



IAPMEI, I.P.
ORGANISMO INTERMÉDIO
DO
PROGRAMA TEMÁTICO INOVAÇÃO
E TRANSIÇÃO DIGITAL
COMPETE 2030

ESO4.4-01-01 - QUALIFICAÇÃO DE EMPRESÁRIOS E
TRABALHADORES DAS EMPRESAS

PROGRAMA FORMAÇÃO-AÇÃO ACADEMIA DE PME

METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO



0.1 Modelo de intervenção do processo formativo

A metodologia de formação-ação do IAPMEI caracteriza-se por levar a formação para dentro da empresa, envolvendo a participação de toda a organização e não apenas do(s) formando(s).

Este modelo de formação em alternância ultrapassa os condicionalismos da formação tradicional:

- Na formação em sala, os formandos adquirem conhecimentos e partilham experiências em ambiente interempresas.
- Durante a formação *on the job*, os formandos (e outros colaboradores da empresa) são apoiados por formadores-consultores. Em conjunto, definem um diagnóstico e um plano de ação específicos por empresa e acompanham, apoiam e controlam a sua implementação.
- A atividade desenvolvida na empresa (ação na empresa) baseia-se nas aprendizagens decorrentes do conhecimento adquirido na formação em sala e *on the job* para desenvolver as medidas definidas no plano de ação.

A participação no programa formação-ação “Academia de PME” permite aos participantes desenvolver atividades efetivamente úteis e adaptadas às empresas e, simultaneamente, fazer uma reflexão sobre essa prática. Interligam-se assim os propósitos empresariais e de formação.

O processo de formação está centrado nos problemas empresariais a resolver ou nos projetos de mudança a realizar, permitindo aos participantes consolidar a sua aprendizagem à medida que analisam e aplicam na sua empresa os conhecimentos adquiridos.

Pretende-se que cada intervenção suporte um projeto de desenvolvimento empresarial que não se restrinja à duração do projeto.

O fator distintivo deste programa assenta na interação das suas componentes – **formação em sala, ação na empresa e formação *on the job*** - funcionando como uma unidade articulada em que os três elementos se reforçam reciprocamente e potencia o processo formativo e os resultados para as empresas.



Metodologia de Acompanhamento e Avaliação

A metodologia de acompanhamento definida para o programa monitoriza de forma regular e progressiva a execução do mesmo e o seu alinhamento com os objetivos e metodologia definidos. Esta monitorização concretiza-se através:

- da análise dos elementos e indicadores a produzir pelos intervenientes no projeto formativo (formandos, formadores, formadores-consultores e gestores da formação),
- da intervenção em momentos específicos da formação em sala
- e de reuniões com as equipas das entidades coordenadoras.

No seu conjunto, os mecanismos de acompanhamento permitem uma reflexão crítica sobre as práticas, que alimentará um processo de melhoria que se pretende contínuo.

Esta metodologia prevê um conjunto de 3 momentos de acompanhamento presencial por parte dos gestores de projeto da “Academia de PME” do IAPMEI:

- o **arranque**, no início das ações formativas,
- o **balanço intercalar**, a meio de cada ação e
- o **balanço final** do projeto, último momento presencial.

Na sessão de arranque, o IAPMEI motiva para o programa, esclarece expectativas junto das empresas, clarifica a metodologia de formação-ação e o papel esperado de cada um dos intervenientes no processo. Insiste-se, sobretudo, no papel ativo dos formandos no trabalho a desenvolver em todas as componentes:

- na formação em sala, colocando questões e contribuindo com a sua experiência prática;
- na formação *on the job*, assegurando disponibilidade para trabalhar e discutir abertamente as suas dificuldades com o formador-consultor;
- na ação na empresa procedendo, em conjunto com os seus colaboradores, a uma análise de diagnóstico, à identificação de medidas a desenvolver e à implementação das mesmas ao longo da duração do programa.

Os dois outros momentos de acompanhamento presencial assegurados pelo IAPMEI contribuem para a avaliação do processo formativo, tendo por referência os objetivos e as metodologias definidas:

- Balanço intercalar – sessão de ponto de situação, com vista a introduzir eventuais correções necessárias ao sucesso do processo formativo;
- Balanço final – sessão de balanço dos resultados alcançados em cada empresa, em que os formandos partilham os ganhos obtidos.

0.1.1 Componentes do Programa

Descrevem-se, em seguida, as três componentes base do programa:

A – Formação em sala

As sessões de formação em sala são momentos estruturantes do processo formativo, que procuram dar resposta às questões que preocupam as diferentes PME formandas, suportando, com o apoio da formação *on the job*, a ação na empresa.

Recomenda-se a realização dos *workshops* em dois dias seguidos presenciais, pelos seus benefícios: rentabilizar o tempo, potenciar a aprendizagem, promover a interligação das PME, incentivar a partilha de experiências e o *networking*.

No entanto desde que não se comprometa o respeito pelas orientações metodológicas do programa “Academia de PME”, podem ser consideradas as seguintes opções:

- *workshops* em regime misto (o 1.º dia presencial e o 2.º a distância, em formato síncrono),
- *workshop* em dois dias não consecutivos, desde que devidamente fundamentada a vantagem desta opção no projeto concreto.

