

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Leandro José Santos Louro

**GESTÃO DE REDES SOCIAIS:
DIVULGAÇÃO DE FORMAÇÕES MODULARES
CERTIFICADAS**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo
Professor Doutor Mário António Gomes Augusto e apresentado à Faculdade
de Economia da Universidade de Coimbra**

Outubro de 2021



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Leandro José Santos Louro

Gestão de Redes Sociais: Divulgação de Formações Modulares Certificadas

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador Académico: Professor Doutor Mário António Gomes Augusto
Orientador na Entidade de Acolhimento: Doutora Eva Luísa Guímaro Matos

Coimbra, outubro de 2021

*“When it is obvious that the goals cannot be reached,
don't adjust the goals, adjust the action steps”*

Confucius

Agradecimentos

Agradeço à minha família, aos meus amigos e aos meus professores, pelo constante encorajamento, bem como pela partilha dos seus conhecimentos e das suas experiências; partilha essa que foi e continuará a ser, fundamental para as minhas tomadas de decisão ao longo da minha vida profissional e pessoal.

Agradeço a todo o Grupo CH, pela excecional forma como me acolheram, sendo que, dirijo um especial agradecimento aos elementos da *CH Academy*, que me fizeram sentir parte da equipa, desde o primeiro dia.

Agradeço à Doutora Eva Matos, a minha orientadora na entidade de acolhimento, pela confiança depositada, pela permanente disponibilidade para dar resposta às minhas questões e por toda a orientação durante o estágio.

Agradeço ao Professor Doutor Mário António Gomes Augusto, o meu orientador académico, pelos seus valiosos conselhos, assim como pela sua constante disponibilidade para me auxiliar na concretização do presente relatório de estágio.

Agradeço à minha mãe, por tudo.

Resumo

O presente relatório foi elaborado na sequência do estágio curricular, realizado na *CH Academy*, no âmbito do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e tem como principais objetivos descrever a experiência profissional proporcionada pelo estágio, apresentar a análise efetuada à execução das metas e ao cumprimento dos indicadores do projeto Formar Mais e ainda sobre o retorno gerado pela utilização das redes sociais como ferramenta de divulgação de ações de formação.

As principais tarefas desempenhadas durante estágio foram, sobretudo, relacionadas com a operacionalização do projeto Formar Mais e consistiram na gestão de redes sociais, validação e registo de inscrições, estabelecimento de contactos, abertura e fecho de ações de formação, inserção de ações e formandos, tanto no SIGO como no Humantrain, e no fecho de Dossiers Técnico Pedagógicos.

Por essa razão, no presente relatório é feito um enquadramento sobre o âmbito em que as ações de formação se realizam e são objeto de análise a execução das metas e o cumprimento dos indicadores aprovados para o projeto Formar Mais.

Por outro lado é feito, também, um enquadramento sobre gestão de redes sociais pelas organizações e é analisado o retorno, em termos de pré inscrições, gerado pela divulgação de ações de formação através das redes sociais

As análises efetuadas revelaram existir desvios significativos relativamente à execução das metas e ao cumprimento dos indicadores. No entanto, demonstraram, também, existir oportunidades que poderão ser uma mais-valia para que seja possível corrigir os desvios identificados.

As análises efetuadas revelaram também, existir uma forte correlação entre o número de visualizações das publicações nas redes sociais e o número de pré-inscrições, o que significa que o reforço do recurso às redes sociais como ferramenta de divulgação de ações de formação pode ser uma mais-valia para a angariação de mais pré inscrições, contribuindo assim, para a correção dos desvios identificados.

Palavras-chave: Formação; PO ISE; Portugal 2020; Redes sociais

Abstract

This report was prepared as a result of the curricular internship, held at CH Academy, under the Masters in Management, at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, and its main objectives are to describe the professional experience provided by the internship, to present the analysis made to the execution the goals and compliance with the Formar Mais project indicators and also on the return generated by the use of social networks as a tool for disseminating training courses.

The main tasks performed during the internship were, above all, related to the operationalization of the Formar Mais project and consisted of managing social networks, validating and registering applications, establishing contacts, opening and closing training courses, insertion of courses and trainees in both, SIGO as in Humantrain, and in the closing of Technical Pedagogical Dossiers.

For this reason, this report provides a framework for the scope in which the training courses take place and the execution of goals and compliance with the indicators approved for the Formar Mais project are analyzed.

On the other hand, a framework on the management of social networks by organizations is also made and the return, in terms of pre-registrations, generated by the dissemination of training actions through social networks is analyzed.

The analyzes carried out revealed that there are significant deviations in relation to the execution of targets and compliance with indicators. However, they also demonstrated that there are opportunities that could be an added value so that it is possible to correct the identified deviations.

The analyzes carried out also revealed that there is a strong correlation between the number of views of publications on social networks and the number of pre-registrations, which means that the reinforcement of the use of social networks as a tool for the dissemination of training actions can be an asset to attract more pre-registrations, thus contributing to the correction of identified deviations.

Keywords: *Tranining; SIEOP; Portugal 2020; Social networks*

Lista de siglas e abreviaturas

ACIFF - Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz

AEA - Associação Empresarial de Águeda

AEMITEQ - Associação para a Inovação Tecnológica e Qualidade

ANEME - Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas

B2C - *Business to Consumer*

C2C - *Consumer to Consumer*

CRM - *Customer Relationship Management*

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

DTP - Dossier Técnico Pedagógico

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FC - Fundo de Coesão

FSE - Fundo Social Europeu

HT - *Humantrain*

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

PO ISE - Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego

PT2020 - Portugal 2020

QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

RA - Região Autónoma

SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

SIIFSE - Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

SMMS - *Social Media Management System*

UFCD - Unidade de Formação de Curta Duração

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de siglas e abreviaturas	xi
Introdução	xix
1. Apresentação da entidade de acolhimento	1
1.1. História do Grupo CH	1
1.2. Missão, Visão e Valores	2
1.3. Áreas de negócio	3
1.4. CH Academy	5
2. Descrição das tarefas realizadas	11
2.1. Cronograma das atividades	11
2.2. Formações Modulares Certificadas	12
2.2.1. Tarefas de rotina	12
2.2.2. Tarefas pontuais	14
2.3. Formação-ação	17
3. Enquadramento do Portugal 2020	19
3.1. Europa 2020	19
3.2. Portugal 2020	20
3.2.1. Domínios Temáticos	21
3.2.2. Programas Operacionais	24
3.3. Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego	25
3.3.1. Metas e indicadores aprovados	25
3.3.2. Execução e cumprimento das metas e dos indicadores aprovados	28
3.3.3. Correção dos desvios identificados	31
4. Gestão de Redes Sociais	35
4.1. As redes sociais e as organizações	35
4.2. Classificação das Redes Sociais	36
4.2.1. Modelo dos 4C's	36
4.2.2. Modelo dos 4 Pilares	37
4.2.3. Modelo Honeycomb	37

4.3. Sistemas de gestão de redes sociais	39
4.3.1. Propriedades, recursos e serviços	40
4.3.2. Apoio técnico e serviço ao consumidor	40
4.3.3. Atributos de segurança	41
4.3.4. Atributos operacionais	41
4.3.5. Notoriedade dos fornecedores	42
4.4. Marketing nas redes sociais	42
4.4.1. Benefícios	43
4.4.2. Desafios	44
4.5. Divulgação de Formações Modulares Certificadas	45
4.5.1. Proporção de pré-inscrições por canal de distribuição	46
4.5.2. Visualizações das publicações nas redes sociais	48
4.5.3. Impacto das publicações no número de pré-inscrições	50
4.6. Considerações finais	52
5. Análise crítica	55
6. Conclusão	57
Referências Bibliográficas	61
Webgrafia	63
Anexos	65
Anexo 1. Exemplo de uma imagem utilizada numa publicação	65
Anexo 2. Exemplo de uma imagem utilizada numa história	66
Anexo 3. Exemplo de uma publicação relativa a uma data “comemorativa”	67
Anexo 4. Ficha de Pré-Inscrição	68
Anexo 5. Ficha de Formando/a	69
Anexo 6. Ficha de Avaliação da Formação	70
Anexo 7. Exemplo de uma ficha de Resultado de Participação na Ação	71
Anexo 8. Testemunho	72
Anexo 9. <i>Checklist</i> do Dossier Técnico Pedagógico	73
Anexo 10. Informações sobre as ações de formação da região do Centro	74
Anexo 11. Informações sobre as ações de formação da região do Norte	75
Anexo 12. Total de pré-inscrições por ação de formação	76

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma do Grupo CH	3
Figura 2: Organograma da <i>CH Academy</i>	6
Figura 3: Afetação de recursos por domínios temáticos	23
Figura 4: Programas Operacionais do Portugal 2020	24
Figura 5: Proporção de pré-inscrições por canal de distribuição	47
Figura 6: Visualizações mensais das publicações	50
Figura 7: Número de pré-inscrições mensais	51

Índice de Tabelas

Tabela 1: Cronograma das atividades	11
Tabela 2: Objetivos dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento	20
Tabela 3: Objetivos por domínio temático	22
Tabela 4: Metas aprovadas para as regiões do Centro e do Norte	26
Tabela 5: Indicadores aprovados para as regiões do Centro e do Norte	27
Tabela 6: Execução das metas aprovadas	28
Tabela 7: Cumprimento dos indicadores aprovados	29
Tabela 8: Correção de desvios na execução de metas	32
Tabela 9: Correção de desvios no cumprimento de indicadores	33
Tabela 10: Número de pré-inscrições por canal de distribuição	46
Tabela 11: Visualizações das publicações das ações nas redes sociais	48
Tabela 12: Publicações promovidas	49
Tabela 13: Correlação entre visualizações e pré-inscrições	51

Introdução

O presente relatório de estágio resulta do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio curricular decorreu entre 7 de abril de 2021 e 12 de agosto de 2021 e a entidade de acolhimento foi a *CH Academy*.

A *CH Academy* é uma empresa do Grupo CH especializada em formação profissional, sendo que, neste momento, está focada no desenvolvimento do projeto Formar Mais (Formações Modulares Certificadas) e em vários projetos de Formação-ação.

Durante o estágio realizado na *CH Academy*, tive a oportunidade de trabalhar com duas equipas diferentes, que se dedicam a projetos de formação de naturezas distintas. As tarefas desempenhadas foram, sobretudo, no âmbito da gestão de coordenação das Formações Modulares Certificadas do projeto Formar Mais, sendo que, as principais tarefas prenderam-se com a gestão de redes sociais, validação e registo de inscrições, estabelecimento de contactos, abertura e fecho de ações de formação, inserção de formandos tanto no SIGO como no Humantrain, e no fecho de Dossiers Técnico Pedagógicos. Pontualmente tive, também, a oportunidade de colaborar nos projetos de Formação-ação, nos quais auxiliei na produção de documentos de suporte e na verificação de Dossiers Técnico Pedagógicos.

Em termos estruturais, o presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos, a saber: Apresentação da entidade de acolhimento, Descrição das tarefas realizadas, Enquadramento do Portugal 2020, Gestão de redes sociais, Análise crítica e Conclusão.

O capítulo 1 consiste numa breve apresentação da história do Grupo CH, numa descrição da sua missão, visão e valores, na identificação das suas áreas de negócio e, por último, é descrita em maior profundidade a empresa do Grupo, na qual foi realizado o estágio curricular, a *CH Academy* sendo, também, descritos os principais projetos de formação desenvolvidos pela empresa, neste momento.

No capítulo 2 são descritas as tarefas realizadas durante o estágio curricular, quer no âmbito do projeto Formar Mais, quer no âmbito dos projetos de Formação-ação.

O capítulo 3 consiste num enquadramento da estratégia Europa 2020, do Portugal 2020 e do Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego e do papel que

estes desempenham no combate às desigualdades sociais, na promoção de um desenvolvimento sustentável e no investimento em inovação. Ainda no capítulo 3, são apresentados as metas e indicadores a que a *CH Academy* se propôs a alcançar e a cumprir, respetivamente, assim como são analisados os desvios entre o que estava previsto e o que foi executado nos primeiros seis meses do projeto Formar Mais.

O capítulo 4 prende-se com a análise da fundamentos da utilização das redes sociais pelas organizações, quais os aspetos a ter em consideração aquando da seleção das redes sociais a adotar pelas organizações e, caso as organizações optem por investir em *Social Media Management Systems*, quais as características que deverão ser tidas em conta. Por último, são elencados os principais benefícios e desafios da utilização das redes sociais, pelas organizações, enquanto ferramenta estratégica de marketing.

No capítulo 5 são compiladas algumas sugestões com o objetivo de contribuir para que os objetivos do projeto Formar Mais sejam alcançados com sucesso, uma vez que, a realização do presente relatório de estágio, permitiu identificar algumas oportunidades de que a *CH Academy* poderá beneficiar.

Por último, no capítulo 6, são apresentadas as principais conclusões deste trabalho.

1. Apresentação da entidade de acolhimento

1.1. História do Grupo CH

Fundada em 1998, por António Henriques e por Vera Carvalho, inicialmente a empresa detinha a denominação social de Carvalho e Henriques – Consultores, Lda. Posteriormente, em 2002, alterou a sua denominação social para CH Consultores, Lda.

O Grupo CH surge, em 2004, com a criação da empresa Monstros & Cia, Lda. Em 2006, a empresa CH Consultores, Lda., assumiu a forma jurídica de sociedade anónima e passou a ter a designação *CH Business Consulting, S.A.*, a qual se mantém, até ao momento, inalterada.

Visando sempre a plena satisfação das necessidades dos clientes, os quais procuravam, cada vez mais, soluções de diversas naturezas, o Grupo foi crescendo e, em 2007, foram criadas as empresas *CH Academy, Lda.*, *KWL, Lda.* e *Bürocratik, Lda.* Dois anos mais tarde, em 2009, o Grupo abriu escritórios no Porto e em Lisboa.

O principal objetivo inerente à constituição do Grupo CH, prende-se com a criação de uma marca *umbrela*, a qual permite projetar nas restantes empresas do Grupo, a credibilidade e reputação conquistadas.

O Grupo CH apresenta-se como líder no segmento de pequenas e médias empresas (PME), oferecendo soluções integradas através do trabalho conjunto das cinco empresas que constituem o Grupo, as quais são especializadas em áreas de negócio complementares, nomeadamente, Consultoria de Gestão, Formação, Sistemas de Gestão da Qualidade, *Design* e Comunicação e, também, *Web* e *Branding*.

A *CH Business Consulting, S.A.*, tal como exposto no seu *website*¹, foi a primeira empresa de consultoria de gestão a obter a certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade Integrado nas áreas de Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Recursos Humanos (NP 4427). Este é um reconhecimento que valida a aposta da empresa na oferta de serviços de excelência e na adoção das melhores práticas.

Como exposto, também, no seu *website*², o Grupo CH conta já com 278 prémios em diversas áreas, entre os quais, os prémios de “Melhores Fornecedores de RH”, “Melhor empresa para trabalhar”, “Melhor Comunicação Interna” e “PME Líder”.

¹ Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://grupoch.pt/premios>

² Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://grupoch.pt/premios>

1.2. Missão, Visão e Valores

“Não gosto que as pessoas fiquem na sua zona de conforto, é preciso desafiá-las a ir mais longe. Estamos sempre a inovar”

António Henriques, CEO e fundador do Grupo CH
(em entrevista dada à Exame, em 2014)

A frase citada anteriormente, foi proferida por António Henriques, Presidente Executivo do Grupo CH, numa entrevista realizada pela Exame em 2014 e reflete aquele que é o *mindset* (ou “ADN” como é designado pelo Grupo CH) que se sente e se vive, quando se trabalha no Grupo. A constante procura pela inovação, bem como a coragem para correr os riscos necessários para a alcançar, são duas das características muito valorizadas e que estão bastante vincadas na personalidade organizacional do Grupo CH.

O Grupo CH tem a sua missão e visão bem definidas, tal como descrito no seu Código de Ética e Conduta Empresarial (2012), sendo que, a sua missão consiste em “resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a sociedade” enquanto que a visão é “Seremos reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazemos.”.

Para além da missão e visão, o Grupo CH, vai mais longe e no seu Código de Ética e Conduta Empresarial (2012), descreve o seu conjunto de sete “Obsessões”:

- “1. Satisfação das necessidades dos clientes
2. Valorização dos colaboradores, promovendo a igualdade e a diversidade
3. Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos
4. Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação
5. Postura de seriedade e de ética, pessoal e profissional
6. Cultura de responsabilidade, individual e coletiva
7. ...a busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais”

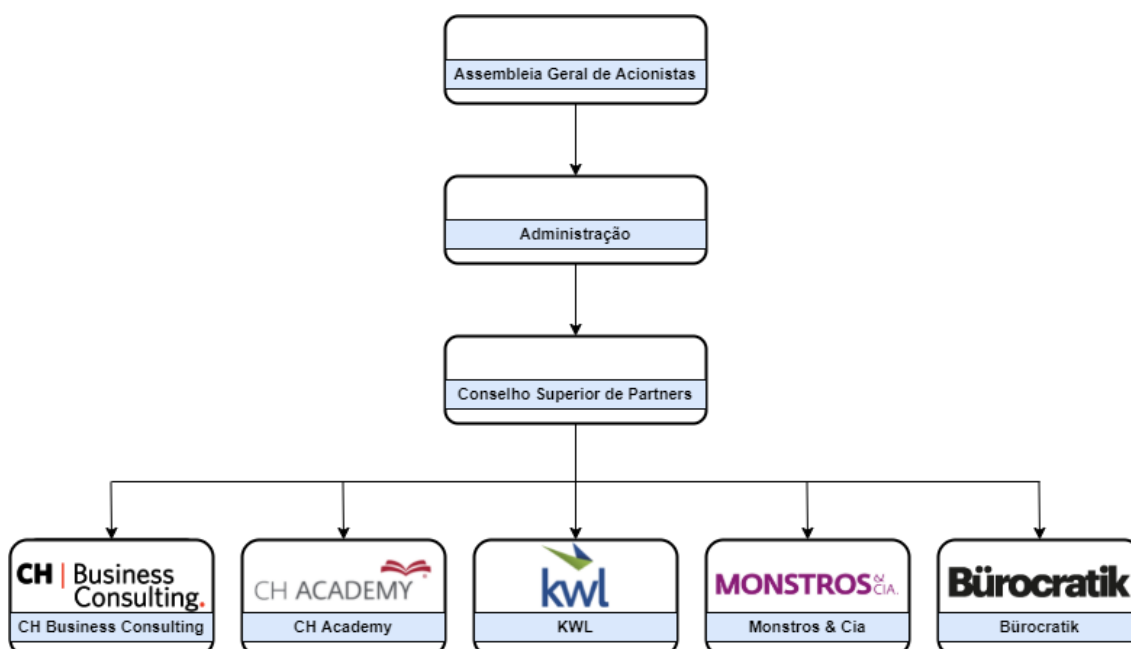
Por último, importa salientar que o Grupo CH se pauta pelo respeito por sete valores, a saber, Transparência, Integridade, Determinação, Excelência, Compromisso, Reciprocidade e Entusiasmo.

