenções formativas. Serão referenciadas aquelas que foram efetivamente utilizadas no projeto estudado, de acordo com os entrevistados, de forma a responder à terceira questão investigativa.

Verifica-se, portanto, que a MPPO em termos teóricos reúne características que permitem e potenciam a adequação das formações às empresas alvo das intervenções. “Como metodologia teórica é muito pura, é muito bem pensada e muito bem concebida.” (CL4).

5.2.2 Representações dos Executantes

De forma a responder à segunda questão proposta “*Que representações acerca da MPPO foram apropriadas pelos executantes destas intervenções no projeto de formação-ação do CATIM?*” recorre-se principalmente à categoria “conhecimento”.

A análise da categoria de 2º nível “Formação” é importante para contextualizar as representações dos executantes. A formação sobre a MPPO é considerada requisito obrigatório pela AEP e, por isto, todos os CL tiveram que fazê-la. Como alguns não tinham experiência com o método, foi providenciada uma sessão de imersão nas instalações da CH em Coimbra em conjunto com a AEP.

CL1:

“Sim. Obrigatoriamente todos os CL para serem consultores de ligação têm de frequentar a formação ministrada pela AEP. Todos os CL internos da CH tiveram que passar por esta formação.”

CL3:

“Foi dada por uma pessoa certificada pela AEP que veio cá às nossas instalações e deu a formação.”

CL5:

“(…) houve um curso ministrado pela AEP aqui na CH para todas as pessoas que ainda não possuíam a formação nesta ferramenta.”

A análise da subcategoria “Representações” permitiu identificar alguns pontos de convergência e de opiniões contrárias interessantes para o estudo. Uma vez que são os executantes quem efetivamente entram em contato com a realidade da MPPO aquando da sua aplicação no terreno, estas percepções são de grande valia. Sequencialmente enfatizam-se os pontos em comum identificados nos discursos dos indivíduos:

* Participativa

CL1:

“Esta metodologia se distingue também de outras por esta razão porque em outros programas de formação-ação não se faz consulta aos colaboradores em fase de diagnóstico.”

CL2:

“O ouvir, o falar com as pessoas acho que é importante.”

CL3:

“Neste programa, assim como em todos os outros, digamos que se todos estes protagonistas não estão devidamente ativos e dinâmicos, o projeto acaba por não funcionar corretamente.”

Mais uma vez o carácter participativo da MPPO é evidenciado. Parece haver consenso entre os entrevistados quanto a esta característica que surge como uma das principais no que diz respeito à customização das intervenções nas empresas. O envolvimento dos atores, a ausculta a todos da empresa, a partilha de informações e ideias são sem dúvida aspetos relacionados à metodologia pelos sujeitos. Tal facto encontra correspondência na teoria, conforme o estudo levantado no enquadramento teórico e anteriormente ressaltado.

* Burocrática

CL2

“Portanto, a metodologia é na sua gênese boa. Acho que às vezes poderá ser um pouco burocrática em alguns pontos.”

CL3

“Acho que este projeto perde muito no aspeto burocrático que ele fomenta mesmo.”

CL4

“(…) como é um instrumento muito bem concebido em termos teóricos, ele é complexo depois.”

CL5

“Há coisas em que são as mesmas coisas em três sítios diferentes.”

GP

“A metodologia é de facto rigorosa”

A burocracia é outro ponto de convergência no discurso dos entrevistados. Todos reconhecem que a MPPO é exigente em termos de documentação e processos, o que concede a mesma uma carga burocrática elevada. Esta realidade foi comprovada durante a observação participante. Enquanto estagiária neste projeto, muito trabalho foi realizado a nível de *back-office* pela investigadora. De facto há repetição de templates que devem constar em Dossiês diferentes, há pormenores que demandam muito tempo e documentos que em meio ao grande volume de trabalho parecem perder a sua relevância.

* Estruturada Teoricamente

CL1:

“A metodologia está bem estruturada.”

CL2:

“(…) mas na sua gênese, no conceito e no espírito da metodologia eu entendo que é uma boa metodologia”

CL4:

“a metodologia como eu digo é pura e teoricamente é possível fazê-lo.”

É opinião comum entre os entrevistados que a MPPO enquanto teoria encontra-se muito bem desenhada e estruturada. A análise dos documentos de autoria da AEP

corroboram com esta afirmação. As fases, os processos, os templates, a distribuição de carga horária encontram-se estabelecidos ao pormenor (ver Figura 21, p.60). A estrutura criada para a metodologia é de facto fundamentada em termos teóricos. A análise da transposição desta teoria para a prática será feita aquando da resposta à terceira pergunta investigativa.

Algumas verbalizações de certos indivíduos não encontram correspondência em uma unidade comum para a análise, mas merecem destaque por contrastarem com a própria teoria adjacente à MPPO.

É o caso da afirmação do entrevistado CL2 “Eu defendo muitas das vezes que a metodologia é boa quando é um factor que ajuda ao diagnóstico e acho que a metodologia não se deve sobrepor àquilo que é a realidade da organização.” Ora, o propósito da MPPO é precisamente o oposto. Enquanto metodologia participativa e flexível, pelo menos em termos teóricos, o objetivo da mesma é refletir a realidade da organização de forma que seja possível o desenho das intervenções formativas à medida. O mesmo sujeito afirma ainda que “(...) eu me preocupo menos com a metodologia e mais com a empresa”, o que pode ser mais uma vez associado à burocracia. A interpretação é que em determinados momentos durante o projeto, este consultor acaba por considerar que certos documentos ou exigências não são relevantes para a empresa e foca a sua atenção mais no cliente.

A representação do indivíduo CL5 “Acho que esta metodologia não é adequada às especificidades de todas as organizações, é de algumas e não de todas” coloca em causa a adaptabilidade da MPPO revelando dificuldades da metodologia em traduzir o que é o contexto da organização alvo das intervenções.

A principal divergência entre as representações detidas pelos indivíduos diz respeito a sua aplicação em empresas de dimensões diferentes. Ressalta-se que a AEP considera que o projeto pode ser aplicado a empresas com variância de colaboradores entre 1 e 100 divididos em três escalões (ver ponto 3.7.1 do enquadramento teórico, p.55).

Contudo, na perceção do **CL3** esta questão não se verifica na prática.

“(...) esta metodologia aplica-se a empresas com 15, 20 colaboradores já se justifica. Já existe alguma dimensão para se aplicar.”

“E já na altura tinha percebido que aquilo é muito complexo para se aplicar em empresas de pequena dimensão.”

Em contrapartida, para o sujeito **CL1** isto não tem influência no processo.

“Mas a principal vantagem que vejo nesta metodologia em relação a outras é que tanto se pode aplicar para uma pequena quanto para uma grande empresa. Depois muda a dimensão, mas é eficaz tanto numa como noutra.”

Um fator que parece ter relevância para a análise desta questão diz respeito à inexistência de experiência prévia, que é o caso do sujeito CL3. O projeto do CATIM foi o seu primeiro contato com a aplicação da MPPO no terreno. Cabe ressaltar também que o entrevistado CL1 desempenhou em simultâneo a função de gestor deste projeto, e já trabalha com a metodologia “desde 2007/2008.” (GP). Contudo, contrapondo a sua própria afirmação, a **CL1** referencia que

“Dá para se aplicar tanto em pequenas quanto em grandes empresas, mas não se consegue ter tudo como é considerado por eles como ideal, é impossível.”

Conclui-se que as representações da metodologia por parte dos executantes no projeto alvo deste estudo apresentam algumas críticas à mesma e questionam a sua eficácia no contexto empresarial.

5.2.3 Características Mobilizadas na Execução

Passa-se a analisar os aspetos relacionados com a execução do projeto em si. Responde-se à terceira pergunta “*Quais características foram efetivamente mobilizadas para a estruturação e execução das intervenções formativas?*” com recorrência principalmente às categorias de 1º nível “Implementação da Metodologia” e “Adequação da Metodologia”.

Nos discursos dos sujeitos foi possível identificar os principais instrumentos e procedimentos efetivados no terreno. Os mesmos foram concentrados na subcategoria “Ferramentas”. Na sequência são evidenciados aqueles que aparecem com maior frequência.

* Entrevistas / Reuniões

CL1:

“(…) eu normalmente faço entrevistas aos chefes de equipa ou então quando se trata de casos em que só há uma pessoa a desenvolver aquela função, então são entrevistas.”

CL2:

“Em termos de realização do Diagnóstico Estratégico, todas as entrevistas foram feitas, algumas em formato individual e outras em *focus grupo*.”

CL3:

“Essencialmente entrevistas e reuniões.”

CL4:

“Lembro-me de ter falado em termos individuais, mas houve também alturas em que fiz pequenos grupos.”

Estas técnicas foram sempre referenciadas. Segundo os entrevistados normalmente são aplicadas logo no início do Diagnóstico e são realizadas consoante à realidade da organização de trabalho da empresa. Esta prática está em conformidade com o indicado pela AEP e assenta no enquadramento teórico. O *focus grupo* e as entrevistas são duas dentre o conjunto de técnicas indicadas por Mitchell (1998, apud Ceitil, 2007) para a fase de Diagnóstico no contexto da Formação. Os documentos do projeto comprovam a veracidade destes factos. Há registos das primeiras intervenções nas empresas participantes do projeto com indicação de reuniões com os empresários e colaboradores.

* Técnica dos *Post-its* para a Árvore de Objetivos

CL1

“Uma das técnicas que aplico em qualquer caso é a utilização de “*post-its*”. Costumo fazê-lo porque é mais fácil visualizar, mas há quem consiga fazer sem os *post-its*.”

CL2

“Eu costumo utilizar a técnica dos *post-its* (…)”

CL4

“Esta técnica é utilizada.” (*post-its*)

Três dos executantes entrevistados mencionaram a técnica dos *post-its*. Esta é uma boa prática indicada pela AEP nos seus documentos oficiais aquando da construção

da Árvore de Objetivos para identificação do objetivo geral do projeto. “Depois de colocar cada um dos objetivos em *post-it*, cole-os numa parede ou quadro” (AEP, 2008, p. 24). Recordar-se que as técnicas de facilitação e visualização são pilares da teoria adjacente à MPPO.

A própria Árvore de Objetivos também esteve presente nas verbalizações dos indivíduos já que este um dos elementos obrigatórios e essenciais do DPD.

CL1

“A árvore de objetivos é o espelho da árvore de problemas, mas transposta para objetivos.”

CL4

“(…) a árvore de objetivos é sempre um documento muito importante quando estamos a trabalhar na prática. Ela é muito útil.”

GP

“Depois da árvore de objetivos é que temos o quadro de medidas em que identificamos cada medida que nos permitirá alcançar um objetivo direto.”

* MPP

A divergência relativamente à relevância atribuída à MPP pelos entrevistados no planeamento e execução dos projetos constitui uma das grandes inconsistências observadas nesta análise. No enquadramento teórico evidenciou-se que a MPPO foi criada a partir do sucesso de um projeto piloto gerido pela GTZ com aplicação do QL (Quadro Lógico), que no contexto desta metodologia é referenciado como MPP (Matriz de Planeamento de Projeto).

Todos os elementos da MPPO levam à elaboração da MPP, ou seja, em termos teóricos esta ferramenta é um dos pilares da metodologia. Contudo, na visão de alguns indivíduos, a MPP não assume esta relevância.

CL3

“Sobre isto não tenho nada a dizer porque aquilo no fundo é um resumo do que está previsto para trás.”

“É mais um quadro para se preencher.”

CL4

“Aqui trabalhei, tive que a fazer, mas não achei uma ferramenta tão útil ao longo do desenvolvimento do projeto.”

CL5

“É uma matriz.”

“(…) portanto, ao longo do projeto eu não a utilizo. Utilizo para planejar.”

Já os sujeitos CL1 e CL2 parecem identificar o potencial desta ferramenta.

CL1

“Na matriz, de uma forma clara e rápida conseguimos ter a percepção global do trabalho que é feito e o que envolve em termos de ações, em termos de resultados, em termos de objetivos e em termos de horas porque estão lá descritas, em termos de intervenientes da empresa, consultores e como eu disse a pouco remete para os planos de formação em que tudo isto está detalhado, custos.”

CL2

“A parte da Matriz acho que é importante.”

Curiosamente outros instrumentos como a análise SWOT e *brainstorming* e a análise dos documentos internos da empresa para construção do DPD não tiveram relevância nas verbalizações de uma perspectiva geral.

Identificadas algumas das principais características da MPPO efetivamente mobilizadas no terreno no que diz respeito ao projeto do CATIM, procede-se a análise da categoria de 1º nível “Adequação da Metodologia”.

A subcategoria “Envolvimento dos atores” vem reforçar o carácter participativo da MPPO. As verbalizações dos sujeitos enfatizaram a auscultação aos colaboradores e empresários que, conforme anteriormente justificado, é elemento essencial para a customização das intervenções.

CL2

“Assim, em todas as intervenções que fiz para o envolvimento dos empresários e colaboradores foi sempre apresentada a metodologia no início do projeto.”

CL4

“Trabalhamos aqui assim este relacionamento emocional com os empresários e com os clientes e, portanto, acho que este é um dos objetivos”

A apresentação da metodologia aos elementos da empresa envolvidos com o projeto é uma das orientações da AEP. O Organismo considera que o entendimento dos objetivos do projeto (desenvolvimento organizacional) condiciona o sucesso do projeto. Isto porque “são as mudanças comportamentais das pessoas envolvidas, quando utilizam melhor os produtos de um projeto de desenvolvimento organizacional

(equipamentos, capacitações etc), que podem mudar a cultura de uma organização e assim a desenvolverem.” (Pfeiffer, 2000, p. 112)

Os entrevistados referiram que desde o planeamento à execução muitos ajustes foram efetuados, o que evidencia uma certa flexibilidade da MPPO.

CL1

“Nesta altura também, reformula-se o plano inicial das medidas (...)”

CL2

“(...) mas há casos e casos e já encontrei muitos diferentes em que tive que ajustar algumas coisas.”

CL3

“(...) que depois no terreno poderá haver ajustes sempre àquilo que está a ser desenvolvido.”

Estes ajustamentos foram verificados durante a observação participante. A alteração de carga horária de formações já planeadas, a alteração de formadores e formandos; ajustes em termos de horários e conteúdos das formações decorreram ao longo da fase de execução do projeto em que a pesquisadora esteve envolvida.

O facto da formação decorrer o mais possível no contexto real de trabalho dos colaboradores, em conformidade com a característica da formação-ação, também permite alguma adaptabilidade da metodologia por parte dos executantes. Na subcategoria “Adaptabilidade” encontram-se verbalizações que transmitem esta realidade.

CL1

“Cada caso é um caso e dependendo da área de negócio também é diferente”

“(...) práticas são diferentes.”

CL2

“Eu costumo adaptar a questão da metodologia. Não estou na altura muito preocupado só com as questões que são diretamente abordáveis pelo programa.”

“(...) estamos a aplicar uma metodologia à realidades completamente distintas.”

CL4

“muitas vezes transformei a formação em uma formação-ação, que é o objetivo e, portanto, transformei horas de formação em modelo clássico de sala para *‘on the job’*”.

“(...) era transformar naquilo que chamamos o coaching de conteúdos, que é uma mistura de coaching com consultoria.”

GP

“Se for possível, que seja no próprio posto de trabalho”

Ao longo destas verbalizações ficou claro durante as entrevistas que muitas barreiras e dificuldades foram sentidas na implementação do projeto. Interessa, portanto, explorar a subcategoria “Dificuldades” devido a sua grande representatividade na amostra. Três aspetos se destacam nos discursos dos entrevistados:

* Distribuição de Carga Horária

CL1

“(…) as horas atribuídas em fase de diagnóstico eram poucas.”

“Acho que ali a dificuldade está mais naquele tempo porque naquelas horas para uma pessoa inexperiente é muito difícil.”

CL3

“É horrível porque se pede muita coisa em muito pouco tempo.”

“Nunca consegui fazer um relatório no tempo em que foi estipulado. As horas são insuficientes.”

CL4

“(…) as horas para o diagnóstico, como ele é muito trabalhoso, foram curtas para mim.”

“Eu precisei de mais horas, claramente, do que aquelas que me foram designadas.”

GP

“(…) naquele período eu não consigo imputar as horas todas que tenho para Diagnóstico.”

A distribuição de carga horária e o limite de horas disponíveis em cada fase constituem a principal dificuldade apontada pelos entrevistados. Recorda-se que a AEP faz esta divisão conforme o escalão da empresa (ver Figuras 17,18 e 19, p.56-57) e atribui uma certa flexibilidade entre as horas de Diagnóstico para a execução das medidas de consultoria e formação. Contudo, em nenhuma verbalização dos indivíduos esta característica foi mencionada. Trata-se, portanto, de uma falsa sensação de flexibilidade, pois em termos estruturais a AEP pode afirmar que há possibilidade de transferência de 15% das horas para a execução das medidas, mas em contrapartida continua a exigir o Diagnóstico com o mesmo rigor e detalhamento. Ora, se em condições normais já há relatos de que as horas são insuficientes, a diminuição de horas disponíveis para Diagnóstico não é uma opção considerada pelos consultores.

Esta dificuldade foi verificada aquando do trabalho da investigadora no terreno. Em alguns casos específicos as medidas de formação e consultoria já estavam a decorrer nas empresas enquanto o CL ainda estava a atualizar o DPD. Mesmo as horas destinadas para o acompanhamento – sempre em seções de 1,5h – são surreais em termos de execução. De forma global, cada projeto em cada uma das ED demanda muito mais horas do que aquelas que estão previstas e validadas pela AEP.

Não se pode deixar de mencionar que tratam-se de projetos financiados e, portanto, com verba contabilizada e atribuída em concordância com as horas. Cria-se aqui um grave problema em termos de gestão de projetos que diz respeito à sua rentabilidade e à gestão dos interesses dos *stakeholders*.

“Portanto, por isto que as barreiras são assim, tem a metodologia e depois cumpre-se, mas com custos suportados. Não fiz as contas, mas se nós fôssemos a fazer contas não sei se isto, não deverá ter grandes margens. O trabalho associado é muito grande.” (GP)

* A Realidade das ED

CL1

“Chego lá e não tem registos e ainda algumas, em algumas e não todas, falamos em registos e eles ainda não sabem o que é (...)”

CL2

“(...) muitas vezes quando faço a apresentação geral da metodologia e do programa, as pessoas estão lá a ouvir, mas não percebem muito bem o que aquilo é.”

CL3

“porque vai ser sempre quase um monólogo, que é eu a falar sozinho para o empresário porque ele não consegue depois contrapor e nem discutir comigo uma árvore de problemas porque para ele aquilo não faz sentido. Ele não chega lá.”

CL5

“Às vezes o que é absolutamente prioritário não é da vontade do empresário porque é uma zona desconfortável.”

“(...) as virtudes não combinam com a limitação que existe que é as empresas de facto que vêm para este projeto, muitas vezes vêm comatar ali uma obrigação legal.”

A realidade das ED também foi um dos pontos tidos como críticos pelos indivíduos. A falta de procedimentos administrativos internos prejudica a qualidade das informações que os consultores têm a sua disposição para fazer o levantamento em fase

de Diagnóstico. A baixa escolaridade de alguns empresários e a falta de interesse pelo projeto são também fatores críticos apontados. A MPPO supõe que as ED estarão envolvidas em todo o processo de forma integral e receptivas quanto às mudanças que o projeto acarretará. A realidade encontrada pelos executantes da metodologia nem sempre é esta. “Muitos (empresários) é que no final do programa compreendem o alcance daquilo e compreendem o benefício que poderiam ter tirado como mais valia se no início tivessem dado mais de si e se tivessem estado mais abertos” (GP).

* Templates

As exigências em termos de templates por parte da AEP também foram mencionadas como um dos fatores limitativos do projeto.

CL2

“Acho que no modelo em que está parece-me um pouco inócuo. Parece-me que para a empresa em si não terá grande valor. Terá mais valor para a AEP do que propriamente para a empresa. Para a empresa acho que não tem absolutamente valor nenhum.”

CL3

“Estamos aqui a perder tempo, a perder horas, com duas, digamos, nem sei se lhe chamo de ferramenta, porque o relatório final então esse ainda menos ferramenta tem, e no fundo a perder alguma atividade operacional interessante para o empresário.”

CL5

“(...)o que eu acho que às vezes acontece nos templates que estão definidos pela AEP é que há muita redundância.”

Observou-se no discurso da GP que as principais dificuldades apontadas dizem respeito à gestão de recursos humanos. Para este indivíduo os templates da AEP não acarretam em grandes barreiras. “Aquilo era linear” (GP).

Já para a maior parte dos CL os templates trouxeram dificuldades ao projeto, principalmente no que diz respeito à FEM e ao modelo de relatório final. A experiência da pesquisadora enquanto observadora participante corrobora a visão dos CL. Em fase de conclusão do projeto os CL precisaram de apoio para realizar estas atividades. Pode-se questionar, portanto, a validade destes documentos em termos de benefícios para o projeto. Os modelos destes templates em questão levam a repetição de informações que já constavam no DPD e de facto não parecem representar a realidade no terreno aquando da execução do projeto.

De forma a concluir a resposta à esta terceira questão da investigação, recorre-se aos documentos internos, nomeadamente os DTP elaborados para as ED. Esta análise global permite identificar algumas formações efetivadas nas empresas de carácter generalista, ou seja, com conteúdos programático semelhantes quando não idênticos. É o caso das formações em Higiene e Segurança no Trabalho; Primeiros Socorros e Motivação e Trabalho em Equipa.

Observa-se, portanto, que muitas das características que potenciam a customização das intervenções formativas foram mobilizadas no terreno. Contudo, o cruzamento dos dados demonstrou que muitas dificuldades e barreiras foram encontradas para a sua correta execução. Em termos teóricos todos os processos foram seguidos, mas na prática depara-se com a realidade das ED e com os constrangimentos em termos de tempo e aspetos burocráticos.

5.2.4 Estruturação dos Processos Adotados na CH

Para a última questão proposta “*Como a MPPO influenciou a estruturação operacional dos processos internos de gestão dos projetos da CH Business Consulting?*” recorre-se à categoria de 2º nível “Processos internos adotados pela CH” alicerçada na pesquisa documental e na observação participante.

Importa analisar este fator, pois

um projeto precisa de uma estrutura organizacional onde são definidas responsabilidades, procedimentos, e o próprio modo de gerenciar. Um projeto pode estar integrado dentro das estruturas organizacionais existentes, ou pode tornar-se, temporariamente, uma unidade organizacional própria. (Pfeiffer, 2000, p.109)

Quatros pontos merecem destaque no que diz respeito à implementação da metodologia em termos de processos internos: a figura do gestor de projeto; o Manual do Projeto; as ferramentas de controlo utilizadas e o grau de responsabilidade assumido pela CH perante a AEP.

A AEP considera que o CL é o principal elo com a ED durante a execução dos projetos. Contudo, a CH precisou organizar internamente os seus processos de forma a gerir o projeto do CATIM e manteve a função de gestor de projeto.

CL2

“(...) fui sempre acompanhando para verificar se as coisas estavam a correr bem ou a correr mal e dar o feedback à `GP”

CL5

“(...) aqui pondo a CH para gerir estes projetos, estamos a falar em alguns casos de duplicação de trabalho porque há o gestor de projeto e há o consultor de ligação.”

“E eu não acho que se possa dispensar nenhum deles e, portanto, tem a ver com a nossa forma de trabalhar na maior parte das vezes e com esta metodologia em particular.”

A função assumida pela GP, para além da gestão global e controlo das 17 empresas pertencentes a este projeto, incluíram a adjudicação de CE e formadores para a execução das medidas de formação e consultoria. Esta realidade difere da sustentada pela AEP que agrupa na figura do CL toda a responsabilidade pelos processos do projeto na empresa em que o mesmo está a acompanhar.

Foi também atribuída à GP a responsabilidade pela execução do Manual do Projeto.

CL1

“todos nós tivemos acesso com a partilha desta informação (Manual do Projeto). Neste manual constam todas as instruções para cada tipo de interveniente no processo.”

CL5

“(...) nós fazíamos sempre o manual de projeto e há sempre uma série de indicações que são específicas para a CH, apesar de naturalmente respeitarmos a metodologia que a AEP indicou, depois nós temos particularidades.”

Observa-se aqui uma discrepância, pois todos os CL que não estiveram envolvidos com a Gestão do Projeto³³ afirmaram não ter recebido ou não se lembraram de ter consultado este documento.

CL2

“Não sei precisar agora. Não sei se recebi. Já foi há algum tempo.”

CL3

"Não" (relativamente à receção do Manual de Projeto).

CL4

“Que me lembre não. Se calhar tenho, mas não me lembro de ter utilizado.”

³³ O indivíduo CL5 desempenhou a função de gestor de projeto em outro projeto da mesma tipologia, mas ligado a outra Associação que não o CATIM.

De facto o referido documento existe e encontra-se muito bem estruturado. Nele são indicadas todas as responsabilidades de cada um dos intervenientes em termos de processos internos. Contudo, sem a sua devida disponibilização o mesmo perde o seu valor. Ressalta-se que durante o trabalho desenvolvido pela investigadora no âmbito da observação participante, este documento não foi mencionado ou indicado como instrumento de trabalho/consulta. O conhecimento do mesmo foi adquirido somente com a realização das entrevistas.

As ferramentas de controlo para a gestão e acompanhamento do projeto também são motivo de controvérsia. Parece não ter havido consenso interno quanto à utilidade dos mesmos.

GP

“Eu tinha aqueles mapas de planeamento por empresa. Aquilo era o meu instrumento”

“(…) existe um template que depois abandonaram porque acharam que era muito confuso.”

“(…) é preciso ter o mínimo para que as coisas corram como deve ser, para se cumprir.”

“(…) eu havia criado um da formação que era para se fazer o acompanhamento de tudo que já tinha (…)”

“(…) depois não sei se elas foram utilizando todos estes templates.”

“Havia outro mapa de controlo”

O acesso aos documentos permitiu averiguar a existência de mapas de controlo que não foram utilizados ao longo de todo o projeto. Durante o estágio, a investigadora utilizou apenas um dos referidos mapas para realizar as suas atividades. Havia também reuniões periódicas para acompanhamento do projeto. Cabe ressaltar ainda que aquando da gestão do projeto era a primeira vez que a CH Business Consulting trabalhava com esta tipologia. Desta forma, não havia *à priori* procedimentos internos normalizados.