Os *workshops* devem atender aos seguintes aspetos:

- ser complementares entre si e coerentes com os objetivos definidos para a ação de formação no seu todo;
- responder aos problemas das PME formandas, através de planos de sessão flexíveis;
- recorrer a métodos e técnicas de gestão avançada para PME;
- assentar numa pedagogia ativa, com ênfase nos trabalhos de grupo e estudos de caso ajustados ao grupo de PME participantes e à simulação de gestão;
- rentabilizar a heterogeneidade do grupo de participantes, tirando partido da experiência dos formandos;
- prever a distribuição aos participantes de documentação útil e ajustada às necessidades das PME formandas.

No intervalo entre *workshops*, desenvolvem-se as restantes componentes estruturais da formação-ação: ação na empresa e formação *on the job*.

A articulação entre as três componentes exige uma coordenação eficaz da equipa de formadores e formadores-consultores.

B – Ação na empresa

A componente ação na empresa compreende as atividades que decorrem entre os *workshops*, devendo a PME formanda aplicar, no desenvolvimento do seu plano de ação, as metodologias e ferramentas abordadas na formação em sala. As atividades correspondem às medidas programadas no plano de ação e o seu faseamento deve ser articulado com os temas da formação em sala.

Os planos de ação devem ser instrumentos flexíveis, permitindo acomodar as alterações que se revelem necessárias.

C – Formação *on the job*

A formação *on the job* na empresa consiste num conjunto de sessões de trabalho entre o formador-consultor, os formandos e outros colaboradores da empresa, designadas por “visitas”, destinadas a apoiar a definição, a implementação e o controlo do plano de ação. O papel do formador-consultor neste programa consiste em apoiar, orientar e aconselhar os formandos na definição de metodologias e realizar, sempre em conjunto com estes, algumas tarefas facilitadoras da ação na PME. Fazem ainda parte das suas atribuições o esclarecimento de dúvidas e questões suscitadas pela transposição para a PME das práticas, ferramentas e metodologias trabalhadas nos *workshops* e associadas às atividades programadas no plano.

Cada visita é planeada e organizada segundo duas vertentes:

- apoio na definição, implementação e controlo das atividades a desenvolver, de acordo com o plano de ação;
- abordagem formativa, complementar aos *workshops*, garantindo a aplicabilidade dos temas à especificidade de cada empresa.

0.1.2 Fases do Programa

O programa estrutura-se em **6 fases de formação-ação**, com objetivos específicos que, no seu conjunto, dão coerência a todo o processo formativo.

1ª fase - Diagnóstico

A primeira fase centra-se no processo de diagnóstico e promove uma reflexão aprofundada sobre a situação da empresa - nomeadamente ao nível da estrutura, organização, funcionamento, condicionantes, fatores de mudança - e sobre as medidas a implementar na empresa.

Esta fase compreende:

- um **workshop** que tem como objetivo de trabalhar em grupo as metodologias a aplicar na realização do diagnóstico e na sistematização de um plano de ação;
- **ação na empresa** que visa a recolha de elementos e a aplicação das metodologias abordadas no *workshop*, no sentido de realizar uma reflexão de diagnóstico e de desenhar um projeto de mudança e respetivo planeamento, ajustados à realidade de cada empresa;
- **formação *on the job* na empresa** para validar os elementos caracterizadores da situação da PME (organização, funcionamento, necessidades de mudança, condicionalismos, etc.), traduzi-los num diagnóstico e definir um plano de ação e respetivos objetivos de mudança.

2ª fase a 6ª fase – Desenvolvimento do plano de ação

Nestas fases, **formação em sala**, **ação na empresa** e **formação *on the job*** articulam-se no sentido do incremento da capacidade de gestão e da implementação das medidas definidas no plano de ação de cada empresa.

0.1.3 Estrutura do Programa Formação-ação Academia de PME

Cada projeto (operação) tem a duração máxima de 24 meses e integra até três ações, com temáticas semelhantes ou distintas. Cada ação decorre num período de aproximadamente 9 meses, envolvendo 207 horas de formação assim distribuídas:

Atividades	Horas	Dias	Semanas
Formação em sala	91	13	36
Formação <i>on the job</i>	116	29	
Ação na empresa	-	-	
Total	207		

Esquemáticamente, cada ação operacionaliza-se da forma que se segue:

Estrutura do plano formativo

Fase	Atividades	Horas	Dias	Semanas
1	1º <i>Workshop</i> - Arranque e Diagnóstico	14	2	6
	Formação <i>on the job</i>	16	4	
	Ação			
2	2º <i>Workshop</i> temático	14	2	6
	Formação <i>on the job</i>	16	4	
	Ação na empresa			
3	Balanco intercalar e 3º <i>Workshop</i> temático	14	2	6
	Formação <i>on the job</i>	16	4	
	Ação na empresa			
4	4º <i>Workshop</i> temático	14	2	6
	Formação <i>on the job</i>	16	4	
	Ação na empresa			
5	5º <i>Workshop</i> temático	14	2	6
	Formação <i>on the job</i>	16	4	
	Ação na empresa			
6	6º <i>Workshop</i> temático	14	2	6
	Formação <i>on the job</i>	16	4	
	Ação na empresa			
	7º <i>Workshop</i> de balanco final	7	1	-
*	Bolsa de formação <i>on the job</i> 5 visitas	20	5	

Além da carga horária atribuída a cada PME por fase, foi criada uma bolsa de horas de formação *on the job*, correspondente a 5 visitas de 4 horas (cada), com o objetivo de possibilitar um reforço das atividades de apoio aos formandos, por parte dos formadores-consultores, nos momentos em que se identifiquem maiores necessidades, seja na fase de diagnóstico ou nas fases de desenvolvimento do plano.