1.3. Áreas de negócio

O Grupo CH é constituído por um conjunto de 5 empresas, especializadas em diferentes áreas de negócio, as quais se complementam e que, em conjunto, permitem ao Grupo corporizar o *slogan* “*Global Solutions*”, apresentando, desta forma, soluções integradas que visam a plena satisfação das necessidades dos seus clientes.

A Figura 1 consiste no organograma do Grupo CH, no qual são, também, identificadas as 5 empresas que constituem o Grupo, assim como os respetivos logótipos.

Figura 1: Organograma do Grupo CH



Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, são descritas as áreas de negócio em que cada empresa do Grupo CH é especializada e são, também, identificados os respetivos tipos de serviços prestados.

CH Business Consulting

A *CH Business Consulting*, S.A., como exposto no seu website³, é a empresa especializada em consultoria de gestão. Nesse sentido, oferece um vasto leque de serviços tais como auditoria, serviços de gestão operacional, conceção e elaboração de projetos multidisciplinares e formação profissional.

CH Academy

A *CH Academy*, Lda. é a empresa especializada em formação profissional. Nesse sentido oferece um conjunto de serviços direcionados para a valorização do capital humano, contribuindo, dessa forma, para o crescimento das organizações (Brochura *CH Academy*).

KWL

A *KWL*, Lda. é a empresa especializada na implementação de sistemas de gestão da qualidade. Nesse sentido, a *KWL* presta serviços de consultoria, formação e auditoria interna, em vários domínios, tais como qualidade, ambiente, higiene e segurança, responsabilidade social, recursos humanos, segurança alimentar, serviços de manutenção e gestão de energia (Brochura *KWL*).

Monstros & Cia

A *Monstros & Cia*, Lda. é a empresa especializada em *design* e em comunicação. É responsável pelo desenvolvimento de soluções de comunicação profissional, nomeadamente no que respeita a assessoria de imprensa, comunicação interna e externa, campanhas, *design* e *brand* (Brochura *Monstros & Cia*).

Bürocratik

A *Bürocratik*, Lda., como exposto no seu website⁴, é a empresa especializada em *web* e *branding*. Num mundo de comunicação global é, cada vez mais, indispensável que as empresas apostem em ferramentas sólidas que lhes permitam fazer uma adequada gestão da sua marca e dos seus produtos e/ou serviços. Nesse sentido, a *Bürocratik* oferece soluções de *design*, *webdesign*, *identity* e *branding*.

³Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://grupoch.pt/chconsulting>

⁴Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://grupoch.pt/burocratik>

1.4. CH Academy

A *CH Academy* foi a empresa do Grupo CH, na qual realizei o estágio curricular no âmbito do Mestrado de Gestão.

A empresa tem como *slogan* “*Wise Learning*” e é especializada na área da formação profissional e desenvolvimento do capital humano, contribuindo, dessa forma, para o enriquecimento, crescimento e sucesso das organizações, uma vez que, como expresso no *website*⁵ da empresa, “Com pessoas preparadas as organizações resultam”.

A *CH Academy*, Lda., foi fundada a 27 de fevereiro de 2007, tendo, até ao momento, mantido a forma jurídica de sociedades por quotas.

A empresa é certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e conta já com uma vasta experiência no que respeita à participação nos principais programas de financiamento nacionais no âmbito da formação profissional.

Como exposto no seu *website*⁶, o que distingue a *CH Academy* de outras entidades formadoras, é a capacidade de desenvolver e implementar projetos integrados, ajustados à cultura e estratégia corporativa dos seus clientes. Nesse sentido, a empresa não se limita à oferta de produtos *standard*, apostando por isso, no desenvolvimento de estratégias alinhadas com a realidade das organizações, com o objetivo de alcançar resultados que estão fora da sua zona de conforto.

Com vista à plena satisfação das necessidades formativas das organizações, assim como da população em geral, tal como exposto no seu *website*⁷, a empresa, neste momento, é certificada nas seguintes áreas: desenvolvimento pessoal (90); línguas e literaturas estrangeiras (222); comércio (341); marketing e publicidade (342); contabilidade e fiscalidade (344); gestão e administração (345); enquadramento na organização/empresa (347); direito (389); informática na ótica do utilizador (482); metalurgia e metalomecânica (521); indústrias alimentares (541); serviços de apoio a crianças e jovens (761); hotelaria e restauração (811); proteção de pessoas e bens (861) e em segurança e higiene no trabalho (862).

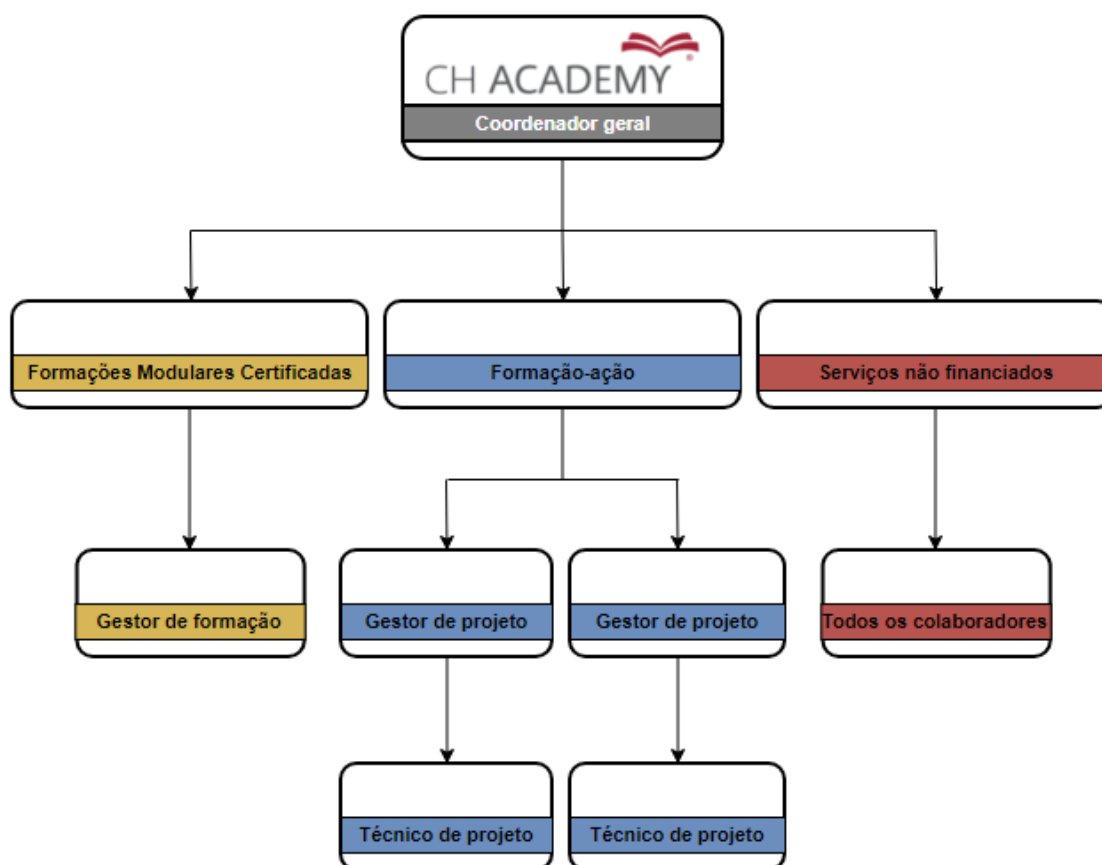
⁵ Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://chacademy.pt/>.

⁶ Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://chacademy.pt/>.

⁷ Consultado a 13 de junho de 2021, em <https://chacademy.pt/>.

No que respeita aos recursos humanos da empresa, são seis os colaboradores⁸ que constituem a equipa da *CH Academy*, como se pode observar através da análise da Figura 2.

Figura 2: Organograma da *CH Academy*



Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar através da Figura 2, atualmente, o organograma da *CH Academy* divide-se em duas vertentes, a prestação de serviços financiados e a prestação de serviços não financiados.

Em termos de serviços financiados, estes consistem nas Formações Modulares Certificadas (projeto Formar Mais) e a operacionalização dos projetos de Formação-ação.

⁸ Todos os elementos são referidos no género masculino apenas título de simplificação, sendo que, na realidade a equipa é composta por cinco elementos do género feminino e um elemento do género masculino.

Por outro lado, em termos de serviços não financiados, a *CH Academy* oferece um amplo conjunto de serviços diversificados, abrangentes e complementares, tais como diagnósticos de necessidades de formação, planeamento de atividades formativas, formação intraempresas e interempresas, gestão de projetos de formação, acreditação de entidades e auditorias, técnicas e financeiras, da formação.

O coordenador geral assume a liderança da equipa da *CH Academy*, sendo que, em conjunto com os demais elementos da equipa, define os objetivos, bem como as estratégias necessárias para que estes sejam alcançados, dando ainda apoio nos diversos serviços prestados pela empresa.

No que respeita aos serviços financiados, em termos de colaboradores afetos a tempo inteiro, existe um gestor de formação, no âmbito das Formações Modulares Certificadas (projeto Formar Mais) e, no âmbito dos projetos de Formação-ação, dois gestores de projeto e dois técnicos de projeto.

Relativamente à prestação de serviços não financiados, todos os elementos da equipa podem intervir, sendo que, a afetação dos colaboradores é feita em função das especificidades de cada serviço.

Para além dos seis colaboradores anteriormente referidos e que estão afetos a tempo inteiro aos serviços prestados pela *CH Academy*, a equipa conta ainda com a colaboração de um vasto conjunto de formadores, sendo que, alguns são internos e outros externos ao Grupo CH.

Por último, importa referir que, a *CH Academy* tem parcerias estabelecidas com várias instituições de ensino superior, com vista a dar aos estudantes a oportunidade de ganhar experiência profissional, a qual poderá ser decisiva para a sua, rápida e bem-sucedida, integração no mercado de trabalho. Por essa razão, com frequência, são realizados estágios curriculares na empresa, sendo que, no momento do estágio, a equipa contava também com a colaboração de dois estagiários, que assumiam a posição de técnicos de projeto, no âmbito das Formações Modulares Certificadas (projeto Formar Mais) e tinha já prevista a realização de mais dois estágios curriculares (a iniciar no mês seguinte ao término do estágio a que se refere o presente relatório), que viriam, também, dar apoio nas Formações Modulares Certificadas.

Formações Modulares Certificadas

As Formações Modulares Certificadas são Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD), que visam, sobretudo, mas não exclusivamente, a requalificação da população empregada, sendo que, estas formações têm por base os percursos de educação e formação de adultos previstos no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ).

O projeto Formar Mais, foi iniciado em março de 2021, após a aprovação das candidaturas submetidas para as regiões do Norte e do Centro, no âmbito do Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (PO ISE), pelo que, desde essa data que a *CH Academy* operacionaliza Formações Modulares Certificadas financiadas pelo Portugal 2020.

Como exposto na sua candidatura submetida para a região do Centro “Este projeto visa a capacitação e qualificação dos ativos empregados e desempregados para a reorganização e melhoria da competitividade produtiva do tecido empresarial da região centro, assente numa metodologia de formação modular, com vista a aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/ inovação.”

Ao contrário da Formação-ação, que se destina a empresas, as Formações Modulares Certificadas, destinam-se sobretudo ao público em geral.

Apesar desta as FMC se destinarem ao público em geral é, no entanto, possível que os participantes sejam maioritariamente ou integralmente colaboradores de uma só empresa, sendo que, nessas situações, é necessário que estes sejam encaminhados por Centros Qualifica e que realizem um percurso de três UFCD de referencial que vá ao encontro das suas necessidades formativas.

A *CH Academy* é uma entidade certificada em diversas áreas de formação, sendo que, adequa a seleção e agendamento de ações de formação, em função daquelas que são as necessidades formativas das regiões do Norte e do Centro.

A gestão e coordenação da realização das ações de formação, são da responsabilidade de uma gestora de formação, a qual conta com o apoio da coordenadora geral da *CH Academy*.

Formação-ação

A Formação-ação consiste em projetos de formação contínua dirigida a empresas, dispondo para tal de serviços integrados de formação e consultoria.

Os projetos realizados no âmbito da Formação-ação são parcialmente financiados pelo COMPETE 2020, sendo que, os destinatários dos projetos de formação são os colaboradores das empresas clientes da *CH Academy*.

Como exposto no *website*⁹ do COMPETE 2020 “O COMPETE 2020 aposta de forma muito significativa no crescimento inteligente e no desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento e na inovação, designadamente nos domínios da Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente. As empresas, em particular as PME, são destinatários preferenciais...”.

Com o objetivo de aumentar a produtividade e a capacidade competitiva do tecido empresarial, nomeadamente, através do reforço da qualificação dos colaboradores das empresas, os projetos de Formação-ação, são projetos que, geralmente, envolvem uma componente de consultoria, com vista à identificação das necessidades formativas e, posteriormente, a operacionalização de formações profissionais que dão resposta às necessidades de formação identificadas.

Atualmente, na vertente de Formação-ação, a *CH Academy*, conta com 4 colaboradores, que são apoiados pela coordenadora geral da *CH Academy* e têm a seu cargo cinco projetos distintos, os quais são dinamizados por quatro associações empresariais diferentes e que, ao todo, vão permitir fazer intervenções em cerca de 123 pequenas e médias empresas (PME) portuguesas.

Assim, os projetos atuais, desenvolvidos no âmbito da Formação-ação, são dinamizados pela Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz (ACIFF), a Associação Empresarial De Águeda (AEA), a Associação Para A Inovação Tecnológica e Qualidade (AEMITEQ) e a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (ANEME).

⁹ Consultado a 20 de junho de 2021, em <https://www.compete2020.gov.pt/sobre-nos>.

Principais concorrentes da CH Academy

Os principais concorrentes da *CH Academy* podem ser entidades de naturezas diversas, que sejam igualmente certificadas pela DGERT e que também realizem Formações Modulares Certificadas e projetos de Formação-ação.

De acordo com o exposto no *website*¹⁰ da DGERT, a certificação como entidade formadora, pode ser requerida por qualquer entidade que desenvolva atividades de formação profissional e seja detentora de uma estrutura formativa, em conformidade com os requisitos de certificação, sendo que, tanto podem ser entidades de direito privado como de direito público.

No *website*¹¹ da DGERT são, também, expostos os seguintes três regimes alternativos aplicáveis:

- As entidades de direito privado, com sede social registada em Portugal continental, podem assumir a forma jurídica de pessoa singular ou de pessoa coletiva (DGERT, n.d).

- As entidades de direito público, bem como entidades de direito privado que prestem serviços públicos e que tenham sede social registada em Portugal continental, só podem requerer certificação se a atividade formativa não se encontrar prevista na respetiva lei orgânica, diploma de criação, homologação, autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável (DGERT, n.d).

- As entidades com sede social noutro Estado-membro do Espaço Económico Europeu, estabelecidas em Portugal continental e em livre prestação de serviços em Portugal continental, apesar de terem de respeitar os requisitos e um processo de certificação que se aplica de forma particular, também poderão obter a certificação da DGERT para serem entidades formadoras (DGERT, n.d).

¹⁰ Consultado a 4 de julho de 2021, em <https://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-qualidade/acesso-a-certificacao.aspx>.

¹¹ Consultado a 4 de julho de 2021, em <https://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-qualidade/acesso-a-certificacao.aspx>.

2. Descrição das tarefas realizadas

Durante o estágio realizado na *CH Academy*, que decorreu entre 7 de abril e 12 de agosto de 2021, as tarefas realizadas foram maioritariamente no âmbito do projeto Formar Mais, no entanto tive, também, pontualmente, a oportunidade de dar apoio nos projetos de Formação-ação.

No presente capítulo é feita a distinção entre as tarefas realizadas no âmbito da gestão e coordenação de Formações Modulares Certificadas (projeto Formar Mais) e as tarefas realizadas no âmbito dos projetos de Formação-ação, tendo ainda, no que respeita às Formações Modulares Certificadas, sido feita distinção entre tarefas de rotina e tarefas pontuais.

Na Tabela 1, pode observar-se a distribuição cronológica, segundo a qual, as atividades foram desenvolvidas.

2.1. Cronograma das atividades

Tabela 1: Cronograma das atividades

	Abril				Maio				Junho				Julho				Agosto	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Formações Modulares Certificadas																		
Gestão de redes sociais																		
Validação e registo de inscrições																		
Contactos																		
Inserção de ações e formandos no SIGO																		
Inserção de ações e formandos no HT																		
Abertura de ações																		
Fecho de ações																		
Fecho de DTP																		
Formação-ação																		
Preparação de documentos																		
Verificação de DTP																		

Fonte: Elaborado pelo autor

O cronograma apresentado na Tabela 1, está dividido por semanas, as quais representam as 18 semanas do estágio realizado, sendo que, a indicação mensal não é exata, uma vez que, por exemplo, a última semana de junho, tem início a 28 de junho e termina a 4 de julho.

2.2. Formações Modulares Certificadas

Todas as ações de formação operacionalizadas pela *CH Academy*, durante período de estágio, foram realizadas *on-line*, ou seja, em regime de formação à distância.

A realização de ações de formação à distância, tem vantagens e desvantagens, assim como, também, algumas particularidades como, por exemplo, no que respeita ao registo de assiduidade dos formandos que, uma vez que não se encontram fisicamente no mesmo espaço, não era possível que assinassem a respetiva folha de presenças, pelo que, esse registo era efetuado, pelos formadores, através da captura de *Print Screens*.

