

A formação ao nível das empresas tem sido amplamente reconhecida pela literatura como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento organizacional, para a competitividade e para a capacidade de adaptação. Diversos estudos nas áreas de gestão, recursos humanos e cultura organizacional demonstram que a qualificação contínua dos trabalhadores constitui um fator determinante para o desempenho empresarial, contribuindo não apenas para a melhoria da produtividade, mas também para a inovação, a motivação interna e a retenção de talento (Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Mohanty, 2023). Enquanto formador com experiência em programas de qualificação empresarial, observo que estas dinâmicas identificadas pela literatura se manifestam igualmente na prática, especialmente na forma como as organizações estruturam a formação como instrumento de desenvolvimento e melhoria contínua. Com a crescente pressão competitiva e a rápida evolução tecnológica, a formação deve ser entendida como um investimento estratégico e não como uma prática secundária. Do ponto de vista económico e operacional, a formação produz ganhos mensuráveis na eficiência e na qualidade dos processos internos. Trabalhadores com competências atualizadas cometem menos erros e realizam tarefas com maior autonomia e precisão (Garavan et al., 2021). Estes efeitos traduzem-se numa redução de custos operacionais e numa melhoria da qualidade final dos produtos e serviços. A literatura evidencia ainda que a formação estruturada promove ciclos de melhoria contínua, contribuindo para o desenvolvimento de rotinas organizacionais mais eficazes e sustentáveis. Assim sendo a relação entre formação e inovação constitui um eixo central na investigação atual. Onde estudos apontam que empresas que investem em qualificação apresentam maior probabilidade de desenvolver novos produtos, serviços ou processos, beneficiando da aquisição de conhecimento atualizado e da exposição a novas metodologias de trabalho (Jehanzeb & Mohanty, 2023). A investigação em *learning and innovation management* demonstra que equipas formadas são mais criativas, resolvem problemas com maior eficácia e estão melhor preparadas para implementar tecnologias emergentes. A formação contínua, integrada numa estratégia organizacional de longo prazo, tem sido associada a melhores resultados em métricas de inovação, incluindo o número de projetos desenvolvidos, a rapidez na implementação de melhorias e a qualidade das soluções apresentadas.

Paralelamente, a formação exerce influência significativa sobre a cultura organizacional, na medida em que as empresas que investem consistentemente no desenvolvimento humano apresentam níveis superiores de compromisso organizacional, menor rotatividade e maior estabilidade nas equipas (Sung & Choi, 2021). Estes fatores contribuem para um clima

organizacional mais estável e favorável ao desempenho, especialmente em mercados onde a escassez de competências é evidente. A criação de ambientes que favorecem a aprendizagem contínua designados na literatura como *learning organizations*, tem sido identificada como uma prática determinante para aumentar a resiliência interna e a capacidade de adaptação estratégica (Wang & Ellinger, 2021). Estes ambientes promovem a partilha de conhecimento, a reflexão sistemática sobre práticas internas e a antecipação de desafios futuros. A formação contribui igualmente para melhorar a qualidade da tomada de decisão, pois trabalhadores qualificados aplicam conhecimentos atualizados, analisam problemas com maior profundidade e selecionam soluções mais adequadas às exigências operacionais e estratégicas das organizações. A investigação em *strategic human resource development* demonstra que programas bem estruturados resultam em decisões mais rápidas e eficazes, reduzindo a dependência hierárquica e aumentando a autonomia das equipas (Garavan et al., 2021). Esta autonomia tem impacto direto no desempenho global da organização, promovendo agilidade e capacidade de resposta perante desafios internos e externos.

No contexto português, surge atualmente um elemento adicional com impacto relevante no planeamento formativo das empresas. Com a publicação do Decreto-Lei n.º 115/2023, o Governo passou a permitir que as empresas utilizem os montantes acumulados no Fundo de Compensação do Trabalho (FCT), anteriormente reservados exclusivamente para compensações por cessação contratual, para financiar formação certificada dos trabalhadores. Esta possibilidade pode ser exercida até 31 de dezembro de 2026, permitindo às empresas portuguesas mobilizar recursos financeiros já existentes para reforçar a qualificação interna (Governo de Portugal, 2023). De acordo com o enquadramento legal, as verbas do FCT podem ser aplicadas em ações de formação certificada, programas de desenvolvimento profissional e iniciativas de qualificação alinhadas com as necessidades da empresa, desde que devidamente comunicadas aos trabalhadores e respeitando os procedimentos administrativos aplicáveis. Esta medida representa uma oportunidade significativa, sobretudo para organizações que enfrentam constrangimentos orçamentais para investir em formação ou que procuram implementar programas de qualificação mais robustos sem impacto financeiro adicional. Organizações setoriais têm sublinhado que esta possibilidade permite transformar saldos anteriormente imobilizados em investimento direto no capital humano (CTCP, 2023; Dual, 2024). Esta abordagem insere-se numa estratégia mais ampla de reforço das competências como instrumento para a competitividade,

produtividade e sustentabilidade organizacional, em linha com as orientações europeias.

Com base na evidência científica e nas oportunidades legais atualmente em vigor em Portugal, a formação empresarial afirma-se como um instrumento estratégico com impacto direto na competitividade, inovação e sustentabilidade das organizações. A qualificação contínua permite alinhar competências com necessidades emergentes, reforçar a capacidade das equipas, melhorar processos internos e fomentar culturas orientadas para a aprendizagem. Simultaneamente, a possibilidade de mobilização dos saldos do FCT até 2026 representa uma oportunidade concreta para transformar recursos passivos em investimento ativo no desenvolvimento do capital humano, permitindo às empresas acelerar os seus programas de formação e reforçar a sua capacidade competitiva.

Marco Teles, Formador Certificado

#### Referências

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

CTCP. (2023). Utilização dos fundos do FCT para formação certificada. Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.

Dual. (2024). Resgatar o Fundo de Compensação do Trabalho (FCT).

Garavan, T. N., McCarthy, A., & Morley, M. J. (2021). From training and development to human resource development: Moving the field forward. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 1-17.

Governo de Portugal. (2023). Verbas do Fundo de Compensação do Trabalho passam a poder ser utilizadas em formação certificada, habitação e creches. <https://www.portugal.gov.pt>

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2023). Training, employee development and organizational performance: A systematic review. *European Journal of Training and Development*, 47(3), 265-286.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). What makes employees committed to change? The role of

training and development. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 932–949.

Wang, X., & Ellinger, A. D. (2021). Organizational learning and strategic renewal: A systematic review. *The Learning Organization*, 28(1), 41–56.