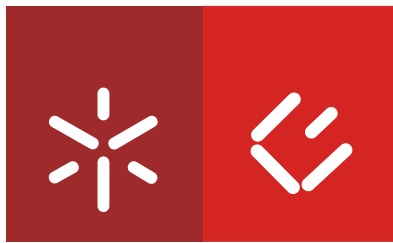


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Maria Solange de Souza Melo e Silva

**Práticas de formação em organizações  
portuguesas sem fins lucrativos**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Maria Solange de Souza Melo e Silva

**Práticas de formação em organizações  
portuguesas sem fins lucrativos**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho**

e da

**Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira**

## DECLARAÇÃO

Nome: Maria Solange de Souza Melo e Silva

Endereço electrónico: solangemelo7@gmail.com

Telefone: 913407379

Número do Cartão do Cidadão: 30024453

Título de dissertação:

**Práticas de gestão da formação: um estudo em organizações portuguesas sem fins lucrativos**

Orientadoras:

**Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho e**

**Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira**

Ano de conclusão:

**2012**

Designação do Mestrado:

**Gestão em Recursos Humanos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31 de janeiro de 2012

Assinatura: \_\_\_\_\_

*“Somos afetados profundamente pelos valores do mundo em que vivemos e pelas pessoas que escolhemos para estar à nossa volta.”*

Malcolm Gladwell



Àqueles que afetaram a minha vida, profunda e positivamente:

**Minha mãe,** Joana, que sempre acreditou que a educação é a maior herança que se pode deixar para um filho, em gratidão pelo seu amor incondicional manifestado na superação dos desafios para proporcionar a minha formação;

**Meu marido** Jorge Melo por sempre assumir como seus os desafios a que me proponho encarar;

**Minhas filhas** Karen, Aline e Tainá como exemplo de que vale à pena buscar o conhecimento, porque é possível aprender sob quaisquer circunstâncias.



## **Agradecimentos**

Nunca os agradecimentos fazem justiça a todos aqueles perante quem nos sentimos em dívida. Diante os desafios, as atitudes individuais aliadas às de quem se propõe a ajudar fazem toda a diferença. Começo por agradecer a todas as pessoas e instituições que tornaram possível a realização deste trabalho de grande significado para a minha vida pessoal e profissional. Julgo necessário agradecer, destacadamente:

Às orientadoras Professora Doutora Ana Carvalho e Professora Doutora Ana Paula Ferreira, pelos ensinamentos ao longo de todo o estudo e, principalmente, pela prontidão no apoio e demonstração de confiança na minha capacidade de realização.

Ao Dr. Carlos Azevedo, Coordenador-Geral da União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social – UDIPSS Porto, pela parceria na disponibilização dos recursos junto às instituições afiliadas.

A cada um dos gestores das IPSS, pela participação no inquérito, fundamental para viabilização da pesquisa.

Às Professoras Doutoradas Carolina Machado, Gina Gaio, Regina Leite, ao Professor Doutor Cabral-Cardoso, pelo convívio que permitiu a partilha de conhecimentos e experiências, certamente contributivas para o meu desenvolvimento. Aos amigos Angélica Vasconcelos, Birgit Ohlinger, Cláudia Machado, Diana Dias, Irene Martins, Mário Moreira, Natacha Soares e Sayonara Oliveira, pelas diferentes formas de partilha e, especialmente, pela atenção, evidência de uma indelével amizade.

O apoio da minha família foi determinante para que eu atingisse os meus objetivos. À minha filha Karen um especial agradecimento por ajudar-me com as suas competências linguísticas. De igual forma agradeço às minhas filhas Aline, Karen e Tainá, pela compreensão à minha imposta ausência, ao acrescentarem às suas tarefas às de minha atribuição. Agradeço, ainda, aos meus queridos sogros, Raúl e Maria Alice, pela preocupação e incentivo.

Finalizo, com o meu especial agradecimento àquele que tornou tudo isso possível, ajudando-me com as suas habilidades informáticas, e não só, mas, principalmente, encorajando-me ao cumprimento, do início ao fim - Jorge, o meu companheiro de jornada. Muito obrigada por tudo, meu amor!







## Resumo

Cada vez mais o conhecimento e as competências dos profissionais têm sido identificados como capital valioso e diferenciador de competitividade, o que tem levado as organizações a considerarem a formação como um investimento estratégico para os seus objetivos. Perante um quotidiano de escassez de recursos, a formação nas organizações sem fins lucrativos demanda procedimentos eficazes na gestão das suas práticas. A literatura referencia o ciclo de formação como um modelo sistémico das atividades da formação que, em total cumprimento permite, dentre outras finalidades, avaliar a eficácia das suas intervenções. O presente trabalho identifica as *práticas de formação em organizações portuguesas sem fins lucrativos*, com o objetivo de verificar o cumprimento do ciclo de formação. Para a sua realização, considerando o seu carácter exploratório, foi adotada a metodologia de natureza quantitativa, apoiando-se na pesquisa bibliográfica pertinente ao tema. O procedimento de recolha de dados foi executado a partir da aplicação de um inquérito por questionário junto aos gestores das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Através da análise dos dados foi identificado entre as práticas de formação das IPSS o cumprimento assistemático das etapas do ciclo de formação. Considerando os recursos envolvidos na formação, a gestão do processo é fator crítico de eficácia, e requer procedimentos que fundamentem ou justifiquem os potenciais benefícios que a formação pode trazer para a organização e seus colaboradores. Os dados aqui coletados indicam que as atuais práticas de formações carecem de alguns ajustes. Com base nos resultados da pesquisa, sugere-se às IPSS incluírem nas suas práticas de gestão de recursos humanos, o planeamento da política de formação, com objetivos definidos e alinhados aos objetivos organizacionais, prevendo a execução do plano de formação sob o rigor das etapas do processo cíclico de formação, com o conhecimento e envolvência de todos os colaboradores e parceiros interessados na melhoria do desempenho das organizações.

**Palavras-chave:** formação - ciclo da formação - organizações sem fins lucrativos - instituições particulares de solidariedade social





## Abstract

Increasingly the knowledge and skills of professionals have been identified as valuable capital and competitive differentiator, which has led organizations to consider training as a strategic investment for your goals. Faced with a daily shortage of resources, training in nonprofit organizations demands efficient procedures in the management of their practices. Literature reports the training program as a systemic model of the activities of training that, when in full compliance, allows among other purposes, to evaluate the effectiveness of their interventions. This dissertation identifies the training practices of Portuguese non-profit organizations, in order to verify compliance with the training cycle. For its accomplishment, given its exploratory nature, we adopted a quantitative methodology, relying on the literature concerning the matter. The procedure for data collection was performed from the application of a questionnaire survey with the managers of *Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)*. Through the analysis of data the training practices of the IPSS were identified as unsystematic relative to the steps of the training cycle. Considering the resources involved in training, process management is critical for effectiveness, and procedures are required to substantiating or justifying the potential benefits that training can bring to the organizations and its employees. The data collected here indicate that the current training practices require some adjustments. Based on the survey results, it is suggested to IPSS that in their human resource management the practices of, planning their training policy, with defined objectives and aligned with organizational goals, providing for the implementation of the training plan under the rigor of the steps of training cycle process, with the knowledge and involvement of all employees and partners interested in improving the performance of organizations.