A título de simplificação, podemos compreender a realização de FMC como um ciclo composto por momentos chave. Nesse sentido, o ciclo consiste na seleção das UFCD a operacionalizar, a divulgação das ações de formação selecionadas, a validação e o registo de inscrições, a abertura e o fecho das ações de formação e, por fim, a fase de avaliação e fecho dos respetivos Dossier Técnico Pedagógico (DTP).

Nos parágrafos seguintes, será feita uma descrição mais pormenorizada das tarefas desenvolvidas em cada uma das etapas da realização de FMC, sendo que, com frequência, eram realizadas em simultâneo, tarefas distintas, uma vez que cada ação de formação se poderia encontrar em uma fase diferente do ciclo.

2.2.1. Tarefas de rotina

Gestão de redes sociais

No que respeita à gestão das redes sociais, nomeadamente, *Facebook* e *Instagram*, as tarefas desenvolvidas consistiam na preparação das publicações para a divulgação das ações de formação, para isso, era necessário a criação de imagens que seriam utilizadas nas publicações assim como nas histórias das redes sociais, sendo estas, sempre acompanhadas de legendas que continham diversas informações sobre o projeto Formar Mais, sobre as ações de formação e sobre a *CH Academy*.

As imagens utilizadas nas publicações (vide exemplo no Anexo 1) e as imagens utilizadas nas histórias (vide exemplo no Anexo 2) eram criadas de acordo com *templates* para que se mantivesse uniformidade nas publicações, promovendo a coerência na imagem transmitida do projeto.

Pontualmente, fazia também publicações “comemorativas” em datas específicas (vide exemplo no Anexo 3), tais como feriados nacionais ou o início de uma nova estação do ano.

A gestão de redes sociais consistia, também, em fornecer informações de diversas naturezas, às pessoas interessadas, as quais, colocavam questões sobre, por exemplo, critérios de elegibilidade, informações sobre os conteúdos e objetivos das ações de formação e os benefícios inerentes à participação nas mesmas. As questões eram colocadas tanto na secção de comentários das publicações, assim como através de mensagens diretas enviadas para as nossas páginas das redes sociais.

Validação e registo de inscrições

Uma vez que as Formações Modulares Certificadas, desenvolvidas no âmbito do projeto Formar Mais, são financiadas, têm que cumprir com um conjunto de requisitos, pelo que, todas as inscrições tinham que ser validadas, através da aplicação dos critérios de elegibilidade estabelecidos.

Para se inscreverem nas ações, era necessário que as pessoas preenchessem duas fichas, a “Pré-Inscrição” (vide exemplo no Anexo 4) para que soubéssemos qual a ação em que tinha interesse e a “Ficha de Formando” (vide exemplo no Anexo 5) através da qual submetiam os dados pessoais necessários para a validação da sua inscrição.

Para além do preenchimento das fichas anteriormente referidas, era necessário que as pessoas interessadas nas nossas ações de formação submetessem, também, alguns documentos que comprovassem as informações presentes nas suas Fichas de Formandos/as.

Os documentos submetidos pelas pessoas que pretendiam inscrever-se nas ações de formação tinham, também, de respeitar determinados requisitos no que respeita à legibilidade, à adequação da entidade emissora do documento, assim como da própria data de emissão. Se os requisitos não fossem cumpridos, contactávamos as pessoas no sentido de lhes explicar as razões pelas quais os documentos não eram adequados e solicitávamos o envio de novos documentos.

Após o recebimento dos documentos necessários, analisávamos a elegibilidade das pessoas interessadas nas nossas ações, sendo que para isso, eram tidos em consideração questões relacionadas com a sua idade, situação profissional, habilitações literárias e qual a região do país em que tinham morada fiscal.

Só após a validação dos requisitos de elegibilidade referidos anteriormente, eram registadas as inscrições efetuadas pelas pessoas interessadas.

Contactos com as pessoas interessadas e com os formandos

Diariamente, estabelecia diversos contactos com pessoas interessadas nas nossas ações de formação, assim como com as pessoas que já se encontravam a participar nas nossas ações, sendo que, para isso, os contactos eram estabelecidos com recurso a diversas ferramentas e plataformas.

Os contactos eram, assim, efetuados através de *e-mails*, contactos telefónicos, mensagens de telemóvel, mensagens através de redes sociais e ainda através de respostas aos comentários feitos nas publicações das redes sociais.

Geralmente, os contactos resultavam de solicitações de informações sobre as ações de formação e sobre o projeto Formar Mais, por parte das pessoas interessadas/participantes das nossas ações, ou na solicitação de documentos e/ou confirmação de informações, da nossa parte.

2.2.2. Tarefas pontuais

Inserção de ações e formandos no SIGO

Segundo o exposto no *website*¹² da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), o Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) é coordenado pela própria DGEEC e constitui-se como uma plataforma de acesso reservado na qual, as entidades formadoras, registam os percursos de qualificação desenvolvidos, para posterior emissão dos certificados e diplomas.

Após a formalização das inscrições e da respetiva constituição de turmas, procedíamos à inserção da ação e dos formandos na plataforma SIGO.

No final das ações, a plataforma SIGO, permitia emitir os certificados de quem obtivesse aproveitamento, assim como os comprovativos de desistência de quem não obtivesse aproveitamento.

¹² Consultado a 27 de junho de 2021, em <https://www.dgeec.mec.pt/np4/sigo>.

Inserção de ações e formandos no HT

O *Humantrain* (HT) é *software* de gestão utilizado pela *CH Academy*, o qual é desenvolvido pela *Humansoft*. O *Humantrain* consiste num sistema de gestão do processo formativo, o qual permite às entidades formadores fazerem uma melhor gestão e alocação dos seus recursos, o que lhes permite uma maior eficiência e eficácia na utilização desses mesmos recursos, exponenciando a sua rentabilidade.

À semelhança do que era feito na plataforma do SIGO, também no HT eram inseridas as ações e os respetivos formandos, sendo que, no HT, no decorrer das ações, era também registada a assiduidade dos formandos.

No final das ações, o HT permitia proceder à emissão de diversos relatórios estatísticos sobre as ações e os formandos, nomeadamente, a documentação de suporte que era necessária, para a submissão dos pedidos de reembolso das despesas realizadas, na plataforma do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE), assim como o mapa de presenças e faltas e o valor dos subsídios de alimentação a pagar.

Abertura de ações

Ao longo do estágio tive a oportunidade de participar na abertura de onze ações de formação, sendo que em seis destas, fui eu a pessoa responsável.

Geralmente, no momento da abertura das ações é necessário fazer um compasso de espera para que cheguem todos os participantes inscritos.

No momento da abertura da ação relembramos os participantes sobre algumas questões relacionadas com o funcionamento das ações de formação, bem como alguns aspetos que deverão ter em consideração, para que possam obter aproveitamento.

Nesse sentido, abordamos questões relacionadas com o limite de faltas, a metodologia utilizada para efetuar o registo de assiduidade, as regras aplicáveis no que concerne à utilização de diferentes plataformas durante as sessões, a utilização das câmaras durante as sessões e, também, os *links* de acesso às várias sessões.

No final da abertura da ação de formação, colocávamo-nos ainda à disposição para o esclarecimento de eventuais questões adicionais que pudessem surgir.

Fecho das ações

Durante o estágio tive a oportunidade de participar no fecho de onze ações, sendo em sete delas, fui eu o responsável.

No momento do fecho da ação, partilhávamos com os formandos um *link* para que estes pudessem preencher a Ficha de Avaliação da Formação (vide exemplo no Anexo 6)

Durante o fecho da ação, solicitávamos também *feedback* verbal sobre a ação, nomeadamente, sobre os aspetos mais positivos ou sugestões de melhoria.

Por último, questionávamos os participantes sobre quais seriam as ações em que poderiam ter interesse no futuro.

No dia seguinte ao término da ação, enviávamos um *e-mail* com a ficha de Resultado de Participação na Ação (vide exemplo no Anexo 7) para que os formandos preenchessem e enviávamos, também, um *link* para o preenchimento (opcional) de um documento que consistia no seu “Testemunho” (vide exemplo no Anexo 8) sobre experiência e a forma como decorreu a ação.

Os testemunhos solicitados, destinavam-se a ser partilhados nas nossas redes sociais, com o objetivo de incentivar outras pessoas a participarem nas nossas ações de formação.

Fecho de DTP

No final de cada ação, toda a documentação, era colocada no respetivo Dossier Técnico Pedagógico (DTP).

Para que o DTP estivesse completo, eram necessários documentos relativos à ação (programa, cronograma, planos de sessão, fichas de presença, fichas de sumários, bem como os recursos didáticos utilizados), ao formador (requisitos de competências do formador, ficha de formador, *curriculum vitae*, certificado de competências pedagógicas e o certificado de habilitações), dos formandos (certificado de habilitações, comprovativo de situação profissional, comprovativo de horário (se estivesse empregado), comprovativo de morada fiscal e um comprovativo do número de identificação bancária, os documentos relativos à avaliação dos formandos, do formador e da formação e, por último, eram anexadas eventuais fichas de registo de ocorrências.

De modo a agilizar o processo de anexação de documentos no DTP, utilizávamos uma *checklist* (vide exemplo no Anexo 9)

2.3. Formação-ação

Como referido anteriormente, as atividades desenvolvidas no âmbito da Formação-ação foram todas pontuais, sobretudo pelo facto de os projetos de Formação-ação terem sido impactados pelas restrições impostas por questões de segurança, relacionadas com a pandemia de COVID-19, restrições essas que limitaram e em alguns casos impossibilitaram a operacionalização de ações de formação.

Ainda assim, tive a oportunidade de auxiliar na produção de documentos de suporte e na verificação de Dossier Técnico Pedagógicos.

Preparação de documentos

No âmbito dos projetos de Formação-ação, pontualmente, realizei análises estatísticas de dados, para que conseguíssemos compreender quais eram as necessidades e prioridades de formação de determinadas empresas, para que desse modo, pudéssemos desenhar propostas de formação que dessem respostas adequadas às necessidades formativas identificadas.

Pontualmente, tive também, a oportunidade de auxiliar na produção de documentos de suporte, para que posteriormente estes fossem utilizados no momento de apresentação das propostas de formação.

Verificação de DTP

Pontualmente, prestei auxílio na verificação dos DTP dos projetos de Formação-ação.

À semelhança do que fazíamos nas Formações Modulares Certificadas do projeto Formar Mais, no âmbito dos projetos de Formação-ação, também eram colocados em diferentes DTP as formações realizadas nas várias empresas.

Apesar de alguns dos documentos que constituíam os DTP dos projetos de Formação-ação, serem diferentes, como é o caso das Declarações de Não Dívida às Finanças, o procedimento era essencialmente o mesmo que o procedimento que era realizado na verificação dos DTP das Formações Modulares Certificadas.

3. Enquadramento do Portugal 2020

3.1. Europa 2020

Em 2010, a Comissão Europeia, propôs a estratégia Europa 2020, a qual tinha por objetivo o crescimento inclusivo, inteligente e sustentável, dos Estados Membros, nos dez anos seguintes (Vaquero *et al.*, 2020).

No âmbito do objetivo geral estabelecido, a União Europeia (UE), definiu um conjunto de objetivos específicos em cinco áreas de intervenção distintas, a saber: clima/energia, educação, emprego, inclusão social e inovação (Ramos, 2015).

Segundo Ramos (2015) os objetivos estabelecidos consistem em:

1. Clima/energia – Diminuir a emissão de gases com efeito de estufa em pelo menos 20% (comparativamente com os valores registados em 1990), garantir que pelo menos 20% da energia utilizada provém de fontes de energia renováveis e alcançar um aumento de eficiência energética de pelo menos 20%;

2. Educação – Reduzir em pelo menos 10% a taxa de abandono escolar, assim como, assegurar que a população que se encontra na faixa etária compreendida entre os 30 e os 34 anos, conclui os seus estudos superiores;

3. Emprego – Alcance e manutenção de uma taxa de empregabilidade de pelo menos 75% no que respeita à faixa etária compreendida entre os 20 e os 24 anos;

4. Inclusão social – Diminuir em, pelo menos, 20 milhões, o número de pessoas que se encontram numa situação de risco de pobreza ou de exclusão social;

5. Inovação – Investimento em investigação e desenvolvimento, num montante equivalente a 3% do Produto Interno Bruto (PIB);

No sentido de criar um sistema de governação económica eficaz e que permitisse, em simultâneo, uma melhor articulação das medidas políticas entre os governos nacionais e a UE, cada Estado-Membro teve a oportunidade de estabelecer as suas próprias metas em cada uma das áreas, em função daqueles que são os objetivos específicos definidos pela UE.

3.2. Portugal 2020

Como exposto no *website*¹³ do Portugal 2020, em 30 de julho de 2014, no âmbito da estratégia Europa 2020, foi estabelecido um Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, designado de Portugal 2020 (PT2020), no qual estão plasmados os princípios de programação da política de desenvolvimento económico, social e territorial, a vigorar em Portugal, entre os anos de 2014 e 2020.

O Acordo de Parceria, veio suceder o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), que vigorou entre os anos de 2007 e 2013 (Ramos, 2015).

Segundo Ferreira e Seixas (2017) e de acordo com o exposto no *website*¹⁴ da Comissão Europeia, o PT2020 permitiu a Portugal obter financiamento que resulta da atuação conjunta dos cinco fundos comunitários que constituem os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), a saber: Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural, Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão e o Fundo Social Europeu.

Na Tabela 2, são identificados os principais objetivos dos fundos comunitários.

Tabela 2: Objetivos dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

FEEI	Sigla	Objetivos
Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural	FEADER	Promover o desenvolvimento rural sustentável em toda a UE, em conjunto com outros instrumentos da política agrícola comum
Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas	FEAMP	Promover a adoção de práticas de pesca sustentáveis, bem como a diversificação das economias das comunidades costeiras com o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional	FEDER	Promover um desenvolvimento equilibrado entre as várias regiões da UE, ou seja, a redução das disparidades entre os níveis de desenvolvimento das várias regiões
Fundo de Coesão	FC	Desenvolve projetos que visam a preservação do meio ambiente, nomeadamente através de eficiência energética, utilização de energias renováveis e investimento no setor dos transportes
Fundo Social Europeu	FSE	Desenvolve projetos relacionados com a empregabilidade e investe no desenvolvimento do capital humano

Fonte: Elaborado pelo autor com base na informação obtida em Ramos (2015) e em Ferreira e Seixas (2017)

¹³ Consultado a 18 de julho de 2021, em <https://www.compete2020.gov.pt/detalhe/portugal2020-o-que-e>

¹⁴ Consultado a 21 de julho de 2021, em https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_pt

Segundo Ramos (2015), os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, são um instrumento de apoio ao desenvolvimento, que visa a correção de assimetrias regionais.

De acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2014) e como exposto no *website*¹⁵ do Portugal 2020, os principais objetivos das políticas a prosseguir, no âmbito do Acordo de Parceria, são:

1. “Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis;
2. Incremento das exportações;
3. Transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo;
4. Cumprimento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos;
5. Redução dos níveis de abandono escolar precoce;
6. Integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social;
7. Promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; Reforço da coesão territorial, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade; Racionalização, modernização e capacitação da Administração Pública.”

3.2.1. Domínios Temáticos

O programa do Portugal 2020 está alinhado com a estratégia Europa 2020 para um crescimento inclusivo, inteligente e sustentável dos Estados-Membros da EU, sendo que, este se encontra organizado em quatro domínios temáticos, a saber: Competitividade e Internacionalização, Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, Capital Humano e Inclusão Social e Emprego (Nishimura *et al.*, 2021).

Segundo Ramos (2015) os diferentes domínios temáticos visam a prossecução de objetivos distintos, os quais são identificados na Tabela 3.

¹⁵ Consultado a 18 de julho de 2021, em <https://www.compete2020.gov.pt/detalhe/portugal2020-o-que-e>

Tabela 3: Objetivos por domínio temático

Domínios Temáticos	Objetivos
Competitividade e Internacionalização	Criar uma economia mais competitiva, potenciando os recursos e competências com vista à criação de emprego e à convergência com aos países mais desenvolvidos da EU
Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos	Contribuir para um crescimento sustentável através de uma economia de baixo carbono e de uma utilização eficiente dos recursos
Capital Humano	Promover a qualificação da população em função das necessidades do mercado de trabalho e em linha com os padrões da EU
Inclusão Social e Emprego	Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego, apoiar a mobilidade dos trabalhadores, reforçar a integração de pessoas em risco de pobreza e combater a exclusão social

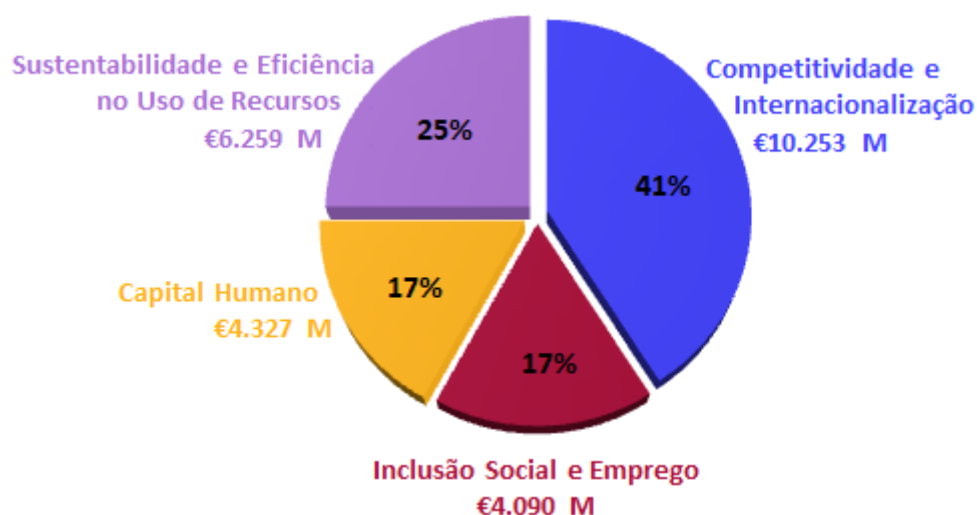
Fonte: Elaborado pelo autor com base na informação obtida em Ramos (2015)

Inicialmente, no âmbito do financiamento do Portugal 2020, estava prevista a alocação de um total de €25.000 M a Portugal, no período compreendido entre 2014 e 2020 (Medeiros, 2020).