Por fim, faz-se menção ao grau de responsabilidade assumido pela CH neste projeto, pois obviamente esta questão tem implicação nos processos internos e no que diz respeito à verba disponibilizada para o projeto.

GP

“No CATIM não inserimos informação no NETPME e no SIIFSE.”

“(…) nós depois temos que tirar as nossas cópias e deixar lá nossos registos. Tem lá um separador de diagnóstico e nós temos de colocar lá depois o diagnóstico.”

“(…) todo este trabalho burocrático de suporte é exigido, mas não é pago. Não há uma verba para tudo que seja de apoio ao projeto.”

“O valor que se recebe por hora tem que dar para fazer tudo, para dar formação, para se descolar até a empresa.”

“E depois a CH é que tem que gerir as coisas de forma que o valor recebido por hora dê para a parte operacional, o formador dar a formação, para o formador se deslocar, digo formador como digo consultor.”

Observa-se, portanto, que o grau de responsabilidade no projeto condiciona a gestão global do mesmo em termos de processos, de atribuição de verbas e de controlo.

5.3 Considerações Face ao Objetivo do Estudo

No decorrer do ponto 5.2 os dados foram trabalhados de forma a responder às quatro perguntas estipuladas. As conclusões aferidas a partir desta análise permitem dar resposta ao objetivo deste estudo.

Quanto à eficácia da MPPO na customização de intervenções formativas à medida das necessidades das empresas pode-se afirmar que a metodologia encontra-se perfeitamente ancorada e estruturada no que diz respeito à teoria. O estudo feito no enquadramento teórico em conjunto com a análise anterior comprovam esta afirmação.

Contudo, ao ser transposta para a realidade de empresas portuguesas no contexto do programa formação PME, o cruzamento e análise das informações e dados levam à conclusão de que a MPPO revela dificuldades em alcançar o seu objetivo. Por outras palavras, a metodologia demonstra limitações na consumação do propósito a que se propõe: desenhar intervenções formativas à medida das necessidades das ED.

No caso em concreto poderá haver ações de consultoria que estejam mais adaptadas às realidades das organizações devido à formação-ação. A análise da documentação entregue ao CATIM sustenta esta afirmação. As evidências das intervenções de consultoria incluíam, por exemplo, mapas criados pelos consultores especialistas de forma exclusiva e adaptada à ED. Contudo, a nível de formação os resultados apurados demonstram a tendência para intervenções de carácter generalista conforme apresentado no ponto 5.2.3 e comprovado com os documentos contidos nos DTP.

Assim, a reflexão sobre esta temática após o estudo realizado conduz a um conjunto de fatores que corroboram esta realidade. Passa-se a enumerá-las.

1. A cadeia de planeamento desta tipologia de projeto AEP » CATIM » CH » ED (ver Figura 24, p.81) impõe algumas barreiras à sua execução que comprometem a eficácia da MPPO, nomeadamente em termos de atribuição de verbas disponibilizadas pelo FSE. Este fator tem ligação direta com as responsabilidades assumidas pela CH neste projeto em específico e na negociação efetuada com o CATIM.
2. A realidade económico-financeira em que se encontram neste momento as empresas portuguesas por vezes prejudica o grau de comprometimento da ED com o projeto. Foi possível verificar esta questão na análise da execução da MPPO no terreno. A tendência para redução dos postos de trabalho leva a uma sobrecarga dos colaboradores e a sua conseqüente indisponibilidade para frequentar as formações. A deficiente informação sobre o próprio negócio por parte dos empresários em termos de indicadores, custos e controlo dos processos também acarreta dificuldades aquando da fase de diagnóstico.
3. Contrastes entre as expectativas e a motivação dos empresários relativamente ao projeto face ao objetivo da MPPO. Um dos pilares da MPPO é precisamente o envolvimento e a abertura às mudanças por parte da ED. Busca-se através deste projeto o desenvolvimento organizacional mediante a franca reflexão de aspetos administrativos, a disponibilidade para se alterar e otimizar processos e abraçar novas formas de realizar as atividades. O estudo revela que a maior parte dos empresários, pelo menos no que diz respeito ao projeto estudado, valoriza no programa uma forma de cumprir com requisitos legais relacionados com a formação obrigatória para os colaboradores. Aparentemente não identificam no projeto uma efetiva oportunidade de melhoria e crescimento.
4. É possível indicar a inexperiência de alguns CL quanto ao domínio da metodologia e as inerentes dificuldades na standardização dos processos internos da CH relativamente à gestão desta tipologia de projeto. Estes dois fatores podem ter contribuído para uma implementação menos eficaz da MPPO,

tanto mais que esta metodologia faz importantes exigências em termos de familiarização e experiência, principalmente na fase de diagnóstico.

5. Aspectos burocráticos e inflexibilidade também se revelaram importantes na compreensão desta intervenção. A burocracia envolvida para a execução da MPPO de acordo com as exigências da AEP foi considerada de forma generalizada pelos entrevistados como uma das principais barreiras ao sucesso da sua execução. Apesar da flexibilidade da sua aplicação ser sentida em alguns aspetos, de facto a imposição de horas e de instrumentos a serem executados no terreno de certa forma contradizem a evolução da MPPO em termos históricos. Isto porque a MPPO teve o seu surgimento em Portugal a partir da flexibilização do método por parte da GTZ. Experiências anteriores comprovaram que a rigidez da metodologia comprometia o sucesso dos projetos da GTZ e consistia em um dos alvos de maior crítica por parte dos executantes (ver 1.4.2 do enquadramento teórico, p.17). A partir disto, a própria agência alemã passou a englobar a MPPO como parte dos seus processos e a introduziu no seu Ciclo de Gestão de Projetos. A AEP parece ter concebido a MPPO nos seus moldes primordiais desconsiderando a evolução pela qual a metodologia já havia passado. O facto da MPP não ser reconhecida como um instrumento de planeamento e controlo do projeto, conforme evidenciado no ponto 5.2.3 anterior, é um forte indício de que a metodologia precisaria de uma revisão para melhor se adequar aos pormenores inerentes aos projetos de formação.

1. Síntese Conclusiva

O desenvolvimento deste trabalho foi regido por quatro questões claramente identificadas com o intuito de analisar a eficácia da MPPO na customização de intervenções formativas à medida das necessidades das empresas.

De forma a dar resposta a este objetivo iniciou-se a pesquisa com o aprofundamento do enquadramento teórico. O estudo dos temas principais – Gestão de Projetos e Metodologias com ênfase na MPPO; Formação enquanto projeto; e Programa FPME permitiu uma melhor compreensão das temáticas e foi a base para o desenho metodológico que se seguiu.

A gestão de projetos é uma matéria relativamente recente na história. A evolução em termos de mercado pela qual as organizações estiveram sujeitas no decorrer das últimas décadas levaram ao estabelecimento de metodologias de gestão de projetos. Neste contexto, estudou-se a MPPO de forma mais aprofundada. Desta pesquisa constatou-se que tendo sua origem na abordagem LFA, a MPPO em termos teóricos foi concebida com vistas à customização das intervenções à medida das necessidades das organizações para os projetos de desenvolvimento. Seus princípios orientadores são a base dos instrumentos e procedimentos desenhados para a sua execução.

Com o estudo da formação enquanto projeto verificou-se a importância da gestão holística das fases do ciclo formativo e do alinhamento dos objetivos da formação com a estratégia da organização. A formação no contexto organizacional é eficaz quando consegue traduzir as necessidades da empresa e identificar as valências fulcrais para que os colaboradores possam exercer suas funções, se desenvolver e contribuir para o crescimento da organização. Para isto aprofundou-se o estudo do ciclo formativo com destaque para o diagnóstico e a avaliação da formação,

Uma vez que o caso único estudado diz respeito ao programa Formação PME do CATIM gerido pela CH Business Consulting, ainda no enquadramento teórico, foram ressaltados as principais exigências e aspetos técnicos da AEP relativamente à execução

da MPPO no contexto deste programa. Observou-se a estruturação da MPPO em termos teóricos e as condicionantes da gestão desta tipologia de projeto indicadas pela AEP.

A abordagem empírica foi concebida de forma a criar consistência para análise dos resultados com indicação dos métodos e ferramentas elencadas para a concretização da investigação. O modelo de análise criado para o cruzamento dos dados foi detalhado e orientou todo o trabalho realizado. Ressalta-se a importância da observação participante da investigadora que permitiu um contato real com a dinâmica do projeto e se revelou, aquando da análise dos resultados, como fulcral para a apuração e validação das conclusões.

A triangulação dos dados e a análise realizada revelaram que apesar da MPPO configurar em uma abordagem muito bem estruturada e validada em termos teóricos, a mesma demonstrou limitações no que diz respeito ao desenho de intervenções formativas à medida das empresas participantes no projeto estudado. A dificuldade de transposição das potencialidades da MPPO na adequação às especificidades das intervenções formativas pode ser explicada pelas razões que foram apresentadas no ponto 5.3, nomeadamente:

1. Para garantir as suas características de flexibilidade a MPPO exige tempo e, conseqüentemente, acarreta elevados custos. Tratando-se de projetos financiados, neste caso pelo FSE, são criados constrangimentos financeiros para a sua correta aplicação neste cenário.
2. As dificuldades financeiras das empresas na situação atual indicam limitações de disponibilização dos formandos devido ao reduzido número de trabalhadores. Esta dificuldade é ainda potenciada pela deficiência de informações sobre as características do negócio por parte dos empresários.
3. Os motivos dos decisores das ED muito circunscritas no mero cumprimento das exigências legais sobre formação dos colaboradores desvalorizam a adequação das intervenções formativas para o desenvolvimento organizacional da empresa.

4. A complexidade da metodologia para permitir a sua flexibilidade faz fortes exigências sobre os seus conceitos/instrumentos, facto que em certos casos não se verificou pela inexperiência de alguns executantes.
5. A AEP enquanto organismo regulador do projeto faz exigências ao nível dos procedimentos e impõe limitações na duração/financiamento dos projetos, factos que foram percecionados pelos interventores como muito limitativos à adequação da MPPO no terreno.

Conclui-se, portanto, que a MPPO apresenta potencialidades para a contextualização de projetos de formação. Em termos teóricos está prevista a auscultação de todos os intervenientes e é indicado um conjunto de ferramentas/instrumentos que sustentam este princípio participativo, pois *“all participants will only share a common understanding of the project and its objectives if they have been adequately involved right from its birth (...)”* (GTZ, 1996, p. 17).

Contudo, os fatores anteriormente identificados dificultaram a adequação da metodologia no terreno neste caso em concreto, o que pode ser revelador da necessidade de um ajustamento face à realidade encontrada na operacionalização de projetos desta tipologia.

1.1 Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Todo o trabalho de investigação, que culmina em uma pesquisa científica, encontra dificuldades e barreiras na sua realização. Algumas destas limitações são intrínsecas ao próprio estudo de caso único, método utilizado para a concretização deste trabalho.

Como a própria nomenclatura sugere, o mesmo está focado no estudo aprofundado de uma unidade singular. É feita uma ampla análise de uma particularidade, de uma ocorrência que se insere em um determinado contexto e em um espaço de tempo. Desta forma, a pesquisa não permite grandes generalizações.

Neste estudo de caso em concreto, para além destas limitações, outros acontecimentos e dificuldades podem ser apontados. A primeira diz respeito ao tempo, pois este trabalho advém do estágio profissional que permitiu a observação participante da investigadora. O início do estágio não coincidiu com o início do projeto, o que seria desejável para uma maior imersão no processo.

Importa ressaltar também que não foi possível analisar o impacto do projeto em uma ED em concreto devido a falta de disponibilidade das empresas que foram contatadas para este fim.

Outras limitações dizem respeito às características encontradas no objeto deste estudo. O facto do projeto englobar apenas empresas de 1 e 2 escalão (1 a 49 colaboradores) limita a amostra. A pesquisa poderia ter sido enriquecida se tivesse sido possível também analisar a execução em empresas com maior número de colaboradores.

Sendo assim, torna-se pertinente sugerir futuras linhas de investigação. Uma recomendação seria a realização de estudo semelhante mais amplo e englobando empresas de maior dimensão que também fizessem uso da MPPO para elaboração e realização de intervenções formativas.

Outra linha de investigação diz respeito à realização de *bechmarking* que pudesse comparar a gestão desta tipologia de projeto em realidades diferentes, ou seja, executadas por outras consultoras especializadas.

A própria AEP, a cada edição do Programa FPME, faz alterações na MPPO com o intuito de aperfeiçoar a metodologia. Neste sentido, sugere-se a continuidade da pesquisa considerando as modificações feitas para os projetos no período de 2013 a 2014.

Referências Bibliográficas

Abrantes, D., Mariano, S., & Mayer, V. 2003. *Metodologia para desenvolvimento de estudos de casos*. Belo Horizonte: SEBRAE.

AEP. 2011. MOF: *Manual de organização e funcionamento*. Programa Formação PME 2011-2012. AEP – Associação Empresarial de Portugal.

AEP. 2008. *Guia para a ação nas PME*. Leça da Palmeira: AEP – Associação Empresarial de Portugal.

Bakrewell, O., & Garbutt, A. 2005. *The use and abuse of the logical framework Approach*. Estocolmo: Swedish International Development Cooperation Agency.

Bardim, L. 2008. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, A., & Lehfeld, N. 2000. *Fundamentos de metodologia científica – um guia para a iniciação científica*. São Paulo: Makron Books.

Berkun, S. 2008. *A arte do gerenciamento de projetos*. Porto Alegre: Bookman.

Bolay, F.W. 1993. *Guia para aplicação: planejamento de projeto orientado por objetivos- método Zopp*. Recife: GTZ.

Caetano, A. 1999. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Cardim, J. C. 2009. *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa: Lidel.

CATIM. 2013. Folheto de divulgação do Programa Formação PME.

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

Coiteiro, C. (2008). O papel da Formação Profissional no Desenvolvimento do Capital Humano das Organizações, in J. Bancalheiro (Ed), *RH21 Gestão de activos humanos no século 21*: 203-221. Lisboa Editora RH.

Dingle, J. 1997. *Project management : orientation for decision makers*. Londres: Arnold.

Direção de Recursos Humanos do Grupo CH. 2012. *Atlas duma organização transparente*. Coimbra.

Fachin, O. 2005. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.

Fiolhais, R. 2012. Fundo Social Europeu. In A. Neves & R. Costa (Coord), *Gestão de recursos humanos de A a Z*: 288-293. Lisboa: Editora RH.

Franco, M. L. B. 2007. *Análise de conteúdo*. Brasília: Editora Líber Livro.

Freitas, A. S. 2000. *Projetos sociais*. Porto Alegre: Alvorada.

Gil, A. C. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gomes et al. 2008. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.

Grupo CH. 2011. *Manual de projeto*. Porto.

Grupo CH. 2012. *Proposta de valor para colaboradores*. Coimbra.

Guerra, I. 2006. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.

GTZ. 1996. *Project cycle management (PCM) and objectives-oriented project planning (ZOPP). Guidelines*. Alemanha: Strategic Corporate Development.

GTZ. 1998. *An Introduction to the method*. Berlim: COMIT GTZ.

Helming, S., & Gobel M. 1998. *ZOPP: planejamento de projetos orientado por objetivos: um guia de orientação para o planejamento de projetos novos e em andamento*. Frankfurt: Multiprint, GTZ.

IQF. 2006. *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.

Kerzner, H. 2002. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluation training programs: the four levels*. (2nd). San Francisco: Berrett-Koehler.

Lewis, J. P. 1995. *Fundamentals of project management*. Nova York: Amacom.

Lima, Z. 2006. *Educação continuada. Gestão de programas e projetos governamentais. Planejamento e gerenciamento de projetos*. São Paulo: Fundap.

Maximiano, A.C.A. 2002. *Administração de projetos*. (2ed.). São Paulo: Atlas, 2002.

Meredith, J.R., & Mantel, S.J. (2010). *Project management - a managerial approach*. (6ed). John Wiley & Sons.

Nascimento, D. M. 2002. *Metodologia do trabalho científico*. Rio de Janeiro: FORENSE.

Pfeiffer, P. 2005. *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento – conceitos, instrumentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Brasport.

Pfeiffer, P. 2000. *O Quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças*. Revista do Serviço Público. Ano 51. Nº 1.

PMI. 2008. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK*. (4ed). Pensylvania: Project Management Institute.

Queiroz, S. M. 2011. *A gestão da formação a Associação Empresarial de Portugal – AEP formação inter-empresas*. Braga: Universidade do Minho.

Sedor, R. 2012. Material didático da pós-graduação em Gestão de Projetos da Pontifícia Universidade Católica do Paraná no módulo de Implementação Estratégica.

Stake, R. E. 2009. *A arte da investigação com estudos de caso* (2ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vargas, R. V. 2005. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos* (6ed). Rio de Janeiro: Editora Brasport.

Verzuh, E. 2000. *MBA Compacto: gestão de projetos* (8ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.

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

Yin, R. K. (2009). *Case study research – design methods* (4ed). Califórnia: Sage Inc.

Yin, R. K. 2001. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2ed.). Porto Alegre: Bookman.

Websites Consultados:

Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Disponível em <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: Fevereiro/2013.

Associação Portuguesa de Gestão de Projetos. Disponível em <http://www.apogep.pt/>. Acesso em: Dezembro/2012.

Costa, A. **A formação profissional no código do trabalho – a regulamentação legal**. Disponível em <http://www.regisconsultorum.pt/formacao.html>. Acesso em: Julho/2013

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. Disponível em <http://www.dgert.mtss.gov.pt>. Acesso em: Novembro/2012.

International Organization for Standardization. Disponível em <http://www.iso.org>. Acesso em: Abril/2013.

International Project Management Association. Disponível em <http://ipma.ch/>. Acesso em: Abril/2013.

Official PRINCE2 Website. Disponível em <http://www.prince-officialsite.com/>. Acesso em: Abril/2013.

Pena, R. **Manual do formando. MPPO: metodologia de planeamento de projetos por objetivos**. Disponível em: www.arvoredeproblemas.com. Bee-Consulting. Acesso em: Janeiro/2013.

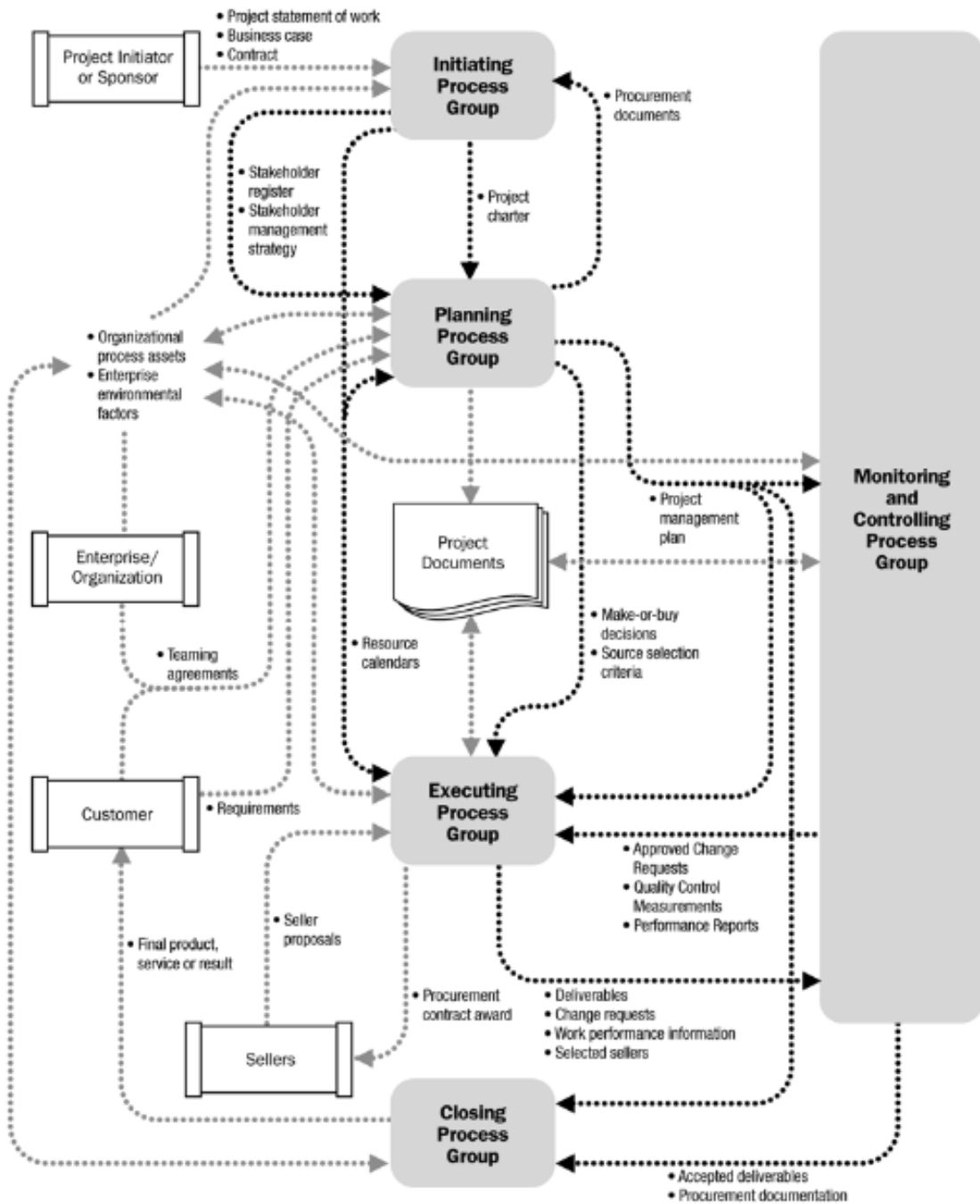
Pfeiffer, P. Management de Projetos e Processos. Disponível em <http://www.mpprio.com.br/>. Acesso em: Maio/2013.

Project Management Institute. Disponível em <http://www.pmi.org/>. Acesso em: Novembro/2013.

Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013. Disponível em <http://www.qren.pt/np4/home>. Acesso em: Junho/2013.

The World Bank. Disponível em <http://web.worldbank.org>. Acesso em: Março/2013.

Anexo 1 - Processos PMBOK



Fonte: PMBOK (2008, s/n)

Anexo 2- Modelo da Ficha de Execução da Medida (AEP)

FICHA DE EXECUÇÃO DA MEDIDA

Entidade Destinatária: _____

Medida: _____

Total Horas: _____ Data início: ___/___/___ Data de Conclusão: ___/___/___

Nº Horas Programadas: _____ Nº Horas Executadas: _____ Grau de Execução: _____%

Objectivo / Impacto Directo: _____

Resultados Projectados

Resultados Obtidos

Indicadores

Desvios e Justificações:

Meios de Verificação:

Evidências:

Assinatura do Consultor Especialista: _____

Assinatura do Consultor de Ligação: _____

Anexo 3 - Modelo MPP da AEP (versão 2011)

MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS (versão 2011)						
Objetivo Geral (mensurável e datado à data de encerramento do programa): (AQUI DEVE SER COLOCADO O OBJECTIVO CENTRAL DA ÁRVORE DE OBJECTIVOS)						
Objetivos Intermédios (mensuráveis e datados à data de encerramento do programa): (AQUI DEVEM SER COLOCADOS OS OBJECTIVOS INTERMÉDIOS DA ÁRVORE DE OBJECTIVOS QUE MAIS SERÃO INFLUENCIADOS PELA INTERVENÇÃO DO PROGRAMA)						
Atividades por Medida	EVIDÊNCIAS DE EXECUÇÃO (DATADAS)	OBJECTIVOS DIRETOS	Nº DE HORAS	INTERVENIENTES (da Entidade Destinataria)	CONSULTORES	CUSTOS (para a Entidade Destinataria)
1 - (AQUI DEVE SER COLOCADA A DESIGNAÇÃO DA MEDIDA 1).	AQUI DEVEM SER COLOCADA A EVIDÊNCIA DA MEDIDA 1 – que existirá depois de concluída a sua execução. NOTA: deve estar datada.	AQUI DEVEM SER COLOCADO O OBJECTIVO DIRECTO DA MEDIDA 1 – que existirá depois de concluída a sua execução. NOTA 1: preferencialmente deve estar quantificado e datado.	AQUI DEVEM CONSTAR AS HORAS DE CONSULTORIA /FORMAÇÃO PREVISTAS PARA A MEDIDA 1	AQUI DEVEM CONSTAR OS NOMES DOS COALABORADORES DA ENTIDADE DESTINATÁRIA QUE ESTARÃO NA COORDENAÇÃO INTERNA DA EXECUÇÃO DA MEDIDA 1	AQUI DEVE CONSTAR O NOME DO(S) CONSULTOR(ES) QUE TERÃO A RESPONSABILIDADE DE EXECUTAR A MEDIDA 1	AQUI DEVE CONSTAR O ORÇAMENTO DA MEDIDA 1
1.1. (AQUI DEVEM SER COLOCADA A DESIGNAÇÃO DA ACTIVIDADE 1, NECESSÁRIA PARA A EXECUÇÃO DA MEDIDA 1).						
1.2. (AQUI DEVEM SER COLOCADA A DESIGNAÇÃO DA ACTIVIDADE 2, NECESSÁRIA PARA A EXECUÇÃO DA MEDIDA 1).						
1.3. ETC.						
2 - (AQUI DEVE SER COLOCADA A DESIGNAÇÃO DA MEDIDA 2).	AQUI DEVEM SER COLOCADA A EVIDÊNCIA DA MEDIDA 2 – que existirá depois de concluída a sua execução. NOTA: deve estar datada.	Idem e etc.	(EXEMPLO)	(EXEMPLO)	(EXEMPLO)	(EXEMPLO)
2.1. (AQUI DEVEM SER COLOCADA A DESIGNAÇÃO DA ACTIVIDADE 1, NECESSÁRIA PARA A EXECUÇÃO DA MEDIDA 2).			21h	Maria Emília		
2.2. (AQUI DEVEM SER COLOCADA A DESIGNAÇÃO DA ACTIVIDADE 2, NECESSÁRIA PARA A EXECUÇÃO DA MEDIDA 1).			2h	Joana Araújo		
2.3. ETC.			7 h	Maria Emília		
2.3. ETC.			12 h	Maria Emília	António Barata Consultor TIC (18h) e Carlos Formiga – Consultor de Marketing (7h)	100€ ano para alojamento WEB

Anexo 4 - Índice do Modelo de Relatório Final (AEP)

ÍNDICE

Introdução

Identificação da Empresa

Cronograma de Intervenção

Execução das Medidas

Encaminhamento de adultos para CNO

Auto-avaliação dos intervenientes

Plano de Médio e Longo Prazo

Conclusões

Validação

Anexo 5 - Guião Entrevista Consultor de Ligação

Considere a sua atuação no âmbito do Projeto FPME do CATIM na versão 2011/2012 no qual utilizou a MPPO – Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos.