**Keywords:** training - training cycle – non-profit organizations – instituições particulares de solidariedade social



## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
<i>Abstract</i>	xi
Índice geral	xiii
Lista de abreviaturas/siglas	xvi
Lista de figuras	xvii
Lista de quadros	xvii
<b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução	3
1.2. Contextualização	3
1.3. Justificação do tema e relevância da escolha	6
1.4. Objetivos do estudo	8
1.5. Estrutura do trabalho	9
<b>CAPÍTULO 2 – ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS</b>	<b>11</b>
2.1. Exórdio	13
2.2. Terceiro Setor – uma questão conceptual	14
2.3. Quem são as organizações sem fins lucrativos	17
2.3.1. <i>Contornos das OSFL portuguesas</i>	21
2.4. Caracterização do setor não lucrativo	22
2.4.1. <i>Um setor em evolução</i>	22
2.4.2. <i>Áreas críticas</i>	23
2.4.3. <i>Características distintivas</i>	24
2.4.4. <i>Enquadramento</i>	25
2.4.5. <i>Fatores de impacto nas OSFL</i>	26
2.5. Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS	28
2.6. Gestão de Recursos Humanos	33
2.7. Formação	37
2.7.1. <i>A formação nas IPSS</i>	39

<b>CAPÍTULO 3 – FORMAÇÃO E PROCESSO FORMATIVO</b>	43
3.1. Introdução	45
3.2. Paradigma	45
3.3. Uma questão de conceito	46
3.3.1. <i>Formação profissional</i>	48
3.4. Finalidades da formação	50
3.5. Benefícios da formação	51
3.6. Política de formação	51
3.7. Gestão da formação	53
3.7.1. <i>Gestor ou responsável de formação</i>	54
3.8. Processo de formação	56
3.8.1. <i>Diagnóstico/levantamento de necessidades</i>	57
3.8.2. <i>Planeamento</i>	59
3.8.3. <i>Execução</i>	63
3.8.4. <i>Avaliação</i>	64
<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	69
4.1. Introdução	71
4.2. Questão de investigação	71
4.3. Fontes, técnica e instrumento de recolha de dados	72
4.3.1. <i>Inquérito por questionário</i>	73
4.4. Amostra	76
4.5. Procedimentos da recolha de dados	78
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	81
5.1. Introdução	83
5.2. Taxa de resposta	83
5.3. Caracterização das instituições inquiridas	84
• Respostas Sociais	84
• <i>Utentes</i>	84
• <i>Idade</i>	85
• <i>Tamanho</i>	85
• <i>Voluntariado</i>	86
• <i>Avaliação de desempenho</i>	86
• <i>Objetivos de desempenho organizacional</i>	86
• <i>Integração dos objetivos de formação nos objetivos organizacionais</i>	87

• <i>Modelo de gestão</i>	87
• <i>Tipo de certificação</i>	88
5.4 Caracterização da função de responsável de formação	88
• <i>Cargo ocupado</i>	88
• <i>Natureza da função</i>	89
• <i>Idade</i>	89
• <i>Género</i>	90
• <i>Habilitações</i>	90
• <i>Tempo de experiência na função</i>	91
• <i>Longevidade na gestão da formação da instituição</i>	91
5.5 Práticas de formação	92
• <i>Política de formação</i>	92
• <i>Justificações pela falta de política de formação</i>	92
• <i>Público-alvo as formações</i>	93
• <i>Finalidades das formações a</i>	94
• <i>Finalidades das formações b</i>	94
• <i>Meios que asseguram as formações</i>	95
• <i>Âmbito das competências</i>	96
• <i>Processo de formação</i>	97
• <i>Atribuição de responsabilidades</i>	97
• <i>Fontes de diagnóstico/levantamento de necessidades</i>	98
• <i>Frequência de levantamentos de necessidades de formação</i>	99
• <i>Afetação de orçamento</i>	100
• <i>Aprovisionamento de recursos baseado no levantamento de necessidades</i>	100
• <i>Aprovação do orçamento pelos dirigentes</i>	101
• <i>Metodologia de avaliação</i>	101
• <i>Critérios de avaliação</i>	102
• <i>Avaliadores</i>	102
• <i>Carga horária investida em formações no ano de 2010</i>	103
• <i>Número de trabalhadores que participaram em formações no ano de 2010</i>	103
• <i>Investimento financeiro em formações no ano de 2010</i>	104



• <i>Dificuldades na gestão do processo de formação</i>	104
• <i>Impacto da formação na carreira do trabalhador</i>	106
• <i>Comentários/Sugestões</i>	107
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO</b>	109
6.1 Introdução	111
6.2 Síntese das evidências obtidas	111
6.3 Considerações finais	122
6.4 Limitações do estudo e sugestões	125
<b>REFERÊNCIAS</b>	127
<b>ANEXOS</b>	141
Anexo 1 – Questionário	143
Anexo 2 – Contacto para disponibilidade de participação no estudo	159
Anexo 3 – Tabelas de frequência de respostas	163

## **LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS**

<b>AEP</b>	Associação Empresarial de Portugal
<b>CAE</b>	Classificação de Atividades Económicas.
<b>CIME</b>	Comissão Interministerial para o Emprego
<b>CNIS</b>	Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
<b>FAS</b>	Formação Ação Solidária
<b>EIPSS</b>	Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>ICNPO</b>	<i>International Classification of Non-Profit Organizations</i>
<b>IPSS</b>	Instituições Particulares de Solidariedade Social
<b>OECD</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>ONGD</b>	Organizações não-governamentais de cooperação para o desenvolvimento
<b>OSFL</b>	Organizações sem fins lucrativos
<b>POPH</b>	Programa Operacional Potencial Humano
<b>QREN</b>	Quadro de Referência Estratégico Nacional
<b>QUALIS</b>	Qualificar a Intervenção Social
<b>REAPN</b>	Rede Europeia Anti Pobreza
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>UDIPSS</b>	União das Instituições de Solidariedade Social
<b>UMP</b>	União das Misericórdias Portuguesas

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Mapa <i>dos stakeholders</i> das OSFL	18
Figura 2.2	Contornos das OSFL portuguesas	21
Figura 2.3	Distribuição geográfica das IPSS em Portugal	31
Figura 2.4.	Distribuição das respostas sociais por população-alvo no continente	32
Figura 3.1.	A formação como um sistema	56
Figura 3.2	Ciclo da formação.	57
Figura 4.1	IPSS - -Situação de filiação por Distrito	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Classificação ICNPO aplicada ao Terceiro Setor em Portugal	20
Quadro 2.2	Visão geral do Terceiro Setor português	23
Quadro 4.1	IPSS – Situação de filiação à CNIS por Distrito	79
Quadro 5.1	Respostas Sociais	85
Quadro 5.2	Utentes	86
Quadro 5.3	Idade	86
Quadro 5.4	Tamanho	87
Quadro 5.5	Voluntariado	87
Quadro 5.6	Avaliação de desempenho organizacional	88
Quadro 5.7	Objetivos de desempenho organizacional	88
Quadro 5.8	Integração dos objetivos de formação nos objetivos organizacionais	88
Quadro 5.9	Modelo de Gestão	89
Quadro 5.10	Tipo de certificação	89
Quadro 5.11	Cargo ocupado	90
Quadro 5.12	Natureza da função	91
Quadro 5.13	Idade	91
Quadro 5.14	Género	92
Quadro 5.15	Habilitações	92
Quadro 5.16	Tempo de experiência na função	92
Quadro 5.17	Longevidade na gestão da formação da instituição	93

Quadro 5.18	Política de formação	93
Quadro 5.19	Justificações pela falta de política de formação	94
Quadro 5.20	Público-alvo	95
Quadro 5.21a	Finalidades das formações	95
Quadro 5.21b	Finalidades das formações	96
Quadro 5.22	Meios que asseguram as formações	97
Quadro 5.23	Âmbito das competências	98
Quadro 5.24	Processo de formação	99
Quadro 5.25	Atribuição de responsabilidades	99
Quadro 5.26	Fontes de diagnóstico/levantamento de necessidades	100
Quadro 5.27	Frequência de levantamento de necessidades de formação	101
Quadro 5.28	Afetação de orçamento	102
Quadro 5.29	Aprovisionamento de recursos baseado no levantamento de necessidades	102
Quadro 5.30	Aprovação do orçamento pelos dirigentes	103
Quadro 5.31	Metodologia de avaliação	103
Quadro 5.32	Critérios de avaliação	104
Quadro 5.33	Avaliadores	104
Quadro 5.34	Carga horária investida em formações no ano de 2010	105
Quadro 5.35	Número de trabalhadores que participaram em formações em 2010	106
Quadro 5.36	Investimento financeiro em formações no ano de 2010	106
Quadro 5.37	Dificuldades na gestão do processo de formação	107
Quadro 5.38	Impacto da formação na carreira do trabalhador	108
Quadro 5.39	Comentários/Sugestões	109

---

## **CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO**

---





## **1.1. Introdução**

Neste capítulo inicial faz-se uma contextualização do estudo, apresentam-se os objetivos, justificativa e relevância do tema e conclui-se com a estrutura geral da dissertação.