Sendo Medeiros (2020), a afetação de recursos prevista, por domínios temáticos, seria a seguinte (vide Figura 3):

- €10.253 M para a Competitividade e Internacionalização (41%);
- €6.259 M para a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (25%);
- €4.327 M para o Capital Humano (17%);
- €4.090 M para a Inclusão Social e Emprego (17%).

Figura 3: Afetação de recursos por domínios temáticos



Fonte: Adaptado de Agência para o Desenvolvimento e Coesão (2014 p.13)

Segundo Nishimura *et al.* (2021), o Portugal 2020 representa uma significativa mudança de paradigma comparativamente com as anteriores *frameworks* da União Europeia, as quais visavam, sobretudo, o investimento em infraestruturas.

O Portugal 2020, por sua vez, tem uma maior incidência em questões relacionadas com a produtividade e a inovação, bem como a qualificação do capital humano e a empregabilidade, promovendo, dessa forma, a competitividade e a internacionalização da economia (Nishimura *et al.*, 2021).

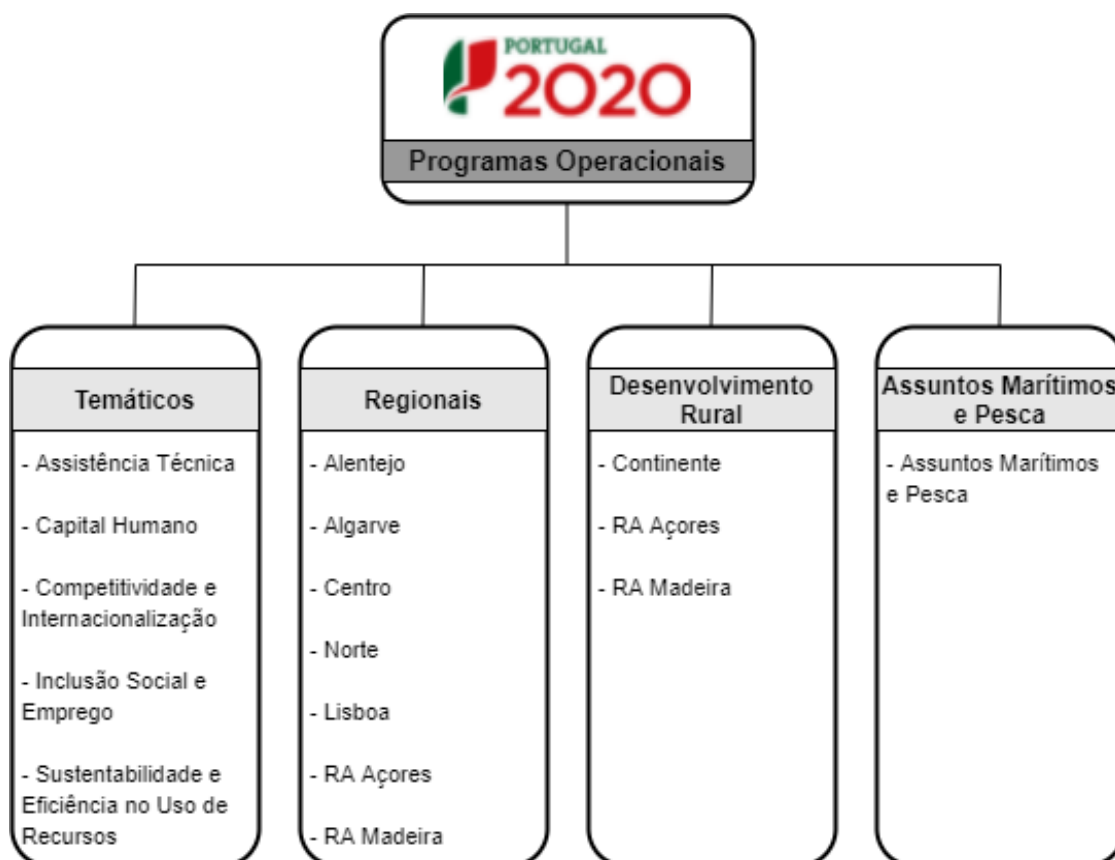
O aumento substancial da ênfase dada a problemas relacionados com as alterações climáticas, a descarbonização da economia e a prioridade dada aos meios de transporte ecológicos foram, também, alterações significativas, segundo Nishimura *et al.* (2021).

Importa salientar que o montante final dos fundos aprovados, no âmbito do Portugal 2020, ascendeu a €26.900 M, um valor substancial, uma vez que representa entre 2% a 3% do PIB Português (Nishimura *et al.*, 2021).

3.2.2. Programas Operacionais

Segundo Ferreira e Seixas (2017), no âmbito do Portugal 2020, são desenvolvidos 16 Programas Operacionais (vide Figura 4), mais sete Programas de Cooperação Territorial em que Portugal participa em conjunto com outros Estados-Membros.

Figura 4: Programas Operacionais do Portugal 2020



Fonte: Adaptado de Ramos (2015 p.65)

Sendo a dimensão territorial considerada como um dos fatores críticos de sucesso para a implementação dos programas do Portugal 2020, as intervenções efetuadas respeitam o princípio da subsidiariedade, tal como identificado no Acordo de Parceria, sendo que, para isso, o desenho e a estruturação das intervenções, são efetuados numa base de cariz territorial (Ferreira & Seixas, 2017).

Uma vez que as políticas públicas, para a aplicação dos fundos comunitários, são implementadas em função da organização territorial do Estado, a escala de NUTS III foi identificada como sendo o nível mais adequado para a coordenação e articulação entre

os atores de diversos níveis territoriais, o que permite agilizar e robustecer a prossecução de uma estratégia territorial coerente (Ferreira & Seixas, 2017).

O desenvolvimento de Programas Operacionais que são implementados numa escala territorial pré-estabelecida permite uma integração mais inteligente das políticas, bem como uma utilização mais eficiente dos fundos comunitários.

3.3. Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego

As Formações Modulares Certificadas do projeto Formar Mais são realizadas no âmbito do Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego, Eixo 1 – Promover a Sustentabilidade e a Qualidade do Emprego na tipologia 1.08 – Formação Modular para Empregados e Desempregados, o qual é financiado pelo Fundo Social Europeu (PO ISE, 2020).

Em linha com os objetivos do FSE, o PO ISE tem, também, definidos diversos objetivos que visam a melhoria da qualidade de vida da população, tal como se pode ver no *website*¹⁶ do Portugal 2020, nomeadamente, fomentar a empregabilidade facilitando o acesso ao emprego e a integração profissional, assim como modernizar o mercado de trabalho, combater a exclusão social reduzindo o número de pessoas em situação de pobreza / risco de pobreza e promovendo a igualdade de género assim como a igualdade de oportunidades, aumentar o acesso a serviços sustentáveis e ainda incrementar o empreendedorismo social.

3.3.1. Metas e indicadores aprovados

A *CH Academy*, nas suas candidaturas às regiões do Norte e Centro, tendo em consideração aqueles que são os objetivos do PO ISE, estabeleceu um conjunto de metas (vide Tabela 4) e de indicadores (vide Tabela 5), os quais se propôs a alcançar e cumprir, respetivamente, tendo todas as metas e indicadores propostos sido aprovados.

As metas estabelecidas dizem respeito a número de ações de formação, número de participantes, número de horas de formação e ao volume de formação.

¹⁶ Consultado a 20 de agosto de 2021, em https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/poise_5_portal2020.pdf

Quanto aos indicadores propostos, estes incidem sobre:

- Número de participantes que se encontram empregados/desempregados;
- Taxa de participantes que se encontram empregados/desempregados e que obtiveram certificação.

Tabela 4: Metas aprovadas para as regiões do Centro e do Norte

Metas	Centro	Norte
Número de ações de formação	120	75
Número de participantes	1920	1200
Número de horas de formação	3000	1875
Volume de formação (horas)	48000	30000

Fonte: Orçamento Formar Mais (Grupo CH)

A título de esclarecimento, o número de horas de formação, consiste na multiplicação do número de ações de formação pelo número de horas de cada ação (duração das ações), enquanto que no que respeita ao volume de formação, este consiste no somatório de horas assistidas pelos participantes, mesmo que estes não obtenham certificação.

Importa, também, referir que para o efeito de estabelecimento de metas, assumiu-se que todas as ações teriam uma duração de 25 horas e que as turmas seriam compostas, em média, por 16 formandos.

As referidas premissas consistem apenas numa previsão, uma vez que as ações poderão ter uma duração de 25 ou 50 horas e que a média de participantes por ação poderá ser diferente da média inicialmente prevista.

Deste modo, determinadas metas poderão ser alcançadas sem que outras o sejam, ou seja, por exemplo, se forem realizadas ações de formação com uma duração de 50 horas, será necessário um número menor de ações de formação do que o inicialmente previsto, a fim de alcançar o número de horas de formação aprovadas, mas será, no entanto, necessário que as ações de formação com uma duração de 50 horas tenham um maior número de formandos, para que a meta relativa ao número de formandos seja igualmente alcançada.

Tabela 5: Indicadores aprovados para as regiões do Centro e do Norte

Indicadores	Centro		Norte	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Proporção de participantes				
Empregados	1728	90%	1080	90%
Desempregados	192	10%	120	10%
Participantes que obtêm certificação				
Empregados	1590	92%	994	92%
Desempregados	177	92%	110	92%
Total de participantes	1920		1200	
Total de participantes que obtêm certificação	1767		1104	

Fonte: Notificação de Decisão Final PO ISE (Grupo CH)

Tal como exposto na Tabela 5, tanto para a região do Centro como para a região do Norte, o objetivo é que 90% dos participantes se encontrem empregados, ou seja, um total de 1.728 e 1.080 participantes, respetivamente, enquanto que os participantes que se encontram numa situação de desemprego deverão representar 10% do total de participantes, ou seja, 192 participantes desempregados na região do Centro e 120 participantes desempregados na região do Norte.

Importa, ainda, salientar que a meta relativa à taxa de participantes que obtêm certificação, quer se sejam empregados quer sejam desempregados, é de 92%, sendo que esta taxa é aplicável em ambas as regiões (Centro e Norte).

Assim, na região Centro os indicadores aprovados consistem na certificação de 1.590 participantes empregados e 177 participantes desempregados enquanto que, por sua vez, na região do Norte, os mesmos indicadores visam a certificação de 994 participantes empregados e 110 participantes desempregados.

3.3.2. Execução e cumprimento das metas e dos indicadores aprovados

Apesar de o estágio curricular ter decorrido entre os dias 7 de abril e 12 de agosto de 2021, serão analisadas as ações de formação realizadas no período compreendido entre o dia 2 de março (data do início da divulgação de ações de formação) e o dia 1 de setembro de 2021, o que perfaz os primeiros 6 meses de operacionalização do projeto Formar Mais.

As 12 ações de formação realizadas no primeiro semestre de execução do projeto Formar Mais, serão analisadas com o objetivo de compreender em que medida as metas e os indicadores aprovados estão a ser cumpridos e/ou identificar eventuais desvios significativos relativamente ao que estava inicialmente previsto.

Importa salientar que o projeto termina no final de dezembro de 2022, pelo que, tendo este sido iniciado no início do mês de março de 2021, a realização dos primeiros seis meses do projeto, significa que a execução das diferentes metas deveria de se encontrar em aproximadamente 27%, o equivalente à fração do tempo de execução já decorrido.

A informação presente na Tabela 6 sumaria a informação relativa à execução das metas aprovadas, nos primeiros seis meses do projeto Formar Mais.

Tabela 6: Execução das metas aprovadas

Metas	Centro			Norte		
	Previsto	Executado	Taxa	Previsto	Executado	Taxa
Número de ações de formação	120	10	8%	75	2	3%
Número de participantes	1920	168	9%	1200	30	3%
Número de horas de formação	3000	250	8%	1875	50	3%
Volume de formação (horas)	48000	3583	7%	30000	584	2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como referido anteriormente, tendo o projeto Formar Mais sido iniciado em março de 2021, em setembro de 2021, seria desejável que já se encontrassem executadas, aproximadamente, 27% das metas aprovadas, o que não se verificou, uma vez que, na região do Centro a taxa média de execução das metas é de 8% e na região do Norte é de 3%.

Os desvios relativamente à execução das metas aprovadas, após os primeiros seis meses do projeto, consiste em, aproximadamente, 19% na região do Centro e 24% na região do Norte.

Os desvios são significativos, o que é compreensível, uma vez que este período corresponde aos primeiros meses de operacionalização do projeto Formar Mais, no entanto, acredito que estes possam ser corrigidos, nomeadamente, através do desenho de uma estratégia que privilegie um aumento substancial de execução de ações de formação, o qual permitirá a recuperação dos desvios identificados, mas de uma forma sustentável, para que a qualidade do serviço prestado não seja prejudicada.

Acredito, também, que o referido aumento substancial da realização de ações de formação será possível, por vários motivos, nomeadamente, a experiência que a própria coordenação vai desenvolvendo e que lhes permite tomar melhores decisões, o facto de que muitos dos participantes, tendo gostado das formações frequentadas, procuram mais ações de formação na *CH Academy*, sendo que este é um fator bastante facilitador em termos administrativos e também facto de o projeto ganhar, cada vez mais, visibilidade e credibilidade, nomeadamente, pelo seu investimento em comunicação através das redes sociais.

A informação presente na Tabela 7 sumaria a informação relativa ao cumprimento dos indicadores aprovados.

Tabela 7: Cumprimento dos indicadores aprovados

Indicadores	Centro				Norte			
	Previsto		Atual		Previsto		Atual	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Proporção de participantes								
Empregados	1728	90%	136	81%	1080	90%	27	90%
Desempregados	192	10%	32	19%	120	10%	3	10%
Participantes que obtêm certificação								
Empregados	1590	92%	109	80%	994	92%	20	74%
Desempregados	177	92%	31	97%	110	92%	2	67%
Total de participantes	1920		168	9%	1200		30	3%
Total de participantes que obtêm certificação	1767		140	8%	1104		22	2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise da informação detalhada sobre as ações de formação realizadas nas regiões do Centro (vide Anexo 10) e do Norte (vide Anexo 11), nos primeiros seis meses do projeto Formar Mais, é possível constatar que existem vários desvios no que respeita ao cumprimento dos indicadores aprovados, como se pode verificar através da informação presente na Tabela 7.

Antes de mais, importa referir que como indicado anteriormente, os primeiros 6 meses de execução do projeto, correspondem a 27% do tempo de realização do mesmo, pelo que seria desejável que, da mesma forma, a taxa de execução se encontrasse num valor semelhante, o que não se verifica.

Nesse sentido, nos primeiros 6 meses do projeto, na região do Centro participaram 168 pessoas (9% do total previsto para o projeto) das quais 140 obtiveram certificação (8% do total previsto para o projeto), enquanto que, na região do Norte participaram 30 pessoas (3% do total previsto para o projeto) das quais 22 obtiveram certificação (2% do total previsto para o projeto), o que significa que ambas as regiões ficaram a baixo das expectativas, sendo que, foi na região do Norte que se verificou um desvio mais significativo.

Apesar de não se ter alcançado o volume de participantes previsto, é importante compreender em que medida os indicadores aprovados estão a ser cumpridos, nesse sentido, na região do Centro, apenas o indicador respeitante a participantes desempregados que obtêm certificação, foi integralmente cumprido, enquanto que, na região do Norte foi o indicador respeitante à proporção do número de participantes empregados e desempregados que foi cumprido.

O indicador que se prende com a proporção de participantes empregados e desempregados, é um indicador que pode ser controlado nomeadamente através do desenho de estratégias de divulgação de ações de formação que alcancem um maior número de pessoas empregadas, por exemplo, através de contactos diretos com empresas ou através do envio de *Newsletter* para um público-alvo selecionado em função da sua situação profissional.

O indicador que diz respeito ao número de participantes que obtêm aproveitamento (independentemente da sua situação profissional), está dependente de duas condições, a saber, os participantes não ultrapassam o limite de faltas e realizam com sucesso as atividades e/ou avaliações eventualmente propostas pelos formadores. Nas situações em que os participantes não obtêm certificação é importante compreender

se o insucesso resulta de indisponibilidade dos participantes ou de questões relacionadas com a formação, tais como, a equipa de gestão e coordenação da formação (*CH Academy*), os formadores, ou ainda de questões técnicas, tais como a plataforma utilizada nas sessões de formação (relembrando que todas as 12 ações de formação realizadas foram em regime online).

Assim, para fomentar a taxa de participantes que obtêm certificação, é necessário identificar e minimizar/eliminar eventuais lacunas inerentes às ações de formação e, no caso do insucesso se dever à indisponibilidade dos participantes, se for possível, procurar alternativas que lhes permitam concluir, com sucesso, as ações de formação em que se inscrevem, por exemplo, através de alterações ao cronograma sessões, caso todos os participantes e o/a formador/a concordem com as alterações.

Em suma, os desvios identificados devem-se sobretudo ao facto de, na fase inicial do projeto, a prioridade ter sido iniciar o maior número de ações de formação possível, para que este ganhe visibilidade e notoriedade.

No entanto, nas restantes ações de formação do projeto Formar Mais, é essencial que seja feita uma monitorização contínua do cumprimento destes indicadores para que sejam adotadas estratégias que compensem os desvios identificados e para que, deste modo, seja possível cumprir os indicadores aprovados.

3.3.3. Correção dos desvios identificados

Findos os primeiros seis meses do projeto Formar Mais e tendo sido já identificados os desvios relativamente à execução de metas, bem como relativamente ao cumprimento dos indicadores, é crucial que sejam analisadas as alterações necessárias para que esses mesmos desvios sejam corrigidos (vide Tabelas 8 e 9).

A ponderação sobre as alterações necessárias, para que os desvios sejam corrigidos, foi feita numa base mensal, tanto no que respeita à execução das metas como ao cumprimento dos indicadores, uma vez que desta forma é possível ter uma perspetiva global, o que facilita o desenho de estratégias e a adoção de medidas corretivas.