- Quantas empresas foram acompanhadas por si? Enumere-as.
- No início do projeto, qual era a sua experiência na elaboração de Diagnósticos de Necessidades de Formação?
- Já havia trabalhado anteriormente com a MPPO?
- Possui formação da AEP ou de outra entidade sobre esta metodologia?
- Recebeu instruções relativamente a esta tipologia de projeto por parte da CH Business Consulting?
- Enquanto consultor de ligação caracterize as suas principais atividades / responsabilidades relativamente a/ao:
 - envolvimento dos empresários e colaboradores no processo
 - realização do Diagnóstico Estratégico
 - constituição do Plano de Desenvolvimento
 - acompanhamento da execução do programa de formação/consultoria
- Quais foram os outros protagonistas envolvidos no processo? Descreva os vários atores e caracterize a atuação dos mesmos ao longo do projeto.
- Que técnicas e/ou procedimentos foram aplicadas por si para o levantamento e identificação dos objetivos para o programa formativo?
- Caso tenha atuado como consultor de ligação em mais de uma empresa, como perspetiva as diferenças em cada uma das situações em termos de aplicação da metodologia? Caracterize estas eventuais diferenças e semelhanças verificadas.
- Qual a sua visão sobre a MPPO quanto:
 - sua eficácia em traduzir a realidade da organização
 - o modelo da árvore de objetivos
 - a Matriz de Planeamento de Projetos
 - a duração das fases estipuladas pela AEP para a execução do projeto

- Qual fase do projeto exigiu maior envolvimento da sua parte enquanto consultor de ligação? Por quê?
- Qual a sua opinião sobre o modelo de relatório final de avaliação do projeto exigido pela AEP?
- Tendo em conta a experiência que adquiriu na utilização desta metodologia enumere e caracterize:
 - as principais virtualidades e limitações percebidas na execução da metodologia no terreno.
 - suas sugestões para tornar a metodologia mais participativa e permitir uma melhor adequação às especificidades da organização.

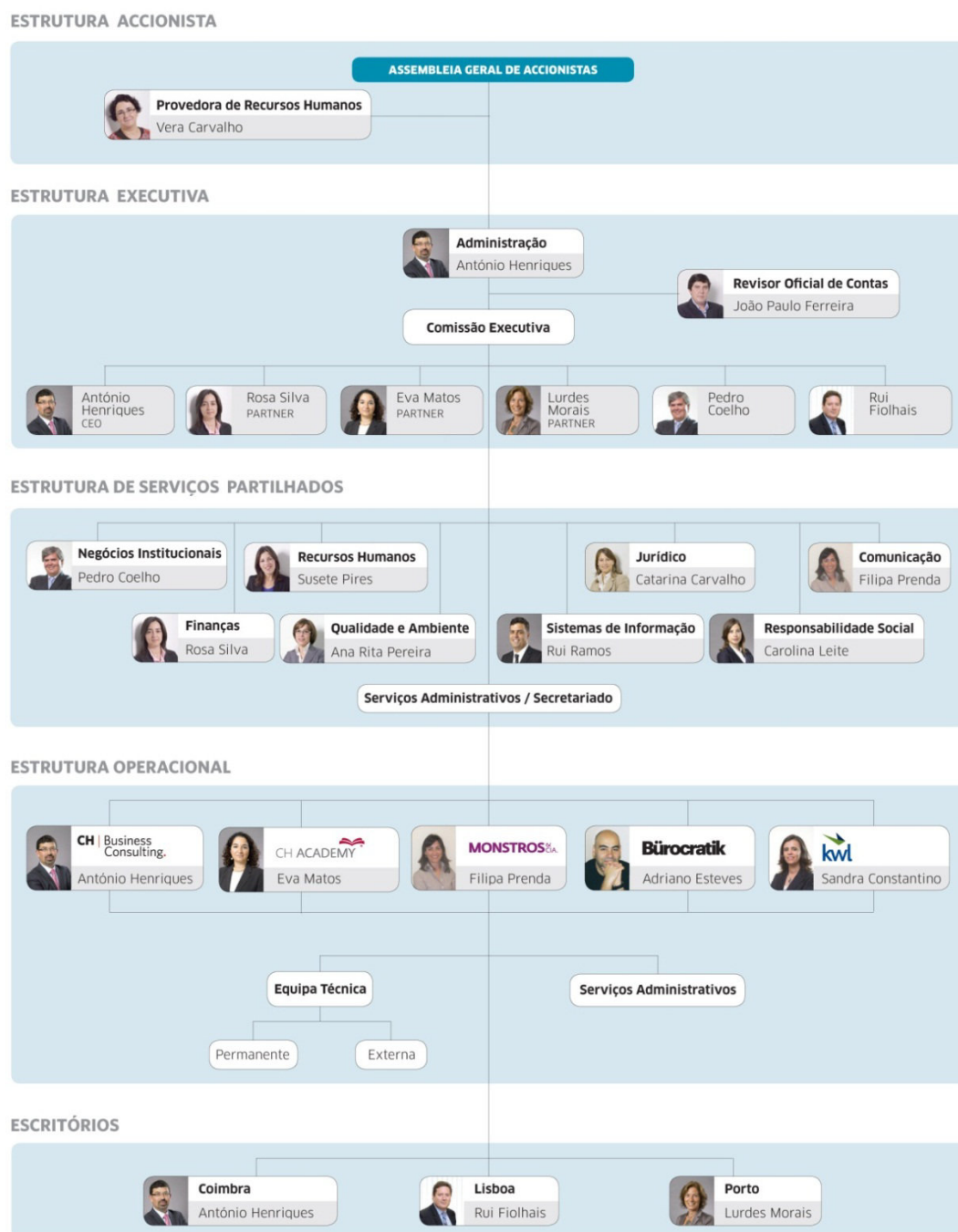
Anexo 6 - Guião Entrevista Gestora de Projeto

Considere a sua atuação no âmbito do Projeto FPME do CATIM na versão 2011/2012 enquanto Gestora do Projeto.

- Em sua opinião, quais as principais características/especificidades do projeto formação-ação que o diferenciam relativamente aos demais projetos financiados no âmbito do POPH?
- Possui formação da AEP ou de outra entidade sobre a MPPO?
- Ao longo do projeto do CATIM, quais foram as principais barreiras encontradas ao nível de:
 - operacionalização de processos internos
 - recursos humanos
 - execução dos programas de formação/consultoria
 - cumprimento das exigências da AEP/CATIM.

- Qual a sua visão sobre a eficácia da MPPO enquanto metodologia promotora da participação dos vários atores envolvidos?
- Quais características da MPPO beneficiam a customização dos programas de formação à medida das necessidades da empresa?
- Quais procedimentos foram realizados de forma a monitorar e controlar o andamento do projeto?
- Qual foi o seu papel relativamente à comunicação com os empresários durante o projeto?
- Com base no acompanhamento e controlo realizado do projeto, qual a sua visão sobre a participação/comprometimento dos empresários ao longo das variadas etapas?
- Descreva a forma como foram avaliadas as intervenções formativas realizadas nas empresas?
- Quais foram as mudanças mais significativas implementadas pela AEP em termos da execução da MPPO para o projeto de formação-ação na fase 2013/2014? A que se devem essas mudanças?

Anexo 7 - Organigrama Grupo CH

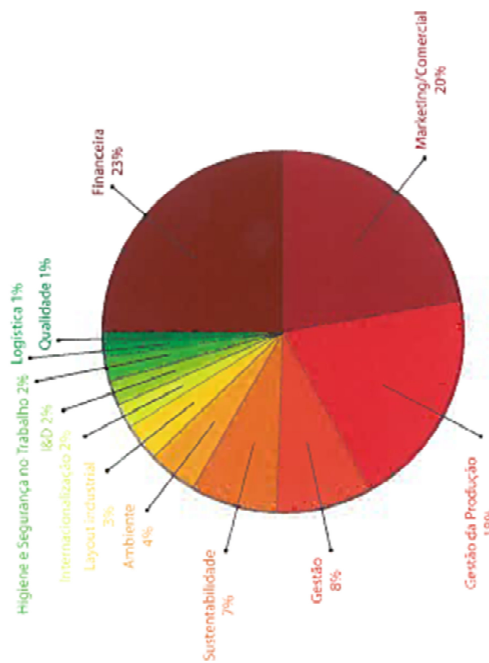


Fonte: Atlas CH (2012, p. 33)

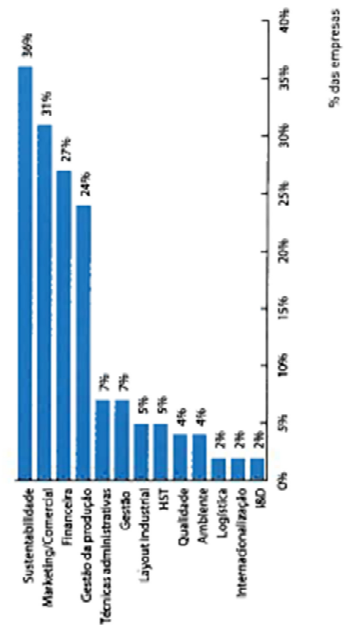
Anexo 8 - Resultados Gerais FPME CATIM (2011/2012)

Consultoria disponibilizada

Distribuição das horas de consultoria por áreas de intervenção

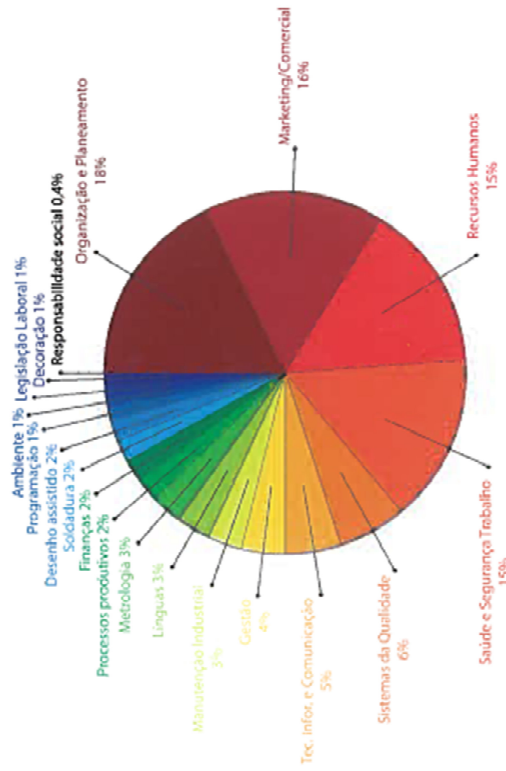


Distribuição das áreas de consultoria por empresa

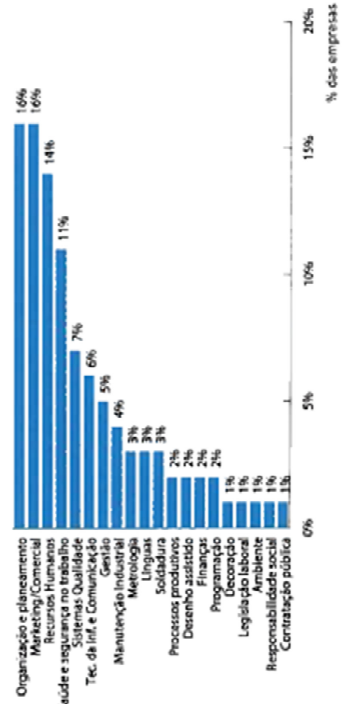


Formação disponibilizada

Distribuição das horas de formação por áreas de intervenção

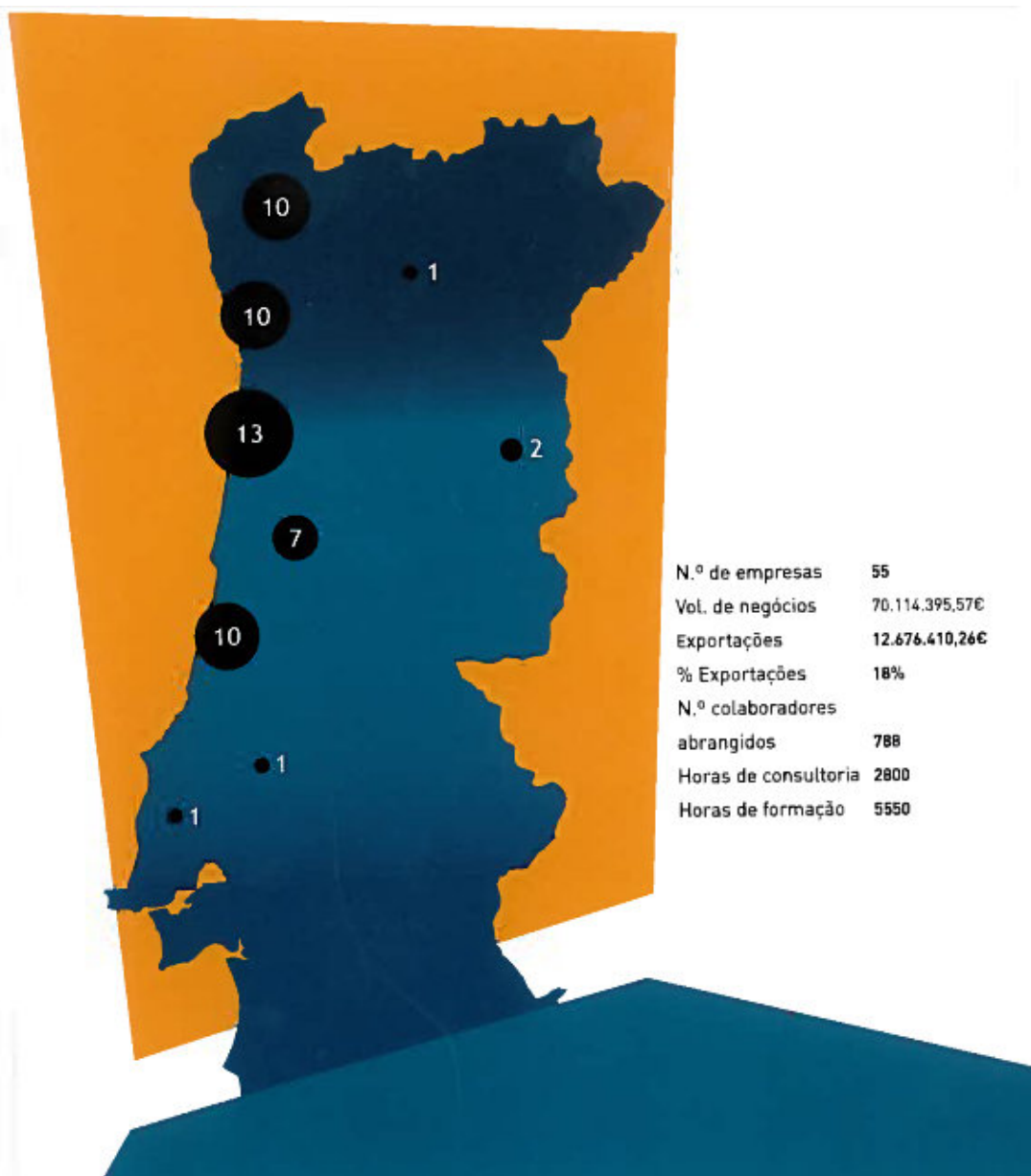


Distribuição das áreas de formação por empresa



Fonte: Folheto de Divulgação CATIM (2013, s/n)

Anexo 9 - Distribuição Geográfica das ED (CATIM – 2011/2012)



Fonte: Folheto de Divulgação CATIM (2013, s/n)

Anexo 10 - Check-list DTP do FPME CATIM (2011-2012)



Checklist de Controlo DTP

Ap.01_GCH.02

A preencher pela entidade formadora

Entidade	_____	Curso Nº	_____
Curso	_____	Acção Nº	_____
Local	_____	Duração	_____
Data	_____ a _____		
<input type="checkbox"/> Laboral	<input type="checkbox"/> Pós-laboral	<input type="checkbox"/>	_____

	Rúbrica	Início	Fim
Ficha de Curso	_____	_____	_____
Cronograma	_____	_____	_____
FICHAS DE PRESENÇA / SUMÁRIOS			
Mapa de Presenças e Faltas	_____	_____	_____
Justificação de Faltas (se aplicável)	_____	_____	_____
Ficha de Sumários	_____	_____	_____
Ficha de Presenças	_____	_____	_____
FORMADOR/A			
Requisitos Competências Formador/a	_____	_____	_____
Ficha de Formador/a	_____	_____	_____
Curriculum Vitae	_____	_____	_____
C A P	_____	_____	_____
Documento de Identificação	_____	_____	_____
NIF (se aplicável)	_____	_____	_____
Necessidade de Meios (se aplicável)	_____	_____	_____
Contrato de Prestação de Serviços (se aplicável)	_____	_____	_____
FORMANDOS/AS			
Listagem de Participantes (se aplicável)	_____	_____	_____
Documentação Formandos/as (se aplicável)	_____	_____	_____
AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO			
Avaliação do/a Formador/a (Coordenação)	_____	_____	_____
Avaliação Intercalar da Formação (Formandos/as) (se aplicável)	_____	_____	_____
Avaliação Final da Formação (Formandos/as)	_____	_____	_____
Avaliação da Formação (Formador/a)	_____	_____	_____
Relatório Final de Avaliação da Formação	_____	_____	_____
AVALIAÇÃO DOS/AS FORMANDOS/AS			
Mapa de Avaliação dos/as Formandos/as	_____	_____	_____
Instrumentos utilizados na avaliação dos/as formandos/as	_____	_____	_____
Cópias de Certificados de Formação	_____	_____	_____
RECURSOS DIDÁCTICOS			
Powerpoint, textos de apoio, etc.	_____	_____	_____
OUTROS			
Ficha de Ocorrências (se aplicável)	_____	_____	_____
Ficha de Reunião (se aplicável)	_____	_____	_____



Anexo 11 - Intervenientes FPME CATIM (2011-2012)

CATEGORIA	GÉNERO	VÍNCULO	IDADE	ÁREA DE FORMAÇÃO
Formador	M	EX	-	Licenciatura em Engenharia Eletromecânica, Pós-Graduação em Gestão de Empresas.
Formador; Consultor	M	EX	53	Engenheiro Eletrotécnico pelo ISEP, Engenheiro da Qualidade
Formadora	F	EX	37	Licenciatura em Relações Internacionais; Mestrado em Ciência Política
Formadora	F	EX	41	Licenciatura em Engenharia de Produção Industrial; Curso Técnico em Segurança e Higiene do Trabalho
CL; Formadora	F	IN	50	Licenciatura em Direito. PAGE Programa Avançado de Gestão para Executivos
Formador	M	EX	42	Licenciatura em Marketing
Consultor	M	EX		*
Formador	M	EX	39	12º - Escola Secundaria da Batalha; Tripulante de Ambulância de Socorro
Formadora	F	IN	44	Licenciatura em Química
Formadora	F	IN	35	Licenciatura em Ciências da Informação; Especialização em Gestão Comercial
Formador	M	EX	40	Licenciatura em Engenharia de Minas
CL; Consultora; Gestora de Projeto	F	IN	40	Licenciatura em Gestão Agrária; Mestrado em Gestão de Empresas; Especialização em Marketing.
Formador	M	EX		*
Formadora	F	IN	27	Licenciatura em Ciências Psicológicas; Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho
Formadora	F	EX	31	Licenciatura em Química Industrial
Formadora	F	IN	36	Curso Superior de Direito; Pós graduação em Contratação Pública
Formadora	F	EX	35	Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas
CL; Formadora	F	IN	45	Licenciatura em Engenharia Química
Formadora	F	EX	44	Maitrise LEA Inglês / Português
Formadora; Consultora	F	EX	41	Licenciatura em Gestão de Empresas
Gestora de Projeto	F	IN	37	Licenciatura em Economia

Formadora	F	EX	49	Licenciatura em Direito; Pós-graduação
Consultora	F	IN	31	Licenciatura em Design de Comunicação
Formador	M	EX	53	Curso de Formação Técnica - Condutores de Máquinas / Curso Geral de Mecânica
Formador	M	EX	36	Licenciatura de Gestão de Empresas e Licenciatura em Economia
Formadora	F	IN	41	Licenciatura em Sociologia
Consultor	M	EX	49	Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas; Pós-graduação em Finanças e Estudos Europeus
CL; Consultor	M	IN	40	Licenciatura em Gestão Financeira; Bacharel em Gestão de Empresas; MBA com especialização em Finanças
Formador	M	EX	41	Licenciatura em Ciências da Comunicação
Formador	M	EX	38	Tripulante de Ambulâncias de Socorro
Formador	M	EX	52	Licenciatura em Engenharia Civil; Pós-Graduação em Estudos Europeus
Consultora	F	EX		Licenciatura em Engenharia Química
Formador	M	IN	39	Licenciatura em Arquitetura; Clico de Estudos Integrado Conducentes
Formador; Consultor	M	EX	52	Licenciatura em História; Mestrado em Ciências da Comunicação; Especialização em Marketing
CL; Consultor; Formador	M	IN	34	Licenciatura em Economia
Formadora	F	EX		*
Formadora	F	EX	41	Licenciatura em Engenharia do Ambiente; Pós -Graduação em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
Formadora	F	EX	46	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos; Doutoramento em Economia e Gestão de Empresas
CL; Consultora; Formadora	F	IN	42	Licenciatura em Gestão; Mestrado em Estratégia Empresarial
Formador	M	EX		*
Consultor	M	IN	44	Licenciatura em Engenharia Civil; Pós-graduação em Infraestruturas Viárias e Transportes em Meio Urbano
Formadora	F	IN	39	Licenciatura em Arquitetura
CL	F	IN	36	Bacharel em Gestão de Banca e Seguros, Licenciatura em Gestão de Instituições Financeiras
Formadora	F	EX	39	Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica; Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho

Formador	M	EX		*
Formadora	F	EX	42	Licenciatura em Engenharia de Ambiente; Pós-graduação em Engenharia da Qualidade
Formadora; Consultora	F	EX	40	Licenciatura em Marketing; Doutoranda em Administração de Empresas
Consultor; Formador	M	IN	31	Licenciatura em Economia; PAFE - Programa Avançado de Formação de Executivos

Fonte: Sistematização própria

Legenda:

CL – CONSULTOR DE LIGAÇÃO

IN - INTERNO

EX – EXTERNO

*Intervenção realizada pelo próprio CATIM. Dados não disponíveis.

Anexo 12 - Transcrição de uma Entrevista

Quantas empresas foram acompanhadas por si? Enumere-as.

CL2: Três. Foi a 'X', a 'Y' e a 'Z'. Talvez a 'Y' fosse a maior das três, a com maior número de colaboradores.

No início do projeto, qual era a sua experiência na elaboração de Diagnósticos de Necessidades de Formação?

CL2: Já perdi as contas do número de vezes que já utilizei a MPPO. Já trabalhei em outros projetos de formação-ação tanto na CH quanto na empresa anterior. Já dei formação sobre a MPPO também.

Possui formação da AEP ou de outra entidade sobre esta metodologia?

CL2: Tenho a formação da AEP desde 2007/2008.

Recebeu instruções relativamente a esta tipologia de projeto por parte da CH Business Consulting?

CL2: Tivemos reuniões internas sobre isto. Estive também na altura na sessão de imersão da MPPO com a AEP.

Então não teve acesso ao Manual de Projeto?

CL2: Não sei precisar agora. Não sei se recebi. Já foi há algum tempo.

Enquanto consultor de ligação caracterize as suas principais atividades / responsabilidades relativamente a/ao:

- envolvimento dos empresários e colaboradores no processo

CL2: Assim, em todas as intervenções que fiz para o envolvimento dos empresários e colaboradores foi sempre apresentada a metodologia no início do projeto. Explicava no

que consistia o programa e a própria metodologia utilizada. Em alguns casos foi possível fazê-lo juntamente com todos os colaboradores e os empresários e em outros casos tive que fazê-lo individualmente porque houve pessoas que não estiveram presentes na sessão inicial e tive que fazê-lo aos poucos. Nomeadamente na altura das entrevistas individuais.

- realização do Diagnóstico Estratégico

CL2: Em termos de realização do Diagnóstico Estratégico, todas as entrevistas foram feitas, algumas em formato individual e outras em *focus grupo*, e a metodologia passava sempre por perguntar aos colaboradores coisas que eles entendiam como menos positivas na organização e que afetassem diretamente o trabalho deles e que fossem confrontados daquela lógica que a metodologia prevê que é o problema, a situação desejada e a medida, eventualmente isto já está identificada pelos colaboradores. E fazia também sempre o papel do advogado do diabo, ou seja, às vezes ouvimos queixas que não são problemas dentro da organização e é preciso saber diferenciar entre uma coisa e outra, mas tudo aquilo que foi dito ia sendo apontado de lado como potencial problema sendo que quando havia alguma dúvida íamos perguntando para os colaboradores isto.