## **1.2. Contextualização**

É consensual que uma equipa de profissionais competentes é uma mais-valia para qualquer organização seja do primeiro, segundo ou terceiro setor.

O ideal das organizações sem fins lucrativos (OSFL) consiste no cumprimento das suas missões que depende, maioritariamente, do trabalho humano desenvolvido através da dedicação dos trabalhadores e dirigentes ao projeto organizacional. Neste sentido, o talento, competências e habilidades dos seus colaboradores são fundamentais para atingir os seus propósitos.

A adaptação às mudanças tem sido um dos maiores desafios impostos às Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS. As IPSS são organizações sem fins lucrativos, da iniciativa privada, que através de candidatura e posterior aprovação, obtêm do governo (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social) <sup>1</sup> a atribuição do estatuto de organizações sem fins lucrativos.

Os efeitos da mudança avançam rapidamente no ambiente destas instituições e são, facilmente, identificáveis: a crescente competitividade imposta pelas instituições congéneres, a redução dos apoios financeiros, novas regras de avaliação de desempenho (Andrade, 2009; Jaskyte, 2004; Lucas & Pereira, 2009; Resende, 2007; Rodrigues, 2009), etc.

Para criar e implementar as estratégias de combate são necessários conhecimentos específicos de gestão, captação de recursos, estratégia e comportamentos de resiliência, profissionalismo e flexibilidade, sob pena de por em causa a própria sustentabilidade organizacional. Para este fim, o recurso à formação reveste-se de pertinência. Assume-se a formação como toda abordagem sistemática de aprendizagem e desenvolvimento com o objetivo de promover a melhoria da eficácia individual, da equipa e da organização (Goldstein & Ford, 2002, referidos em Aguinis, 2002).

---

<sup>1</sup> <http://www2.seg-social.pt/>



Bilhim (2004) refere que, do ponto de vista estratégico, os trabalhadores são ativos essenciais da organização e o seu valor pode ser aumentado, e até mesmo potenciado, através de uma sistemática e coerente abordagem de investimento na sua formação e desenvolvimento neles residindo, nesta lógica, a vantagem competitiva.

No ambiente do trabalho, a formação é considerada fundamental para que as pessoas melhorem o seu desempenho e para que as organizações possam adaptar-se às mutações da sua envolvente, prestar serviços reforçadores da fidelidade e trabalhar com menos custos e maior eficácia. É também instrumento para que os gestores atuem como facilitadores e catalisadores das competências dos seus recursos humanos, adotando práticas de gestão adaptadas às exigências da envolvente (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Segundo estudos de Bernardes (2008), a formação tem assumido contornos de relevância estratégica no ambiente organizacional. Nas organizações portuguesas pesquisadas, os processos de trabalho são direccionados de forma a perceber os resultados da aprendizagem e o impacto da formação ao nível do trabalho e da organização.

No setor não lucrativo já há algum discurso dessa percepção estratégica da formação pelo investimento em projetos de qualificação, justificados pela necessidade da melhoria do desempenho (Andrade, 2009). Assim sendo assim, é expectável que as organizações sinalizem em suas práticas procedimentos de planificação, orçamentação e avaliação.

Parente (2010) refere que os dirigentes das IPSS, progressivamente, começam a aperceber-se da necessidade de apostar em políticas estratégicas de recursos humanos. Agir estrategicamente envolve recorrer a procedimentos sistematizados com a dose certa de flexibilidade para resolver situações não planeadas. É nesta perspetiva que a gestão das práticas de formação profissional se enquadra e pode dar resposta porque o seu processo procura evitar, além do desperdício de recursos, que o imprevisto ou o “apaga incêndios”, típico do amadorismo, seja a rotina.

Segundo Mullen e Schellenberg (2003) as ações de formação devem estar alinhadas aos objetivos da instituição. A gestão desse processo não é tarefa simples ou fácil, pois envolve um cenário que mobiliza diferentes atores, hierarquias e recursos disponíveis (formandos, formadores, direção, gestor da formação, tempo, receita, dentre outros). O seu fracasso ou



sucesso dependerá, ainda, do nível de comprometimento dos envolvidos.

Nesta perspetiva, reconhece-se a responsabilidade acrescida às orientações que emanam da política da organização que são dirigidas aos seus colaboradores. Portanto, é relevante agir sabendo o que se quer, o que se vai fazer para alcançar e quais as formas de verificar se os objetivos foram atingidos. Um processo formativo sistemático e claro pode expressar, além da preocupação com os objetivos organizacionais, a importância que a organização dá ao desenvolvimento dos seus recursos humanos. Deste modo, os colaboradores podem se sentir valorizados e motivados, já que o conhecimento adquirido por essa via não é passível de lhes ser retirado, portanto a vantagem competitiva é integrada às dimensões individual e organizacional. Portanto, cabe aos gestores orientar os recursos sob a sua responsabilidade consoante as reais necessidades organizacionais e dos seus colaboradores (Meneses, 2007).

Nem sempre a formação é a solução para os males organizacionais, a sua eficácia está associada à pertinência na resolução dos problemas apresentados. Mas, se a formação for identificada como opção, o cumprimento das etapas do processo configura-se como uma prática profissional e sistemática de gestão.

Através da identificação de práticas de formação das IPSS, este trabalho pretende verificar o cumprimento do ciclo de formação. Quanto ao objeto de estudo, importa referir que são consideradas as práticas de formação de carácter sistemático formalmente decididas pelos gestores das instituições, recorrendo ou não a recursos externos (financiamentos, centros de formação profissional, formadores, consultores, etc.), ministradas dentro ou fora das instituições aos seus trabalhadores e/ou voluntários.

A escolha do tema é determinada, fundamentalmente, por dois fatores: o interesse pessoal da mestrandia no âmbito da formação profissional dos recursos humanos no ambiente das OSFL e a formação académica no curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho, com especial destaque para os conteúdos das disciplinas Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos em Organizações Não-Empresariais. A escassez de pesquisas sobre as OSFL portuguesas e o reconhecimento do relevante papel social das IPSS alimentam o interesse da investigadora pela realização do trabalho, como também a intenção de poder oferecer algum contributo útil para a melhoria das práticas de formação e desenvolvimento dos recursos humanos dessas instituições.





### **1.3. Justificação do tema e relevância da escolha**

Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, ministrado pela Escola de Economia e Gestão, e será alvo de avaliação para conclusão do curso.

As organizações da sociedade civil sem fins lucrativos têm tido participação cada vez maior na sociedade. Em Portugal, já em 2002 (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005), o setor não lucrativo, onde estão inseridas as IPSS, era reconhecido como uma força económica significativa, que empregava mais pessoas do que algumas indústrias de dimensão, como a das *utilities* (gás, eletricidade, água) e a dos transportes, além de envolver quase um quarto de milhão de trabalhadores ETI (Equivalentes a Tempo Inteiro). Relativamente ao ano de 2008, foram contabilizados 78.864 trabalhadores integrados aos quadros de pessoal das IPSS, segundo dados do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2008).

Apesar dessa pujança laboral, a literatura académica, concebida e disponibilizada para as OSFL, maioritária e originalmente foi desenvolvida para os setores público e empresarial (Drucker, 1999).

Ainda há muito por saber acerca desse setor, embora a sua importância e interesse investigativo esteja evidenciado num estudo transnacional de reconhecida relevância - a pesquisa liderada por Lester Salaman para a *Johns Hopkins University* (Salamon & Anheier, 1997).

Em Portugal, registam-se dois grandes trabalhos: os estudos do CIRIEC (CIRIEC, 2000; Chávez-Ávila e Monzón-Campos, 2005) e o projeto levado a cabo por uma equipa de investigadores da Universidade Católica Portuguesa, sob coordenação da professora Raquel Campos Franco (Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa) conjuntamente com o *Centre for Civil Society Studies* da Universidade de Johns Hopkins (Franco *et al.*, 2005). Este trabalho procurou documentar a dimensão, composição, financiamento e papel do setor não lucrativo ou das organizações da sociedade civil, bem como compará-lo e contrastá-lo de uma forma sistemática com o de outros países. O resultado foi o primeiro estudo empírico do setor não lucrativo português e a primeira tentativa sistemática de comparação das realidades do setor da sociedade civil português com o de outros países em todo o mundo. Há ainda, portanto, um longo caminho a percorrer na produção de investigações a um nível mais



operacional, como é o caso da formação e desenvolvimento, um subsistema da gestão de recursos humanos do qual pouco se sabe do contexto das OSFL.