Tabela 8: Correção de desvios na execução de metas

Metas	Execução prevista				Execução futura				Diferença na média mensal	
	Centro		Norte		Centro		Norte		Centro	Norte
	Total	Média Mensal	Total	Média Mensal	Total	Média Mensal	Total	Média Mensal		
Número de ações de formação	120	5	75	3	110	7	73	5	2	2
Número de participantes	1920	87	1200	54	1752	110	1170	73	23	19
Número de horas de formação	3000	136	1875	85	2750	172	1825	114	36	29
Volume de formação (horas)	48000	2181	30000	1363	44417	2776	29416	1838	595	475

Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar através da análise da Tabela 8, após a execução feita nos primeiros seis meses do projeto Formar Mais (vide Tabela 6), para que as metas aprovadas sejam alcançadas, é necessário que a média mensal de execução das diferentes metas seja superior, em todas elas, relativamente ao que estava inicialmente previsto para os 22 meses, para que dessa forma seja possível corrigir os desvios identificados.

Nos restantes 16 meses do projeto, para que as metas aprovadas sejam alcançadas, é necessário que:

- A média mensal do número de ações de formação seja de 7 na região do Centro (mais 2 do que inicialmente previsto) e 5 na região do Norte (mais 2 do que inicialmente previsto);
- A média mensal do número de participantes seja de 110 na região do Centro (mais 23 do que inicialmente previsto) e 73 na região do Norte (mais 19 do que inicialmente previsto);
- A média mensal do número de horas de formação seja de 172 horas na região do Centro (mais 36 do que inicialmente previsto) e 114 horas na região do Norte (mais 29 do que inicialmente previsto);
- A média mensal do número do volume de formação seja de 2.776 horas na região do Centro (mais 595 do que inicialmente previsto) e 1.838 horas na região do Norte (mais 475 do que inicialmente previsto).

Tabela 9: Correção de desvios no cumprimento de indicadores

Indicadores	Execução prevista				Execução futura				Diferença na média mensal	
	Centro		Norte		Centro		Norte		Centro	Norte
	Total	Média Mensal	Total	Média Mensal	Total	Média Mensal	Total	Média Mensal		
Proporção de participantes										
Empregados	1728	78	1080	49	1592	100	1053	66	22	17
Desempregados	192	8	120	5	160	10	117	7	2	2
Participantes que obtêm certificação										
Empregados	1590	72	994	45	1481	93	974	61	21	16
Desempregados	177	8	110	5	146	9	108	7	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de, como exposto na Tabela 7, alguns dos indicadores aprovados estarem, em termos proporcionais, a ser cumpridos, em todos eles é necessário que exista um maior número de participantes para que os indicadores sejam cumpridos não só em termos percentuais, mas também em termos de quantidade de participantes.

Assim, através da análise da Tabela 9, verificamos que para que os indicadores sejam integralmente cumpridos é necessário que:

- A média mensal do número de participantes empregados seja de 100 na região do Centro (mais 22 do que inicialmente previsto) e 66 na região do Norte (mais 17 do que inicialmente previsto);
- A média mensal do número de participantes desempregados seja de 10 na região do Centro (mais 2 do que inicialmente previsto) e 7 na região do Norte (mais 2 do que inicialmente previsto);
- A média mensal do número de participantes empregados que obtêm certificação seja de 93 na região do Centro (mais 21 do que inicialmente previsto) e 61 horas na região do Norte (mais 16 do que inicialmente previsto);
- A média mensal do número de participantes desempregados que obtêm certificação seja de 9 na região do Centro (mais 1 do que inicialmente previsto) e 7 horas na região do Norte (mais 2 do que inicialmente previsto).

4. Gestão de Redes Sociais

4.1. As redes sociais e as organizações

Com o desenvolvimento constante de novas tecnologias de utilização quotidiana como, por exemplo, os *smartphones*, as redes sociais tornaram-se uma ferramenta extremamente útil na interação entre os consumidores e as organizações (Prodanova & Looy, 2019).

Segundo Miller e Tucker (2013), a chegada das redes sociais à realidade das organizações, levou a que muitas destas se questionassem relativamente à extensão até à qual deveriam de ativamente guiar, promover e desenhar a forma como comunicam *on-line*.

Geralmente, as redes sociais são utilizadas pelas organizações como ferramentas de marketing, publicidade, relações públicas, recrutamento, pesquisa, testagem de produtos/serviços, desenvolvimento de ideias, *feedback* e até, ocasionalmente, gestão de reclamações (Aggarwal *et al.*; Aral *et al.* apud Chung *et al.*, 2017).

Segundo Kuvykaite e Piligrimiene (2013), as organizações que façam uma adequada utilização das redes sociais, têm a oportunidade de não só desenvolver, mas também de manter uma imagem positiva, o que pode reforçar a confiança dos consumidores e o seu envolvimento, assim como promover uma opinião positiva dos consumidores relativamente à organização.

Contudo, segundo Aral *et al.* apud Chung *et al.* (2017), no que diz respeito às redes sociais, ainda pouco se sabe sobre o que está por vir e sobre o que é possível, no entanto, de acordo com Parveen apud Chung *et al.* (2017), tem havido um crescente aumento da importância das redes sociais enquanto uma ferramenta estratégica das organizações.

Ainda assim, de acordo com Aral *et al.* apud Chung *et al.* (2017), as redes sociais podem revolucionar a forma como as organizações interagem tanto com o mercado, como com a sociedade, proporcionando novas oportunidades para as organizações, mas também novos desafios no que respeita a questões operacionais, a questões financeiras e ainda em questões relacionadas com a gestão de recursos humanos.

4.2. Classificação das Redes Sociais

Várias são as tentativas existentes na literatura no sentido de explicar a estrutura e os propósitos das redes sociais (Prodanova & Looy, 2019). No entanto, segundo Safko e Brake apud Prodanova e Looy (2019), a maioria das classificações das redes sociais, desenvolvidas, são orientadas para o consumidor.

As diferentes abordagens desenvolvidas, visam explicar e reconhecer a importância da utilização das redes sociais, pelos colaboradores, de forma a que estes consigam implementar estratégias de comunicação mais eficientes com os atuais e potenciais consumidores (Prodanova & Looy, 2019).

As subsecções seguintes, consistem na exposição e explicação de três dos modelos de classificação das redes sociais, presentes na literatura.

4.2.1. Modelo dos 4C's

De acordo com Niall Cook apud Prodanova e Looy (2019), o Modelo dos 4C's, é um modelo assente em quatro funções fundamentais, a saber: conexão, colaboração, comunicação e cooperação, as quais explicam que o uso e a adoção de redes sociais, em contexto organizacional, resultam da forte componente social que estas oferecem aos seus utilizadores.

A função de conexão consiste nas redes sociais centradas no *networking*, ou seja, que permitem que os utilizadores transmitam informação e comuniquem entre si (Prodanova & Looy, 2019).

A função colaboração é baseada nas plataformas de redes sociais que permitem aos utilizadores colaborarem entre si, enquanto desenvolvem e aprimoram ideias (Prodanova & Looy, 2019).

A função comunicação prende-se com a possibilidade dos utilizadores não só interagirem entre si, como também de partilharem ficheiros informáticos, por exemplo, de texto, imagens, áudio e vídeo (Prodanova & Looy, 2019).

A função cooperação diz respeito a plataformas de redes sociais em que os utilizadores têm a possibilidade trabalharem em conjunto (Prodanova & Looy, 2019).

Segundo Prodanova e Looy (2019), se as organizações adaptarem a utilização de redes sociais, tendo em consideração as quatro funções identificadas anteriormente, conseguirão melhorar a forma como comunicam com os consumidores e criando valor mútuo.

4.2.2. Modelo dos 4 Pilares

O modelo dos 4 pilares das redes sociais, consiste numa abordagem semelhante ao modelo de classificação dos 4C's (Prodanova & Looy, 2019). Segundo Safko e Brake apud Prodanova e Looy (2019), as redes sociais podem ser utilizadas a título de comunicação, colaboração, educação e entretenimento.

No âmbito do pilar da comunicação, as redes sociais constituem-se como uma ferramenta para comunicar as características e desempenho de produtos e/ou serviços, aos consumidores, sendo que, desta forma, permite às organizações, em simultâneo, acompanhar as perceções dos consumidores relativamente à oferta, bem como a eficácia das campanhas (Prodanova & Looy, 2019).

O pilar da colaboração assemelha-se ao pilar da comunicação, no entanto, a principal diferença reside no facto de que este pressupõe a interação entre as organizações e os consumidores, sendo que, os consumidores são encorajados a participar em diferentes eventos, os quais podem ser transformados, pelas organizações, em oportunidades para captar novos consumidores (Prodanova & Looy, 2019).

O pilar da educação é útil, por exemplo, para aumentar a notoriedade de uma marca, da sua imagem ou do seu valor, mas também, para informar os consumidores sobre questões importantes relacionadas com os produtos e/ou serviços (Prodanova & Looy, 2019).

Por último, o pilar do entretenimento, o qual se constitui como uma das ferramentas fundamentais da comunicação de marketing, é uma abordagem que permite captar a atenção dos consumidores através da partilha de conteúdos estimulantes, com o objetivo de fomentar o envolvimento dos consumidores com as organizações (Prodanova & Looy, 2019).

4.2.3. Modelo Honeycomb

O modelo *honeycomb* (favo de mel) é composto por sete blocos e consiste numa classificação que tem em consideração vários aspetos inerentes às redes sociais, os quais são fundamentais para que as organizações consigam tirar o melhor proveito da sua utilização, constituindo-se, dessa forma, como um dos modelos mais completos (Prodanova & Looy, 2019).

Segundo Kietzmann *et al.* apud Prodanova e Looy (2019), os blocos que constituem o modelo são a identidade, as conversas, a partilha, a presença, as relações, a reputação e os grupos.

O bloco da identidade diz respeito à extensão até à qual os utilizadores revelam informações pessoais, tais como, nome, idade, género, profissão e localização, mas também informações subjetivas como, por exemplo, opiniões, preferências e até sentimentos, razão pela qual, é importante que as organizações tenham em consideração as políticas de privacidade e segurança de informações (Prodanova & Looy, 2019).

O bloco das conversações prende-se com a capacidade de os utilizadores estabelecerem comunicações, sendo que, para determinadas organizações, este tipo de redes sociais poderá ser uma mais-valia pelo facto de permitir dar continuidade e acompanhamento de discussões sobre determinados assuntos (Prodanova & Looy, 2019).

O bloco da partilha respeita à disponibilização de conteúdos entre os utilizadores, sendo que, os conteúdos partilhados que despertam um maior interesse, constituem-se como os mais valiosos, pelo que, é fundamentalmente que seja feito um controlo e gestão da partilha de conteúdos em função dos objetivos da organização (Prodanova & Looy, 2019).

O bloco presença diz respeito à função que permite aos utilizadores obterem várias informações, tais como questões relacionadas com a sua localização ou a sua disponibilidade, em determinado momento (Prodanova & Looy, 2019).

O bloco da relações prende-se com a capacidade de as redes sociais cruzarem informações de modo a acompanharem e demonstrarem as relações existentes entre os utilizadores, sendo que, não é necessário que exista uma relação direta entre os utilizadores, uma vez que esta relação pode resultar apenas do facto de ambos terem interesse em determinado produto e/ou serviço (Prodanova & Looy, 2019).

O bloco da reputação consiste na possibilidade de os utilizadores poderem identificar tanto a sua reputação, como a reputação de outros utilizadores, através de diversas variáveis, tais como o número de seguidores, número de partilhas, número de visualizações ou o número de reações geradas pelas publicações (Prodanova & Looy, 2019).

Por último, o bloco dos grupos, está relacionado com a possibilidade dos utilizadores criarem formulários, bem como comunidades fechadas ou secretas, nas

plataformas das redes sociais, o que permite aos seus criadores/administradores, definir regras de aplicáveis ao funcionamento dessas comunidades, assim como fazer uma seleção dos seus membros em função de, por exemplo, os seus interesses e preferências (Prodanova & Looy, 2019).

4.3. Sistemas de gestão de redes sociais

Segundo Al-Qurishi *et al.* (2015), atualmente, as redes sociais, constituem-se como uma das principais fontes de informação das organizações.

Nesse sentido, redes sociais tais como o Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram, são amplamente utilizadas pelas organizações. A utilização destas plataformas é muito intuitiva, permitindo com facilidade e rapidez acompanhar e gerir grandes volumes de informação, relativamente, por exemplo, às publicações efetuadas e o respetivo número de visualizações ou interações geradas, no entanto, é cada vez mais recorrente que as organizações disponham de diversas contas, em diferentes plataformas de redes sociais, o que torna a gestão de redes sociais uma tarefa significativamente mais desafiante (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

Por essa razão e com o objetivo de facilitar a gestão de várias contas em diferentes plataformas de redes sociais, através da centralização e organização da informação, têm sido desenvolvidos diversos *Social Media Management Systems* (SMMS), tais como, o HootSuite, Buffer, SproutSocial, SocialOomph, Spredfast, Oktopost, IFTTT e o SocialFlow (Al-Qurishi *et al.*, 2015), o que facilita o acompanhamento dos resultados das estratégias implementadas nas redes sociais.

Contudo, é importante que as organizações tenham em consideração as características de cada SMMS, uma vez que cada sistema tem aspetos positivos e aspetos negativos, pelo que é fundamental que as organizações sejam criteriosas na seleção e adotem os sistemas que melhor derem resposta às suas necessidades e objetivos.

Nas subsecções seguintes, são identificados alguns aspetos a ter em consideração aquando da seleção e adoção de *Social Media Management Systems*.

4.3.1. Propriedades, recursos e serviços

A maioria dos SMMS procuram cobrir todas as propriedades das redes sociais, no entanto, nem todos os sistemas permitem a gestão do mesmo número de plataformas de redes sociais em simultâneo, ainda que, geralmente permitam, pelo menos, a gestão de quatro plataformas diferentes, existem algumas destinadas exclusivamente ao Twitter, por exemplo (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

No que aos recursos diz respeito, é importante ter em consideração que existem sistemas que geram relatórios com informação estatística sobre diversas variáveis, nomeadamente, sobre a atividade dos utilizadores nas redes sociais, enquanto que existem sistemas que não dispõem desse recurso (Al-Qurishi *et al.*, 2015)..

Ainda no âmbito dos recursos, a capacidade de acompanhar o que é dito pelos utilizadores nas redes sociais é fundamental para o sucesso das contas das organizações. Para que esse acompanhamento seja possível, a maioria dos sistemas permite a definição de determinadas palavras chave, o que permite identificar automaticamente, por exemplo, eventuais riscos e oportunidades (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

4.3.2. Apoio técnico e serviço ao consumidor

Na presente subsecção, são analisados alguns aspetos a ter em consideração em termos de apoio técnico e serviço ao consumidor, inerentes aos diferentes sistemas disponíveis, uma vez que, a facilidade em obter assistência/esclarecimento de questões, em caso de necessidade, pode ser fundamental para conseguir tirar o maior proveito possível dos SMMS.

Nesse sentido, segundo Al-Qurishi *et al.* (2015) é importante ter em consideração se os sistemas dispõem de:

- Manual de utilização;
- Apoio técnico *online* ou serviço de *chat*;
- Contactos telefónicos diretos de apoio ao cliente;
- Tutoriais em vídeo;
- Respostas a perguntas frequentes.

4.3.3. Atributos de segurança

Atendendo à quantidade e sensibilidade da informação, proveniente de diferentes plataformas de redes sociais e que é centralizada e gerida através dos SMMS, é desejável e espectável, que os sistemas sejam extremamente seguros (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

Nesse sentido, quatro dos aspetos a ter em consideração prendem-se com autenticação por multifatores, criptação, cópias de segurança e questões relacionadas com a privacidade da informação.

A autenticação por multifatores, consiste num processo de início de sessão composto por várias fases, aumentando, dessa forma, o nível de segurança do sistema, uma vez que, mesmo que uma pessoa não autorizada insira a palavra passe correta, é solicitado passos adicionais de verificação, tais como mensagens enviadas pelo SMMS, para contactos telefónicos pré definidos, com códigos de acesso únicos, gerados no momento (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

Segundo Al-Qurishi *et al.*, (2015), a criptação é importante para assegurar que informação permanece segura, mesmo que seja acedida sem autorização, sendo que, no caso dos SMMS a criptação pode ser feita de diversas formas, nomeadamente, através da criptação direta de informações sensíveis ou da utilização de HTTPS em todas as páginas da internet.

As cópias de segurança consistem na possibilidade de os SMMS gerarem réplicas da informação armazenada, em determinado momento, de modo a que essa informação não seja perdida caso, por algum motivo, não possa ser acedida diretamente no SMMS, sendo que, a maior parte dos *Social Media Management Systems* dispõem desta ferramenta (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

Quanto à privacidade da informação, o aspeto mais importante a ter em consideração é se o SMMS tem um documento informativo sobre a forma como o sistema reúne e utiliza a informação sobre os seus utilizadores (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

4.3.4. Atributos operacionais

No que diz respeito aos atributos operacionais, é importante ter em consideração algumas funcionalidades que cada um dos SMMS dispõe e que podem representar mais-valias para as organizações, consoante aqueles que forem os seus objetivos e necessidades.

Algumas das funcionalidades a ter em consideração são a quantidade de línguas suportadas, a capacidade de suportar aplicações para telemóveis e a sua capacidade de integrar novas soluções de gestão de redes sociais, tais como *Customer Relationship Management* (CRM), serviços de *e-mail* marketing, *help desk software* plataformas de automação de marketing e serviços estatísticos das páginas de *internet* (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

4.3.5. Notoriedade dos fornecedores

A notoriedade dos fornecedores, pode ser difícil de medir, ainda assim, existem alguns aspetos que deverão ser tidos em consideração aquando da decisão sobre qual o SMMS a implementar na organização.

Nesse sentido, aspetos como a experiência do fornecedor no desenvolvimento de sistemas de gestão de redes sociais, o número de parcerias estabelecidas com plataformas de redes sociais e o número de utilizadores de cada SMMS, podem constituir-se como bons indicadores da qualidade dos fornecedores dos sistemas (Al-Qurishi *et al.*, 2015).

4.4. Marketing nas redes sociais

Segundo Palaniswamy (2016), o marketing nas redes sociais é uma técnica de marketing cada vez mais utilizada globalmente.

Recentemente, o marketing nas redes sociais foi reconhecido como um elemento vital dos programas de marketing e tem contribuído significativamente para o seu sucesso (Boudlaie & Moghadam, 2021).

Segundo Assaad e Gómez (2011) as redes sociais representam uma oportunidade para as organizações estabelecerem relações mais próximas e lucrativas com os consumidores, uma vez que se utilizarem as redes sociais nas suas estratégias de marketing, podem desenvolver uma melhor compreensão e acompanhamento das necessidades e preferências dos seus consumidores.