- constituição do Plano de Desenvolvimento

CL2: Relativamente ao Plano de Desenvolvimento, seguindo a metodologia e após a identificação dos principais problemas e esclarecimento das dúvidas quanto aos eventuais problemas e aferir estes problemas, é constituída a árvore de objetivos. Eu faço sempre primeiro a árvore de problemas primeiro para depois chegar à árvore de objetivos independente de ser apresentada somente a árvore de problemas ou a de objetivos. Eu costumo utilizar a técnica dos *post-its* e depois de chegar a alguma conclusão faço sempre a avaliação junto dos empresários porque há sempre alguns problemas no final. Algumas são situações delicadas que é preciso saber negociá-las de forma correta ou então pelo menos ir percebendo se de facto o empresário também tem a mesma visão sobre o problema. Mas, portanto, a árvore ficará sempre validada junto do empresário sendo que o trabalho de construí-la é feita em *back-office* e depois há uma reunião com o empresário no sentido de perceber se de facto concorda com aquilo, se há alguma coisa que ele queira perceber melhor e ficam esclarecidas todas as

dúvidas. Só a partir daí é que avanço para o plano de desenvolvimento que será então enunciar o tal eixo de medidas que vão combater de uma forma mais ou menos eficiente todos os problemas terminais, todos os objetivos terminais. Também dessa forma há sempre esta preocupação. Eu gostava só de dizer uma coisa a mais relativamente ao plano de desenvolvimento. Eu costumo adaptar a questão da metodologia. Não estou na altura muito preocupado só com as questões que são diretamente abordáveis pelo programa. Costumo ir mais longe e fazer dentro dos problemas enunciados, mesmo que haja medidas que não sejam passíveis de serem implementadas através do programa, elas ficam lá registadas. Depois cabe ao empresário decidi se as fará ou não fora do programa, mas ficam lá como medidas fora do programa.

- acompanhamento da execução do programa de formação/consultoria

CL2: Em termos do acompanhamento da execução é ir negociando com os consultores e os formadores o desenvolvimento do plano de formação. Sendo que aqui na CH houve uma figura na altura da formação PME que era a `GP`, que estava a negociar diretamente as medidas com os consultores. Ou seja, o meu trabalho parou um pouco na identificação das medidas e depois fazer a interligação com a empresa no sentido de perceber se as coisas estariam a correr bem ou menos bem, não tive a parte de contratação dos consultores. Agora, fui sempre acompanhando para verificar se as coisas estavam a correr bem ou a correr mal e dar o feedback à `GP`. Já tinha feito este trabalho no âmbito desta metodologia (contratar consultores) em outros programas de formação com outras empresas no passado e aí fazia eu o processo todo. Aqui não foi exatamente assim. Depois na articulação com a empresa daquilo que era necessário para a implementação das medidas sim, mas não a escolha dos consultores / formadores. No fim depois fiquei responsável por fazer também o relatório final de execução do projeto que envolveu a análise de todas as FEM dos consultores, portanto, fazer uma avaliação, um relatório daquilo que foi feito em termos de intervenção.

Quais foram os outros protagonistas envolvidos no processo? Descreva os vários atores e caracterize a atuação dos mesmos ao longo do projeto.

CL2: Temos os CL, os consultores especialistas e os formadores. São os três atores do lado da consultora que faz a implementação. Do lado da empresa temos os empresários

e os colaboradores. Portanto, todos eles são atores neste processo e há sempre, pelo menos nas empresas em que eu dou acompanhamento, normalmente escolho um interlocutor para ir dinamizando aquilo que é necessário por parte da empresa. Esta pessoa acaba por ser meu interlocutor lá dentro e quando é preciso algum tipo de informação é com ele que eu falo. Não tem que ser necessariamente o empresário porque muitas vezes os empresários são pessoas ocupadas e, portanto, vale mais a pena ele delegar em alguém que possa fazer este trabalho e para que as coisas possam correr bem.

Que técnicas e/ou procedimentos foram aplicadas por si para o levantamento e identificação dos objetivos para o programa formativo?

CL2: Portanto, eu tinha falado numa componente das entrevistas que é muito importante, até porque os colaboradores acabam por se sentirem valorizados em que se lhes peça a opinião. Para além disto, através de informação que eu vou pedindo sobre a empresa em termos económico-financeiros, em termos de relatório de gestão, em termos de análise daquilo que é a política de comunicação da empresa, do *site*, se existem brochuras ou não. Tudo isso me dá informação para eu também colocar questões tanto aos empresários quanto aos colaboradores no sentido de perceber se de facto aquilo poderia ser um ponto de melhoria ou não. Ou seja, faço sempre a ausculta de todos os intervenientes, mas também vou fazendo perguntas no sentido de perceber se há algumas áreas em que eu detecto que eventualmente têm sintomas de que estejam menos bem. Portanto, vou fazendo também esta questão e percebendo se de facto aquilo funciona bem ou não para propor novas medidas que não tenham sido elencadas por qualquer dos entrevistados, mas que me parecem que são fontes de problemas. E muitas vezes as medidas vêm daí também porque as pessoas acabam por estar muito centradas nas suas atividades e falta-lhes aquele olhar externo. Por exemplo, eu reparei nisto, reparei que o seu *site* não tem atualização nenhuma, que não tem qualquer tipo de comunicação através das redes sociais, que não tem um sistema de controlo de gestão corrente e que tente depender menos daquilo que são os processos contabilísticos. A experiência que vou tendo com outros programas de consultadoria e com a minha vida enquanto consultor, vou percebendo que há problemas que são transversais a quase todas as empresas e, portanto, tento sondar um pouco se de facto aquilo pode estar a ser

ou não um problema naquela empresa também. Tudo isto me ajuda a desenvolver o diagnóstico e a identificar pontos de melhoria e a formalizar objetivos.

Caso tenha atuado como consultor de ligação em mais de uma empresa, como perspectiva as diferenças em cada uma das situações em termos de aplicação da metodologia? Caracterize estas eventuais diferenças e semelhanças verificadas.

CL2: Bom, cada empresa é uma empresa. Há empresas mais organizadas e há empresas menos organizadas. Eu defendo muitas das vezes que a metodologia é boa quando é um factor que ajuda ao diagnóstico e acho que a metodologia não se deve sobrepor àquilo que é a realidade da organização. O que quero dizer com isto? É que de facto já tive casos, não neste programa em específico, mas noutros casos em que o falar com os colaboradores acaba por ser complicado. O empresário não quer ou não quer que nós percamos tempo com alguns colaboradores e, portanto, nós temos que ir por outra via. Temos que tentar falar mais com ele, tentar perceber mais do lado dele o que é que está mal. Até porque às vezes as pessoas não têm mesmo capacidade para dizer quais são os problemas. Não tem mesmo esta visão. Já me aconteceu por diversas vezes. Não conseguem acrescentar nada àquilo que está, viveram sempre assim. Entraram na empresa e não se questionam se aquilo deveria ser assim ou de outra forma e, portanto, temos que ser nós a fazer esta luta e a perceber se aquilo poderia ou não ser mudado. E muitas vezes a resposta do lado dos colaboradores é “não sei. Se a administração entender que sim...”. Portanto, aí nós temos que auscultar muito mais, se calhar, o lado do empresário e perceber exatamente aquilo que ele sente como dificuldades ou o que ele sente que está mal na empresa para podermos contribuir de alguma forma para o crescimento da organização. Caso contrário, torna-se muito difícil só com a auscultação dos entrevistados e com auscultação dos colaboradores chegar a conclusões sobre o que vamos fazer naquela empresa. Então acho que cada caso é um caso. Devemos tentar inicialmente adotar aquilo que a metodologia nos pede. Caso aquilo comece a ficar um pouco complicado, devemos partir para outras técnicas, outras metodologias que depois temos que fazer corresponder com a metodologia imposta. Mas de qualquer das formas, na minha visão o empresário acaba por ser a pessoa mais determinante muitas das vezes no diagnóstico porque é ele que conhece o negócio, conhece as deficiências ao nível da gestão e é capaz de facilmente identificar dois ou três pontos de melhoria que nos poderão ajudar a contribuir para termos mais resultados em termos de intervenção.

Qual a sua visão sobre a MPPO quanto:

- sua eficácia em traduzir a realidade da organização

CL2: Mais uma vez eu volto à questão da sobreposição da metodologia àquilo que é a realidade da organização. Eu vou dar um pequeno exemplo daquilo que encontrei, não neste programa de formação, mas noutros programas de formação, que poderão ser úteis para isto. Mas já me aconteceu, por exemplo, chegar a uma organização e falar com 20 ou 30 pessoas que me diziam que tinham salários em atraso. Isto é um problema ou não é um problema? Bom, não há dúvidas de que é um problema. Mas temos que ter sensibilidade para perceber o que o empresário vai entender se eu colocar lá desta forma o problema. Se calhar, eu não posso colocar desta forma porque assim, os salários só serão um problema se nós verificarmos que a produtividade baixa em função da desmotivação que o não receber gera. Ora, não há ninguém que diga que está a trabalhar menos bem porque não recebe. Não há ninguém que confesse isso. Portanto, isto é um típico problema daqueles casos em que temos problemas fora da árvore e que temos que negociar isto diretamente com o empresário. Nós temos que dizer “olha, eu falei com a pessoa X, X e X, e toda a gente está a dizer isto desta forma. Ninguém reconhece que isto acaba por ser um fator de desmotivação, mas você tem que começar a ter atenção a estas coisas”. Se calhar aquilo que está na gênese dos atrasos dos pagamentos dos salários são outras coisas como o planeamento de gestão, o controlo de gestão. Temos que atuar desta forma e isto vai ficar na árvore. Agora, nós temos que fazer perceber o empresário que aquilo de não estar a pagar a tempo e horas está a causar desmotivação e que nós sentimos isso. Portanto, a metodologia é na sua gênese boa. Acho que às vezes poderá ser um pouco burocrática em alguns pontos. Nomeadamente a nível do quadro de medidas e da forma como temos que dizer o nível de impacto que aquela medida vai ter, pode ser um pouco mais subjetiva nesta aspecto. A nível de resultados pode também termos alguma dificuldade em medir isso, mas na sua gênese, no conceito e no espírito da metodologia eu entendo que é uma boa metodologia. Agora, não podemos é sobrepor a metodologia nunca àquilo que é a realidade da organização e àquilo que nós encontramos nas empresas. Porque não podemos é perder de vista que a finalidade disto tudo é ajudar a empresa. É preciso fazer tudo o que for necessário para ajudar a empresa. Se a metodologia for uma ajuda para isto melhor, senão for, a minha preocupação pelo menos acaba sendo por ser ajudar a empresa.

Mesmo que isto implique em ações que estejam fora da árvore de objetivos, por exemplo?

CL2: Exatamente. O meu objetivo acaba sendo sempre este. A metodologia é um meio para chegar ao fim. Tento aplicá-la da melhor forma possível não sobrepondo nunca. “ah, acho que tem que ter este formato. Tem que ser assim. Não pode ..não”. Tudo bem, mas há casos e casos e já encontrei muitos diferentes em que tive que ajustar algumas coisas.

- o modelo da árvore de objetivos

CL2: Eu sempre ouvi dizer e já houve várias evoluções, de início fazia-se a árvore de problemas, depois se passou a fazer a árvore de problemas e a de objetivos, e por fim, passou-se somente para árvore de objetivos porque se via as coisas somente com o lado positivo. Agora, eu acho que os objetivos são bons para o empresário. Mas é mais fácil falar com o empresário muitas vezes sobre os problemas do que dos objetivos. A visão negativa do “se isto não mudar o que vai acontecer” acaba por ser sempre uma fonte importante para discutir com o empresário e ele perceber porque que queremos atingir aquele objetivo. Apesar dele ter participado nas ações, mas depois quando as coisas aparecem num documento escrito, é importante que a questão dos problemas esteja identificada e o que que acontece se aqueles problemas não forem resolvidos. Acaba por ser isto sempre muito importante. A gente às vezes está numa lógica de perguntar e vamos imaginar que há uma pessoa que nos diz “um problema é que eu não tenho nenhum computador”. Ou seja, o que que ela está a dizer? Está a dar uma medida num formato negativo, na ausência. E a questão que temos que colocar é: “então eu tenho aqui uma varinha mágica e vou aqui dar-lhe um computador neste momento. O que isto vai mudar na sua vida?”. “ah, porque se eu tiver um computador eu vou escrever muito mais rápido. Vou fazer os cálculos muito mais rápidos. Vou começar a trabalhar muito mais depressa e, portanto, vou conseguir fazer mais.”. Então, neste caso, nós temos que dizer que de facto a questão do computador está a ser um problema na organização porque já está a afetar a produtividade. Agora a questão é, se eu falar somente no aumento da produtividade por via dos computadores, pode ser mais obscuro para o empresário perceber. Se eu disser, olha está a ocorrer falta de produtividade porque as pessoas não têm computadores, porque as pessoas estão a fazer trabalhos duplicados.

Tudo isto faz com que elas sejam lentas na execução das tarefas, por isto nós temos que colocar aqui como objetivo o aumento da produtividade nesta área. E a medida que vai ser apresentada para isto é “vamos adquirir computadores” porque senão você está perdido. Vai ter aqui pessoas que não produzem o trabalho esperado. Eu acho que o problema é sempre importante para negociar com o empresário a implementação da medida. É a minha opinião.

- a Matriz de Planeamento de Projetos

CL2: A parte da Matriz acho que é importante. Acabou por sair uma parte que era, em alguns casos, importante. Que era a parte das condicionantes. Havia sempre para cada medida uma parte associada às condicionantes, o que que poderia fazer com que aquela medida não alcançasse os resultados. E em alguns casos era importante. Isto não é de agora, no programa de 2011/2012 já não tinha. Parece-me que em alguns casos era pertinente que isto continuasse a existir. No âmbito também da Matriz, acredito que na altura, a questão de quem vão ser os formadores, normalmente nunca bate certo. A distância da matriz de planeamento do projeto, se bem que aquilo também acaba por ser, lá está, eu volto a referir, uma coisa é num Programa de Formação-ação a gente tem que lá colocar um nome só para não ir um campo vazio. Enquanto matriz de planeamento significa que é um planeamento, não é a execução real. Não tem que ser a execução real. Agora, se não tem que ser a execução real e se nós não sabemos de facto quem é que vai ser o formador ou quem é que vai ser o consultor que vai implementar aquilo, até porque não está negociado com ele, não sabemos da disponibilidade dele. Na altura da entrega do Plano não temos esta informação, poderia eventualmente ficar em branco. Muitas das vezes também, o facto de termos que colocar lá os conteúdos, isto para o CL poderá ser mais difícil de fazer porque nós percebemos no geral, se calhar temos a visão da floresta, sei que terá que percorrer um determinado percurso dentro da medida de consultoria ou de formação. Mas concretamente não consigo entregar um plano de conteúdos ao pormenor sobre isto. Acho que podia ser menos exigente neste aspecto e podermos dizer que de uma forma geral será isto. Sendo que depois poderia ser afinado pelo próprio consultor especialista ou formador. Até porque durante o próprio trabalho há coisas que vão sendo mudadas e ajustadas.

- a duração das fases estipuladas pela AEP para a execução do projeto

CL2: Mais uma vez aqui eu percebo que não podemos começar a usar uma metodologia e depois ao meio mudá-la, mas às vezes dependendo do nível de organização da própria empresa. Há muitas empresas que já têm as coisas muito bem estruturadas, que já sabem exatamente aquilo que precisam, que quase nem precisam que alguém venha de fora e que lhes diga exatamente aquilo que eles necessitam. Já cheguei a empresas que sabem muito bem o que querem, que precisam de ajuda em sítios cirúrgicos, explicam facilmente porque daquilo ser necessário e o que aquilo vai melhorar. E, portanto, a parte de diagnóstico e identificação é estar a “reinventar a roda”. E nestes casos aqui torna-se complicado porque estamos ali a perder tempo e a ter horas atribuídas para a fase de diagnóstico que se calhar faria mais sentido termos na fase de implementação. Só que obriga-nos outra vez a falar com os colaboradores todos e reidentificar aquilo que já está identificado a partida. Eventualmente pode servir como uma validação, mas estamos ali de facto, eu diria, a ouvir as mesmas coisas que já estão identificadas e que toda a gente já sabe. Eu aí tenho algumas reservas quanto à valia da metodologia quando são estes casos. Mas acho que acima de tudo as empresas valorizam diagnósticos rápidos, não pesados e não muito burocráticos e, eventualmente, simplificar algumas coisas da metodologia ou pelo menos facilitar. Mesmo porque já tive a sensação de muitas vezes quando faço a apresentação geral da metodologia e do programa, as pessoas estão lá a ouvir, mas não percebem muito bem o que aquilo é. Nunca tiveram nada semelhante, portanto, aquilo é tudo muito novo. E acabo por ter que explicar outra vez na altura das entrevistas. O que significa que seria uma fase eventualmente ultrapassável porque quando eles estão comigo individualmente a coisa flui melhor porque estão lá comigo, põem as dúvidas e não têm medo de perguntar coisas. São, portanto, alguns aspetos que eu acho que poderiam ser ajustáveis na metodologia. E até para avançarmos mais rapidamente no diagnóstico. O facto de que em alguns casos ..não sei muito bem. Tinha que pensar melhor sobre o que poderia melhorar na metodologia, mas acho que têm sim algumas coisas que poderiam ser melhoradas. Acho que sim.

Então, diz que algumas empresas estão muito bem estruturadas e que não faz sentido tantas horas para o Diagnóstico. E quando é ao contrário? Quando a empresa não está minimamente estruturada? O número de horas estipulado pela AEP é suficiente?

CL2: Também não é. Aliás, isto já me aconteceu. Devido ao número de colaboradores, não conseguir ter horários para reunir com todos individualmente, nem em focus grupo era possível porque havia turnos, ou havia isso ou aquilo. E isso tem uma exigência grande por parte do consultor em abreviar. Houve pessoas que se calhar eu não ouvi. Não deu para ouvir e, portanto, nós temos que trabalhar com aquilo que temos. É a velha questão, eu não vou estar a espera de ouvir toda a gente para fazer a metodologia designada, mas vou tentar sempre com aquele foco de ajudar a empresa. O programa é este, já identifiquei aqui uma série de medidas e já sei que isto vai ajudar a empresa e, portanto, não será relevante estar agora a subverter a lógica e dizer assim: ainda me falta ouvir três pessoas, ou quatro, cinco pessoas, e não posso avançar mais com o diagnóstico porque não arranjo horário para elas, tendo em conta as horas que me são atribuídas e que eu tenho que andar para frente. Portanto, cada caso é um caso e vou tentando ajustar sempre com a ótica de apoiar a empresa e de tentar chegar a um conjunto de medidas que lhes permitam melhorar. E eu ia dizer qualquer coisa só sobre a questão da metodologia a nível do Plano por causa das horas que são atribuídas para as medidas. Eu sempre disse que acho que todo e qualquer tipo de medida deveria ser, se isto não está previsto na metodologia deveria estar, quase uma exigência. Ou seja, primeiro eu acho que nem todas as empresas precisam do mesmo número de horas de formação e consultoria e, portanto, deveria haver sempre esta facilidade no âmbito de um programa. Estamos aqui sempre a falar numa lógica de programa financiado, mas esta metodologia poderia ser aproveitada numa lógica de programa não financiado e, neste caso concreto, nós deveríamos ter a possibilidade de, aqui como estamos a falar de verbas europeias, deveria sempre haver possibilidade de transferência de horas entre empresas que estejam a participar de um mesmo programa. Porque há empresas que precisam de mais horas, há empresas que precisam de menos horas de intervenção. E quem deveria definir as horas de intervenções necessárias para as medidas identificadas no plano deveria sempre ser o consultor especialista. Estar a por um CL muitas das vezes a colocar horas para medidas que não sejam da área de competência específica dele é um risco. E eu já senti isto na pele enquanto Consultor Especialista. Darem-me, por exemplo, 12 horas para fazer um orçamento de tesouraria quando eu na realidade precisava de pelo menos 25 ou 30 horas para fazer num caso destes. E estamos aqui a subverter mais uma vez a lógica de que temos que ir de encontro com o financiamento e

as horas que existem e a questão da necessidade da empresa. Se é para fazer por fazer não vai ajudar a empresa, se é para fazer bem então precisamos daquelas horas. E eu acho que isto tinha que ser tido em conta, não sei muito bem de que forma, mas acho que a parte das horas tem sempre que ser negociada com o consultor especialista e depois o CL não terá essa possibilidade. Sei que existe sempre da parte da AEP a questão de muitas vezes chamar o consultor especialista para vir opinar sobre uma determinada área que o CL não domine muito bem. Só que isto gasta horas que é sempre cortado do tempo do CL. Se apanharmos um caso daqueles em que as horas não são suficientes porque a empresa não está organizada e estruturada, vai ser uma complicação eu estar a dar horas enquanto CL para um consultor especialista ir lá aferir e perceber exatamente qual é a medida que vai aproveitar a empresa depois não cumpro com a metodologia. Ou seja, estamos aqui sempre autuados num pau de dois bicos que são as horas que existem em termos de financiamento, vamos tentar aproveitar isto da melhor maneira possível, mas queremos ajudar a empresa. Não será fácil.

Qual fase do projeto exigiu maior envolvimento da sua parte enquanto consultor de ligação? Por quê?

CL2: Sem dúvida nenhuma a fase do Diagnóstico. Um bom Diagnóstico é a base para que se possa implementar um plano de ações correto. Eu acho que depois de estarem bem identificadas as medidas, é o princípio de tudo. É aquilo que vai servir depois para executar o plano e ajudar de facto a empresa.

Qual a sua opinião sobre o modelo de relatório final de avaliação do projeto exigido pela AEP?

CL2: Acho que no modelo em que está parece-me um pouco inócuo. Parece-me que para a empresa em si não terá grande valor. Terá mais valor para a AEP do que propriamente para a empresa. Para a empresa acho que não tem absolutamente valor nenhum. A empresa tem que assinar, tem que validar e tem que se fazer um plano a longo prazo. Se bem que nós depois não temos domínio nenhum do que vai ser feito e do que não vai ser feito em termos de longo prazo. Eu sinceramente acho que nesta fase é muito mais importante ter eventualmente evidências das medidas, fazer uma compilação de evidências do que propriamente ter um relatório daquilo que foi feito.

Eventualmente ter uma compilação de evidências por medida, mas nada mais do que isto porque de facto isto é o que vale. E acho que era importante, sem dúvida, haver um feedback, nem que fosse oral ou uma entrevista à empresa, para poder perceber o que de fato o empresário sentiu sobre o programa. Se houve melhoria, se gostou das medidas, se participaria outra vez. Isto até poderia ser resolvido com um telefonema. Agora, é tudo muito mais plástico se for um questionário online em que o empresário responde tudo seguido. O ouvir, o falar com as pessoas acho que é importante. Porque às vezes até podemos ao nível dos resultados práticos não termos atingido tudo aquilo que nos propusemos. Mas se calhar, ao nível da sensibilização das empresas para a mudança de atitude, para mudança de comportamento, perceberem novas realidades. Já tive empresários que me disseram assim: olhe, eu cheguei ao fim e uma coisa que para mim foi muito importante foi aprender a ler um balancete. E qual é a evidência disto? Não há evidências. Mas o empresário já sabe olhar para aquilo quando recebe do contabilista e percebe o que lá está. Não há uma evidência, mas isto pode ser dito pela empresa ao organismo intermédio. E são coisas válidas e muito importantes para as empresas saberem interpretar aquilo que é a informação da contabilidade. A contabilidade lhes dá todos os meses. Há empresários que não sabiam minimamente ler uma informação destas. Portanto, há coisas que são um bocadinho intangíveis, que não possuem uma evidência física, que é difícil de explicar num relatório, mas que se calhar o empresário valoriza imenso e que se sente muito mais confortável a partir do fim do programa para fazer de forma autónoma. E isto deveria constar de alguma maneira e não vai estar também no inquérito da avaliação porque as pessoas não foram lá ouvir o que o empresário tinha para dizer.

Tendo em conta a experiência que adquiriu na utilização desta metodologia enumere e caracterize:

- as principais virtualidades e limitações percebidas na execução da metodologia no terreno.

CL2: É um pouco daquilo que eu já falei. Falei da questão de termos as dificuldades em termos de muitas vezes algumas empresas sempre mais fechadas do que outras e não quererem que nós interrompemos muito tempo daquilo que são os trabalhos correntes dos colaboradores. Até verem a peça final do diagnóstico, aquilo que nós andamos lá a

fazer não é muito valorizado por eles. Às vezes a solução passa por começar a falar logo em medidas mesmos porque enquanto estamos a pedir informação, a IES, o relatório de gestão e o relatório único para eles, muitas vezes dizem que estou é a dar-lhes trabalho. Mas eu tenho que pedir a informação para poder analisar, mas também começar a fazer sugestões de medidas sem ter feito o diagnóstico. Falar em coisas que eles encarem aquilo como "ah, ok. eu ainda não tenho isso, mas se calhar até era algo que eu gostava de ter e um problema nosso". Ajudá-los a refletir por via das medidas, aguça-lhes o apetite através de falar em medidas logo de início, pode ser algo positivo e que não está previsto na metodologia. São questões importantes para envolver, para criar a necessidade e para que eles valorizem o que estamos lá a fazer enquanto diagnóstico. Dizer: Ok, nós vamos trabalhar aqui com as pessoas. Vamos trabalhar com os empresários e com os colaboradores, vamos auscultar toda a gente para verificarmos se há mais coisas, mas já aqui algumas coisinhas em termos de medidas que poderiam fazer sentido nesta empresa. E assim eles já passam a valorizar mais e a colaborar mais conosco neste sentido. Isto é pensar um pouco fora da caixa e termos em conta que nem todas as empresas são iguais e gostam de seguir os mesmos processos. Há empresários mais abertos que dizem ok. Mas assim como já encontrei empresários que chegam lá e dizem: vocês que sabem. Vocês que são os consultores. Eu não tenho problemas. Vocês é que vão me dizer quais são os meus problemas. Também encontramos aqueles que dizem que eles é que conhecem a empresa e que conhecem quais são os problemas da organização. Portanto, estamos sempre a falar de pessoas e uma metodologia não pode se sobrepor aquilo que nós encontramos nas organizações. As limitações passa por dizermos que estamos a aplicar uma metodologia à realidades completamente distintas. Há coisas que podem sempre falhar. É o risco de termos uma regra, mas depois poderiam haver exceções. E depois é aquela questão de que estamos a trabalhar com programas financiados e estamos a trabalhar com base em horas que já estão pagas e queremos aproveitar as horas da melhor forma para as empresas e às vezes ou o processo é muito burocrático de início porque não precisávamos de tantas horas e até estamos ali a trabalhar naquela lógica, mas possivelmente já temos tudo trabalhado na nossa cabeça do que vamos fazer. Todo o tempo que estejamos lá e não estejamos a intervir, é para o empresário tempo deitado fora.

- suas sugestões para tornar a metodologia mais participativa e permitir uma melhor adequação às especificidades da organização.