Este trabalho insere-se no âmbito da formação, enquanto prática do subsistema Gestão de Recursos Humanos (GRH). Essa é uma área de pesquisa que nos últimos dez anos evoluiu significativamente, tanto em termos da ciência, quanto em prática de formação, segundo os estudos de Cannon-Bowers e Salas (2001) ao revisar as pesquisas sobre formação na *Annual Review of Psychology*.

As formações realizadas em IPSS, segundo refere uma pesquisa realizada por Andrade (2009), nem sempre são executadas com base num diagnóstico ou planeadas conforme políticas formativas definidas. Acrescenta ainda a autora que, depois de realizadas as formações, quase não se registam análises de monitorização de impacto (Andrade, 2009). Se é fato que o desempenho organizacional é um critério de avaliação dos financiadores das IPSS<sup>2</sup> a gestão dos recursos pode ser um fator crítico para a sustentabilidade organizacional. Seguindo-se este raciocínio, poder-se-á considerar estratégica a prática de ações sistemáticas que denotem preocupação com planeamento e controle. Assim, o cumprimento de todo o processo de formação é um procedimento que amplia a competência organizacional no cumprimento dos objetivos que preconiza. As ações desarticuladas de uma política ou plano estratégico e a falta de monitorização de processo são fatores que podem vir a constringer solicitações de financiamentos futuros, porque são indicadores de falta de rigor no trato com os investimentos aplicados.

As práticas do processo de formação são orientadas pela estratégia organizacional e derivam das decisões políticas neste âmbito. Mas também são determinadas pela competência técnica dos seus executantes e pelo conjunto de pessoas envolvidas no seu desenvolvimento. (Bowman & Wilson, 2008).

De um modo geral, a gestão da formação recorre à prática de procedimentos organizados e sistemáticos na transmissão de conhecimentos necessários ao desempenho de funções, geralmente executados por especialistas (Chiavenato, 2009). Estes procedimentos circunscrevem um processo, alinhado com a estratégia/necessidades organizacionais, denominado de ciclo formativo, cuja efetividade dá-se pela execução de quatro etapas:

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei nº 64/2007, de 14 de Março, Ministério do Trabalho e Solidariedade Social



diagnóstico ou levantamento de necessidades, planeamento, implementação e avaliação (Bohlander, Snell & Sherman, 2003; Chiavenato, 2005; Goldstein, 1991; Milkovich & Boudreau, 2000).

Perante cenários de mudança, a capacidade de reação das organizações será avaliada pelas ações implementadas. Nas IPSS, as práticas serão reveladoras do estágio de maturidade profissional e de eficácia das suas práticas de gestão. As práticas de formação dos recursos humanos configuram um processo dinâmico, que requer atuação permanente sobre os seus pontos de impacto. É na realização de práticas de mecanismos de avaliação da formação nas suas diferentes componentes que se concentra um dos indicadores mais relevantes para se aferir a importância estratégica da política de formação profissional bem como o grau de profissionalização da sua gestão (Cruz, 1998; Meignant, 1999).

Diante do exposto, entende-se como pertinente a realização desta pesquisa, justificando-a como um contributo válido e inovador.

#### **1.4. Objetivos do estudo**

A investigação a que se reporta este estudo tem como objetivo geral verificar o cumprimento das etapas do ciclo formativo nas práticas do processo de gestão da formação nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. A pesquisa, pelo seu carácter exploratório, não tem a pretensão de profundidade e pode ser afetada por constrangimentos na aplicação dos recursos.

Com base na pergunta de partida: as IPSS, nas suas práticas de formação, cumprem as etapas do ciclo formativo? a pesquisa considera atender aos seguintes objetivos:

1. Caracterizar a função do responsável de formação;
2. Levantar as práticas de formação:
  - a. Diagnóstico – Como fazem o levantamento de necessidades de formação?
  - b. Planeamento – Com que finalidades realizam as formações? Qual o público-alvo? Que competências procuram desenvolver? Elaboram plano de formação? Afetam orçamento Os dirigentes validam o plano de formação?
  - c. Execução – Como são asseguradas as formações?



- d. Avaliação – Como avaliam as formações?
3. Verificar o cumprimento do ciclo de formação.

### **1.5. Estrutura do trabalho**

Para facilitar a leitura e a compreensão das ideias aqui apresentadas, a dissertação está estruturada em 6 capítulos, seguindo os critérios: apresentação do estudo (Capítulo 1), enquadramento teórico (Capítulo 2 e Capítulo 3), parte empírica (Capítulos 4, 5 e 6).

No primeiro capítulo, em que se insere esta secção, faz-se a contextualização do assunto, descrevem-se os objetivos do estudo, apresenta-se a justificativa para a realização do mesmo, a relevância do tema escolhido e finaliza-se com a apresentação da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, à luz da revisão da literatura, caracterizam-se as organizações sem fins lucrativos (OSFL), enquadrando-as no universo do Terceiro Setor e nas suas especificidades de gestão e formação de recursos humanos. Destina-se especial destaque ao contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

No terceiro capítulo abordam-se as indicações teóricas sobre a formação, processo formativo, destacando o ciclo de formação.

No quarto capítulo identificam-se a metodologia de investigação e as opções de abordagem metodológica. Prossegue-se com os objetivos, procedimentos de pesquisa, fontes, técnicas, instrumentos de recolha de dados, amostra e finaliza-se com o procedimento de recolha de dados.

No quinto capítulo apresentam-se a análise e a discussão dos dados.

No sexto e último capítulo conclui-se a dissertação, com a emissão de considerações finais sobre o estudo e as suas limitações de realização, delineando-se algumas sugestões de investigações futuras.



---

## **CAPÍTULO 2 – ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

---





## 2.1. Exórdio

A trajetória histórica das organizações do Terceiro Setor, tanto na Europa como nos Estados Unidos, remonta a épocas muito antigas. Diferentes contextos e processos de desenvolvimento condicionaram, motivaram ou inspiraram a expressão de valores humanitários, teológicos ou espirituais. As referências mais antigas na literatura a organizações sociais dizem respeito às entidades dedicadas às atividades filantrópicas. Conforme Andion (1998) as origens da filantropia deveram-se a duas tradições: a romana e a germânica. A primeira, a partir da criação dos partidos políticos e das confrarias religiosas; a segunda, a partir da criação das guildas, grupos de cidadãos na qual o cidadão possuía múltiplas funções.

Segundo Quintão (2004) a origem destas organizações data do século XIX, por iniciativa da sociedade civil, retratada nos serviços prestados pelas instituições de caridade e no modo de vida americano pela prática do associativismo comunitário e voluntário.

Em Portugal, a história do desenvolvimento do setor social solidário é tão ou mais antiga quanto as origens do próprio Estado (1143), porque as organizações de caridade, inspiradas na Igreja Católica Romana já existiam no seu território. As influências das atividades das Misericórdias, surgidas no século XV e o mutualismo, evidenciado nos séculos XII e XII, persistem nos dias atuais (Franco *et al.*, 2005).

Após um declínio das atividades do setor imposto pela ditadura durante o Estado Novo, os novos ares da democracia de 1976 refletiram-se na retomada do crescimento dos movimentos de preocupações de cariz social. Segundo Franco e colegas. (2005), a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia em 1986 foi determinante para reforçar esses movimentos. O novo contexto responsabilizava o Estado em ações até então assumidas pelas associações e movimentos mutualistas. Sensibilizado, o Estado estabelece parcerias com as associações particulares, as denominadas IPSS, promovendo a prestação de serviços no âmbito da saúde, educação, formação profissional e habitação.





## 2.2. Terceiro setor – uma questão conceptual

*“O paradigma da caridade já se encontra definitivamente substituído pela cidadania. Mas não basta que o cidadão seja visto como credor dos direitos fundamentais apenas por observadores privilegiados. É imprescindível que o próprio destinatário das políticas públicas adquira consciência de suas prerrogativas diante do Estado e da própria sociedade. E que essa consciência se expresse pelo exercício”.* (Leoberto Narciso Brancher)

Por muito tempo, a organização social desenvolveu-se estruturada em dois setores: um público e um privado. Com o decorrer dos anos, ambos demonstraram ser insuficientes para dar resposta às necessidades individuais, sociais e políticas do Estado e da sociedade de um modo geral.