No mesmo sentido, Palaniswamy (2016), considera que é também importante ter em consideração que, atualmente a escolhas dos consumidores são amplamente influenciadas pelos conteúdos partilhados nas redes sociais.

Assim, de acordo com Boudlaie *et al.* apud Boudlaie e Moghadam (2021), o marketing nas redes sociais pode contribuir para a criação e manutenção de uma imagem pública positiva das organizações, a qual é fundamental para que estas alcancem o sucesso.

De acordo com Boudlaie e Moghadam (2021), uma utilização eficiente das redes sociais pode exponenciar significativamente a dimensão da audiência e, conseqüentemente, o número de consumidores.

Contudo, sem a experiência e os conhecimentos necessário, pode ser difícil começar, razão pela qual o desenvolvimento de uma compreensão adequada dos mecanismos e estruturas das redes sociais, é fundamental (Aminifard *et al.* apud Boudlaie & Moghadam, 2021).

Nesse sentido, nos subcapítulos são apresentadas alguns dos principais benefícios, bem como alguns desafios da utilização das redes sociais enquanto ferramenta estratégica de marketing das organizações.

4.4.1. Benefícios

Nos parágrafos seguintes são elencados alguns dos principais benefícios inerentes à utilização das redes sociais como ferramenta de marketing das organizações.

Segundo Paswan apud Malesev e Cherry (2021), o principal benefício inerente à utilização de redes sociais como ferramenta de marketing, prende-se com o facto de permitir, com um custo mais reduzido, o alcance de um maior número de pessoas, assegurando, em simultâneo, que as comunicações são dirigidas, de forma mais precisa, aos públicos-alvo definidos.

Do ponto de vista do valor de marca (*brand equity*), a utilização das redes sociais como ferramenta estratégica de marketing, também apresenta benefícios, uma vez que, se forem utilizadas adequadamente, permitem alcançar maiores níveis de associação dos consumidores com as organizações, bem como melhorar a percepção destes, sobre o valor de marca (Khajuria & Rachna apud Malesev & Cherry, 2021).

Outro benefício reside no facto de que através das redes sociais é possível obter grandes volumes de informação, de forma gratuita ou com um custo baixo, sobre os mercados, os concorrentes, assim como sobre as necessidades dos consumidores, permitindo assim obter a informação necessária para o desenho e implementação de estratégias de marketing adequadas (Parveen *et al.* apud Malesev & Cherry, 2021).

4.4.2. Desafios

Se, por um lado, a utilização de redes sociais como ferramenta estratégica de marketing, pode apresentar benefícios para as organizações, pode também, estar na origem de alguns desafios.

Assim, um dos principais desafios prende-se, desde logo, com aquilo que é o *core* de qualquer organização, ou seja, as pessoas que a constituem. As estratégias de marketing atuais, exigem a capacidade de antever mudanças de mercado, estar predisposto a correr riscos, experimentar novas abordagens e ainda a adoção de estratégias de marketing que permitam às organizações chegar aos seus consumidores sem recorrerem a intermediários (Day apud Malesev & Cherry, 2021).

Nesse sentido, o problema reside na capacidade de atrair e reter pessoas com o talento necessário, uma vez que, pessoas com conhecimentos avançados em estratégias de marketing digital, tendem a procurar organizações voltadas para as altas tecnologias, as quais, geralmente dispõem de uma forte proposta de valor para os seus colaboradores, o que dificulta o recrutamento destes, por parte de organizações de outras áreas de negócio (Beach apud Malesev & Cherry, 2021).

A própria estrutura da organização pode, também, representar um dos principais desafios à implementação bem sucedida de estratégias de marketing nas redes sociais, caso esta seja demasiado rígida. Por exemplo, uma barreira à inovação pode ser o facto de uma organização ter desenvolvido uma estratégia de marketing bem sucedida e ter-se tornado inerte à mudança, mantendo a sua estratégia inalterada até que esta se torne obsoleta (Rawley apud Malesev & Cherry, 2021).

Ainda no âmbito do próprio funcionamento das organizações, um outro desafio reside no facto de, por vezes, as organizações demorarem demasiado tempo a analisar os resultados alcançados pelas suas campanhas de marketing, sendo que, o tempo decorrido entre as campanhas e a realização de eventuais ajustes, se constitui como uma oportunidade temporal perdida, pelo que é desejável que este intervalo seja tão curto quanto possível (Vukomanovic *et al.* apud Malesev & Cherry, 2021).

Segundo Malesev e Cherry (2021), num mundo em constante mudança, em que as evoluções tecnológicas acontecem com uma grande rapidez, é cada vez mais difícil analisar toda a informação das campanhas de marketing na *internet*, assim como desenhar respostas em conformidade, em tempo útil, sobretudo por parte das pequenas e médias empresas.

4.5. Divulgação de Formações Modulares Certificadas

No decorrer do estágio realizado na *CH Academy*, uma das tarefas de rotina que me estava incumbida consistia na gestão das redes sociais do projeto Formar Mais, sendo que, este era considerado o principal canal de distribuição do projeto, pelo que, é importante compreender qual é o retorno por este gerado.

O foco da presente subsecção consiste sobretudo nas pré-inscrições provenientes das redes sociais, ainda que, seja também feita uma breve análise das pré-inscrições provenientes dos restantes canais de distribuição.

Dessa forma, quando as pessoas preenchiam a respetiva Ficha de Pré-Inscrição das ações em que pretendiam participar, era-lhes solicitado que identificassem a forma como tinham tido conhecimento da respetiva ação de formação, sendo que, para isso, selecionavam uma das seguintes opções:

- Facebook;
- Instagram;
- *Newsletter*;
- Através de pessoas conhecidas/familiares;
- Através da minha entidade empregadora;
- Através da realização de outro curso do Formar Mais.
- Outra.

O Facebook, o Instagram, as *Newsletter* e a opção “Através da minha entidade empregadora”, constituem-se como os canais de distribuição sobre os quais, a *CH Academy*, tem um controlo direto, enquanto que, as opções “Através de pessoas conhecidas/familiares” e “Através da realização de outro curso do Formar Mais” são “canais de distribuição” cujos resultados estão dependentes, sobretudo, da qualidade das ações de formação que vão sendo realizadas, assim como da satisfação dos participantes relativamente a estas.

As pessoas podiam ainda selecionar a opção “Outra”, sendo que, nesse caso, era-lhes solicitado que escrevessem a forma como tinham tido conhecimento da ação de formação.

4.5.1. Proporção de pré-inscrições por canal de distribuição

Os dados utilizados na análise efetuada relativamente à forma como as pessoas tiveram conhecimento das ações de formação, foram retirados da informação presente nas respetivas Fichas de Pré-Inscrição.

Importa, antes de mais, salientar que existem duas limitações neste contexto, por um lado, ao contrário do preenchimento formal Ficha de Inscrição nas ações, a Ficha de Pré-Inscrição não era um documento de preenchimento obrigatório, constituindo-se, no fundo, como um documento meramente indicativo das ações de formação em que tinham as pessoas tinham interesse, sendo que, antes de formalizarem a sua inscrição, era ainda necessário que a sua elegibilidade para participar fosse validada.

Nesse sentido, houve pessoas que nos indicaram as ações em que tinham interesse, quer por chamada telefónica, quer por *e-mail*, ou ainda através das nossas páginas nas redes sociais, acabando, dessa forma, por não ser necessário o preenchimento de uma Ficha de Pré-Inscrição.

Por outro lado, o campo “Como teve conhecimento da ação de formação?” da Ficha de Pré-Inscrição, só foi configurado a 25 de maio de 2021, pelo que só as fichas preenchidas após essa data têm essa informação, o que significa que das 336 Ficha de Pré-inscrição preenchidas (vide no Anexo 12 o total de pré-inscrições por ação de formação), no presente subcapítulo, apenas serão consideradas para análise estatística 189 pré-inscrições (vide Tabela 10), ou seja, a amostra consiste em 56% do total das pré-inscrições.

Tabela 10: Número de pré-inscrições por canal de distribuição

Canal de distribuição	Número de pré-inscrições
Facebook	103
Instagram	9
Newsletter	4
Através de pessoas conhecidas/familiares	41
Através da minha entidade empregadora	4
Através da realização de outro curso do Formar Mais	16
Outra	12
Total	189

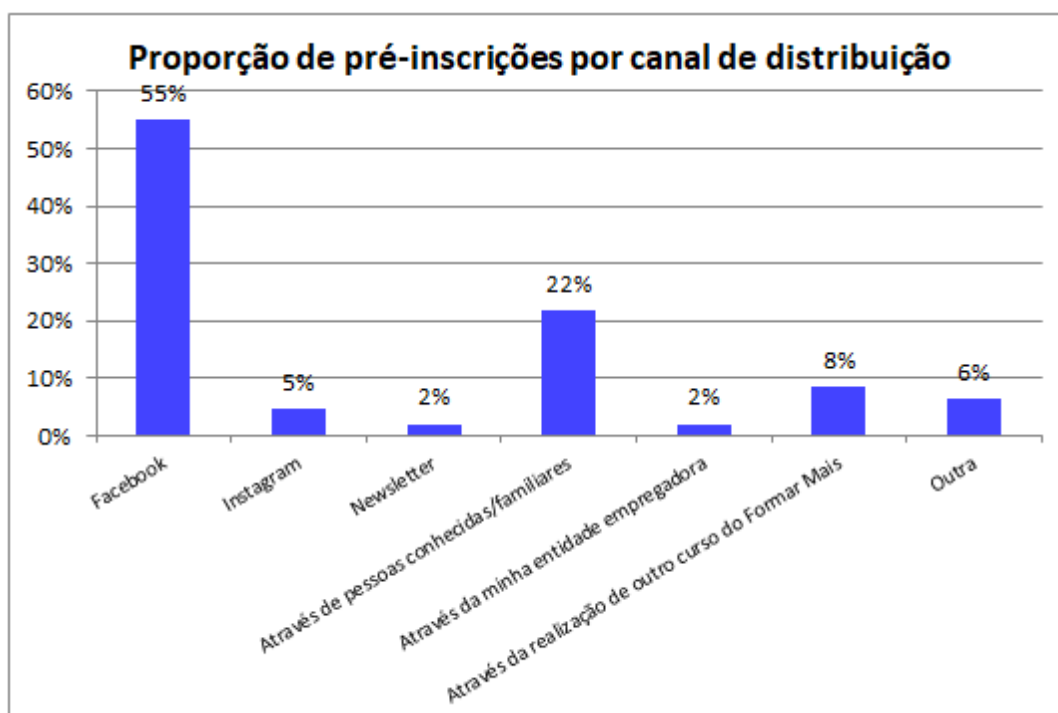
Fonte: Elaborado pelo autor

Em todas as 12 Fichas de Pré-Inscrição em que a opção “Outra” foi selecionada, as respostas dadas identificavam a pesquisa ativa em motores de busca da *internet*, como tendo sido a forma como tinham tido conhecimento das ações de formação.

Como podemos observar na Tabela 10, foi através do Facebook que mais pessoas tiveram conhecimento das ações de formação, seguindo-se de “Através de pessoas conhecidas/familiares” e em terceiro lugar “Através da realização de outro curso do Formar Mais”.

Na Figura 5, é possível observar a proporção de pré-inscrições por canal de distribuição.

Figura 5: Proporção de pré-inscrições por canal de distribuição



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 5 consiste na representação gráfica da proporção de pré-inscrições proveniente de cada um dos canais de distribuição, ou seja, qual a forma como as pessoas tiveram conhecimento das ações de formação. Assim, através da análise da Figura 5, podemos compreender que as redes sociais são claramente a principal fonte geradora de pré-inscrições, sobretudo o Facebook, uma vez que 55% das pessoas que preencheram a Ficha de Pré-Inscrição, ou seja, mais de metade das pessoas,

identificaram o Facebook como tendo sido a forma como tiveram conhecimento das diferentes ações de formação.

Relativamente à discrepância entre as pré-inscrições provenientes das duas redes sociais utilizadas no projeto Formar Mais, ou seja, o Facebook e o Instagram, importa referir que a página do Facebook já tinha sido criada num projeto de Formações Modulares Certificadas anteriormente operacionalizado pela *CH Academy*, pelo que tem 1.725 seguidores, enquanto que a página do Instagram foi apenas criada quando foi iniciado o projeto Formar Mais, pelo que, tem apenas 98 seguidores, ou seja, em termos proporcionais, o Instagram tem apenas 6% dos seguidores do Facebook.

Apesar da disparidade entre o número de seguidores das páginas das redes sociais, é importante compreender que em termos proporcionais, 103 pré-inscrições provenientes da página do Facebook representam 6% do número total de seguidores, enquanto que, 9 pré-inscrições provenientes da página do Instagram representam 9% do número total de seguidores.

4.5.2. Visualizações das publicações nas redes sociais

Na Tabela 11 resumiram-se as visualizações das publicações feitas por ação de formação, no período compreendido entre o início do mês de março de 2021 e o fim do mês de agosto de 2021.

Tabela 11: Visualizações das publicações das ações nas redes sociais

Número da ação	Código	Designação	Visualizações	Publicações	Média de visualizações
1	5440	Comunicação Interpessoal e Assertividade	5488	8	686
2	4792	Língua Inglesa – produção e logística	21048	18	1169
3	382	Gestão do tempo e organização do trabalho	9811	6	1635
4	4792	Língua Inglesa – produção e logística	15333	10	1533
5	5440	Comunicação Interpessoal e Assertividade	24801	10	2480
6	4647	Liderança e Trabalho em Equipa	21721	10	2172
7	7847	Aplicações Informáticas na Ótica do Utilizador	36625	20	1831
8	5653	Direito do Trabalho	25600	14	1829
9	9906	Socorrismo Básico	47316	14	3380
10	10746	Segurança e Saúde no Trabalho: situações epidémicas/pandémicas	54040	26	2078
11	6516	Informática na Ótica do Utilizador - folha de cálculo e intranet	24787	4	6197
12	6516	Informática na Ótica do Utilizador - folha de cálculo e intranet	9273	4	2318
Total			295843	144	2054

Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar através da análise da Tabela 11, foram realizadas ao todo 144 publicações, que se converteram num total de 295.843 visualizações.

A Tabela 11 permite também compreender qual o número total de visualizações por ação de formação, assim como a respetiva média de visualizações, uma vez que o número de publicações não foi igual em todas para todas as ações.

Nesse sentido, a ação cuja o número médio de visualizações foi inferior foi a primeira ação (5440 – Comunicação Interpessoal e Assertividade), com uma média de 686 visualizações por publicação, enquanto que a ação com uma média mais elevada de visualizações por publicação diz respeito à 11ª ação (6516 – Informática na Ótica do Utilizador – folha de cálculo e intranet), com uma média de 6.197 visualizações por publicação.

No que diz respeito ao número médio global de visualizações, ou seja, o número total de visualizações dividido pelo número total de publicações, este encontra-se nas 2.054 visualizações.

Importa salientar que algumas das publicações feitas nas redes sociais, foram promovidas (vide Tabela 12), o que tem um significativo impacto no número de visualizações.

Tabela 12: Publicações promovidas

Número da ação	Publicações			Visualizações			Média de visualizações		
	Global	Sem promoções	Com promoções	Global	Sem promoções	Com promoções	Global	Sem promoções	Com promoções
1	8	6	2	5488	2673	3876	686	446	1938
2	18	15	3	21048	17482	14565	1169	1165	4855
3	6	5	1	9811	813	8918	1635	163	8918
4	10	8	2	15333	1037	14145	1533	130	7073
5	10	7	3	24801	528	23342	2480	75	7781
6	10	6	4	21721	19622	21050	2172	3270	5263
7	20	13	7	36625	1821	34804	1831	140	4972
8	14	10	4	25600	1344	24256	1829	134	6064
9	14	8	6	47316	2817	44499	3380	352	7417
10	26	18	8	54040	2633	51407	2078	146	6426
11	4	2	2	24787	82	24705	6197	41	12353
12	4	3	1	9273	699	8574	2318	233	8574
Total	144	101	43	295843	51551	274141	27309	6296	81632

Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar através da análise da Tabela 12, das 144 publicações realizadas, 43 dessas publicações foram promovidas.

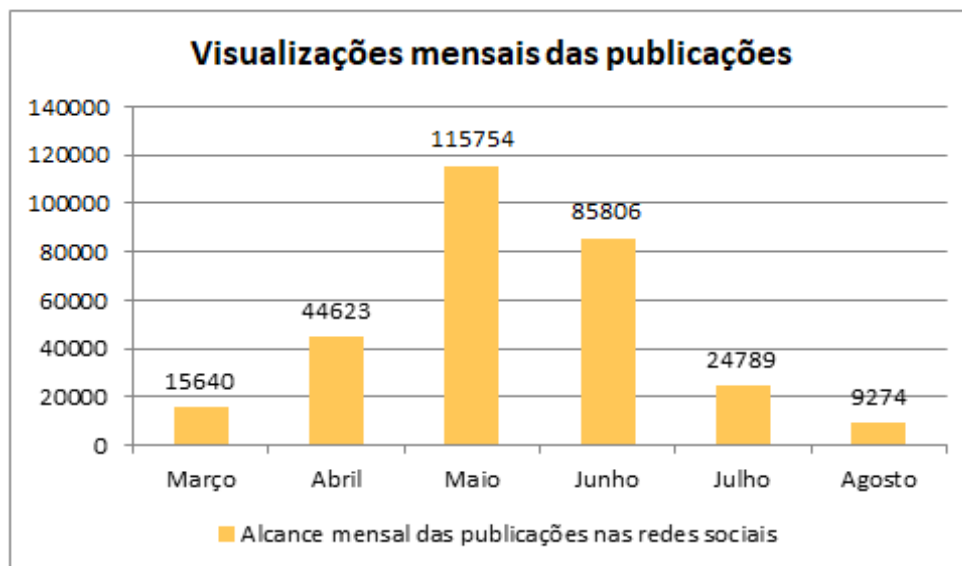
Através da análise da Tabela 12, podemos também compreender que o total de visualizações das publicações não promovidas foram 6.296, ou seja, em média foram 525 visualizações por publicação, enquanto que o total de visualizações das publicações promovidas foram 81.632, ou seja, uma média de 6.803 visualizações por publicação.