CL2: Acredito que em algumas organizações mais evoluídas pudesse fazer sentido eventualmente uma análise por áreas. Ou seja, quero dizer que em empresas que tenham departamentos poderia fazer sentido haver um responsável da área comercial, um responsável da área financeira que juntamente com as equipas deles e até em sessões de brainstorming deles, sem a presença do consultor lá, pudessem também eles próprios fazerem uma reflexão sobre aquilo que são as organizações deles. Porque às vezes são apanhados um pouco de surpresa nas entrevistas sem terem tido tempo de reunir com a equipa para perceber os problemas internos e que poderiam melhorar. Poderia ser um trabalho mais partilhado entre o consultor e as próprias equipas das organizações e que poderia acrescentar mais valor e mais participação do lado da questão dos problemas identificados. Acho que obrigatoriamente, e aqui estamos a falar de participativa, mas não significa que tenha que ser somente do lado dos colaboradores. Acho que o CL não devia ser o único elemento numa organização destas. Eu defendo sempre o trabalho em equipa. Eu acho que há áreas de especialização. Obviamente que há empresas de pequena dimensão que se calhar não tem nem massa crítica do lado da empresa e nem por parte do consultor necessidade de ir lá uma equipa para trabalhar 4 elementos da equipa de consultores com 1 elemento da organização, que é o empresário e que está em todas as áreas. Mas em empresas um pouco maiores, poderia fazer sentido ter uma equipa maior com especialistas que fossem os responsáveis pelo diagnóstico. E isto tudo em defendo que, se calhar, em alguns casos não deveria ser decisão do CL, deveria ser uma questão que era importante ter. Porque senão corremos o risco de eu fui identificando medidas que são prioritárias para a empresa, mas depois há aquela que não é uma prioridade e vai estar no plano e que vai levar com o resto das horas como, por exemplo, 5 horas para fazer um Plano de Marketing. Depois isto não é exequível e a empresa não vai ser beneficiada com isto. Das duas uma, ou se retira esta medida do plano ou então temos que dar mais horas para aquela pessoa para que ela possa fazer um trabalho adequado. Isto é uma daquelas coisas que é assim, é impossível se nós pensarmos que os programas de formação deveriam ser na mesma proporção e mesmo nível de exigência em termos de intervenção que existe com os trabalhos do setor não financiado. Tem que evoluir para esta lógica. E para esta lógica, não podemos estar a dizer que na organização X o diagnóstico demora 20 horas. Temos que fazer uma

avaliação interna da empresa para podermos dizer que vai demorar 40 horas. Pode demorar mais e seria prejuízo nosso. Mas no fundo estamos a fazer uma proposta com base numa entidade que não conhecemos. Olha, faça-me uma proposta para a empresa XPTO. Mas eu não conheço a empresa XPTO? Mas tens que fazer a proposta. Isto não faz sentido porque estamos a nos comprometer com uma coisa que depois alguém ficará prejudicado. Ou a empresa, ou o consultor. A questão é que se a finalidade é ajudar a empres, nós temos um bolo de horas. Por que é que não se faz primeiramente um pré-diagnóstico para perceber o que cada uma das empresas precisa em termos de horas de intervenção. É preciso qualquer coisa para pelo menos nós termos uma noção do que aquela determinada empresa precisa mais do que outra porque senão fica muito complicado estarmos a gerir tudo da mesma forma. São algumas sugestões e algumas dificuldades de quem anda no terreno, mas pelo menos eu me preocupo menos com a metodologia e mais com a empresa. E isto deveria ser uma preocupação generalizada de toda a gente que faz parte do processo. Temos que ver como é que podemos ajudar melhor com o mesmo dinheiro e aproveitar melhor a verba que é disponibilizada.

Anexo 13 - Categorização da Unidade de Registo: Conhecimento da Metodologia

Categoria 1º nível: Conhecimento da Metodologia			
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Experiência	<p>CL1 “Sim, eu ainda sou do tempo em que não se utilizava a árvore de objetivos, mas sim a árvore de problemas.” “No caso já estou desde 2005 familiarizada com a árvore de objetivos por isto para mim já não é novidade e acaba por ser simples.” “Já trabalhei com variadas empresas.”</p> <p>CL2 “já perdi as contas do número de vezes que já utilizei a MPPO.” “Já trabalhei em outros projetos de formação-ação tanto na CH quanto na empresa anterior.” “Já dei formação sobre a MPPO também” “Já tinha feito este trabalho no âmbito desta metodologia (contratar consultores) em outros programas de formação com outras empresas no passado e aí fazia eu o processo todo.” “a experiência que vou tendo com outros programas de consultoria e com a minha vida enquanto consultor, vou percebendo que há problemas transversais a quase todas as empresas (...)”</p> <p>CL3 “Nenhuma. Nunca tinha trabalhado no Formação PME, nunca tinha trabalhado com este tipo de diagnóstico.” “Eu já tinha trabalhado num programa que fiz há muitos anos, quando apliquei a árvore de objetivos.”</p> <p>CL4 “Tinha já alguma experiência em outros projetos também financiados que têm relatórios de diagnósticos como este também tem em uma parte. Mas nesta metodologia foi a primeira vez.”</p>	20	22,22%

	<p>“Não. Já tinha tido contato apenas na formação.”</p> <p>CL5</p> <p>“Em especial porque eu também sou gestora de formação e já desde 2009 que nós fazemos a elaboração dos diagnósticos de necessidade de formação para os projetos de formação. Portanto, já havia essa experiência anterior.”</p> <p>“Para além da experiência nos projetos de consultoria, mas com outras metodologias, nomeadamente o BCO, o Balanço de Competência Internacional do QI-PME e outros projetos em que tínhamos sempre que fazer o diagnóstico de necessidade de formação.”</p> <p>“Portanto, já havia muita experiência apesar deste projeto o diagnóstico não ser só no âmbito da formação, mas sim, já havia muita experiência.”</p> <p>“O MPPO é uma metodologia que se utiliza neste momento apenas nos Projetos de Formação PME, mas eu enquanto projeto CATIM era consultora de ligação, mas também era gestora de projeto em uma formação PME de outra associação empresarial (...)”</p> <p>“(...)portanto, conhecia muito bem a metodologia porque também fazia diagnósticos ao mesmo tempo não só para o meu projeto quanto para outras gestoras de projeto e, portanto, havia já uma experiência não de há muito tempo porque o MPPO foi reestruturado para esta fase, esta edição do Formação PME.”</p> <p>GP</p> <p>“(...) quando eu era CL da outra entidade eu tinha de validar o DTP.”</p> <p>“No meu tempo, quando eu comecei e comecei em 2005,(...)”</p> <p>“Como já estive em outra consultora, como é que é (...)”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Formação	CL1	12	13,33%

	<p>“Sim. Obrigatoriamente todos os CL para serem consultores de ligação têm de frequentar a formação ministrada pela AEP. Todos os CL internos da CH tiveram que passar por esta formação.”</p> <p>CL2 “Tenho a formação da AEP desde 2007/2008.” “Tivemos reuniões internas sobre isto. Estive também na altura na sessão de imersão da MPPO com a AEP”</p> <p>CL3 “Foi-nos ministrada a formação nas instalações da CH, mas foi dada formação aos consultores.” “Foi dada por uma pessoa certificada pela AEP que veio cá às nossas instalações e deu a formação.” “Eram sempre feitas reuniões entre as gestoras de projetos e os consultores onde depois eram sempre esclarecidas qualquer dúvida e eram dadas as indicações sobre aquilo que deveria ser feito na altura do diagnóstico.”</p> <p>CL4 “Sim. Formação da própria AEP.”</p> <p>“Sim. Instruções, mais formação outra vez, muito apoio formal e informal, portanto, das gestoras do projeto e assim fomos tendo sempre este apoio.”</p> <p>CL5 “Nós tivemos, antes de iniciar esta edição do Formação PME 2011/2012, houve um curso ministrado pela AEP aqui na CH para todas as pessoas que ainda não possuíam a formação nesta ferramenta.” “Portanto, houve não só a formação que a CH nos facilitou da AEP para conhecermos a metodologia pura, como ela é dada pelo Organismo Intermédio que é a AEP (...)” “Portanto, houve muita formação nesta fase para conseguirmos avançar.”</p> <p>GP "Obrigatoriamente. Desde o tempo da árvore de problemas.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Representações	<p>CL1 “Esta metodologia se distingue também de outras por esta razão porque em</p>	58	64,44%

outros programas de formação-ação não se faz consulta aos colaboradores em fase de diagnóstico.”

“Eu acho que a eficácia é elevada”

“Mas a principal vantagem que vejo nesta metodologia em relação a outras é que tanto se pode aplicar para uma pequena quanto para uma grande empresa. Depois muda a dimensão, mas é eficaz tanto numa como noutra.”

“Há tanta forma de se justificar e tudo é possível de se colocar em forma de objetivo.”

“(…) o sucesso do programa depende de um bom levantamento, de um bom diagnóstico.”

“A metodologia está bem estruturada.”

“Dá para se aplicar tanto em pequenas quanto em grandes empresas, mas não se consegue ter tudo como é considerado por eles como ideal, é impossível.”

CL2

“Portanto, a metodologia é na sua gênese boa. Acho que às vezes poderá ser um pouco burocrática em alguns pontos.”

“(…) mas na sua gênese, no conceito e no espírito da metodologia eu entendo que é uma boa metodologia”

“a parte da matriz acho que é importante”

“Acho que no modelo em que está parece-me um pouco inócuo. Parece-me que para a empresa em si não terá grande valor. Terá mais valor para a AEP do que propriamente para a empresa. Para a empresa acho que não tem absolutamente valor nenhum.”

“Eu defendo muitas das vezes que a metodologia é boa quando é um fator que ajuda ao diagnóstico e acho que a metodologia não se deve sobrepor àquilo que é a realidade da organização.”

“A metodologia é um meio para chegar ao fim.”

“Eu aí tenho algumas reservas quanto à valia da metodologia quando são estes casos.”

“Um bom Diagnóstico é a base para que se possa implementar um plano de ações correto.”

“O ouvir, o falar com as pessoas acho que é importante.”
“Portanto, estamos sempre a falar de pessoas e uma metodologia não pode se sobrepor aquilo que nós encontramos nas organizações.”
“(…)eu me preocupo menos com a metodologia e mais com a empresa.”
CL3
“Neste programa, assim como em todos os outros, digamos que se todos estes protagonistas não estão devidamente ativos e dinâmicos, o projeto acaba por não funcionar corretamente.”
“Não é preciso que seja feito num projeto de Formação PME, mas esta metodologia é até engraçada em ser aplicada porque obriga-nos a refletir muito sobre os problemas.”
“(…)é uma metodologia que aplicada a uma dimensão correta, permite realmente identificar as áreas de uma forma muito mais exata, onde deveremos intervir e como podemos melhorar a situação da empresa. Isto sem dúvida.”
“Acaba por estar relativamente bem estruturado a nível de consultoria e formação, apesar de que as pessoas valorizam muito mais a consultoria que tem menos horas.”
“(…) esta metodologia aplica-se a empresas com 15, 20 colaboradores já se justifica. Já existe alguma dimensão para se aplicar.”
“E já na altura tinha percebido que aquilo é muito complexo para se aplicar em empresas de pequena dimensão.”
“No fundo, acho que este projeto acaba por ter uma grande imagem negativa por ser assim.”
“Acho que este projeto perde muito no aspeto burocrático que ele fomenta mesmo.”
“(…) a metodologia acaba por ser participativa.”
CL4
“(…) porque uma das coisas que eu queria dizer é que a metodologia é muito pura, tem objetivos muito essenciais, digamos assim. Muito sérios, ou seja, tudo tem um começo, meio e fim.”
“Eu acho que isto também é interessante no projeto, esta preocupação de auscultar, de viva voz, as pessoas das equipas e não focarmos tudo na figura do empresário.”
“A metodologia está tão bem pensada (…)”
“a metodologia como eu digo é pura e teoricamente é possível fazê-lo.”

“Portanto, a fase do diagnóstico é fulcral, tem que ser bem feita e tem que exigir tanto em tempos (...)”

“como metodologia teórica é muito pura, é muito bem pensada e muito bem concebida.”

“ (...) como é um instrumento muito bem concebido em termos teóricos, ele é complexo depois.”

“E é também uma das coisas que o projeto se distingue de outro tipo de relatório em outros projetos em que não temos esta obrigatoriedade, digamos assim, de falar e de ter esta preocupação de auscultação da equipa.”

CL5

“Esta metodologia em particular é: por em causa tudo. Questionar e perguntar o porquê de tudo.”

“(...) no fundo esta metodologia não é mais do que a árvore de problemas (...) ”

“E, portanto, esta atividade é engraçada.”

“Diria que a metodologia diz que o que interessa é o que é relevante para a empresa e o que objetivamente prioritário para o negócio, para a empresa.”

“Há muitos consultores que acham que esta metodologia é uma tontice, eu não acho.”

“Eu gosto muito da metodologia, (...)”

“ Quando me apresentaram a metodologia e tive a formação gostei muito.”

“ (...) então gostei muito.”

“Acho que a metodologia é interessante e até para os projetos não financiados devemos utilizar em alguns casos porque de facto é a metodologia que questiona, que levanta, que ausculta.”

“Acho que a questão da árvore faz todo o sentido porque as coisas todas estão ligadas e as pequenas ações levam a grandes objetivos e a grandes resultados.”

“E eu acho que é de facto uma metodologia interessante.”

“(...) é fácil de aplicar às empresas? Não é!”

“Se se conseguir aplicar é fantástico.”

“Agora acho que é importante de facto e muito eficaz esta metodologia.”

“Há coisas em que são as mesmas coisas em três sítios diferentes. Mas tirando isto, as coisas estão, do ponto de vista de gestão de projeto, aquilo está bastante correto, na minha opinião.”

“A metodologia já é participativa o suficiente.”

“Acho esta metodologia não é adequada às especificidades de todas as organizações, é de algumas e não de todas”

	<p>GP</p> <p>“Eu sou suspeita em falar porque já estive e gosto desta metodologia, mas o certo é que conforme vou trabalhando com outras acho que esta metodologia tem a vantagem de que tanto dá para um empresa de 5 como uma empresa de 99 ou 100, que é o limite.”</p> <p>“(…) há sempre, sempre, sempre em tudo, mesmo na melhor das melhores empresas, há sempre oportunidades de melhoria.”</p> <p>“É possível aplicar a todos enquanto que outras metodologias de formação-ação que aquilo é difícil.”</p> <p>“E esta tem esta vantagem em relação à outras. Não estou a dizer que seja fácil, mas é muito mais exequível do que outras.”</p> <p>“Por isto é uma responsabilidade grande em apresentar um Plano de Ação, já não digo o resto. Mas o Plano de Ação tem que ser algo sustentável e que faça sentido.”</p> <p>“A metodologia é de facto rigorosa”</p>		
	Total	90	100%

Anexo 14 - Categorização da Unidade de Registo: Intervenientes no Processo

Categoria 1º nível: Intervenientes no Processo			
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Empresários	<p>CL1 “Com os representantes das empresas é discutida a árvore e o quadro de medidas” “Muitos é que no final do programa compreendem o alcance daquilo e compreendem o benefício que poderiam ter tirado como mais valia se no início tivessem dado mais de si e se tivessem estado mais abertos.”</p> <p>CL2 “depois há uma reunião com o empresário no sentido de perceber se de facto concorda com aquilo” “Depois cabe ao empresário decidir se as fará ou não fora do programa, mas ficam lá como medidas fora do programa.” “Não tem que ser necessariamente o empresário porque muitas vezes os empresários são pessoas ocupadas e, portanto, vale mais a pena ele delegar em alguém que possa fazer este trabalho e para que as coisas possam correr bem.” “O empresário não quer ou não quer que nós percamos tempo com alguns colaboradores e, portanto, nós temos que ir por outra via.” “aí nós temos que auscultar muito mais, se calhar, o lado do empresário e perceber exatamente aquilo que ele sente como dificuldades ou o que ele sente que está mal na empresa para podermos contribuir de alguma forma para o crescimento da organização.” “na minha visão o empresário acaba por ser a pessoa mais determinante muitas das vezes no diagnóstico porque é ele que conhece o negócio”</p> <p>CL3 “após termos discutido com o empresário quais seriam as áreas a abordar” “...será muito também a influência do empresário que ditará qualquer tipo de intervenção que possamos fazer como melhoria do processo.” “É envolvido sempre o empresário, ouve-se a opinião do empresário e ele identifica aquilo que gostaria de ver melhorado na sua empresa”</p> <p>CL4 “Deu para perceber que os próprios empresários valorizaram isto, não resistiram,</p>	32	18,18%

acharam boa ideia e deram-nos liberdade no sentido de nós podermos circular e falar com as pessoas.”

CL5

“...nós para conseguirmos alguma coisa na empresa tem que ser com o empresário”

“quando os empresários dizem que não é necessário ouvir os colaboradores eu posso mostrar as vantagens disso, mas não forço”

“Eu aqui tento sempre, pelo menos acho que tenho sempre, um grande envolvimento com os empresários e nem sempre com os colaboradores. Porque há empresários que estancam um bocadinho esta relação.”

“na maior parte destas empresas com esta dimensão não existe o empresário e a empresa. O que existe é uma fusão.”

“E o que tem a ver com questões operacionais, mesmo que tenha sido ele a definir, ele diz sempre que é colaborador que faz assim e “foge um bocadinho com o rabo à sardinha”.

“muitas vezes quando questionamos acerca da estratégia, o empresário não tem respostas porque nunca parou para pensar”

“...e eles próprios não gostam que a gente faça perguntas as quais eles não saibam responder.”

“Às vezes o que é absolutamente prioritário não é da vontade do empresário porque é uma zona desconfortável”

“Relativamente aos empresários e às empresas (...), eles no fundo reagem a nós.”

“Respondem às perguntas e depois não vêm nada e depois vem um relatório que na maior parte das vezes nem sequer lêem.”

“Alguns ainda retiram desta fase a mais valia da reflexão e “ok, obrigam-me a pensar, a organizar aqui algumas ideias”, mas outros nem isso. Só estão ali para cumprir aquele papel porque sabem que é obrigatório para poderem se beneficiar do serviço, basicamente é isto”

“Depois ao longo do projeto, eles vão atuando um bocadinho. Há uns que se envolvem imenso e que querem muito que a gente lá esteja e há outros que isto é tipo tomar comprimidos, tem que ser ..é dois de manhã e uma tarde e está feito. Portanto, isto varia muito com as empresas”

“Invariavelmente o empresário quer aquilo e porque ele quer aquilo nós temos que construir tudo e andamos ao contrário.”

“Quando começa eles já têm uma lista de coisas que eles se lembraram que era “porreiro” incluir e tal. E depois é muito difícil desviá-los daquilo.”

“...muitas vezes o empresário não abre muito a porta para que se fale com as outras

	<p>peças.”</p> <p>“este empresário em particular, o X da empresa O, a preocupação dele era que os colaboradores eram todos uns brancos e não sabiam falar.”</p> <p>“Quer dizer, nunca me impediu e eu sempre circulei na empresa.”</p> <p>“É difícil porque o empresário não vê resultados nenhuns dos diagnósticos.”</p> <p>GP</p> <p>“Os empresários tinham uma certa relutância em dizer, assumir que havia problemas.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registro	Frequência	Porcentagem
Colaboradores	<p>CL1</p> <p>“Na MPPPO há auscultação de todos e um envolvimento de todos os colaboradores.”</p> <p>“Na fase do diagnóstico, temos mesmo de fazer o levantamento junto de todos, para além dos empresários, dos colaboradores também”</p> <p>“Com os colaboradores são feitas as reuniões/entrevistas e depois apresentados os resultados.”</p> <p>“não fazia sentido estar a falar com colaboradores como os operários porque o contributo deles para um levantamento de internacionalização não fazia sentido.”</p> <p>“mas noutros casos em que o falar com os colaboradores acaba por ser complicado.”</p> <p>“Até porque às vezes as pessoas não têm mesmo capacidade para dizer quais são os problemas.”</p> <p>CL2</p> <p>“e a metodologia passava sempre por perguntar aos colaboradores coisas que eles entendiam como menos positivas na organização e que afetassem diretamente o trabalho deles e que fossem confrontados daquela lógica que a metodologia prevê que é o problema, a situação desejada e a medida, eventualmente isto já está identificado pelos colaboradores.”</p> <p>“E muitas vezes a resposta do lado dos colaboradores é “não sei. Se a administração entender que sim...”.</p> <p>CL3</p> <p>“...depois são também auscultados os colaboradores para conseguirmos perceber alguma coisa que muitas vezes o empresário não está a conseguir visualizar ou aquilo</p>	18	10,23%

	<p>não é uma atividade rotineira dele.”</p> <p>CL4</p> <p>“Mas sim porque também faz parte do objetivo tentarmos falar com todos, portanto, tentamos fazer um grande trabalho de auscultação nos vários grupos e nas várias secções das empresas.”</p> <p>“...esta preocupação de auscultar, de viva voz, as pessoas das equipas e não focarmos tudo na figura do empresário.”</p> <p>CL5</p> <p>“os colaboradores depois em termos de decisão não resolvem nada”</p> <p>“Relativamente (...) colaboradores da empresa, eles no fundo reagem a nós.”</p> <p>“O que eu consegui foi que todos fossem chamados e eu estava lá mais relativamente a identificar necessidade de formação, mais a este nível.”</p> <p>“A parte da formação eles foram chamados, mas não foi individualmente, eu não consegui. Eles não disseram nada que diretamente porque tinham o empresário ao lado. Alguns são mais despachados e até dizem, mas na maior parte acabam por concordar.”</p> <p>“Naturalmente que tem que se conseguir falar com toda a gente ou pelo menos com toda a gente que possa identificar situações porque o falar com toda a gente para mim se são pessoas que não falam, que não me dizem nada, quer dizer, falar por falar, mas o homem não me disse nada?”</p> <p>GP</p> <p>“Todos têm de possibilidade de partilha e de dizer o que acham que não está bem e que deve ser melhorado. Isto depois reflete-se na árvore e no plano de ação.”</p> <p>“Ou seja, desde o início o envolvimento de todos”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Consultores de Ligação	<p>CL1</p> <p>“Cada consultor de ligação pode acompanhar até cinco empresas, mas eu já estava a acompanhar três outras empresas em outro projeto também de Formação PME. Mas não se pode acumular por Entidade Beneficiária, ou seja, o CL somente pode acompanhar 5 empresas independentemente se for com aquela Associação (CATIM, por exemplo) ou com outra”</p> <p>“Obrigatoriamente todos os CL para serem consultores de ligação têm de frequentar a formação ministrada pela AEP”</p>	34	19,32%

“é responsabilidade do CL e, no caso, também havia muita intervenção do gestor de projeto, partilhar com os consultores especialistas e com os formadores o que foi levantado na empresa e o que se pretende com cada intervenção que consta no Plano de Ação.”

“Para a primeira reunião existe um Guia que se chama Guia de Transparência para o Empresário. Os CL têm a indicação de que este guia deve ser entregue. Normalmente ao agendar a primeira visita eu enviava anexado ao e-mail este guia e depois na primeira entrevista entregava a versão impressa e no registo da intervenção, na observação, eu indicava que o guia havia sido entregue ao empresário.”

“O consultor nunca deixa de ser consultor de ligação, mesmo após a fase anteriormente descrita, e faz o acompanhamento da execução do programa e estão reservadas horas para ir à empresa e tentar avaliar e perceber como é que estão a decorrer as medidas quer de formação ou de consultoria, se há ajustes que têm de ser feitos, se realmente estão a serem cumpridos os objetivos, quais resultados é que estão a ser alcançados.”

“...porque depois no final quando acaba a fase de implementação é preciso ser feita uma avaliação da implementação e da execução das medidas através de um relatório final”

“Para esta avaliação o CL mantém contato com a empresa e baseia-se nas fichas de execução de medidas que falei a pouco que foram entregues quer pelos formadores quer pelos consultores especialistas”

“Ao CL cabe incentivá-los a preencher os questionários”

“... enquanto CL de uma empresa de consultoria como é a CH não é fácil, porque nós temos o SIG e depois se temos 20 horas temos que fazer em 20 horas”

CL2

“E fazia também sempre o papel do advogado do diabo, ou seja, às vezes ouvimos queixas que não são problemas dentro da organização e é preciso saber diferenciar entre uma coisa e outra,”

“Em termos do acompanhamento da execução é ir negociando com os consultores e os formadores o desenvolvimento do plano de formação”

“o meu trabalho parou um pouco na identificação das medidas e depois fazer a interligação com a empresa no sentido de perceber se as coisas estariam a correr bem ou menos bem, não tive a parte de contratação dos consultores.”

“na articulação com a empresa daquilo que era necessário para a implementação das medidas sim, mas não a escolha dos consultores / formadores.”

“depois fiquei responsável por fazer também o relatório final de execução do projeto

que envolveu a análise de todas as FEM dos consultores”

CL3

“No fundo o CL é aquele que tem que manter sempre, digamos, o dinamismo do projeto. Ele que tem que ir fazendo sempre os contatos com o empresário, mantê-lo sempre no ativo, mantê-lo entusiasmado. Saber se as coisas estão a correr mediante aquilo que eram as perspectivas e as necessidades dele e, se for necessário, sempre fazer um ajuste ao que está a ser desenvolvido.”

“...compete ao CL ir fazendo esta ligação com os outros consultores que estão no campo e com os formadores ir sempre fazendo o ajuste ao que está a ser desenvolvido.”

“...digamos que fica a cargo do CL o desenvolvimento de todo o diagnóstico e compete-nos desenvolver e fazer o trabalho de campo, o levantamento das necessidades e depois o desenvolvimento do diagnóstico propriamente dito.”

“compete-nos fazer o plano de desenvolvimento das medidas e daquilo que temos que melhorar na empresa.”

“Existem visitas periódicas em que o CL fica incumbido de “x” em “x” tempo ir visitar a empresa e saber como estão a correr as coisas.”

“Geralmente o CL acaba por ser um consultor com alguma tendência a, digamos, que não é só de uma área, acaba por ter algumas competências em outras áreas e consegue ver a empresa como um todo,”

CL4

“...nossa figura vai ser a de coordenação, a de apoio, digamos a de suporte, e claro que a grande preocupação é logo o envolvimento emocional com eles o mais possível.”