Nos anos 80, fatores como o fim da Guerra fria, a falência do estado-providência, a ascensão das políticas neoliberais, o aumento das necessidades económicas, os limites de ação do estado para lidar com os problemas sociais e o crescimento dos serviços voluntários, causaram impacto na sociedade, fazendo emergir organizações que viessem dar resposta às necessidades dos cidadãos (Melo Neto & Froes, 1999). Essas organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, passaram a desenvolver e assumir cada vez mais as atividades no âmbito da cultura, educação, de investigação, saúde, lazer, apoio social, defesa dos direitos humanos, defesa de causas ambientais, filantropia, entre outras prestações de serviços não atendidas ou deixadas sob a responsabilidade do Estado.

Apesar da aceitação da integração das organizações existentes nos dois setores, o mesmo não aconteceu com a criação de um Terceiro Setor distinto dos existentes com características e dinâmicas próprias.

Vários motivos confluem para explicar esta falta de consenso quanto à sua aceitação. O mais referido é a falta de uma definição clara e viável do que o setor abarca e a limitação dos conceitos que têm vindo a ser usados para a sua compreensão e definição (Butler & Wilson, referidos por Parry *et al.*, 2005; Salamon & Anheier 1992a, 1992b).

Se o estatuto jurídico for tomado como referência uma definição albergadora das organizações emergentes não tem sido consensual (Franco, 2000; Giunipero, Crittenden & Crittenden, 1990; Kotler, 1979; Salamon & Anheier, 1992a, 1992b, Smith, Baldwin & White, 1988).

As diferenças geográficas espelham diferentes nomenclaturas, reveladora da influência do contexto (Defourny *et al.*, 1999). Os britânicos utilizam a expressão *Voluntary Sector, Social*



*Economy*, os franceses *Économie Social*, os americanos *Nonprofit Setor* e *Not-for-profit*, os alemães *Gemeinwirtschaft*, os suecos *folkrörelse* ou *association ideel*, já os latino-americanos Organizações Não Governamentais – ONG e Organizações de Economia Popular.

O termo “Terceiro Setor” vem de uma herança anglo-saxônica, impregnado pela ideia de filantropia. Esta abordagem identifica-o também no universo das organizações sem fins lucrativos (*non-profit organizations*, em inglês). No formato jurídico, este termo é conhecido como *voluntary sector* associado ao contexto americano, onde a relação a uma tradição de Estado social não aparece como primordial na sua história. A ênfase a este termo é colocada sob uma visão funcionalista (França Filho, 2001)

Segundo Quintão (2004), o termo Terceiro Setor foi utilizado pela primeira por J. Delors e J. Gaudin em 1979 num texto intitulado “*Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations*” e tem sido utilizado desde o final da década de 90. Esta investigadora esclarece ainda que:

*“Este termo é utilizado genericamente para designar um conjunto de organizações diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas co fins lucrativos – designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado. Os exemplos mais frequentemente entendidos dentro deste conjunto de organizações, no contexto do mundo ocidental, são as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais por vezes incluídas, tais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, organizações religiosas, formas de organização mais ou menos informais, por exemplo grupos de auto-ajuda, entre outras.”* (Quintão, 2004, p.2).

Fernandes (1997, p. 27) define o Terceiro Setor como aquele que é “composto por organizações não-governamentais e sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil”.

A corrente americana, cujo conceito assenta no rigor da “restrição à distribuição de lucros” (*nonprofit constraint*, em inglês), diferencia-se da corrente europeia onde o conceito está associado à economia social (Merege, 2001). Isto porque, na economia social, o critério de



enquadramento das organizações, mais alargado, é orientado para a imposição de limites à sua distribuição (Andrade & Franco, 2007).

A Economia Social ou, mais recentemente, Economia Social Solidária talvez ofereça os elementos fundamentais para o enquadramento conceptual do Terceiro Setor, dada a abrangência dos seus princípios como declaram Defourny, Develtere e Fonteneau (1999) que a economia social compreende todas as organizações que por questões éticas seguem os seguintes princípios:

*“ (1) de colocar a prestação de serviços aos seus membros ou à comunidade acima da simples procura por lucro; (2) de autonomia administrativa; (3) de um processo democrático na tomada de decisões e (4) a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos resultados de atividades.” [...] (Defourny et al., 1999, pp. 11-24)*

Os autores Nunes, Reto e Carneiro (2001) advogam a designação de Terceiro Setor porque acham que essa designação é a que mais favorece a constituição de massa crítica no setor e mais apropriada à realidade nacional.

Em Portugal, a referência a um Terceiro Setor, social e não lucrativo é encontrada na legislação nacional. Na Constituição da República Portuguesa (CRP), ao abrigo do art.º 82, existem três setores de propriedade dos meios de produção: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social onde se inserem nomeadamente as “pessoas coletivas sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social” tais como Cooperativas, Associações, Misericórdias, Mutualidades, Casas do Povo, Fundações e outras.

O termo Terceiro Setor parece ser, então, aquele que agrega o conceito diante a diversidade a variedade de denominações. Segundo Defourny, Develtere e Fonteneau (1999), é a designação que reúne mais consenso pelo seu carácter neutro face às tradições regionais mais enraizadas.

A ampla divulgação dos diversos trabalhos de Salamon e Anheier, no âmbito dessas organizações, tornaram claro os limites conceptuais do setor não lucrativo, reconhecendo a importância de dois grandes setores – o estado e o mercado, ou os setores público e o privado – nos quais tradicionalmente se divide a vida social. Os autores integram um terceiro e complexo conjunto de instituições intitulável de Terceiro Setor, ocupando um espaço social diferente e fora do alcance quer do mercado, quer do estado, que produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas não têm como objetivo principal a apropriação individual do lucro (Salamon



& Anheier, 1992a, 1992b). Esta tem sido uma designação que gradualmente, devido a características e dinâmicas próprias, tem conquistado adeptos entre académicos a nível internacional.

Pode-se concluir que a divergência de concepções demonstra a predominância do carácter político e cultural na delimitação do campo de atuação dessas organizações. A persistir a coexistência de diferentes denominações pautadas nos respetivos referenciais ideológicos, um conceito unificado é uma questão em aberto (Carvalho, 2010).

Para compreender a realidade deste setor em Portugal, é importante identificar as organizações que integram, como se organizam e qual o contexto de intervenção.

### 2.3. Quem são as organizações sem fins lucrativos

As OSFL são organizações originárias da sociedade civil (privada) que prestam serviços, fornecem bens e/ou ideias, com o objetivo de dar resposta às necessidades clamadas pela sociedade, melhorando a sua qualidade de vida. Assumem o compromisso ético de reinvestir na própria organização todo o excedente gerado e nunca remunerar os detentores e fornecedores de capital. Para desenvolver a sua missão, contam com trabalho voluntário. A Figura 2.1 indica o meio envolvente (*stakeholders*)<sup>3</sup> a que essas organizações são expostas e a relação de interdependência com o mesmo.

**Figura 2.1** – Mapa dos *stakeholders* das



Fonte: Andrade & Franco (2007, p. 39)

<sup>3</sup> Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização (Freeman, 1997) ou seja, o conjunto dos utentes/clientes dos serviços que prestam e das entidades que as financiam.



Drucker (1999, p.3) define as OSFL na perspetiva da sua finalidade ao afirmar que “[...] a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.”.

Numa definição mais alargada Olak (1996) refere que as OSFL são [...] "instituições com propósitos específicos de provocar mudanças sociais e cujo património é constituído, mantido e ampliado, a partir de contribuições, doações e subvenções e que, de modo algum, se reverte para os seus membros ou mantenedores."(Olak, 1996, p. 45).