A diferença entre a média de visualizações das publicações não promovidas e as publicações promovidas foi de 6.278, o que significa que a promoção de publicações permitiu, em média, exponenciar o número de visualizações em 1.297%.

4.5.3. Impacto das publicações no número de pré-inscrições

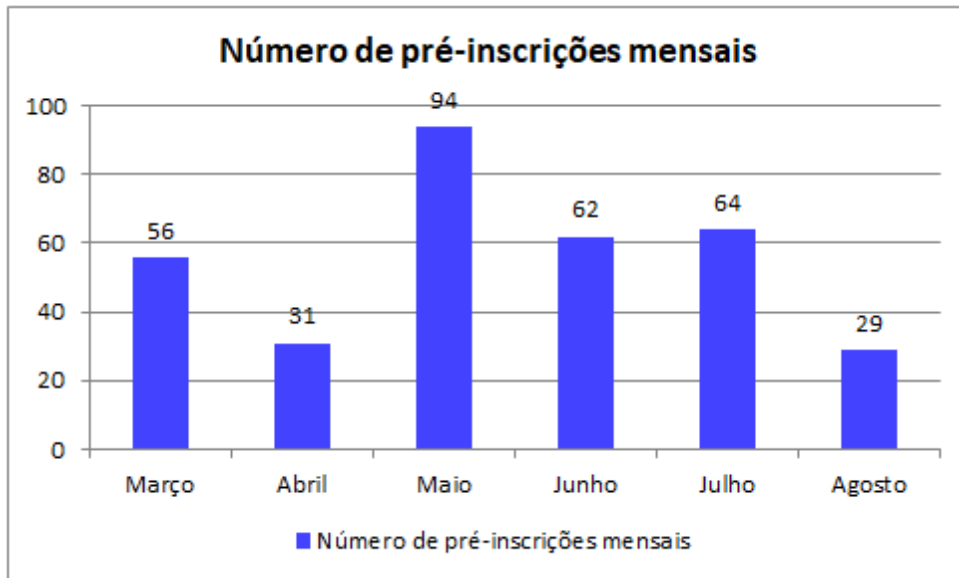
Tendo em consideração o tempo investido na realização de publicações nas redes sociais, assim como os encargos financeiros que a promoção das mesmas implica (ainda que estas despesas são passíveis de ser reembolsadas enquanto despesas inerentes à realização do projeto), é importante compreender se existe de facto uma relação positiva entre o número de visualizações (vide Figura 6) e o número de pré-inscrições (vide Figura 7).

Figura 6: Visualizações mensais das publicações



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7: Número de pré-inscrições mensais



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 6 e a Figura 7 permitem, através de representações gráficas, compreender qual é a distribuição, num horizonte temporal (mensal), do número de visualizações, bem como do número de pré-inscrições, respetivamente.

Através da análise das figuras anteriormente referidas, é possível, desde logo identificar alguma aparente semelhança, no entanto, a fim de compreender a real interligação entre as variáveis “Visualizações” e “Pré-inscrições”, na Tabela 13 é calculada a sua correlação entre as duas dimensões.

Tabela 13: Correlação entre visualizações e pré-inscrições

Meses	Visualizações	Pré inscrições
Março	15640	56
Abril	44623	31
Maio	115754	94
Junho	85806	62
Julho	24789	64
Agosto	9274	29
Total	295886	336
Correlação	0,73	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em consideração que um coeficiente de correlação pode variar entre -1 (covariação perfeitamente negativa, ou seja, variação inversamente proporcional) e 1 (covariação perfeitamente positiva, ou seja, variação proporcional), é possível constatar, através da análise da Tabela 13, que existe uma correlação positiva entre as variáveis “Visualizações” e “Pré-inscrições”, sendo que, o coeficiente da correlação é de 0,73.

Apesar do papel fundamental que as redes sociais representam na angariação de pré-inscrições tendo sido, em conjunto, identificadas em 60% das Fichas de Pré-Inscrição, como tendo sido a forma como as pessoas tiveram conhecimento das ações de formação (vide Figura 5), não seria espectável que a correlação fosse perfeitamente positiva, uma vez que as redes sociais não são o único canal de distribuição utilizado no projeto Formar Mais.

A elevada correlação positiva registada entre o número de visualizações e o número de pré-inscrições, reforça a importância das publicações na angariação de pré-inscrições.

4.6. Considerações finais

O desenvolvimento constante de novas tecnologias como, por exemplo, os *smatphones*, têm promovido o aumento da utilização de diversas redes sociais no dia-a-dia das pessoas.

Devido à universalidade da sua utilização, as redes sociais representam uma ferramenta que permite agilizar a interação entre as organizações e os seus consumidores e/ou potenciais consumidores, com um custo relativamente baixo, tendo, em simultâneo, a oportunidade de ajustar as suas estratégias de comunicação em função da imagem de marca que pretendem transmitir.

Por outro lado, a utilização das redes sociais oferece, também, benefícios às organizações no desenho e implementação de estratégias de marketing, pelo facto de permitir obter grandes volumes de informação a um custo mais baixo, sendo que, essa informação pode ser utilizada no ajuste das estratégias de marketing implementadas ou na definição de novas estratégias.

Para que as organizações consigam tirar o maior proveito das diferentes redes sociais, é fundamental que tenham conhecimento das funcionalidades que cada uma oferece e adotem aquelas que melhor derem resposta aos seus objetivos e necessidades.

Sobretudo se as organizações optarem por ter contas em mais do que uma rede social, existem sistemas que visam facilitar a gestão e coordenação das diferentes contas, sendo que, as organizações deverão ser criteriosas aquando da adoção de *Social Media Management Systems*, de modo a adotarem o que for mais adequado, em função daqueles que são os seus objetivos e necessidades.

No que respeita às análises efetuadas no âmbito das divulgações de formações modulares certificadas realizadas ao longo do estágio curricular na *CH Academy*, podemos concluir que o investimento feito nas redes sociais, se traduz num retorno favorável, uma vez que, apesar de existirem outros canais de distribuição, um maior número de visualizações das publicações nas redes sociais, se traduz claramente num maior número de pré-inscrições, com uma correlação positiva de 0,73.

Ainda no que respeita ao número de visualizações, importa referir que a promoção de publicações exponenciou em média, o número de visualizações em 1.297%. Sendo que, como referido anteriormente, as despesas inerentes à promoção de publicações são passíveis de ser imputadas e como tal reembolsadas enquanto despesas da realização do projeto.

Apesar de ser necessário ter em consideração o orçamento previamente aprovado, o qual contempla os limites inerentes às despesas imputáveis, como demonstram as análises estatísticas desenvolvidas, um maior número de visualizações resulta em um maior número de pré-inscrições, pelo que, desde que exista uma eficiente gestão do investimento feito em promoção de publicações (respeitando os limites de despesas imputáveis), a promoção de publicações pode constituir-se como uma ferramenta extremamente útil para o alcance das metas e o cumprimento dos indicadores aprovados para o projeto Formar Mais.

5. Análise crítica

As análises efetuadas no âmbito da execução das metas e do cumprimento dos indicadores aprovados para projeto Formar Mais, demonstraram existir desvios significativos.

Relativamente à execução das metas aprovadas, os desvios devem-se, sobretudo, ao facto de o período em análise, ser relativo aos primeiros meses de operacionalização do projeto Formar Mais, sendo que, por essa razão, o número de inscrições não permitiu a realização do número de ações de formação que seria desejável e necessário para que a execução efetuada fosse ao encontro das metas aprovadas. Assim, torna-se necessário aumentar a eficiência na angariação de inscrições, sendo que, para isso, é essencial que o projeto desenvolva a visibilidade e credibilidade necessárias para que as pessoas tenham interesse em participar nas ações de formação, algo em que a *CH Academy* tem vindo investir, nestes primeiros seis meses do projeto. Por outro lado, a empresa tem, também, vindo a estabelecer várias parcerias, quer com entidades angariadores de participantes, quer diretamente com empresas que procuram formações para os seus colaboradores, parcerias que serão importantes para o alcance das metas aprovadas.

Relativamente aos desvios identificados relativamente ao cumprimento dos indicadores, os desvios devem-se sobretudo à aposta da *CH Academy* em, na fase inicial, realizar o maior número de ações de formação possível, ainda que os indicadores não fossem integralmente cumpridos em todas as turmas, com o objetivo de desenvolver a visibilidade e credibilidade necessárias para que o projeto seja bem-sucedido. No entanto, a estratégia foi adotada com a consciência de que, posteriormente, os eventuais desvios, resultantes desta estratégia, teriam de ser corrigidos.

Nesse sentido, acredito que os desvios podem ser corrigidos, sobretudo, por três motivos: i) pelo facto de a equipa desenvolver cada vez mais experiência, o que lhe permite tomar decisões progressivamente melhores, ii) pelo facto de o projeto ganhar notoriedade, visibilidade e credibilidade à medida que realiza mais ações de formação bem-sucedidas e, iii) pelo facto de que após a participação em ações de formação do projeto Formar Mais, muitos dos participantes, tendem a participar em mais ações do projeto, o que se constitui como um fator facilitador em termos administrativos e na constituição de turmas. Ainda assim, é fundamental que a *CH Academy* continue a fazer

o acompanhamento da execução das metas e do cumprimento dos indicadores, de modo a garantir que as estratégias adotadas permitem a correção dos desvios identificados.

Gostaria de referir, também, que para que sejam alcançadas as metas e cumpridos os indicadores aprovados, é necessário aumentar consideravelmente o número de ações de formação realizadas mensalmente, pelo que, é pertinente voltar a ponderar sobre a possibilidade de aumentar a dimensão da equipa alocada ao projeto Formar Mais, quer seja pela realocação de atuais colaboradores, quer seja pelo investimento no recrutamento de mais elementos, uma vez que, o aumento do número de ações necessário, poderá exigir um reforço do número de elementos afetos à gestão e coordenação da formação.

No que respeita à divulgação de ações nas redes sociais, seria interessante a promoção da página do projeto Formar Mais no Instagram, com objetivo de angariar mais seguidores, uma vez que, como demonstram as análises efetuadas no Capítulo 4, apesar de o número de pré-inscrições provenientes do Instagram ser significativamente inferior ao número de pré-inscrições provenientes do Facebook, em termos proporcionais, o número de pré-inscrições por número de seguidores é superior no Instagram do que no Facebook, ou seja, 9% e 6%, respetivamente, o que significa que o Instagram é um canal de distribuição mais eficiente.

Por último, gostaria de salientar que o reforço do recurso à utilização das redes sociais como ferramenta de divulgação de ações de formação do projeto Formar Mais, pode ser uma mais-valia para o alcance das metas e cumprimento dos indicadores, uma vez que, as análises revelaram existir uma forte correlação (0,73) entre o número de visualizações das publicações efetuadas nas redes sociais e o número de pré-inscrições angariadas. Por essa razão, deverá ser reforçado o investimento em promoção de publicações, com o objetivo de alcançar mais visualizações nas publicações e, conseqüentemente, angariar mais pré-inscrições, facilitando a constituição de turmas e, contribuindo, dessa forma, para o alcance das metas e cumprimento dos indicadores aprovados. Nesse sentido, é fundamental que continue a ser feita uma adequada gestão das despesas realizadas, uma vez que o investimento feito na promoção de publicações nas redes sociais, é passível de ser imputado enquanto despesas inerentes à realização do projeto e como tal, poderão ser reembolsadas, no entanto, existem limites estabelecidos que deverão ser respeitados, pelo que, a promoção de publicações deverá ser feita de forma estratégica de modo a que a sua utilização seja eficiente e eficaz.

6. Conclusão

O estágio curricular realizado foi uma experiência bastante enriquecedora, que promoveu o meu desenvolvimento pessoal e profissional, pela natureza desafiante das tarefas desempenhadas, mas, sobretudo, pela oportunidade de trabalhar com diversos profissionais experientes que se demonstraram sempre disponíveis para partilhar os seus conhecimentos, experiências e conselhos.

Durante o estágio, as tarefas desempenhadas prendiam-se, sobretudo, com a gestão e coordenação das ações de formação do projeto Formar Mais e apenas pontualmente desempenhava tarefas no âmbito dos projetos de Formação-ação, ainda assim, considero ter sido um privilégio, a oportunidade de trabalhar com duas equipas em simultâneo, as quais se dedicavam a projetos de formação de natureza distinta, uma vez que me permitiu trabalhar diretamente com mais profissionais, assim como desenvolver mais conhecimentos e competências.

No enquadramento efetuado, no Capítulo 3 do presente relatório, sobre a estratégia Europa 2020, assim como o Portugal 2020, ficou claro para mim, que estes desempenham um papel fundamental no combate às desigualdades sociais, na promoção de um desenvolvimento sustentável e no investimento em inovação.

O projeto Formar Mais, da *CH Academy*, é suportado pelo Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego no âmbito do Portugal 2020 e consiste na realização de Formações Modulares Certificadas que visam a capacitação e qualificação, de pessoas empregadas e desempregadas, em função das exigências do mercado, com vista a um aumento da sua produtividade e inovação, o que se traduz numa melhoria da competitividade do tecido empresarial português.

Em linha com os objetivos da Europa 2020 e do Portugal 2020, nas suas candidaturas a financiamento, a *CH Academy* propôs-se a alcançar um conjunto de metas, bem como a cumprir com um conjunto de indicadores que visam precisamente combater as desigualdades sociais e a exclusão social, assim como contribuir para a melhoria do mercado de trabalho em Portugal.

Através das análises estatísticas realizadas no Capítulo 3, é possível compreender que findos os primeiros seis meses de execução do projeto Formar Mais, existem desvios significativos relativos ao alcance das metas e ao cumprimento dos indicadores aprovados, no entanto, os desvios identificados podem ainda ser corrigidos,

nomeadamente, com o reforço do recurso às redes sociais como ferramenta estratégica na angariação de pré-inscrições e na constituição de turmas que vão ao encontro dos objetivos definidos.

No Capítulo 4, foi feita uma exposição sobre os principais fundamentos da utilização, cada vez mais, generalizada das redes sociais pelas organizações, bem como quais são os aspetos a ter em consideração aquando da seleção das redes sociais a serem utilizadas e, se eventualmente optarem por investir em *Social Media Management Systems*, quais as características que deverão ser tidas em consideração, para que possam adotar os que derem melhor resposta às suas necessidades, tendo em consideração os seus objetivos.

Posteriormente, foram, também, expostos alguns dos principais benefícios, assim como os principais desafios, inerentes à utilização das redes sociais como ferramenta estratégica de marketing pelas organizações.

Nesse sentido, um dos principais benefícios, prende-se com a capacidade que as redes sociais oferecem às organizações de controlarem a forma como comunicam com os seus clientes atuais e potenciais, bem como a imagem de marca que transmitem, com a vantagem de não terem que recorrer a intermediários, ou seja, terem a oportunidade contactarem diretamente com o seu público-alvo. Outro dos principais benefícios consiste na grande quantidade de informação que as redes sociais disponibilizam às organizações, com um baixo custo, sendo que, essa informação lhes permite proceder ao ajuste das estratégias de marketing implementadas ou na definição de novas estratégias, em conformidade com os sinais que os dados revelam.

No que diz respeito aos principais desafios relativos à utilização das redes sociais enquanto ferramenta estratégica de marketing, prendem-se, por um lado, com os recursos humanos da organização e, por outro, com a própria estrutura organizacional.

Relativamente aos recursos humanos, o desafio reside na capacidade de atrair e manter os talentos necessários ao desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing bem-sucedidas com recurso às redes sociais, enquanto que, no que diz respeito à estrutura organizacional, o desafio tem a ver com a rigidez da mesma, ou seja, se existe a agilidade organizacional necessária para analisar os resultados das campanhas de marketing nas redes sociais, em tempo útil, de modo a proceder aos ajustes necessários e, também, se existe um incentivo ao desenvolvimento e

implementação de processos de mudança/ inovação para que as campanhas de marketing se mantenham atualizadas e continuem a alcançar os resultados desejados.

Por último, no Capítulo 4 do presente relatório, foram realizadas análises estatísticas sobre a divulgação das ações de formação do projeto Formar Mais, durante o estágio curricular realizado na *CH Academy*, com o objetivo de compreender em que medida o investimento feito em divulgação de ações de formação, nas redes sociais, teve um retorno satisfatório.

No que respeita às análises estatísticas realizadas, importa salientar que estas revelaram existir uma correlação positiva de 0,73 entre as dimensões “Número de visualizações” das publicações nas redes sociais e o “Número de pré-inscrições”, ou seja, quanto mais visualizações das publicações, tendencialmente maior será o número de pré-inscrições.

Apesar de as redes sociais, em conjunto, serem o canal de distribuição que gera um maior número de pré-inscrições, existe uma significativa discrepância entre o número de pré-inscrições provenientes do Facebook (55% do total) e do Instagram (5% do total). No entanto, é preciso ter em consideração que a página do Facebook conta com 1.725 seguidores, enquanto que a página do *Instagram* conta apenas com 98, ou seja, em termos proporcionais, o Instagram tem apenas 6% dos seguidores do Facebook.

Apesar da disparidade entre o número de seguidores das páginas das redes sociais, é importante compreender, também, que em termos proporcionais, 103 pré-inscrições provenientes do Facebook representam 6% do número total de seguidores, enquanto que, 9 pré-inscrições provenientes do Instagram representam 9% do número total de seguidores, o que significa que a promoção da página do Instagram com o objetivo de angariar mais seguidores, poderia ser uma mais-valia, uma vez que, poderia garantir uma maior número de visualizações das publicações e, conseqüentemente, seria espetável que gerasse um maior número de pré-inscrições.

Para terminar, e como anteriormente referido, um maior número de visualizações tende a gerar um maior número de pré-inscrições, pelo que, é importante referir que as análises estatísticas revelaram, também, que, em média, as publicações promovidas alcançaram 1.297% mais visualizações do que as publicações não promovidas, o que significa que a promoção das publicações poderá ser uma estratégia interessante para a angariação das pré-inscrições necessárias para que sejam alcançadas as metas e cumprimentos os indicadores aprovados.