“o envolvimento dos empresários é de facto uma das prioridades que nós temos como CL,”

“Para mim, tudo o que são os aspetos comunicacionais, os aspetos de satisfação e evolução do projeto. Tudo isto é, portanto, digo eu, parece-me que é a função básica do CL”

“sempre muita comunicação com os consultores especialistas no sentido então de se perceber se a coisa fazia sentido ou não. E, portanto, lembro-me também de ter trabalho neste aspeto.”

“Nunca percebi muito bem isto, se o consultor aqui deve ser mais imperativo e dizer “olha, isto é o que eu acho que a sua empresa precisa” ou se deve antes aqui procurar um bocadinho de consenso do empresário.”

CL5

	<p>“Temos aqui o gestor de projeto, mas o CL tem que ter uma relação com a empresa que é mais do que a relação normal de consultor / empresa.”</p> <p>“Porque um CL funciona quase como o gestor de projeto naquela empresa”</p> <p>“Eu acho que o acompanhamento do CL confunde-se um bocadinho com o gestor do projeto. Às vezes a empresa recorre mais ao CL e outras vezes ao gestor de projeto, depende da relação que já existe, da empatia que já se criou”</p> <p>“Isto é um bocadinho também diria que 80% dos casos eles já têm uma listinha do que querem e a gente só tem que conseguir montar o puzzle todo.”</p> <p>GP</p> <p>“E mesmo que trabalhem a mais não se pode registar.”</p> <p>““O CL deve fazer esta ponte, ser o intermediário entre a empresa e os CE e os formadores.”</p> <p>“depois tem é que haver condições para alguém fazer porque esta figura do CL ser o gestor é inviável porque se perde imenso tempo.”</p> <p>“é suposto que naquela 1,5 hora de acompanhamento ele faça a visita, o acompanhamento e o relatório. É isso. E ainda corre atrás dos formadores todos e dos consultores para entregarem as FEM.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Consultores Especialistas e Formadores	<p>CL1</p> <p>“Não há fase de diagnóstico e de acompanhamento. O trabalho para o qual foi convocado diz respeito especificamente àquela medida de consultor ou no caso dos formadores a medida de formação.”</p> <p>“normalmente os consultores e formadores dão conforme lhes são exigidos e por vezes se sentem frustrados porque do outro lado não há reconhecimento do trabalho”</p> <p>“Até porque no final do processo ele tem que preencher a chamada Ficha de Execução da Medida que pode ser tanto de formação ou consultoria.”</p> <p>“Eles é quem sabem se a formação foi aquela porque muitas vezes fazem mais do que aquilo que lá está ou então não foi bem o que lá estava porque adequaram e não é “drama” não ter seguido aquele programa”</p> <p>“Só o próprio consultor ou formador é que sabe porque o manual de formação ou o power point é muito limitativo.”</p> <p>“No caso nem eram 20 horas e sim 17,5 porque estavam a ser dadas horas ao consultor especialista de Responsabilidade Social que ia fazer o levantamento para fazer o Projeto de Responsabilidade Social”</p> <p>CL3</p>	19	10,80%

“os formadores são aqueles que têm que assegurar que toda a formação é ministrada conforme os conteúdos que nós, os CL, definimos no início”

“Os consultores terão que desenvolver as medidas que nós achamos que seriam as indicadas para serem desenvolvidas.”

“quando é alguma intervenção num processo produtivo, que será algum consultor especialista consultado para indicar se aquilo que estamos a sugerir faz sentido ou não.”

CL5

“...definimos o plano de ação e neste plano muitas vezes já contamos os formadores para nos ajudarem a definir o plano de ação ou para nos ajudarem a definir a medida aos consultores formadores.”

“E também a parte da produção eu pedi ao Álvaro, que era o consultor especialista da produção, eu pedi-lhe para ser ele a fazer este levantamento de necessidade porque eu não tinha competência técnica para o fazer.”

“... aconteceu-me com uma empresa grande que ia trabalhar na área de qualidade em que para definir tudo e mais alguma coisa como aquilo ia ser só uma intervenção na área da qualidade, porque era uma empresa grande em PME especialização na Qualidade, o diagnóstico ia ser somente nesta área. Eu levei uma consultora especialista em Qualidade na fase de diagnóstico, que registou uma visita, eu não registei esta visita, acompanhei-a, mas não registei, para fazer o levantamento e me ajudar na elaboração do diagnóstico.”

“E aí sim eu habitualmente retiro horas minhas e atribuo ao CE.”

GP

“Portanto, ele no mesmo dia não pode ir de manhã numa empresa do CATIM e de tarde numa da APICER. Não pode registar. Não pode ir em uma do CATIM de manhã e outra do CATIM de tarde. É um registo, uma visita por dia, a nível de consultoria.”

“O consultor e o formador também têm ali uma grande quantidade de documentos que no final têm de apresentar.”

“A partir do momento que foi adjudicado há toda a informação que eles vão necessitar. O diagnóstico, e isto é uma coisa que eles perguntam em auditoria, teve acesso ao diagnóstico? Falou com o CL?”

“Por vezes eles fazem muito mais do que está planeado. Outras vezes o que está planeado não corresponde aquilo que a empresa precisa. Não estou a dizer que houve um mau levantamento, mas há situações em que aquilo é tão específico de formação mais técnica que quem elabora o plano de formação está no genérico e eles vão

	adaptar.” “Agora, quando um consultor ou formador está ali e vê que do outro lado aquilo não está valorizado, dão o mínimo que têm para dar e quando é exigido dá aquilo e mais o que tenha”		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Gestor de Projeto	<p>CL1 “depois temos que justificar toda e qualquer alteração à AEP e reformular o diagnóstico e Plano de Ação.” “Em minha opinião, a FEM deve ser preenchida por quem a realizou e nunca por um gestor de projeto.” “Eu se calhar demorava mais na fase de planeamento e adjudicação.” “Então, fazia questão enquanto gestora de projeto de quando chegar a fase de preencher a FEM vamos preenchê-la em conjunto, ou pessoalmente ou por telefone e dizia onde é que ia buscar” “Sim, fui eu que elaborei.” (RELATIVAMENTE AO MANUAL DE PROJETO)</p> <p>CL2 “Sendo que aqui na CH houve uma figura na altura da formação PME que era a GP que estava a negociar diretamente as medidas com os consultores”</p> <p>CL4 “Desde logo a gestora do projeto que me deu estas duas empresas para acompanhar, digamos assim.”</p> <p>CL5 “nós temos a figura do Gestor de Projeto em todos os projetos” “nós quando começamos esta edição, a gestora de projeto tinha ainda um papel muito presente”</p> <p>GP “Mas para além disto, a burocracia também do gestor de projeto. E de quem o auxilia, ter os DTP todos, aquilo que já sabes..tudo, tudo e tudo.” “mas nós tínhamos a responsabilidade de fazer aquilo que era nosso, as evidências, os diagnósticos, tínhamos sempre que fazer porque é o Dossiê que fica atualizado na empresa” “No CATIM não inserimos informação no NETPME e no SIIFSE. Não era da nossa responsabilidade tudo que fosse documentação para auditoria.” “Claro que no CATIM temos aquilo tudo que eu acabei de dizer, tem no separador de</p>	24	13,64%

	<p>registos, nós depois temos que tirar as nossas cópias e deixar lá nossos registos. Tem lá um separador de diagnóstico e nós temos de colocar lá depois o diagnóstico. Mas as outras coisas se estão lá ou não, é da responsabilidade deles.”</p> <p>“...é assim, um Gestor de Projeto para estes dois projetos, com volumes, de formação foi tanta coisa, tanta coisa. Validar aqueles diagnósticos todos porque alguns estavam a fazer pela primeira vez.”</p> <p>“A nível dos recursos humanos, para gerir é preciso ter condições. E por vezes gerir os internos é pior do que gerir os externos.”</p> <p>“É preciso estar aqui todos os dias.”</p> <p>“E agora isto multiplicado pelas outras tantas e tudo, era humanamente impossível”</p> <p>“Portanto, a gestora de projeto com o CATIM reúne não é bimensal, mas também não é mensal, está por ali no mês e meio, 45 dias, a volta disto.”</p> <p>“Então, havia uma reunião mensal com dia fixo com todas as gestoras de projeto de formação-ação para ver o nível de execução.”</p> <p>“Angariação das empresas, da parte comercial. O acompanhamento”</p> <p>“Mas sim acompanhava para ir percebendo para, como hei de dizer, se estava a correr conforme as expectativas deles.”</p> <p>“...não é o CL que fica responsável por fazer a ligação entre o CE e a empresa ou o formador e a empresa. Cabe à gestora de projeto.”</p> <p>“A gestora de projeto é isto, tem de estar ali para tudo e depois para validar.”</p> <p>“Portanto, eles (consultores / formadores) ligavam e eu indicava: agora vai buscar ali, vai buscar lá. Era pedagógico por quê? Porque na seguinte ele já sabia fazer.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Porcentagem
CATIM	<p>CL1</p> <p>“No caso do CATIM, o coordenador da EB distingue-se de outros por ir a primeira reunião do CL a empresa, ele procura que seja sempre na primeira reunião. No CATIM há também os gestores de formação e outros que vão gerindo o projeto.”</p> <p>“O CATIM privilegia sempre escalão 1 PME Integral e os restantes escalões</p>	19	10,80%

especialização. Não é uma imposição, mas pretendem com isto garantir, sobretudo, o cumprimento da implementação do volume de horas de formação”

“no final do diagnóstico deve ser enviado pela EB, pela associação, um link para eles acederem à plataforma e responderem ao questionário de avaliação das expectativas”

“Mas é uma questão de estratégia do CATIM por que há algumas empresas que compensam tudo isso, como tivemos caso de empresas grandes que escolheram integral e como tinham várias ações de formação com muitos participantes”

CL5

“Depois que interagir sempre com a Associação Empresarial, no fundo com a EB porque é ela que tem o projeto e é ela que supostamente dirige a equipa técnica”

“Do lado da EB por vezes não tem muita noção do que que isto exige e envolve e aqui também eu não tenho qualquer perceção acerca do CATIM.”

“A questão é que as EB e nós para conseguir angariar empresas para estes projetos mostramos cenouras que é “olha, sabe aqui aquela formação? Nós podemos fazer”.

“Tem a ver com a seleção das empresas e com a forma como as EB vendem a ideia”

GP

“Depois são as Associações que se candidatam à AEP. O CATIM, a APICER, a de Águeda, a SIG”

“Candidatam-se a AEP e tem a sua candidatura aprovada ou não com um determinado número de ED que são as empresas. O número mínimo de ED por cada EB é de 25, sendo que pode variar dependendo do tipo de execução que vão fazer, ou seja, por exemplo, uma grande empresa de 50 a 100 do 3º escalão equivale a duas mais pequenas.”

“O CATIM quer intervenções curtas. Curtas de seis meses. O que corresponde à especialização ou no caso de empresas de 1º escalão ao integral.”

“Neste caso nós não tínhamos o Dossiê de seleção porque era da responsabilidade do CATIM e eles também iam fazendo os Dossiers”

“E o CATIM quer tudo antes. É assim uma coisa. Eu antes ainda não sei quais são os formandos que vão participar.”

“O CATIM filtra tudo. Os Diagnósticos vão para lá e eles filtram”

“existe todo um trabalho, por exemplo no caso do CATIM, que é exigido mas que não é pago. Portanto, todo este trabalho burocrático de suporte é exigido, mas não é pago. Não há uma verba para tudo que seja de apoio ao projeto.”

“o Eng.º X acompanha os CL na primeira visita. Quando não disponibilidade de agenda logo que seja possível acompanha os consultores a todas as empresas para

	<p>abertura”</p> <p>“No caso do CATIM, eles como vimos, eles só querem empresas ou integral primeiro escalão ou então especialização, o que dá um total de 150 e a execução tem que ser em seis meses. O que é irreal.”</p> <p>“O CATIM não participa na fase de angariação.”</p> <p>“Quando é para pagamento, paga direitinho. Mas esta parte de apoio na fase de angariação não existe”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
AEP	<p>CL1</p> <p>“a própria AEP exige que haja um grande envolvimento dos consultores especialistas e dos formadores no sentido de não chegarem à empresa sem toda a informação, ou seja, sem ter tido acesso ao Diagnóstico e sem compreender quais são os seus objetivos ou para quais objetivos aquela medida foi estipulada”</p> <p>“Porque sendo um programa de formação-ação e é pedido pela própria AEP que as medidas sejam muito práticas, no contexto de trabalho”</p> <p>“Neste programa de Formação PME, 25% das ED são sujeitas a uma visita por parte de um auditor da AEP. E a AEP fala sempre com um ou mais consultores de ligação”</p> <p>“Obrigatoriamente todos os CL para serem consultores de ligação têm de frequentar a formação ministrada pela AEP”</p> <p>“...é pedido pela própria AEP que as medidas sejam muito práticas, no contexto de trabalho.”</p> <p>“A própria AEP tem três fases de avaliação que passa pela auscultação aos empresários...”</p> <p>“...é complicado porque o que eles querem mesmo é que tudo seja quantificado, mas na situação atual é impossível.”</p> <p>CL3</p> <p>“Apesar da AEP querer muito que aquilo seja visto como uma ferramenta para a empresa”</p> <p>CL5</p> <p>“E a AEP obriga que seja uma formação ministrada por eles”</p>	27	15,34%

“A AEP, no Formação PME, tem a metodologia do gestor de projeto aplicada a cada empresa.”

“A própria AEP fez algumas reuniões de trabalho para esclarecer dúvidas e melhorou o que tinha corrido menos bem para esta”

“Para a AEP isto não existe, o gestor de projeto não existe.

“é assim que a AEP exige e quanto a AEP faz visitas às empresas, o que ela quer saber é se o CL lá vai, se está a acompanhar”

GP

“A AEP concorre com este programa que se chama FormaçãoPME”

“Eles foram sempre melhorando a metodologia e a AEP é realmente exigente porque já está nisto há muito, tem muita experiência e acaba por ser até mais seletiva com as EB que seleciona e outras são de praxe”

“mantém-se a regra de entrevistar individualmente os dirigentes e os chefes de seção ou chefias intermédias, diretores de departamento e depois se houver, por exemplo, operacionais que tenham as mesmas funções, os comerciais e isso, fazem-se grupos e acabam por serem não entrevistadas, mas reuniões de trabalho.”

“A AEP tem aquela coisa, eles vão, fazem visitas as empresas para, digamos, as visitas de avaliação, eles têm vários momentos para avaliar e fazem a avaliação no terreno com visitas as empresas. Eles visitam 5% sempre do universo de empresas que participam.”

“Visita mesmo as empresas e vão em fases diferentes. Nalgumas vão logo após a conclusão do diagnóstico e outras vão após o término do programa que é para ver como é que decorreu”

“...eles fazem estas visitas e normalmente quando fazem as visitas aproveitam também para fazerem entrevistas. Entrevistam CL, entrevistam formadores e também CE.”

“E ah, existe também o projeto de Responsabilidade Social que eles cada vez mais a nível de projeto de Responsabilidade Social se foram tornando exigentes.”

“Por isso aqui é uma formação em que se procura o mais possível que não seja em powerpoint ou ali em sala. Eles valorizam muito mais o posto de trabalho”

“E dentro do 3.1.1 depois são os chamados os OI – Organismos Intermédios – que

	<p>depois se candidatam ao POPH. A AEP se candidata ao POPH para receber o dinheiro e implementar o Programa FormaçãoPME.”</p> <p>“Depois na candidatura há uma fase em que tem de ter não sei quantas EB que são as Associações e não sei quantas ED que são as empresas.”</p> <p>“por imposição da AEP. Temos que respeitar estas exigências que fazem parte aqui do MOF, da metodologia.”</p> <p>“depois a AEP lê mesmo os Diagnósticos.”</p> <p>“ ... a própria AEP, eles lá selecionam as empresas que vão visitar e não digo que todos os diagnósticos sejam lidos, eles não tem capacidade para isto, mas das empresas que eles selecionam para visitar eles vão ler.”</p> <p>“A AEP disponibiliza verba para isto, mas fica no CATIM.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
POPH	<p>GP</p> <p>“Ao POPH concorrem organismos intermédios e é o caso da AEP.”</p> <p>“Dentro do QREN existe o POPH que é para gerir tudo que seja para o desenvolvimento do potencial humano, ou seja, tudo que seja formação etc”</p> <p>“E dentro do POPH existem vários eixos. Um dos eixos é o 3.1 que é formação-ação. E este é o 3.1.1 porque há um outro de formação ação, estes que estão a decorrer, nas áreas de economia social que é formação-ação, mas aí é o 3.1.2.”</p>	3	1,70%
	Total	176	100%

Anexo 15 - Categorização da Unidade de Registo: Implementação da Metodologia

Categoria 1º nível: Implementação da Metodologia			
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Dificuldades	<p>CL1</p> <p>“É complicado porque alguns não se lembram de ir à caixa de correio, ou tem qualquer dificuldade e não preenchem e não estão familiarizados com própria terminologia utilizada.”</p> <p>“(…) percebia que havia muita dificuldade dos colegas em criar as árvores porque depois confundem um objetivo com uma medida.”</p> <p>“Depois no levantamento a dificuldade é passar para objetivo aquilo que na altura foi levantado.”</p> <p>“Então senti que havia muita dificuldade neste sentido e em diferenciar o que era um objetivo e uma medida.”</p> <p>“Isto já é outra luta.”</p> <p>“(…) as horas atribuídas em fase de diagnóstico eram poucas.”</p> <p>“Era mesmo pouco” (relativamente às horas)</p> <p>“(…)se nós não compreendermos exatamente o que estamos a fazer, depois avançar com os processos é mais complicado.”</p> <p>“(…) mas o entendimento disto nem sempre é linear.”</p> <p>“Eu se calhar demorava mais na fase de planeamento e adjudicação (…)”</p> <p>“Para o número de horas que havia para diagnóstico é muito exigente. Ou se tem muita experiência ou não se vai lá.”</p> <p>“(…) não é fácil (…)”</p> <p>“Portanto, eram poucas horas.”</p> <p>“Acho que ali a dificuldade está mais naquele tempo porque naquelas horas para uma pessoa inexperiente é muito difícil.”</p> <p>“Como eles dão 3 horas de acompanhamento, nós gastamos muitas mais horas para o acompanhamento.”</p> <p>“Acho que aqui a distribuição e carga das horas não está correta. Não é justa.”</p> <p>“(…)mas é muita coisa para uma carga horária tão reduzida.”</p> <p>“A parte difícil em algumas empresas é ganhar confiança (…)”</p> <p>“É que se fossemos fazer como eles realmente dizem na metodologia, seria</p>	132	42,31%

extremamente difícil senão surreal para algumas e muitas empresas porque eles exigem que tudo seja quantificável (...)"

"Chego lá e não tem registos e ainda algumas, em algumas e não todas, falamos em registos e eles ainda não sabem o que é (...)"

"(...) é complicado porque o que eles querem mesmo é que tudo seja quantificado, mas na situação atual é impossível."

"O que é também surreal num espaço de seis meses fazermos medidas na área de internacionalização e conseguir atingir um objetivo destes."

"(...) o trabalho em equipa logo de seguida ver se aquilo melhorou, teve impacto ou não é complicado."

"(...) muitas vezes a empresa não tem controlo dos processos e nós não temos tempo para fazer este levantamento."

"(...) não se consegue ter tudo como é considerado por eles como ideal, é impossível."

CL2

"(...) mas noutros casos em que o falar com os colaboradores acaba por ser complicado."

"Até porque às vezes as pessoas não têm mesmo capacidade para dizer quais são os problemas. Não tem mesmo esta visão. Já me aconteceu por diversas vezes."

"torna-se muito difícil só com a auscultação dos entrevistados e com auscultação dos colaboradores chegar a conclusões sobre o que vamos fazer naquela empresa."

"Nomeadamente a nível do quadro de medidas e da forma como temos que dizer o nível de impacto que aquela medida vai ter"

"A nível de resultados pode também termos alguma dificuldade em medir isso (...)"

" (...) isto para o CL poderá ser mais difícil de fazer porque nós percebemos no geral, se calhar temos a visão da floresta, sei que terá que percorrer um determinado percurso dentro da medida de consultoria ou de formação. Mas concretamente não consigo entregar um plano de conteúdos ao pormenor sobre isto."

"E, portanto, a parte de diagnóstico e identificação é estar a "reinventar a roda". E nestes casos aqui torna-se complicado porque estamos ali a perder tempo e a ter horas atribuídas para a fase de diagnóstico que se calhar faria mais sentido termos na fase de implementação."

“(…) muitas vezes quando faço a apresentação geral da metodologia e do programa, as pessoas estão lá a ouvir, mas não percebem muito bem o que aquilo é.”

“Devido ao número de colaboradores, não conseguir ter horários para reunir com todos individualmente, nem em focus grupo era possível porque havia turnos (…)”

“E eu já senti isto na pele enquanto Consultor Especialista. Darem-me, por exemplo, 12 horas para fazer um orçamento de tesouraria quando eu na realidade precisava de pelo menos 25 ou 30 horas para fazer num caso destes.”

“(…)vai ser uma complicação eu estar a dar horas enquanto CL para um consultor especialista ir lá aferir e perceber exatamente qual é a medida que vai aproveitar a empresa depois não cumpro com a metodologia.”

“Mas no fundo estamos a fazer uma proposta com base numa entidade que não conhecemos.”

“(…) da questão de termos as dificuldades em termos de muitas vezes algumas empresas sempre mais fechadas do que outras e não quererem que nós interrompemos muito tempo daquilo que são os trabalhos correntes dos colaboradores.”

“É preciso qualquer coisa para pelo menos nós termos uma noção do que aquela determinada empresa precisa mais do que outra porque senão fica muito complicado estarmos a gerir tudo da mesma forma.”

CL3

“É lógico que na parte produtiva é muito complicado saber se todos os setores que existem no mercado, saber aprofundadamente as especificidades de cada um dos setores.”

“(…) é daquelas coisas que se torna muito difícil fazer entrevistas e reuniões. Depois há problemas e estas coisas todas.”

“O nosso tecido empresarial é composto por muitas empresas desta dimensão, por empresas pequeninas, onde realmente é esta que é a grande dificuldade.”

“Mais uma vez vimos sempre para a dimensão da empresa. E acho que é aqui que as coisas encravam mais”

“(…) torna-se um bocadinho limitativo para conseguirmos fazer uma árvore de problemas como deve ser porque, digamos que aqui, a grande dificuldade é mesmo a dimensão da empresa.”

“Pois, já falamos. É difícil aplicar em empresas com dimensão pequena.”

“Mas nas empresas pequeninas é muito difícil porque às vezes não tem área

comercial, não tem área de marketing, só tem área produtiva e um contabilista. Torna-se muito difícil para aplicar.”

“O problema é quando se arranca com os projetos às vezes fora do tempo.”

“(…) tínhamos 3 ou 4 meses para executar tudo e aqui é até muito difícil não só para nós que ficamos sobrecarregados de trabalho, mas também para os empresários que não podem parar as empresas para estar a ter formação.”

“(…) quando estão com picos de trabalho depois eles começam a perder tempo e não estão atentos porque depois há um que se levanta porque é preciso, é urgente e é isto que prejudica mais a execução dos projetos.”

“É horrível porque se pede muita coisa em muito pouco tempo.”

“Nunca consegui fazer um relatório no tempo em que foi estipulado. As horas são insuficientes.”

“Apesar de darem poucas horas para o diagnóstico, existem aqui muitas horas que acabam por ser desperdiçadas em tanto papel e que poderiam ser aproveitadas para a consultoria (…)”

“Estamos aqui a perder tempo, a perder horas, com duas, digamos, nem sei se lhe chamo de ferramenta, porque o relatório final então esse ainda menos ferramenta tem, e no fundo a perder alguma atividade operacional interessante para o empresário.”

“A limitação é a dimensão.”

“(…) esquecemos muitas vezes que existem ainda muitos empresários com a quarta classe.”

“(…)mas depois nós vimos embora e eles não conseguem.”

“porque vai ser sempre quase um monólogo, que é eu a falar sozinho para o empresário porque ele não consegue depois contrapor e nem discutir comigo uma árvore de problemas porque para ele aquilo não faz sentido. Ele não chega lá.”

“Nenhum deles quer saber desta burocracia.”

CL4

“Porque as pessoas estavam sempre na rua, tinham funções de exteriores, caminhonistas etc e não foi fácil falar com todos.”

“(…) nem sempre senti os empresários interessados em perceber qual era a metodologia que estávamos a utilizar.”

“(…) nem sempre, se calhar, foi possível que eles percebessem todos os passos da metodologia.”

“(…) às vezes não conseguimos, como hei de dizer, as coisas são mais rápidas.”

“Não se consegue com tanto pormenor quanto a metodologia pede.”

“A metodologia é muito pura, mas também com alguma dificuldade em a transplantarmos facilmente à prática.”

“(…) muitas fases e nem sempre é fácil com as empresas cheias de pressa como estão para faturarem e inverterem a crise neste momento, portanto, mais focados na parte prática do que na parte metodológica.”

“Se bem que difícil de construir às vezes. Não é fácil.”

“(…) as horas para o diagnóstico, como ele é muito trabalhoso, foram curtas para mim.”

“Eu precisei de mais horas, claramente, do que aquelas que me foram designadas.”

“(…) há, se calhar, uma certa desproporção entre as horas atribuídas à formação e as horas atribuídas à consultoria.”

“As limitações são, depois, colocar isto na prática.”

“Há aqui uma grande pressão por resultados (…)”

“E, portanto, esta complexidade às vezes não se coaduna com a realidade da empresa.”

CL5

“há empresários que estancam um bocadinho esta relação.”

“(…) na maior parte destas empresas com esta dimensão não existe o empresário e a empresa. O que existe é uma fusão. E aqui temos alguma dificuldade em chamar as coisas pelos nomes às vezes porque sabemos que vamos ferir o empresário ou que vamos questionar.”

“E nós temos que juntar a vontade da empresa com a nossa disponibilidade técnica e aquilo que de facto é relevante para a empresa.”

“Às vezes o que é absolutamente prioritário não é da vontade do empresário porque é uma zona desconfortável.”

“(…) o acompanhamento da execução é sempre desafiante e às vezes um bocadinho frustrante.”

“Há coisas de atraso na entrega de trabalhos, às vezes algum abandono que existe por parte dos consultores e que nós vamos nos apercebendo e vamos colocando ali uns paninhos quentes.”