Salamon e Anheier (1997) desenvolveram a grelha de análise mais referida na literatura para caracterizar e definir as OSFL. Elaborada do ponto de vista estruturo-operacional ajudou a classificar e clarificar as organizações do Terceiro Setor. Os autores desenvolveram-na a partir de uma ampla investigação realizada em 44 países, onde foram identificadas características partilhadas pelas organizações sob o ponto de vista da estrutura, história, posição legal, papel no setor. Os requisitos para que as organizações fossem enquadradas no universo não lucrativo listam-se a seguir:

- **Estruturadas:** para atender estes critérios as entidades têm de ser ou formalmente registadas ou fazer prova de um certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal;
- **Privadas:** estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, não são por eles controladas, embora possam dele receber recursos;
- **Não distribuidoras de lucros:** no setor não lucrativo não há a noção de propriedade. Nenhum lucro gerado pode ser revertido para os seus trabalhadores, proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Todo o excedente gerado deve ser reinvestido em prol da realização da missão da instituição, seja na melhoria de infraestrutura, investimento nos recursos humanos, etc.;
- **Autónomas:** as organizações têm de estar equipadas para fazer a sua própria gestão e ter seus próprios procedimentos, não sendo controladas por entidades externas;
- **Voluntárias:** envolvem um grau significativo de participação voluntária (sob diferentes formas: trabalho não-remunerado, contribuições sob forma de doações em dinheiro ou



bens, etc.). A participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por elas desenvolvidas.

Estes mesmos autores entendiam que os sistemas existentes de classificação eram limitados, muito complexos ou até mesmo careciam de rigor, daí proporem um instrumento para classificar as organizações sem fins lucrativo denominado *International Classification of Non-Profit Organizations* – ICNPO. Segundo os autores esta classificação permite comparar as OSFL dos vários países. A tabela classifica-as em doze subgrupos, com base na sua área principal de atividade: cultura e recreação; educação e investigação; saúde; ambiente; desenvolvimento e habitação; direitos civis, advocacia e políticos; intermediários filantrópicos; promoção de voluntarismo; internacionais; negócio, associações profissionais, sindicatos; religião; e não classificadas noutra local (Salamon & Anheier, 1996).

A grelha de análise proposta por Salamon e Anheier não correspondente integralmente à realidade portuguesa porque, segundo os seus critérios, ficariam de fora as cooperativas e associações mutualistas, devido à questão da distribuição de lucros. Segundo o Código Cooperativo, é permitida a distribuição de excedentes, embora não ocorra o mesmo nos diplomas das Cooperativas de Solidariedade Social. No caso das associações mutualistas, os excedentes podem ser substituídos pela melhoria de benefícios. Importa referir o cuidado no entendimento da obtenção do lucro pelas OSFL. Andrade e Franco (2007) referem que essa análise deve ser feita caso a caso, porque em prol da sua eficácia de gestão, autonomia e sustentabilidade, as OSFL podem ter lucro, o que não podem é fazer deste o seu principal objetivo.

O estudo de Franco e colaboradores (2005) apresenta uma classificação das OSFL, por atividade, adaptada à realidade portuguesa, com base na Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO), conforme retratado no Quadro 2.1. A aplicação desta classificação passou pelo recurso à Classificação das Atividades Económicas (CAE) baseado no sistema adotado pela União Europeia. O seu enquadramento foi considerado adequado, resguardadas as eventuais mudanças que venham a ocorrer nas atividades das organizações.



Quadro 2.1 – Classificação ICNPO aplicada ao Terceiro Setor em Portugal

Nº	Grupo ICNPO	Tipo de Organizações em Portugal
	Designação	
1	Cultura e Lazer	Associações culturais, recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações culturais Clubes sociais e recreativos (Rotary, Lions, etc.) Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades históricas e literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc. Associações de estudantes e Associações juvenis
2	Educação e Investigação	Escolas, por exemplo, ligadas a congregações religiosas Universidade Católica Centros de investigação
3	Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo, ligadas às ordens)
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS Outras associações de solidariedade (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, etc.) Santas Casa da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações mutualistas Associações de bombeiros voluntários
5	Ambiente	Associações Não-governamentais de Ambiente Associações de protecção dos animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de desenvolvimento local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e política	Associações de defesa dos direitos humanos e em geral (imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infectados com HIV/SIDA, família, mulheres, etc.) Partidos políticos
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações ( <i>grant-giving</i> ou doadoras) Associações promotoras do voluntariado Bancos alimentares
9	Internacional	Organizações Não-governamentais para o desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha portuguesa, Médicos do mundo)
10	Religião	Institutos religiosos Associações religiosas
11	Associações Empresariais Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Nc	

Fonte: Andrade & Franco (2007, pp. 24 e 25)

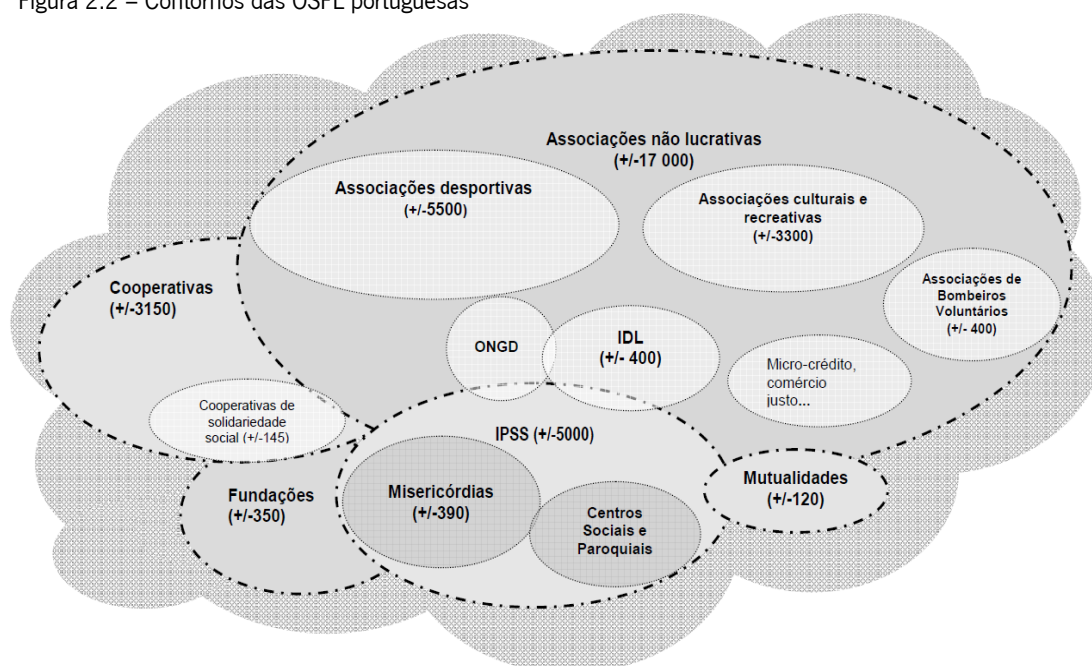
### 2.3.1. Contornos das OSFL portuguesas

As configurações assumidas pelas OSFL em Portugal, que em muitos casos apresenta sobreposições organizacionais, retratam não só a heterogeneidade do setor assente na riqueza e na diversidade de gerações, como também as formas jurídicas das organizações que o integram.

A Figura 2.2 mostra esses arranjos, o que se exemplifica, resumidamente a seguir:



Figura 2.2 – Contornos das OSFL portuguesas



Fonte: Quintão (2011, p. 15)

Associações (por exemplo, associações de pessoas portadoras de deficiência, associações de pais, etc.);

- Associações mutualistas (são também um tipo de IPSS, por exemplo, grupo Montepio);
- Cooperativas (por exemplo, agrícola, de crédito, ensino, pescas, etc.);
- Fundações (por exemplo, Fundação Calouste Gulbenkian);
- Instituições particulares de solidariedade social – podem revestir a forma de associações de solidariedade social, de voluntários de ação social ou irmandades da misericórdia. Existem mais de 3000 em Portugal. Mais de metade está ligada à Igreja Católica (Andrade & Franco, 2007);
- Misericórdias - organizações sem fins lucrativos das mais antigas em Portugal, as Irmandades contam mais de 400, algumas com mais de 500 anos;
- Organizações de desenvolvimento local, organizações não-governamentais de cooperação para o desenvolvimento;
- ONGD – organizações não-governamentais de cooperação para o desenvolvimento (por exemplo, as de ajuda humanitária e de emergência). Existem cerca de 49 associadas;





- Federações, uniões e confederações (por exemplo, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS, União Distrital das IPSS - UDIPSS).