Referências Bibliográficas

- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2014). Portugal 2020: Objetivos, Desafios, Operacionalização. Disponível em: https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/portugal2020objetivos_desafios_19_dez_14.pdf. Consultado a 10 de agosto de 2021.
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2020). Boletim Informativo dos Fundos da União Europeia. Disponível em: https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/boletim_31dezembro2020_vrs-03fev.pdf - Consultado a 9 de agosto de 2021.
- Al-Qurishi, M., Al-Rakhami, M., AlRubaian, M., & Alamri, A. (2015). Online Social Network Management Systems: State of The Art. *The International Conference on Advanced Wireless, Information, and Communication Technologies (AWICT 2015)* (pp. 474 – 481). Elsevier B. V. Saudi Arabia. [https://doi: 10.1016/j.procs.2015.12.032](https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.032).
- Assaad, W., & Gómez, J. (2011). Social Network in marketing (Social Media Marketing) Opportunities and Risks. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMP ICT)*, Volume 2(1), 13-22. [10.5121/ijmpict.2011.2102](https://doi.org/10.5121/ijmpict.2011.2102).
- Boudlaie, H., & Moghadam, Y. (2021). Identifying the role of Social media on Real Estate Marketing in Kish Island. *Technium Social Sciences Journal*, Volume 15, 230-252. ISSN: 2668-7798. <https://doaj.org/article/c34ed1f8db4b4c23a89fc2fbd5d39547> .
- Chung, A., Andreev, P., Benyoucef, M., Duane, A., & O'Reilly, P. (2017). Managing an organisation's social media presence: An empiricalstages of growth model. *International Journal of Information Management*, 1405–1417.
- Ferreira, F., & Seixas, P. C. (2017). Portugal 2020 e o novo glossário do desenvolvimento territorial: territorialização ou neoinstitucionalização? *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 487-499. DOI: 10.1590/2175-3369.009.003.ao08.
- Kuvykaite, R., & Piligrimiene, Z. (2013). Communication in social media for company's image formation. *Economics and Management*, 305-317.

- Malesev, S., & Cherry, M. (2021). Digital and Social Media Marketing - Growing Market Share for Construction SMEs. *Construction Economics and Building*, Volume 21(1), 65-82. <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v21i1.7521>.
- Medeiros, E. (5 de fevereiro de 2020). Portugal 2020: An Effective Policy Platform to Promote Sustainable Teritorial Development? *Sustainability*, pp. 11-26. doi:10.3390/su12031126.
- Miller, A., & Tucker, C. (2013). Active Social Media Management: The Case of Health Care. *Information Systems Research*, volume 24(1), 52–70. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1120.0466>.
- Nishimura, A. Z., Moreira, A., Au-Yong-Oliveira, M., & Sousa, M. J. (21 de maio de 2021). Effectiveness of the Portugal 2020 Programme: A Study from the Citizens Perspective. *Sustainability*, pp. 57-99. <https://doi.org/10.3390/su13115799>.
- Palaniswamy, N. (2016). Social Media Marketing (SMM) – A Strategic Tool for Developing Business for Tourism Companies. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Volume 6(5), 1030-1037.10.5958/2249-7315.2016.00168.4.
- Prodanova, J., & Looy, A. (2019). How Beneficial Is Social Media for Business Process Management? A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, DOI: 10.1109/ACCESS.2019.2903983.
- Ramos, M. M. (2015). Portugal 2020: Projecto de Elaboração da Candidatura ao Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego para a Formação Modular Certificada do Centro de Formação Bissaya Barreto. Relatório de Estágio para obtenção de grau de Mestre em Gestão da Formação e Administração Educacional. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/34447> [agosto de 2021].
- Vaquero, P., Ferreira Dias, M., & Madaleno, M. (2020). Portugal 2020: Improving energy efficiency of public infrastructures and the municipalities triple bottom line. *7th International Conference on Energy and Environment Research* (pp. 423-429). Aveiro: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2020.11.195>.

Webgrafia

CH Academy (n.d.). *CH Academy*. Consultado a 13 de junho de 2021.

<https://chacademy.pt/>

CH Burocratik (n.d.). *CH Burocratik*. Consultado a 13 de junho de 2021.

<https://chacademy.pt/burocratik>

CH Consulting (n.d.). *CH Consulting*. Consultado a 13 de junho de 2021.

<https://chacademy.pt/chconsulting>

Comissão Europeia (n.d.). *Fundos Europeus Estruturais e de Investimento*. Consultado a 21 de julho de 2021. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_pt

https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_pt

COMPETE 2020 (2015). *Sobre nós*. Consultado a 20 de julho de 2021.

<https://www.compete2020.gov.pt/sobre-nos>

COMPETE 2020 (2015). *Portugal 2020 - O que é*. Consultado a 18 de julho de 2021.

<https://www.compete2020.gov.pt/detalhe/portugal2020-o-que-e>

DGEEC (2020). *SIGO*. Consultado a 27 de junho de 2021.

<https://www.dgeec.mec.pt/np4/sigo>

DGERT (n.d.). *Certificação de Entidades Formadoras*. Consultado a 4 de julho de 2021. <https://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-qualidade/acesso-a-certificacao.aspx>

<https://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-qualidade/acesso-a-certificacao.aspx>

Grupo CH (n.d.). *Grupo CH*. Consultado a 13 de junho de 2021. <https://grupoch.pt/>

Grupo CH (n.d.) *Prémios*. Consultado a 13 de junho de 2021.

<https://grupoch.pt/premios>

Human Soft (n.d.). *Human Train*. Consultado a 27 de junho de 2021.

<https://www.humansoft.pt/formacao/humantrain.html>

Peralta, Helena C. (2014, fevereiro). *Sair da Zona de Conforto*. Paço de Arcos Exame. Consultado a 13 de junho de 2021.

<https://grupoch.pt/media/booklets/view/press-book>

Portugal 2020 (n.d.). *Programa Operacional Inclusão Social e Emprego*. Consultado a 20 de agosto de 2021.

https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/poise_5_portal2020.pdf

Outros documentos

CH Academy (n.d). Brochura

Grupo CH (2012). Código de Ética e Conduta Empresarial

Grupo CH (2014). Sete Pecados Capitais

Grupo CH (2014). Síndromes Organizacionais

Grupo CH (2015). Proposta de valor para colaboradores

Grupo CH (2021). Candidatura SIIFSE Norte

Grupo CH (2021). Candidatura SIIFSE Centro

Grupo CH (2021). Orçamento Formar Mais

KWL (n.d). Brochura

Monstros & Cia (n.d). Brochura

PO ISE (2021). Notificação de Decisão Final PO ISE

Anexos

Anexo 1. Exemplo de uma imagem utilizada numa publicação



formar*mais*

Liderança e Trabalho em Equipa (25h) - junho | julho

Formação **online pós-laboral**
Formação destinada a **empregados e desempregados**

Formações Gratuitas

Cofinanciado por:

PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INICIATIVA DE EMPREGO
E EMPREENDA

PORTUGAL 2020

UNião EUROPEIA
Fundo Social Europeu
Iniciativa Emprego Jovem

Contacto:

geral@formarmais.pt **formarmais.pt**

Anexo 2. Exemplo de uma imagem utilizada numa história



formar*mais*

Inicia em breve!

Inscribe-te!

Liderança e Trabalho em Equipa

(25h) - junho | julho

Formação **gratuita online pós-laboral**

Formação destinada a **empregados e desempregados**

Anexo 3. Exemplo de uma publicação relativa a uma data “comemorativa”



Anexo 4. Ficha de Pré-Inscrição



Formar Mais | Pré-Inscrição

Destinatários:

- Empregados/as com habilitações iguais ou superiores ao 9º ano de escolaridade
- Desempregados/as há menos de um ano com habilitações iguais ou superiores ao 12º ano de escolaridade
- É dada prioridade aos participantes provenientes de Centros Qualifica

Requisitos:

- Computador
- Acesso a Internet
- Microfone
- Câmara (preferencial)

Alertamos para o facto das datas calendarizadas serem apenas uma previsão.

O Formar Mais reserva-se no direito de anular, adiar ou alterar a ação de formação por motivos imprevistos.

1 **Ficha de Pré-Inscrição**

2 **Recolha, Processamento e Tratamento de Dados Pessoais**

Curso a que me pretendo inscrever

Nome do Curso *

Zona (selecione apenas uma opção) *

- Centro
- Norte
- Alentejo

Dados do/a Formando/a

Nome Completo *

Telemóvel *

E-mail *

Concelho de Residência *

Encontro-me, no momento, a frequentar um Centro Qualifica *

- Sim
- Não

Se respondeu sim, diga qual

Como teve conhecimento da ação de formação? *

- Facebook
- Instagram
- Newsletter
- Através de pessoas conhecidas/familiares
- Através da realização de outro curso do Formar Mais
- Outra

Se respondeu "outra", diga qual

Anexo 5. Ficha de Formando/a

De acordo com os termos do Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados, informamos que os dados fornecidos serão processados informaticamente e sujeitos a tratamento estatístico. Todas as informações presentes neste documento serão tratadas com confidencialidade.

Identificação do/a Formando/a

Nome: _____	Nacionalidade: _____
Morada: _____	Naturalidade: _____
Código Postal: _____ - _____	Localidade: _____
E-mail: _____	N.º Seg. Social: _____
Telefone: _____	Telemóvel: _____
	Contrib. nº: _____
	Data de Nascimento: ____/____/____
	NIB: _____

Documento Identificação:

<input type="checkbox"/> BI	<input type="checkbox"/> BI Estrangeiro	Nº _____	Validade	____/____/____
<input type="checkbox"/> Título de Residência		Nº _____	Validade	____/____/____
<input type="checkbox"/> Passaporte		Nº _____	Validade	____/____/____
<input type="checkbox"/> Cartão Cidadão		Nº _____	Validade	____/____/____
<input type="checkbox"/> Outro		Nº _____	Qual: _____	____/____/____

Habilitações

<input type="checkbox"/> < 4 ano escolaridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1º ciclo do ensino básico - 4º ano	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 2º ciclo do ensino básico - 6º ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3º ciclo do ensino básico - 9º ano	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ensino secundário - 12º ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenciatura	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Formação Complementar: _____			

Situação Profissional

<input type="checkbox"/> Estudante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Empregado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Outra: <input type="checkbox"/> Qual? _____
<input type="checkbox"/> À Procura do 1º Emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Contrato Sem Termo	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Desempregado: + 1 Ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Contrato a Termo Certo	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Desempregado: - 1 Ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Estágio	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/> Prof. Liberal / Empresário	<input type="checkbox"/>	
Data desemprego ____/____/____		Profissão _____		

Empresa

Nome Empresa: _____			
Morada: _____			
Código Postal: _____ - _____	Localidade: _____	Concelho: _____	
Telefone: _____	Fax: _____	E-mail: _____	
Nº de Trabalhadores: < 10 <input type="checkbox"/>	10 a 49 <input type="checkbox"/>	50 a 249 <input type="checkbox"/>	> 250 <input type="checkbox"/>
Atividade da Empresa: _____	Função que desempenha: _____		
Horário de Trabalho: _____			

Documentação

Elementos Entregues:		
<input type="checkbox"/> Certificado de Habilitações	<input type="checkbox"/> Cópia Doc. Identificação	<input type="checkbox"/> (Passaporte e Autorização de Residência, se Cidadão Estrangeiro)
<input type="checkbox"/> Comprovativo de Situação Profissional	<input type="checkbox"/> Comprovativo de NIB	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Comprov. Horário Trabalho	<input type="checkbox"/> Cópia Cartão Contribuinte	<input type="checkbox"/>

Data: ____/____/____	Assinatura: _____
----------------------	-------------------

Anexo 6. Ficha de Avaliação da Formação



Formar Mais | Av. da Formação | Formandos |

O preenchimento deste questionário tem por objetivo permitir melhorar, futuramente, o modo como as ações de formação são desenvolvidas, assim como fornecer informações requeridas pela entidade gestora. O questionário deverá ser preenchido, assinalando a resposta que melhor traduz a sua opinião. A sua opinião é fundamental para nós, pelo que agradecemos a sua colaboração.

Identificação da Formação *

Apreciação Global da Formação *

	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Apreciação Global	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Coordenação *

	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Duração e Horários	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Coordenação da Formação	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ferramenta utilizada (Google Meet)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Formador/a *

	Muito Fraco	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Temas abordados (Relevância e Adequação)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Formador/a (Domínio e Preparação)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Relacionamento (Formador/a - Formandos)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Abordagem e Estratégia Formativa	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Instrumentos Pedagógicos e Materiais de Suporte	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Aspetos que mais valorizou

Aspetos a melhorar

Que outras ações/áreas de formação gostaria de frequentar?

Nome (facultativo)

Anexo 7. Exemplo de uma ficha de Resultado de Participação na Ação



Resultado da Participação na Ação

Entidade	CH Business Consulting SA	Projeto Nº	POISE-01-3524-FSE-003315	Tipologia	1.08
Nome Formando/a		NIF			
Curso	UFCD 4792 - Língua inglesa - produção e logística	Ação Nº	1		
Data	27/05/2021	a	01/07/2021	Duração	25 Horas

1. Uma vez terminada a participação na ação, procura emprego?

Não Sim Não aplicável (sou empregado/a)

2. Recebeu alguma oferta de emprego, Educação Contínua/Formação Qualificante ou de Aprendizagem, Formação ou Estágio?

Não Sim Não aplicável (sou empregado/a) Se respondeu "Sim", especifique _____

3. Está a estudar ou a frequentar uma ação de formação?

Não Sim Qual? _____

4. Obteve uma qualificação, na sequência da participação nesta ação?

Não Sim Qual a Escolaridade obtida? _____
Nível de Qualificação (1 a 8) atingido? _____

5. Está empregado/a ou trabalha por conta própria?

(Responder apenas se estava desempregado aquando do início da ação)

Não Sim

6. Preencha os seguintes campos:

(Responder apenas se os dados fornecidos no início da ação tenham sofrido alterações)

Morada: _____ Código Postal: _____ Localidade: _____

Telemóvel: _____ E-mail: _____

Declaro ser verdadeira a informação prestada neste documento e autorizo que os dados constantes deste documento sejam registados no sistema de informação do fundo social europeu e que relativamente aos mesmos possam ter acesso às entidades previstas no modelo de governação dos fundos estruturais e de investimento para o período de 2014-2020, aceitando também ser contactado para confirmação dos elementos prestados bem como de outros que se venham a revelar de interesse geral no âmbito dos processos de monitorização e de avaliação do PO ISE.

Assinatura do/a Participante _____ Data: 02/07/2021

Cofinanciado por:



Anexo 8. Testemunho



Formar Mais | Testemunhos | Centro

Aqui poderá deixar um testemunho acerca da sua participação na formação, para podermos partilhar no site e/ou nas redes sociais do projeto Formar Mais e inspirar a participação dos nossos seguidores.

Nome *

Nome do Curso *

Testemunho *

Nome a considerar na assinatura do testemunho publicado *

*

- Declaro que autorizo que o testemunho aqui partilhado seja publicado no site e nas redes sociais do Formar Mais

Submeter

Anexo 9. Checklist do Dossier Técnico Pedagógico

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"/> Misto	

	Rúbrica	Início	Fim
Regulamento da Atividade Formativa (se aplicável)	_____		
Divulgação da Formação (se aplicável)	_____		
Programa de Curso	_____		
Cronograma	_____		
FICHAS DE PRESENÇA / SUMÁRIOS			
Plano de Sessão	_____		
Mapa de Presenças e Faltas	_____		
Ficha de Presenças	_____		
Ficha de Sumários	_____		
FORMADOR/A			
Requisitos Competências Formador/a	_____		
Ficha de Formador/a	_____		
Curriculum Vitae	_____		
C A P	_____		
Documento de Identificação (se aplicável)	_____		
NIF (se aplicável)	_____		
Certificado de Habilitações	_____		
Contrato de Prestação de Serviços (se aplicável)	_____		
FORMADOR/A			
Requisitos Competências Formador/a	_____		
Ficha de Formador/a	_____		
Curriculum Vitae	_____		
C A P	_____		
Documento de Identificação (se aplicável)	_____		
NIF (se aplicável)	_____		
Certificado de Habilitações	_____		
Contrato de Prestação de Serviços (se aplicável)	_____		
FORMANDOS/AS			
Listagem de Participantes (se aplicável)	_____		
Checklist de Controlo - Formandos/as (se aplicável)	_____		
AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO			
Relatório Final de Avaliação da Formação	_____		
Avaliação do/a Formador/a (Coordenação)	_____		
Avaliação da Formação (Formador/a)	_____		
Barómetros (se aplicável)	_____		
Avaliação Final da Formação (Formandos/as)	_____		
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 Registo e Ocorrência (se aplicável)	_____		

Fecho do DTP _____ Data: __/__/__

Anexo 10. Informações sobre as ações de formação da região do Centro

Nº do curso	Ações		Participantes			Empregados				Desempregados			
	Nº da ação	Código	Total	Com certificação	Taxa	Total	Taxa	Com certificação	Taxa	Total	Taxa	Com certificação	Taxa
1	1	5440	16	13	81%	15	94%	12	80%	1	6%	1	100%
3	1	0382	15	13	87%	12	80%	11	92%	3	20%	2	67%
4	1	4792	15	12	80%	10	67%	7	70%	5	33%	5	100%
6	1	4647	15	8	53%	14	93%	7	50%	1	7%	1	100%
7	1	7847	15	12	80%	9	60%	6	67%	6	40%	6	100%
8	1	5653	19	19	100%	17	89%	17	100%	2	11%	2	100%
9	1	9906	20	19	95%	18	90%	17	94%	2	10%	2	100%
10	1	10746	15	11	73%	12	80%	8	67%	3	20%	3	100%
11	1	6516	22	20	91%	18	82%	16	89%	4	18%	4	100%
12	2	6516	16	13	81%	11	69%	8	73%	5	31%	5	100%
Número de participantes			168	140	-	136	-	109	-	32	-	31	-
Taxa de certificação			-	-	83%	-	81%	-	80%	-	19%	-	97%

Anexo 11. Informações sobre as ações de formação da região do Norte

Nº do curso	Ações		Participantes			Empregados				Desempregados			
	Nº da ação	Código	Total	Com certificação	Taxa	Total	Taxa	Com certificação	Taxa	Total	Taxa	Com certificação	Taxa
2	1	4792	15	7	47%	13	87%	6	46%	2	13%	1	50%
5	1	5440	15	15	100%	14	93%	14	100%	1	7%	1	100%
Número de participantes			30	22	-	27	-	20	-	3	-	2	-
Taxa de certificação			-	-	73%	-	90%	-	74%	-	10%	-	67%

Anexo 12. Total de pré-inscrições por ação de formação