“Depois há invariavelmente problemas de comunicação.”

“Porque muitas vezes o empresário não abre muito a porta para que se fale com as outras pessoas.”

“Eu acho que tem a ver com abertura das pessoas ou não porque esta metodologia supõe, e aí que está o problema, que a empresa tem um objetivo

com a entrada do projeto que é: melhorar a sua performance, qualificar as pessoas e as suas metodologias. ”

“(…)o que eu acho que às vezes acontece nos templates que estão definidos pela AEP é que há muita redundância.”

“É difícil porque o empresário não vê resultados nenhuns dos diagnósticos. E faz sentido que não veja. Se o empresário já sabe o que quer, todo o trabalho de diagnóstico é para perder tempo, é para cumprir calendário.”

“(…) como o diagnóstico é muito difícil fazê-lo de forma pura (…)”

“Quase que não combina as motivações dos empresários para o projeto com aquilo que o projeto tenta fazer.”

“(…) as virtudes não combinam com a limitação que existe que é as empresas de facto que vêm para este projeto, muitas vezes vêm colmatar ali uma obrigação legal.”

GP

“Se agora é difícil,(…)”

“(…)e para nós era complexo em tão poucas horas conseguir desenvolver um relatório de diagnóstico como eles exigem.”

“A parte mais difícil é no levantamento das chamadas ‘situações atuais e definição de situações desejadas’.”

“Os empresários tinham uma certa relutância em dizer, assumir que havia problemas.”

“(…) o que acontecia era que por vezes havia abusos de pessoas porque este projeto está em fase de implementação de medidas e alguns consultores abusavam em por uma atividade do gênero de simulacro de incêndio (…)”

“(…) em algumas empresas é difícil de implementar porque eles não param.”

“(…)há, infelizmente, neste país muitas empresas em que os colaboradores não vêm a formação como uma mais valia e sim como uma imposição.”

“(…) e eles depois têm receio de serem expostos frente aos seus colegas.”

“E fogem.”

“É que existe um número máximo de empresas que um CL pode acompanhar.”

“É difícil porque depois há determinada hora que para executar o Diagnóstico é inviável porque eu não consigo.”

“(…) naquele período eu não consigo imputar as horas todas que tenho para Diagnóstico.”

“(…) tudo tem que começar e terminar dentro daquele prazo por vezes a equipa, quando se está em várias frentes é difícil.”

“ (...) acho que esta era a maior dificuldade, era mesmo gerir a parte da equipa e também a burocracia”
“(...) quando é muita coisa para pouca gente. É muita coisa”
“É mesmo muita coisa.”
“E o CATIM quer tudo antes. É assim uma coisa.”
“Sim. Gerir as disponibilidades.”
“(...) isto era eu que os validava todos. Esta foi a minha dificuldade.”
“(...) um Gestor de Projeto para estes dois projetos, com volumes, de formação foi tanta coisa, tanta coisa.”
“É o caos.”
“Mas isto continua a ser uma luta.”
“(...) ainda não interiorizaram que aquilo é um instrumento para quem não foi a empresa (...)”
“Mas isto vindo daquilo que eu dizia. Um gestor de projeto com uma assistente não dá.”
“E por vezes gerir os internos é pior do que gerir os externos.”
“Andar aqui e andar na rua era impossível.”
“(...) outra dificuldade, é que não percebem o valor das coisas.”
“Agora, quando isto não é feito quem vai a seguir dificulta.”
“E agora isto multiplicado pelas outras tantas e tudo, era humanamente impossível.”
“E isto e viste, foi o fim do mundo.”
“(...) recursos humanos, gerir a equipa é sempre complexo.”
“(...) a barreira é ter disponibilidade de recursos para cumprir com a metodologia e com as exigências e dentro das horas (...)”
“ (...) por isto que as barreiras são assim, tem a metodologia e depois cumpre-se, mas com custos suportados.”
“(...) mas se nós fôssemos a fazer contas não sei se isto, não deverá ter grandes margens.”
“O trabalho associado é muito grande.”
“(...) custou-me muito perceber depois quando eu voltei, andar ali a caça ao homem ou a mulher.”
“Mas aqui nós não tínhamos recursos para fazer isto.”
“(...) eu também não tinha tempo para depois de concluir um DTP validar.”
“Demora marcar formação.”
“Como não tem disponibilidade é muito difícil implementar. É muito difícil.”

	<p>“(...) mas eles mal sabem clicar, imagina preencher.”</p> <p>“Acaba por ser preenchido, mas sem rigor.”</p> <p>“E isso correu muito mal que foi conseguir executar naqueles meses.”</p> <p>“Três meses? Não há quem. Não há condições.”</p> <p>“Isto correu mal. Foi negociado tarde. Iniciou tarde.”</p> <p>“Portanto, um diagnóstico em 20 horas é surreal, é impossível.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Ferramentas	<p>CLI</p> <p>“A árvore de objetivos é o espelho da árvore de problemas, mas transposta para objetivos.”</p> <p>“Faz-se o levantamento das situações atuais que são, digamos, os problemas e convertemos as situações atuais em situações desejadas”</p> <p>“Mas uma coisa a evitar é passar questionários, ir embora e voltar para recolher, não é de todo uma boa prática e deve ser evitado.”</p> <p>“O diagnóstico e o plano de ação formam o DPD (Diagnóstico Plano de Desenvolvimento).”</p> <p>“(...) tem a primeira parte que é o diagnóstico mesmo com a caracterização da empresa, dos recursos humanos, do negócio, da envolvente e a contextualização. A segunda parte é mesmo o Plano de Ação já com a árvore de objetivos, o quadro de medidas, quadro de atividades por medida, com os planos de formação, projeto de Responsabilidade Social, as atividades médio a longo prazo e a identificação dos colaboradores que têm condições para frequentar os CNO (...)</p> <p>“Para esta avaliação o CL mantém contato com a empresa e baseia-se nas fichas de execução de medidas que falei a pouco que foram entregues quer pelos formadores quer pelos consultores especialistas.”</p> <p>“(...) eu normalmente faço entrevistas aos chefes de equipa ou então quando se trata de casos em que só há uma pessoa a desenvolver aquela função, então são entrevistas.”</p> <p>“Quando são muitos a desenvolverem as mesmas funções faço reuniões (...)”</p> <p>“(...) se tem 50 horas de consultoria que era o caso na altura, no Integral passa a ser 100horas. Se forem 75horas de formação então no integral tem o dobro, 150 horas.”</p> <p>“Uma das técnicas que aplico em qualquer caso é a utilização de “post-its”. Costumo fazê-lo porque é mais fácil visualizar, mas há quem consiga fazer sem os post-its.”</p>	105	33,65%

“Com os colaboradores são feitas as reuniões/entrevistas e depois apresentados os resultados.”

“Depois de ter o quadro de medidas, a árvore e o diagnóstico todo é que se faz a matriz. É um resumo.”

“Um único quadro em que estão as medidas de consultoria, e formação, os objetivos intermédios, os diretos, o objetivo geral e que estão definidos os recursos, os intervenientes, os custos para a empresa.”

“é que remete para outro documento que é o plano de formação para as sessões de formação e depois tem um pequeno quadro em que compila as atividades de médio e longo prazo.”

“A Matriz advém do quadro de medidas e da árvore. A árvore gera o quadro de medidas e o quadro de medidas por sua vez gera a matriz.”

“Na matriz, de uma forma clara e rápida conseguimos ter a perceção global do trabalho que é feito e o que envolve em termos de ações, em termos de resultados, em termos de objetivos e em termos de horas (...)”

“(...)de uma forma clara e muito rápida consegue-se ter a perceção de tudo que vai ser feito ao longo da implementação.”

“Se nós fizermos um bom plano de ação e depois se os consultores especialistas e os formadores corresponderem às expectativas e aquilo que é ali pedido, a fase de implementação corre bem (...)”

“O relatório final em si parece-me bem porque ele resulta de todas as fichas de todos os consultores de ligação, consultores especialistas e formadores.”

“(...) há lá uma parte na FEM que basicamente fala do número de horas planeadas, o número de horas executadas, se a execução foi ou não na totalidade (...)”

“São três horas faseadas. Portanto, cada visita de acompanhamento era 1 hora e meia.”

“(...) é o plano de ação e que também é muito trabalhoso (...)”

“Nesta primeira visita aproveita-se também para visitar as instalações porque só assim é que nós percebemos a organização, ou a falta dela (...)”

CL2

“Em termos de realização do Diagnóstico Estratégico, todas as entrevistas foram feitas, algumas em formato individual e outras em focus grupo.”

“(...) após a identificação dos principais problemas e esclarecimento das dúvidas quanto aos eventuais problemas e aferir estes problemas, é constituída a árvore de objetivos.”

“Eu faço sempre primeiro a árvore de problemas primeiro para depois chegar à árvore de objetivos independente de ser apresentada somente a árvore de problemas ou a de objetivos.”

“Eu costumo utilizar a técnica dos post-its (...)”

“(...)a árvore ficará sempre validada junto do empresário sendo que o trabalho de construí-la é feita em back-office e depois há uma reunião com o empresário no sentido de perceber se de facto concorda com aquilo, se há alguma coisa que ele queira perceber melhor e ficam esclarecidas todas as dúvidas.”

“(...) daí é que avanço para o plano de desenvolvimento que será então enunciar o tal eixo de medidas que vão combater de uma forma mais ou menos eficiente todos os problemas terminais, todos os objetivos terminais.”

“(...)eu tinha falado numa componente das entrevistas que é muito importante”

“através de informação que eu vou pedindo sobre a empresa em termos económico-financeiros, em termos de relatório de gestão, em termos de análise daquilo que é a política de comunicação da empresa, do site, se existem brochuras ou não.”

“(...) tento sondar um pouco se de facto aquilo pode estar a ser ou não um problema naquela empresa também. Tudo isto me ajuda a desenvolver o diagnóstico e a identificar pontos de melhoria e a formalizar objetivos.”

“Eu acho que o problema é sempre importante para negociar com o empresário a implementação da medida.”

“No âmbito também da Matriz, acredito que na altura, a questão de quem vão ser os formadores, normalmente nunca bate certo.”

“Enquanto matriz de planeamento significa que é um planeamento, não é a execução real. Não tem que ser a execução real.”

“(...) as empresas valorizam diagnósticos rápidos, não pesados e não muito burocráticos”

“E acabo por ter que explicar outra vez na altura das entrevistas.”

“A empresa tem que assinar, tem que validar e tem que se fazer um plano a longo prazo.”

CL3

“(...) após termos feito o diagnóstico (...)”

“Não se fica somente a espera do agendamento da reunião para ir lá fazer a visita e saber se as coisas estão a correr bem ou não.”

“Essencialmente entrevistas e reuniões.”

" também tentamos através destas entrevistas com os colaboradores identificar alguma área em que possamos intervir."

"Depois para a análise financeira é pedida toda a documentação financeira da empresa para ser feita uma análise e se identificar alguma melhoria que se possa desenvolver neste sentido."

"(...) no fundo, temos que descobrir quais são os problemas que estão cá embaixo para a solução que a gente pretende e faz-nos, digamos, que disseminar tudo onde é que temos que realmente intervir"

"Sobre isto não tenho nada a dizer porque aquilo no fundo é um resumo do que está previsto para trás." (relativamente à MPP).

"É mais um quadro para se preencher."

" (...) é preciso ter um relatório final. Mas uma coisa mais simples e não aquela porcaria de voltar a por aquilo que se meteu no diagnóstico inicial, voltar a perder horas com aquilo."

"De forma que para eles o diagnóstico não tem qualquer tipo de valor."

"Da mesma forma que não tem o relatório final."

CL4

"(...) nem sei se posso chamá-las de técnicas, mas para já auscultação."

"Eu tinha uma matriz de perguntas para falar com as pessoas."

"Lembro-me de ter falado em termos individuais, mas houve também alturas em que fiz pequenos grupos."

"Desenvolvimento de muita capacidade de escuta e depois ir devolvendo um bocadinho para eles já o processamento da informação, (...)"

" Um bocadinho esta metodologia ativa, se quiser, com perguntas ao grupo e às pessoas que fãmos ouvindo."

"eu tentei aplicá-la com a mesma pureza(...)"

"(...) quando o empresário nos valida a árvore, de facto, quase só com aquela página nós conseguimos perceber tudo que vai acontecer, que está a acontecer e vai acontecer para a frente."

"(...) ela para mim foi sempre a matriz por onde eu me guiei depois no desenvolvimento do projeto até o fim."

"(...)a árvore de objetivos é sempre um documento muito importante quando estamos a trabalhar na prática. Ela é muito útil."

"Esta técnica é utilizada." (post-its)

"(...) que a árvore fosse muito consensual. Portanto, quando se olhasse para ela se percebesse "ok. Esta árvore é interessante para a empresa e vai ajudar".

“Aqui trabalhei, tive que a fazer, mas não achei uma ferramenta tão útil ao longo do desenvolvimento do projeto.” (sobre a MPP).
“Portanto, mas eu escolhi mais a árvore para ir me guiando, para saber como as coisas estavam a acontecer. E pronto, de vez em quando dar uma vista de olhos na matriz.”
“A gente olha para a outra ferramenta e ajuda demais.”
“(…) como hei de dizer, temos que fazer um bom diagnóstico para depois as medidas serem muito corretas e serem aquelas que a empresa precisa.”
“(…) a fase do diagnóstico é fulcral, tem que ser bem feita e tem que exigir tanto em tempos, por isto é que eu demorei mais tempo do que o estipulado.”
“Tinha que estabelecer objetivos de visita, digamos assim (…)”
“A fase do diagnóstico, sem dúvida, foi a mais trabalhosa.”
“O relatório não tem assim…acho normal. Acho normal que exista.”
“Acho que é uma boa maneira de terminarmos o trabalho.”

CL5

“E, portanto, aqui não temos a árvore de problemas, temos a árvore de objetivos. Mas que no fundo uma coisa e a outra, é só fazer a pergunta de forma diferente e temos a mesma árvore.”
“O diagnóstico estratégico, pelo menos como eu entendo, é interessante nestas empresas.”
“(…) nós temos que olhar para a empresa, perceber o que de facto ela precisa, colocar tudo em cima da mesa.”
“Mas depois definir prioridades não esquecendo as nossas valências técnicas.”
“Nós aqui fazemos o diagnóstico e definimos o plano de ação”
“E invariavelmente, e é difícil conseguir contrariar, os objetivos não surgem da reflexão que é feita para a definição da árvore.”
“(…) e porque ele quer aquilo nós temos que construir tudo e andamos ao contrário.”
“(…) é quase impossível que alguém entre num projeto deste de peito totalmente aberto e que diga assim: eu não tenho nenhuma ideia pré-definida.”
“Quando começa eles já têm uma lista de coisas que eles se lembraram que era “porreiro” incluir e tal.”
“Muitas vezes o que acontece é que nós só vamos levar mais ideias porque ao longo do diagnóstico tocamos nas áreas e eles começam a ver que também poderia ser interessante, que não tinham pensado naquilo e acabamos por validar

as ideias que já existiam e criar mais”
“Isto é um bocadinho também diria que 80% dos casos eles já têm uma listinha do que querem e a gente só tem que conseguir montar o puzzle todo.”
“Exatamente. Muitas vezes, excessivamente com o empresário.” (relativamente às entrevistas)
“É uma matriz.”
“(…) um diagnóstico não foi feito para se gastar 30 horas. O Diagnóstico foi feito para se estar 30 horas na empresa e depois o resto do tempo estar em casa e não ser faturado.”
“A árvore só se utilizada na fase de diagnóstico para definir os objetivos diretos e depois não a utilizo mais.”
“A matriz serve para planejar.”
“(…)portanto, ao longo do projeto eu não a utilizo. Utilizo para planejar.”
“Para as empresas a fase de diagnóstico é muito longa sempre.”
“(…) se nós implementarmos a metodologia de forma pura, as horas não são poucas, são as necessárias para se conseguir auscultar, questionar, fazer brainstormings com a equipa, discutir uma série de pontos, ouvir a empresa, e preencher o DPD.”
GP
“(…) pode-se fazer reuniões de trabalho.”
“(…) fazem-se grupos e acabam por serem não entrevistas, mas reuniões de trabalho.”
“(…) agora a matriz está simplificada.”
“(…) às vezes com brainstorming ou tentar fazer uma análise swot, ao menos nos pontos fortes, na parte de análise interna, pontos fortes e pontos fracos (…)”
“(…) onde nós devemos agir transpõe para a situação desejada e as situações desejadas são os objetivos”
“(…) em função dos objetivos traçamos a árvore de objetivos e que antes era a árvore de problemas.”
“Depois da árvore de objetivos é que temos o quadro de medidas em que identificamos cada medida que nos permitirá alcançar um objetivo direto.”
“(…) os objetivos diretos são os objetivos terminais. Estão no fim de linha. Porque existem três tipos de objetivos: objetivo geral (que é o do topo) e depois os intermédios e os diretos ou terminais. E nesses que nós vamos trabalhar porque ao trabalhar nos que estão no fim de linha automaticamente vamos resolvendo os que estão logo acima e chegar ao objetivo geral.”

	<p>“(…) do quadro de medidas, fazemos detalhadamente as atividades para as medidas de consultoria através da matriz e no caso da formação existe mesmo um quadro que é o plano de formação para cada uma das ações de formação.”</p> <p>“(…) existe também o projeto de Responsabilidade Social”</p> <p>“Portanto, ele no mesmo dia não pode ir de manhã numa empresa do CATIM e de tarde numa da APICER. Não pode registar.”</p> <p>“É um registo, uma visita por dia, a nível de consultoria. A nível de formação já é diferente.”</p> <p>“E de quem o auxilia, ter os DTP todos, aquilo que já sabes..tudo, tudo e tudo.”</p> <p>“(…) há também o Dossiê de empresa, o Dossiê de empresa que fica na ED e o dossiê que fica na EB, no CATIM”</p> <p>“Se há os Planos de Formação, está bem, pode até não ser o que lá está o que vai ser depois executado porque não se encontra lá o formador, porque a empresa naquele período afinal não pode, porque o consultor / formador (…)</p> <p>“(…) naquela empresa conseguiu-se, planeou-se começar a tal, terminar a tal, conseguiu-se.”</p> <p>“A FEM não é linear.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Processos internos adotados pela CH	<p>CL1</p> <p>“todos nós tivemos acesso com a partilha desta informação (Manual do Projeto).”</p> <p>“Neste manual constam todas as instruções para cada tipo de interveniente no processo.”</p> <p>“O próprio contrato celebrado entre o consultor ou formador e a entidade, mas aí já constam as funções e as responsabilidades de cada interveniente.”</p> <p>“Neste caso é mesmo em forma de contrato, o conteúdo está lá, mas sob a forma de contrato.”</p> <p>“(…) mas nem sempre há condições disto ser executado porque nem sempre logo que é concluído o diagnóstico estão adjudicados todos os consultores / formadores.”</p> <p>“Não. Porque concluído o diagnóstico não ficaram logo adjudicados.”</p> <p>“Eram dados os registos já em pdf para que não acontecessem coisas indevidas.”</p> <p>“(…) eram fornecidos os templates logo no início, depois o dossiê era lhe entregue ou caso ele não pudesse vir recolher, estaria na empresa no primeiro dia da formação que era para depois não andarmos com estresses”</p> <p>“O contrato seguia também logo no início, a FEM também e logo no corpo do e-</p>	75	24,04%

mail já dizia os documentos que teriam que ser entregues.”

“(…) tínhamos também os mapas de avaliação dos formandos, tinham diversas coisas e tudo isto era entregue logo no início (…)”

“(…) também enviava o Diagnóstico, no caso de formação os planos de formação iam lá que era para depois o formador e o consultor perceberem (…)”

“No caso nem eram 20 horas e sim 17,5 porque estavam a ser dadas horas ao consultor especialista de Responsabilidade Social que ia fazer o levantamento para fazer o Projeto de Responsabilidade Social.”

“Normalmente ao agendar a primeira visita eu enviava anexado ao e-mail este guia e depois na primeira entrevista entregava a versão impressa e no registo da intervenção, na observação, eu indicava que o guia havia sido entregue ao empresário.”

CL2

“Não sei precisar agora. Não sei se recebi. Já foi há algum tempo.”

“(…) fui sempre acompanhando para verificar se as coisas estavam a correr bem ou a correr mal e dar o feedback à `GP`”

CL3

"Não" (relativamente à receção do Manual de Projeto)

CL4

“Que me lembre não. Se calhar tenho, mas não me lembro de ter utilizado.”

“E sim, eu acho que o acompanhamento é constante e não sendo muito formal, no entanto, quando é preciso procura-se facilmente e encontra-se facilmente.” (relativamente ao apoio interno).

CL5

“nós constituímos alguns grupos de trabalho para desenvolver algumas metodologias para além daquelas que estavam de base, nós fazíamos sempre o manual de projeto e há sempre uma série de indicações que são específicas para a CH, apesar de naturalmente respeitarmos a metodologia que a AEP indicou, depois nós temos particularidades.”

“(…) como depois houve ajustes na nossa metodologia de trabalho normal de projetos desta natureza para a metodologia da AEP.”

“(…) houve imensas reuniões de trabalho para definirmos uma série de coisas com as várias gestoras de projetos envolvidas como com os consultores de ligação também.”

“E aí depende muito também de qual foi a metodologia de trabalho que nós definimos com as várias associações ou com as várias EB.”

“Nós dávamos 3,5h do total das horas do diagnóstico e atribuíamos ao consultor de responsabilidade social e elas iam lá e faziam a visita para preenchimento do diagnóstico.”

“Havia alguns casos em que a última visita só podia ser de 2h ou de 3h que era para acertar, mas habitualmente dávamos 3,5h que era uma visita completa à consultora desta área.”

“A questão é que as EB e nós para conseguir angariar empresas para estes projetos mostramos cenouras que é “olha, sabe aqui aquela formação? Nós podemos fazer.”

“Porque nós temos 30, mas queremos gastar 15 e depois as coisas de facto não são possíveis.”

“(…) aqui pondo a CH para gerir estes projetos, estamos a falar em alguns casos de duplicação de trabalho porque há o gestor de projeto e há o consultor de ligação.”

“E eu não acho que se possa dispensar nenhum deles e, portanto, tem a ver com a nossa forma de trabalhar na maior parte das vezes e com esta metodologia em particular.”

GP

“No CATIM não inserimos informação no NETPME e no SIIFSE.”

“(…) nós depois temos que tirar as nossas cópias e deixar lá nossos registos. Tem lá um separador de diagnóstico e nós temos de colocar lá depois o diagnóstico.”

“Temos prazos, temos prazos e andamos ali com o chicote.”

“Depois para se estar em cima desta gente toda é impossível ser operacional e estar na rua.”

“É preciso estar aqui todos os dias.”

“Eu tinha aqueles mapas de planeamento por empresa. Aquilo era o meu instrumento”

“(…) tinha tudo calendarizado (…)”

“Isto foi um template que eu apliquei (…)”

“(…) faz sentido porque temos que ter um planeamento.”

“(…) existe um template que depois abandonaram porque acharam que era muito confuso.”

“Temos que saber quando vai começar a formação, DTP, os DTP que temos para fazer porque quando a formação começa o DTP tem que estar pronto para ser entregue.”

“(…) ou o formador vinha levantá-lo ou era entregue.”

“(...) data de entrega, tinha uma coluna para DTP executado, DTP data de entrega e DTP data de recolha.”

“(...) é preciso ter o mínimo para que as coisas corram como deve ser, para se cumprir.”

“todo este trabalho burocrático de suporte é exigido, mas não é pago. Não há uma verba para tudo que seja de apoio ao projeto.”

“Nestas candidaturas há uma verba, por exemplo, há verba para valor pago ao consultor, pago ao formador, há outra para as deslocações, há outra se for preciso para as instalações e aos recursos humanos afetos.”

“À CH são pagas as horas exclusivamente.”

“Se eu preciso de 20 horas para a formação, são 20 horas e não há o trabalho para fazer o DTP e o reporte.”

“Tem que haver uma gestão interna para que isto seja feito.”

“O valor que se recebe por hora tem que dar para fazer tudo, para dar formação, para se descolar até a empresa.”

“E depois a CH é que tem que gerir as coisas de forma que o valor recebido por hora dê para a parte operacional, o formador dar a formação, para o formador se deslocar, digo formador como digo consultor.”

“Existem reuniões (...)”

“(...) a gestora de projeto com o CATIM reúne não é bimensal, mas também não é mensal, está por ali no mês e meio, 45 dias, a volta disto.”

“Depois a nível interno passaram a ser realizadas, não foi assim no início, mas depois talvez a partir de abril do ano passado, iniciaram.”

“(...) ela (manager) ficou responsável por ter o controlo de todos os projetos de formação-ação.”

“Então, havia uma reunião mensal com dia fixo com todas as gestoras de projeto de formação-ação para ver o nível de execução.”

“(...) templates, há aqueles em que nós conseguimos avaliar o que estava planeado por empresa planeado e executado em formação e consultoria, havia este.”

“(...)eu havia criado um da formação que era para se fazer o acompanhamento de tudo que já tinha (...)”

“(...) fazia-se este controlo porque no outro é apenas planeamento, só tem número de horas.”

“(...) depois não sei se elas foram utilizando todos estes templates.”

“Havia outro mapa de controlo.”