## **2.4. Caracterização do setor não lucrativo**

Em Portugal, a atividade das organizações do setor é financiada, maioritariamente, por pagamento de serviços pelos utentes e beneficiários (48%), seguido de fundos públicos (40%), e, por fim, por iniciativas de filantropia (12%). No contexto europeu, estas percentagens de financiamento público ao setor em Portugal são baixas (Franco, *et al.*, 2005).

Parece existir algumas tendências atuais no que respeita ao setor, nomeadamente maior incursão das organizações do setor na economia mercantil, embora os seus bens e serviços continuem a não ser produzidos dessa forma; aumento da tendência para a profissionalização do setor; recursos das organizações serem oriundos, para além da comunidade local, de programas europeus; aumento da exigência de conhecimentos técnicos dentro destas organizações; e recursos não serem apenas baseados em contratos com o Estado para o fornecimento de bens e serviços, mas também pela criação de oportunidades (Ferreira, 2004).

Para compreender a mecânica desse setor, contextualiza-se a sua evolução, destacam-se algumas características distintivas, como também identificam-se alguns aspetos da sua envolvente que afetaram as suas organizações.

### *2.4.1. Um setor em evolução*

Um estudo recente, realizado por Carvalho (2010) - Quadro 2.2, fornece uma visão quantificada do Terceiro Setor português entre os anos de 1997 a 2007. A pesquisa envolveu cerca de 350.000 estabelecimentos do setor privado, selecionados pelo estatuto jurídico, 3,2 milhões de trabalhadores, e recorreu a uma base de dados do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. A amostra considerou, unicamente, a atividade principal de cada organização e não incluiu empregados não remunerados, voluntários ou organizações exclusivamente geridas por voluntários.



Quadro 2.2 - Visão Geral do Terceiro Setor Português – Evolução 1997-2007

<b>10.123 ORGANIZAÇÕES</b>	<b>208.821 EMPREGADOS (4% DA EMPREGABILIDADE DO PAÍS)</b>	<b>9.193.400 MILHÕES DE EUROS DE RECEITA BRUTA 64% DO PIB</b>
<b>CATEGORIA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DADOS ADICIONAIS</b>
<b>Tamanho</b>	Menos de 5 empregados (41,12%)	2º. Mais de 20 pessoas (25,84%) 3º. Mais de 250 pessoas (0,63%)
<b>Receita anual</b>	Abaixo de 10 mil euros (42,43%)	2º. Entre 10.000 e 1 milhão de euros (49,64%) 3º. Acima de 1 milhão de euros (7,82%)
<b>Idade</b>	Acima de 20 anos (48,0 %)	1º. Entre 20 e 50 anos (31,23%) 2º. Entre 10 e 20 anos (26,32%) 3º. Mais de 50 anos (12,69%) 4º. Entre 3 a 5 anos (4,7%) 5º. Entre 50 e 100 anos (4,14%)
<b>Estatuto</b>	Associação Humanitária e de Solidariedade Social (31,1%)	2º. Associação de Recreação, Cultura e Desporto (14,47%) 3º. Cooperativas (12,88%)
<b>Atividade mais importante (nª organizações dedicadas e pessoas empregadas)</b>	Serviços Sociais (32,74%) Registou um crescimento da receita em torno de 1,507.95 % e 44,51% da empregabilidade	2º. Organizações não classificadas-NC (23,17 %) Integram as cooperativas e outras atividades associativas como organizações de desenvolvimento, habitação, etc.. Esta categoria residual concentra 16,37% do total das organizações do sector
<b>Maiores receitas</b>	Organizações NC (Cooperativas, Associações, etc.) (38,51%)	2º. Serviços Sociais (30,78 %) 3º. Organizações de Desenvolvimento e Habitação (17,08%)
<b>Atividade que mais emprega</b>	Serviços Sociais (52,79%)	2º. Organizações não classificadas-NC (14,01 %) 3º. Educação e investigação (12,04%)

Algumas conclusões:

- 1) Elevado crescimento do sector (principalmente após 2002): número de organizações (90%) – empregabilidade (85%) – receita (98%), com alguma disparidade na distribuição (concentração nas instituições religiosas, seguida pelo subsector do ambiente, cultura e lazer;
- 2) No terceiro sector português prevalece uma forte intervenção na prestação de serviços sociais em detrimento das atividades na educação, cultura e saúde (estas três atividades são colmatadas pelo Estado através do financiamento das empresas privadas (sensivelmente as sem fins lucrativos) para prestarem serviços públicos;
- 3) Alguma tendência para autonomia dos financiamentos do Estado.

Fonte: elaboração própria, a partir de dados extraídos de Carvalho (2010)

#### 2.4.2. Áreas críticas

Numa entrevista concedida à Revista EXIT<sup>4</sup> publicada na edição nº 24, o Coordenador Geral da União Distrital das IPSS Porto, Dr. Carlos Azevedo, ao ser indagado sobre quais as áreas críticas

<sup>4</sup> A Revista EXIT é uma publicação da IPSS DIANOVA que pode ser consultada através do *site*: <http://www.dianova.pt/>



do Terceiro Setor, ou como ele prefere chamar “Setor Social Solidário”, identificou, dentre outras, a gestão organizacional e o planeamento estratégico:

*“[...] a gestão organizacional (redefinição de modelos e estruturas organizacionais); planeamento estratégico; dependência desproporcionada de financiamento público; falta de trabalho em rede; valorização do empowerment<sup>5</sup> enquanto valor transversal na ação social e como forma de capacitação das pessoas para a resolução dos seus próprios problemas quer a nível interno (ex. colaboradores), quer a nível externo (ex. comunidades e clientes).” (EXIT, 2010, p. 11)*

Ainda na mesma entrevista, o Dr. Carlos Azevedo fez referência ao papel da cultura nas práticas de gestão, concluindo que a formação pode ajudar nesse processo, porque é um instrumento que pode criar um ambiente favorável à reflexão das organizações no que tange à abertura a novos modelos de gestão:

*“Tenho pensado sobre esse assunto várias vezes e chego à conclusão que, para além da formação, a cultura é um fator com papel extremamente importante. Somos um país tradicionalmente conservador e avesso ao risco o que tem implicado uma dependência do paternalismo do Estado em quase todas as dimensões do nosso quotidiano. Neste Setor temos um exemplo mais do que evidente: a reprodução em quase todas as Organizações, da estrutura do Estado, ou seja, burocrática, hierarquizada e pouco dada à valorização da competência e do bom desempenho. Está instituída a lógica do conformismo segundo a qual o tempo premiará a experiência.” [...] a realidade impõe-nos um novo modelo. Nesta perspetiva, a formação pode ter um papel relevante na definição de um política organizacional diferente fazendo com que colaboradores e dirigentes cheguem a consensos sobre esta matéria e resolva o conflito de agência que ainda é um dos principais entraves à inovação e ao desenvolvimento organizacional.” (EXIT, 2010, p.11)*

Diante o exposto, pode-se inferir que o setor mantém uma forte influência do modelo hierarquizado de gestão, o que parece criar alguma resistência à adaptação ou assunção de práticas flexíveis de gestão, perpetuando rotinas que as novas necessidades clamam a que se adequem.

#### 2.4.3. Características distintivas

As pessoas que trabalham nas organizações do Terceiro Setor configuram a própria identidade organizacional. Nestas organizações, confundem-se os objetivos pessoais com os organizacionais, pelo sentido comum de missão e valores (Akingbola, 2006; Saunders, 2004).

---

<sup>5</sup> Aqui entendido como descentralização de poder, concessão de autonomia.



Portanto, as características dessas organizações, distintas do primeiro e do segundo setor, são detetadas no âmbito dos seus colaboradores. Cabe aqui destacar algumas delas:

- Os valores do setor assentam-se em objetivos sociais e filantrópicos, com elevado sentido de altruísmo, participação e cooperação (Leat, 1995, referido por Cunningham, 1999);
- A cultura é baseada em formas de participação na tomada de decisão. Mais do que em outros setores, os seus trabalhadores são atraídos e motivados por fatores intrínsecos, traduzidos num “desejo de cuidar”, percepção de uma oportunidade de autorrealização, sentimento de orgulho pelo trabalho que realizam (Brown & Yoshiota, 2002, referidos em Akingbola, 2006). Quanto ao empenhamento, considera-se que é bastante elevado e que os trabalhadores são movidos pela causa, valores e missão organizacionais (Saunders, 2004);
- Os profissionais dessas organizações demonstram maior compromisso, motivação e, por vezes, mais satisfação com o trabalho, o que constitui uma vantagem à partida para estas organizações (Watson & Abzug, 2005).