	<p>“(...) controlo dos pagamentos.”</p> <p>“Aqui fazem tudo pelo HT (...)”</p> <p>“Aquele mapa que nós tínhamos de planeamento e execução fazia um com os externos e ia lá colocando os meses em que estava planeado que eles dessem formação para perceber quando estava fechada aquela ação de formação.”</p> <p>“Chegava ao final eles tinham a receber a 30 ou a 90 dias. Portanto, fazia por ali o controlo de quem estava a receber.”</p> <p>“Claro que o ideal era nós recebermos o DTP e validarmos tudo.”</p> <p>“E eu no começo não acompanhei tanto quanto ela precisava”</p> <p>“Só entra o pagamento quando tem toda a documentação entregue.”</p> <p>“Agora a forma de se trabalhar aqui que é quem é operacional é operacional, depois tem é que haver condições para alguém fazer(...)”</p> <p>“(...) sendo do CATIM é mais fácil do que outros porque nós não somos responsáveis por tanta coisa (...)”</p> <p>“Internamente nós temos procedimentos também para fazer as avaliações”</p> <p>“Até para depois fazer a avaliação do projeto.”</p> <p>“Há a avaliação e depois existem os relatórios de formação que aparece tudo isso porque existem avaliações do formador aos formandos; do formador à ação e dos formandos à formação e ao formador e a tudo isso.”</p> <p>“(...) e depois também é obrigatório que o próprio coordenador faça a avaliação aos formadores, aos consultores. Isso também tem que ser feito.”</p> <p>“O CATIM também começamos muito tarde. Nós em janeiro estávamos a começar diagnósticos o que fez com que a fase de implementação fosse muito tarde e depois porque eles próprios, eu não sei como isto foi negociado, mas começou muito tarde e depois a fase de implementação também é tardia.”</p> <p>“Aí retiram-se da fase de implementação. A medida é mesmo acompanhamento. Esta previsto.”</p> <p>“Ela exige e depois eles já definem que é 1,5hora para cada visita de acompanhamento sendo que são 3 horas se forem pequenas empresas ou especialização; 4,5 se forem do escalão seguinte e 6 horas se forem do outro. Porque são sempre múltiplos de 1,5 hora”</p>		
	Total	312	100%

Anexo 16 - Categorização da Unidade de Registo: Adequação da Metodologia

Categoria 1º nível: Adequação da Metodologia			
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Envolvimento dos atores	<p>CL1 “O ideal nesta metodologia é mesmo, quando isto é possível, no início haver uma reunião com todos os intervenientes, os representantes da empresa, consultor de ligação, os consultores especialistas e os formadores.” “Na MPPO há auscultação de todos e um envolvimento de todos os colaboradores.” “Na fase do diagnóstico, temos mesmo de fazer o levantamento junto de todos, (...)” “(...) fazem uma média de 8 formandos por ação o que quase significa que estão a participar todos (...)” “Estamos quase a falar de 80 colaboradores a participarem em muitas horas (...)” “(...)temos que fazer um levantamento com eles (...)” “e isto estou a falar com os colaboradores, fora o levantamento com os empresários, representantes ou às vezes também com os responsáveis de departamento porque são eles que conhecem uma ou outra área.” “(...) desde que haja envolvimento de ambas as partes, por parte da empresa e dos seus intervenientes como por parte dos consultores e dos formadores”</p> <p>CL2 “Assim, em todas as intervenções que fiz para o envolvimento dos empresários e colaboradores foi sempre apresentada a metodologia no início do projeto.” “Explicava no que consistia o programa e a própria metodologia utilizada.” “Em alguns casos foi possível fazê-lo juntamente com todos os colaboradores e os empresários e em outros casos tive que fazê-lo individualmente porque houve pessoas que não estiveram presentes na sessão inicial e tive que fazê-lo aos poucos.” “e a metodologia passava sempre por perguntar aos colaboradores coisas que eles entendiam como menos positivas na organização e que afetassem</p>	63	42,86%

diretamente o trabalho deles e que fossem confrontados daquela lógica que a metodologia prevê que é o problema, a situação desejada e a medida, eventualmente isto já está identificada pelos colaboradores.”

“(…) mas tudo aquilo que foi dito ia sendo apontado de lado como potencial problema sendo que quando havia alguma dúvida íamos perguntando para os colaboradores isto.”

“(…)e depois de chegar a alguma conclusão faço sempre a avaliação junto dos empresários porque há sempre alguns problemas no final.”

“(…) pelo menos nas empresas em que eu dou acompanhamento, normalmente escolho um interlocutor para ir dinamizando aquilo que é necessário por parte da empresa. Esta pessoa acaba por ser meu interlocutor lá dentro e quando é preciso algum tipo de informação é com ele que eu falo.”

“até porque os colaboradores acabam por se sentirem valorizados em que se lhes peça a opinião.”

“Ou seja, faço sempre a auscultação de todos os intervenientes, mas também vou fazendo perguntas no sentido de perceber se há algumas áreas em que eu detecto que eventualmente têm sintomas de que estejam menos bem.”

“O empresário não quer ou não quer que nós percamos tempo com alguns colaboradores e, portanto, nós temos que ir por outra via. Temos que tentar falar mais com ele.”

“Portanto, aí nós temos que auscultar muito mais, se calhar, o lado do empresário e perceber exatamente aquilo que ele sente como dificuldades ou o que ele sente que está mal na empresa para podermos contribuir de alguma forma para o crescimento da organização.”

“Apesar dele ter participado nas ações (…)”

“Só que obriga-nos outra vez a falar com os colaboradores todos e reidentificar aquilo que já está identificado a partida.”

“Houve pessoas que se calhar eu não ouvi.”

CL3

“(…) após termos discutido com o empresário quais seriam as áreas a abordar, quais são os pontos fracos ou as fragilidades que a empresa dele apresenta(…)”

“Mas nós mesmos acabamos por ficar com uma ligação com o empresário e muitas vezes pega-se no telefone e liga-se para verificar se está tudo bem.”

“(…) depois o empresário e os colaboradores, estes sim muito importantes, porque sem a motivação deles é muito difícil um consultor ou um formador

fazer um bom trabalho.”

“(…) na parte produtiva, será muito também a influência do empresário que ditará qualquer tipo de intervenção que possamos fazer como melhoria do processo.”

“É envolvido sempre o empresário, ouve-se a opinião do empresário e ele identifica aquilo que gostaria de ver melhorado na sua empresa.”

“Mas depois são também auscultados os colaboradores para conseguirmos perceber alguma coisa que muitas vezes o empresário não está a conseguir visualizar (…)”

“(…) existem empresas onde a dimensão se justifica envolver os colaboradores e fazer entrevistas.”

“Existem contabilistas que até gostam de participar porque sentem que realmente aquele empresário deverá ter algum apoio e o programa vai lhe fazer bem.”

“(…) acho que eu tive praí apenas um empresário que uma vez me disse “eu li no relatório..”, porque acho que todos os outros não quiseram saber o que tinha no relatório.”

CL4

“Trabalhamos aqui assim este relacionamento emocional com os empresários e com os clientes e, portanto, acho que é este é um dos objetivos.”

“(…) observando, vivendo a empresa o mais possível, visitando-o frequentemente, dando-lhe tempo para ouvi-lo, visitando a empresa naquilo em que for possível vermos.”

“(…) a minha preocupação sempre foi de manter vivo o contato, portanto, frequente e com qualidade e com muita paciência e calma.”

“Ouvi-los muito porque os tempos não estão muito fáceis em termos de expectativas de mercado e tudo isto e, portanto, trazer-lhes também alguma palavra de esperança às vezes, motivacional também.”

“É sempre frequente a interação de informação entre todos.”

“(…) depois do fim, do fecho do projeto, ainda vamos sabendo algumas coisas dos nossos empresários também.”

“Lembro-me, por exemplo, que na empresa ‘X’ falei com todas as pessoas, penso que não me escapou ninguém. “

“Nos ‘X’, não todas, mas o mais possível.”

“(…) tentamos fazer um grande trabalho de auscultação nos vários grupos e nas várias secções das empresas”

“Deu para perceber que os próprios empresários valorizaram isto, não resistiram, acharam boa ideia e deram-nos liberdade no sentido de nós podermos circular e falar com as pessoas. Destas duas empresas do CATIM isto aconteceu.”

“Falei senão com todas, tendencialmente quase todas.”

“(…) sempre muita comunicação com os consultores especialistas no sentido então de se perceber se a coisa fazia sentido ou não. E, portanto, lembro-me também de ter trabalho neste aspeto.”

“Portanto, as pessoas logo ali iam validando.”

“Aqui recorri muitas vezes à auscultação do empresário e, portanto, não tive a tentação de fazê-la sozinha. Ia sempre validando com o empresário no sentido de perceber se aquilo que ali ia ficar de facto ia interessar ao empresário e à empresa.”

“(…)fui muito na busca de consensos (…)”

“E também falando com eles.”

CL5

“nós temos que conhecer muito bem como é o empresário.”

“(…) há também aqueles empresários em que essa abertura não existe e, portanto, aqui há um envolvimento. Eu aqui tento sempre, pelo menos acho que tenho sempre, um grande envolvimento com os empresários e nem sempre com os colaboradores.”

“(…) e depois vem um relatório que na maior parte das vezes nem sequer lêem.”

“Depois ao longo do projeto, eles vão atuando um bocadinho. Há uns que se envolvem imenso e que querem muito que a gente lá esteja e há outros que isto é tipo tomar comprimidos, tem que ser(…)”

“Naturalmente que tem que se conseguir falar com toda a gente ou pelo menos com toda a gente que possa identificar situações (…)”

GP

“(…) se apresente a todos, não só aos dirigentes como também às chefias intermédias e operacionais, como também que o levantamento em fase de diagnóstico seja com todos, desde os dirigentes, as chefias e os operacionais.”

“(…)mantém-se a regra de entrevistar individualmente os dirigentes e os chefes de seção ou chefias intermédias, diretores de departamento e depois se houver, por exemplo, operacionais que tenham as mesmas funções.”

“(…) o que nós devemos abordar e daí a importância de se falar com todos.”

	<p>“(...) falando com todos”</p> <p>“(...) para eles também tomarem, partilharem e estarem e refletirem sobre o que que seriam oportunidades de melhorias.”</p> <p>“E é isto que eles valorizam. Que todos participem na fase de levantamento.”</p> <p>“Todos têm de possibilidade de partilha e de dizer o que acham que não está bem e que deve ser melhorado.”</p> <p>“Porque as pessoas se identificam e a fase de implementação não é vista tanto como uma imposição porque eles participaram, estiveram envolvidos.”</p> <p>“(...) envolve todos, todos e todos e acho que isto facilita depois a implementação por causa do envolvimento de todos.”</p> <p>“Os resultados dependem do envolvimento porque podemos ter os melhores consultores, os melhores formadores, mas se a empresa não estiver envolvida não adianta.”</p> <p>“Porque se eles estiverem envolvidos eles vão ser exigentes.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Flexibilidade	<p>CL1</p> <p>“(...)quais são os seus objetivos ou para quais objetivos aquela medida foi estipulada.”</p> <p>“Depende da realidade da empresa, da quantidade de colaboradores e do próprio consultor de ligação.”</p> <p>“Nesta altura também, reformula-se o plano inicial das medidas (...)”</p> <p>“As opções das intervenções variam de acordo com o escalão”</p> <p>“É claro que uma árvore também reflete a dimensão(...)”</p> <p>“(...) vezes estavam planeadas umas horas e por um motivo ou outro não se executaram na totalidade porque se chegou à conclusão de que havia uma outra medida que precisava de mais horas (...)”</p> <p>“Sendo que essa quantidade de horas era indiferente se fosse uma grande ou pequena empresa.”</p> <p>CL2</p> <p>“Costumo ir mais longe e fazer dentro dos problemas enunciados, mesmo que haja medidas que não sejam passíveis de serem implementadas através do programa, elas ficam lá registadas.”</p> <p>“Não tem que ser necessariamente o empresário”</p> <p>“(...) mas há casos e casos e já encontrei muitos diferentes em que tive que ajustar algumas coisas.”</p>	34	23,13%

“Até porque durante o próprio trabalho há coisas que vão sendo mudadas e ajustadas.”
“Houve pessoas que se calhar eu não ouvi.”
“(…) eu não vou estar a espera de ouvir toda a gente para fazer a metodologia designada,”
“Porque há empresas que precisam de mais horas, há empresas que precisam de menos horas de intervenção.”
“É o risco de termos uma regra, mas depois poderiam haver exceções.”
“Portanto, estamos sempre a falar de pessoas e uma metodologia não pode se sobrepor aquilo que nós encontramos nas organizações.”
“(…) não podemos estar a dizer que na organização X o diagnóstico demora 20 horas. Temos que fazer uma avaliação interna da empresa para podermos dizer que vai demorar 40 horas.”

CL3

“(…) se for necessário, sempre fazer um ajuste ao que está a ser desenvolvido.”
“que depois no terreno poderá haver ajustes sempre àquilo que está a ser desenvolvido.”
“Houve alguns ajustamentos.”

CL4

“mais flexível, porque na prática é aquilo que acaba por acontecer, se calhar.”
“(…) era transformar naquilo que chamamos o coaching de conteúdos, que é uma mistura de coaching com consultoria.”

CL5

“Se temos que mexer numa área em que ele tem conflito com alguém e ele não está para se chatear, não vale a pena.”
“Portanto, isto varia muito com as empresas”
“É como o empresário decidir.”
“(…) porque é preciso menos horas. Porque, afinal, chegou o CE e aquilo afinal não é assim (…)”
“Temos que conseguir filtrar de um lado, filtrar do outro e conseguir criar”

GP

“Em função do curso e do número de formandos vamos ver qual é a necessidade de carga horária para cada grupo e para cada tipo de formação.”
“É possível aplicar a todos”

	<p>“Eles podem por algum motivo ao invés de ter uma grande transpor para duas pequenas.”</p> <p>“E então foi o que nos aconteceu não neste, mas em outro e mesmo neste aconteceu e passar a ter 27 e não 25 empresas,”</p> <p>“o que é planeado não é igual ao que é executado.”</p> <p>“Pode mudar tudo.”</p> <p>“Muda-se tudo.”</p>		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Porcentagem
Adaptabilidade	<p>CL1</p> <p>“(…) usar as ferramentas aplicadas à realidade da empresa para que no final das ações de formação, por exemplo, eles ficassem com os instrumentos de trabalho.”</p> <p>“(…) era aquela formação a mais indicada e é preciso uma ou outra alteração ao longo do processo.”</p> <p>“(…) se há ajustes que têm de ser feitos (…)”</p> <p>“(…) mas a média de volume de formação no integral é elevada porque é muito diferente uma empresa ter 10 ou 49 trabalhadores.</p> <p>“A metodologia é aplicada de forma diferente porque tínhamos de fazer grupo de trabalho porque havia(…)”</p> <p>“Tive um caso em que trabalhavam por turnos e tive de fazer equipas de pessoas com as mesmas funções,(…)”</p> <p>“Cada caso é um caso e dependendo da área de negócio também é diferente”</p> <p>“Depois temos que adequar o levantamento”</p> <p>“(…) práticas são diferentes.”</p> <p>“(…) de ver se o proposto adequa as expectativas e a realidade da empresa (…)</p> <p>“Isto depende de empresa para a empresa.”</p> <p>CL2</p> <p>“Eu costumo adaptar a questão da metodologia. Não estou na altura muito preocupado só com as questões que são diretamente abordáveis pelo</p>	50	34,01%

programa.”
 “eu volto à questão da sobreposição da metodologia àquilo que é a realidade da organização.”

“(…) cada empresa é uma empresa”
 “Então acho que cada caso é um caso.”
 “Caso aquilo comece a ficar um pouco complicado, devemos partir para outras técnicas, outras metodologias que depois temos que fazer corresponder com a metodologia imposta.”
 “(…) isto é um típico problema daqueles casos em que temos problemas fora da árvore e que temos que negociar isto diretamente com o empresário.”
 “Tento aplicá-la da melhor forma possível não sobrepondo nunca. “ah, acho que tem que ter este formato. Tem que ser assim. Não pode ..não”.

“(…) nós temos que trabalhar com aquilo que temos.”
 “Portanto, cada caso é um caso e vou tentando ajustar sempre com a ótica de apoiar a empresa e de tentar chegar a um conjunto de medidas que lhes permitam melhorar.”
 “Isto é pensar um pouco fora da caixa e termos em conta que nem todas as empresas são iguais e gostam de seguir os mesmos processos.”
 “(…) estamos a aplicar uma metodologia à realidades completamente distintas.”

CL3
 “É sempre feito algum ajustamento, às vezes até de carga horária que pode ou ser muito curta ou muito extensiva para determinado tema e (…)”
 “(…) depois no terreno é que conseguimos ir afinando estas coisas.”
 “Não se fica somente a espera do agendamento da reunião para ir lá fazer a visita e saber se as coisas estão a correr bem ou não.”

CL4
 “(…) as diferenças que eu senti de empresa para empresa foram estas.”
 “muitas vezes transformei a formação em uma formação-ação, que é o objetivo e, portanto, transformei horas de formação em modelo clássico de sala para “on the job”.

“E muitas vezes individualizando e tornando a medida mais personalizada àquele profissional.”
 “Ou seja, temos que deixar a questão mais teórica da metodologia para sermos mais práticos.”

	<p>“(…)se de facto depois na prática aquilo fazia sentido ou não.”</p> <p>“(…) para ajudar em termos de aspeto prático como eu te digo que os empresários nos pressionam bastante porque querem resultados”</p> <p>CL5</p> <p>“como depois houve ajustes na nossa metodologia de trabalho normal de projetos desta natureza para a metodologia da AEP”</p> <p>“nós temos que olhar para a empresa, perceber o que de facto ela precisa, colocar tudo em cima da mesa.”</p> <p>“E nós temos que juntar a vontade da empresa com a nossa disponibilidade técnica e aquilo que de facto é relevante para a empresa.”</p> <p>“Mas temos que contextualizar.”</p> <p>“Até porque em alguns casos a metodologia consegue ser aplicada e em outros não.”</p> <p>“Apercebemos imensas coisas que um sócio acha de uma forma, outro acha de outra.”</p> <p>“Acho esta metodologia não é adequada às especificidades de todas as organizações, é de algumas e não de todas”</p> <p>“(…) sobretudo, não é adequada às expectativas das empresas”</p> <p>GP</p> <p>“Eles valorizam muito mais o posto de trabalho.”</p> <p>“Se for possível, que seja no próprio posto de trabalho”</p> <p>“(…) e em função disso criar mapas que serão utilizados.”</p> <p>“(…) eles fiquem com instrumentos para depois poderem trabalhar.</p> <p>“Consoante o tipo de empresa, consoante o nível dos próprios formandos.”</p> <p>“(…) conforme o nível de cada um.”</p> <p>“E vai se alterando.”</p> <p>“(…)não há inter-empresas, é feito a medida e o mais possível que seja no posto de trabalho que é o que caracteriza a formação-ação.”</p> <p>“(…)elabora o plano de formação está no genérico e eles vão adaptar.”</p> <p>“formação em que eles criaram instrumentos de apoio depois que eles utilizaram.”</p> <p>“Isto depois depende das empresas.”</p>		
	Total	147	100%

Anexo 17 - Categorização da Unidade de Registo: Otimização da Metodologia

Categoria 1º nível: Otimização da Metodologia			
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Processos Internos	<p>CL2 “Temos que ver como é que podemos ajudar melhor com o mesmo dinheiro e aproveitar melhor a verba que é disponibilizada.”</p> <p>CL5 “Porque o que nós deveríamos fazer, mas assim perderíamos negócios e não queremos isto, era quando a empresa diz “eu quero formação de higiene e segurança no trabalho gratuita porque é obrigatório para os colaboradores”, nós tínhamos que conseguir dizer “mas olha, este projeto não vai poder fazer formação nesta área” porque com a formação em higiene e segurança no trabalho não se atinge objetivo nenhum. Qual objetivo que atingimos com esta formação? Ah, cumprir a lei? Não é. Ponto.”</p> <p>“Nós não podemos vender este projeto como “ah, tu queres este telemóvel, então vais fazer este projeto”. Não! Cumpre-se isto, não é? Faz-se. Mas depois, tudo que é formal e que se está a fazer, que é construir uma árvore, construir a matriz, e a gente pensa: isto não serve para nada. Pois não. Nós já sabemos que queremos chegar ao telemóvel. É a mesma coisa que nós queremos descobrir um tesouro. Se o tesouro já está descoberto, o trabalho é... acho que é essencialmente isto.”</p>	3	10,34%
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Execução	<p>CL2 “Acredito que em algumas organizações mais evoluídas pudesse fazer sentido eventualmente uma análise por áreas. Ou seja, quero dizer que em empresas que tenham departamentos poderia fazer sentido haver um responsável da área comercial, um responsável da área financeira que juntamente com as equipas deles e até em sessões de brainstorming deles, sem a presença do consultor lá, pudessem também eles próprios fazerem uma reflexão sobre aquilo que são as organizações deles.”</p>	11	37,93%

“Poderia ser um trabalho mais partilhado entre o consultor e as próprias equipas das organizações e que poderia acrescentar mais valor e mais participação do lado da questão dos problemas identificados”

“Acho que o CL não devia ser o único elemento numa organização destas”

“Mas em empresas um pouco maiores, poderia fazer sentido ter uma equipa maior com especialistas que fossem os responsáveis pelo diagnóstico.”

“E acho que era importante, sem dúvida, haver um feedback, nem que fosse oral ou uma entrevista à empresa, para poder perceber o que de facto o empresário sentiu sobre o programa.”

“muitas vezes quando faço a apresentação geral da metodologia e do programa, as pessoas estão lá a ouvir, mas não percebem muito bem o que aquilo é. Nunca tiveram nada semelhante, portanto, aquilo é tudo muito novo. E acabo por ter que explicar outra vez na altura das entrevistas. O que significa que seria uma fase eventualmente ultrapassável porque quando eles estão comigo individualmente a coisa flui melhor porque estão lá comigo”

“E quem deveria definir as horas de intervenções necessárias para as medidas identificadas no plano deveria sempre ser o consultor especialista.”

CL3

“Acho que deveria haver uma metodologia diferente para estas empresas mais pequenas.”

“como é que eu posso tornar esta metodologia mais participativa? Não posso tendo um público alvo deste. Das duas, uma: ou eu colocava que para este projeto de Formação PME realmente as empresas tem que ter “x” de faturação, tem que ter um diretor financeiro, enfim, gente que sabe do que se está a falar e que se envolve no projeto. Ou de outra forma não consigo tornar isto mais participativo porque vai ser sempre quase um monólogo”

“haver, se calhar, um seminário em que todos eles se reúnem num sábado de manhã, onde vão aprender, onde vão participar, onde conhecem outros. Porque esta é que é a grande vantagem: estar em contato com outros empresários que estão a participar no programa, ouvem outras realidades, conversam de empresário para empresário. Isto fazia-os crescer muito mais do que se calhar estar ali a mostrar-lhes uma árvore de problemas que, se calhar, não lhes traz nada de novo. Que não enxergam significado nenhum”

CL4

“talvez seja ganhar flexibilidade, mas não sei explicar até muito bem como é que devíamos fazer. Flexibilidade nos tempos, flexibilidade na informação, na

	eliminação de uma ferramenta ou outra, mas lá está, estaríamos a estragar um bocadinho o que do outro lado, em termos teóricos, está muito bem.”		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Templates	<p>CL2 “Acho que podia ser menos exigente neste aspecto e podermos dizer que de uma forma geral será isto. Sendo que depois poderia ser afinado pelo próprio consultor especialista ou formador. “ (sobre a MPP) “simplificar algumas coisas da metodologia ou pelo menos facilitar” “São, portanto, alguns aspetos que eu acho que poderiam ser ajustáveis na metodologia” “poderia eventualmente ficar em branco.” “Eu sinceramente acho que nesta fase é muito mais importante ter eventualmente evidências das medidas, fazer uma compilação de evidências do que propriamente ter um relatório daquilo que foi feito. Eventualmente ter uma compilação de evidências por medida, mas nada mais do que isto porque de facto isto é o que vale.” “há coisas que são um bocadinho intangíveis, que não possuem uma evidência física, que é difícil de explicar num relatório, mas que se calhar o empresário valoriza imenso e que se sente muito mais confortável a partir do fim do programa para fazer de forma autónoma. E isto deveria constar de alguma maneira (...)”</p> <p>CL3 “existem aqui muitas horas que acabam por ser desperdiçadas em tanto papel e que poderiam ser aproveitadas para a consultoria porque “ok” é preciso ter um relatório final. Mas uma coisa mais simples e não aquela porcaria de voltar a por aquilo que se meteu no diagnóstico inicial, voltar a perder horas com aquilo.”</p> <p>CL5 “Eu acho que era importante que isto fosse muito mais direto, nem que fosse um quadro com as medidas todas. Atingiu o objetivo e sendo preenchido pelo empresário, pelo consultor, pelo CL ou pela equipa envolvida e dizer, eu acho que atingiu, a empresa acha que não, sem que houver diferença se justifica. Acho que, por exemplo, era mais mais prático. Porque no fundo o relatório de avaliação acaba por ser uma repetição daquilo que já se fez, só porque o curso</p>	9	31,03%

	mudou de 5 para 10 horas tem que ser preencher mais não sei o quê, isso aí de facto não acrescenta valor nenhum.” (sobre relatório final). “Aí sim, acho que é...eu tirava isso fora”		
Categoria 2º nível	Unidades de Registo	Frequência	Percentagem
Fases	<p>CL1 “Avaliação devia ser, deixar uns meses para depois se avaliar. Por exemplo, na formação de trabalho em equipa não é passada uma semana que nós vamos conseguir ver se aquilo resultou ou não.”</p> <p>CL2 “primeiro eu acho que nem todas as empresas precisam do mesmo número de horas de formação e consultoria e, portanto, deveria haver sempre esta facilidade no âmbito de um programa.” “, deveria sempre haver possibilidade de transferência de horas entre empresas que estejam a participar de um mesmo programa. Porque há empresas que precisam de mais horas, há empresas que precisam de menos horas de intervenção.”</p> <p>CL4 “que seja assim, mas que se pudesse flexibilizar mais na parte prática, sobretudo nisto que eu te digo, na pressão que o empresário tem em querer ter resultados e começar a ver as pessoas formadas e começarem a ter consultoria especializada nos assuntos em que ele está a precisar. Torná-la mais flexível, mais rápida talvez.” (sobre a duração da fase de diagnóstico)</p> <p>CL5 “Para as empresas a fase de diagnóstico é muito longa sempre. É evidente que para nós que temos que preencher e aqui podiam ser facilitadas algumas, porque o diagnóstico é muito académico, muito teórico.” “como o diagnóstico é muito difícil fazê-lo de forma pura, parece que é tempo desperdiçado. Nesta lógica, o diagnóstico podia ser menos exigente do ponto de vista formal e permitir que exigisse menos horas da equipa para que se pudesse dar mais horas, porque proporcionalmente o empresário, eu não estou a dizer eu, to dizendo o empresário não valoriza o diagnóstico. Como tal, ele não valoriza 30 ou 40% do projeto em termos de horas de consultoria.”</p>	6	20,00%
	Total	29	100%