#### 2.4.4. *Enquadramento*

As informações que aqui se elencam, referenciados na literatura, retratam o estado atual das OSFL:

- Força de trabalho – é uma força mista de colaboradores voluntários e pagos, o que requer formas diferenciadas de gestão afetas, por exemplo, à motivação e a capacitação (Cunningham, 1999; Salamon & Anheier, 1996),
- Tamanho organizacional – as pequenas organizações são referidas como presença maioritária no setor (Parry & Kelliher, 2009);
- Áreas de intervenção – predominam nas áreas de cultura, recreação e associações e são escassas nas de saúde, educação e serviços sociais, segundo Saunders (2004);
- Empregabilidade – pese a predominância das pequenas organizações, é nas de maior porte (acima de 50 trabalhadores) que se concentram as ocupações profissionais (Saunders, 2004);



- Padrão de emprego – o trabalho temporário tem prevalência no setor (Akingbola, 2004; Parry & Kelliher, 2009; Saunders, 2004), como também o trabalho *part-time* face aos restantes, com boa percentagem de mulheres nessa situação. Ressalte-se que se registam dificuldades na retenção e motivação dos colaboradores, justificadas pela incapacidade em oferecer estímulos para colmatar a instabilidade dos postos (Akingbola, 2004);
- Dados demográficos:
  - Género – observa-se a predominância do sexo feminino como força de trabalho predominante, seja em cargos de gestão, profissionais ou técnicos (Coffey & Dugill, 2006; Parry & Kelliher, 2009; Saunders, 2004);
  - Idade - predominam em número os colaboradores mais velhos (Saunders, 2004);
  - Habilitações – se comparado com o setor privado o Terceiro Setor detém maior percentagem de profissionais com elevadas habilitações profissionais (Parry & Kelliher, 2009, Saunders, 2004).

#### 2.4.5. *Fatores de impacto nas OSFL*

As OSFL tiveram que se adaptar aos impactos de mudança provocadas pela sua envolvente, alguns deles, aqui referidos, foram determinantes para o estado em que se encontram:

- Impacto no financiamento – as organizações passaram a estar mais dependente dos governos, doações, patrocinadores, etc., o que levou a que as suas receitas se tornassem mais ligadas a contatos ou projetos de natureza de curto prazo (Akingbola, 2006; Cunningham, 1999; Saunders, 2004). Apesar de esse sistema ser uma forma de pressão para que elas se mobilizassem para encontrar os seus parceiros, também restringiu a sua capacidade de sustentabilidade, por impossibilitá-las de financiarem os seus sistemas internos e o desenvolvimento organizacional;
- Impacto no controlo – as entidades públicas aumentaram o controlo das organizações ao estabelecer critérios e controlos de resultados de desempenho. Estes passaram a ser medidos de forma precisa, levando a realizações de exames rigorosos às atividades



destas organizações, e a ser obrigatórios em troca de financiamentos (Cunningham, 2001; Parry & Kelliher., 2009);

- Impacto no crescimento – a transferência dos serviços governamentais para o setor levou ao aumento da abrangência das suas atividades e, conseqüentemente, ao seu crescimento (Salamon & Anheier, 1992a; Saunders, 2004);
- Impacto na exigência – aumentou a exigência de eficácia na resolução dos problemas sociais clamados pela população, devido à expectativa de altos níveis de serviços governamentais e de eficiência da relação entre os recursos financeiros investidos e o número de pessoas servidas (Cunningham, 2005);
- Competição – foi estimulada entre as OSFL pela disputa por recursos e financiamento governamental (Saunders, 2004);
- Condições de trabalho – aumento da insegurança no ambiente de trabalho, com maior recorrência a formas atípicas de emprego, devido a pressão dos financiadores e necessidade de aumentar a flexibilidade do tempo de trabalho e intensificação para cortar custos;
- Características distintivas das organizações – as mudanças contaminaram o ambiente dos colaboradores em alguns aspetos: **a)** alteração do clima organizacional, provocados por controlos mais apertados e gestão mais rigorosa dos recursos humanos, bem como exigência de novas formas de trabalho; **b)** O nível de empenhamento e lealdade, tão característicos do setor em risco de redução, pelo sentimento dos colaboradores experienciarem menores recompensas, habitualmente associadas ao emprego no setor, tais como variedade e autonomia, e mesmo à sua alienação (Cunningham, 2001); **c)** As novas formas de financiamento de curto prazo a dificultar, às OSFL, o planeamento de longo prazo e a adesão às suas missões primárias. Novamente o risco da desilusão a pairar sobre os colaboradores (Saunders, 2004) e da diminuição da lealdade, devido ao possível impacto nos seus salários ou condições básicas (Cunningham, 2005). Juntos, estes fatores podem refletir-se na diminuição da qualidade dos serviços prestados (Cunningham, 2008).

Salamon (1998) lembra que para serem levadas à sério as organizações do Terceiro Setor têm que impor respeito, a começar pelos aspetos a ter em atenção: as trocas que existem entre



voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade que lhes confere carácter especial e a institucionalização necessária para vincarem as realizações bem-sucedidas.

Percebe-se que na medida em que essas organizações crescem e ganham complexidade, precisam se estruturar de forma a otimizar os seus recursos e atender as suas demandas. O que leva a deduzir que gerir esse sistema numa perspetiva de coerência com os princípios do setor em que se insere, é um desafio permanente.

## **2.5. Instituições Particulares de Solidariedade Social- IPSS**

Segundo Bordalo e Cruz (2010), as IPSS são instituições constituídas por iniciativas de particulares com o propósito de dar expressão organizada ao dever ético de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e de facultar respostas de ação social. Regem-se pelos princípios da solidariedade, autonomia e identidade, da responsabilidade e da subsidiariedade.

Portugal distingue-se dos demais países na delimitação do conceito Terceiro Setor por incluir as IPSS, um estatuto concedido pelo Estado, através do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, para as organizações que, preenchendo determinados requisitos, adquirem o direito de celebrar acordos de cooperação e de gestão com o governo.

O estatuto das IPSS está consignado no Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro. De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS). Segundo a Segurança Social<sup>6</sup>, quanto às características e finalidades:

“Caracterizam-se ainda por prosseguirem, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços, os seguintes fins:

No âmbito da Segurança Social

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

---

<sup>6</sup>Site: <http://www2.seg-social.pt/>



No âmbito da Protecção na Saúde

- Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.

No âmbito da Educação

- Educação e formação profissional dos cidadãos.

No âmbito da Habitação

- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Além dos enumerados anteriormente, as instituições podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis, bem como outras atividades que concorram para a sua sustentabilidade financeira.”

Estes objetivos são concretizados, nomeadamente, através de respostas de ação social em equipamentos e serviços bem como de parcerias em programas e projetos (art.º 4.º do EIPSS).

Uma vez registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, advindo daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública) – art.º 8.º do EIPSS. De acordo com dados obtidos do *site* da Segurança Social há 5.249 IPSS registadas em Portugal, sendo que destas, 127 são IPSS equiparadas a Cooperativas, e 103 equiparadas a Casas do Povo<sup>7</sup>.

As instituições particulares de solidariedade social podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional (art.º 2.º do EIPSS).

São de natureza associativa:

- As associações de solidariedade social (são, em geral associações com fins de solidariedade social que não revestem qualquer das formas das associações a seguir indicadas);
- As associações de voluntários de ação social;
- As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas;

---

<sup>7</sup> As Casas do Povo e as Cooperativas de Solidariedade Social são instituições equiparadas às IPSS, e mantêm esse estatuto por declaração expressa de cumprimento dos objetivos previstos no art.º 1 do Estatuto das IPSS..





- As irmandades da Misericórdia.
- As associações mutualistas dispõem de um regime autónomo –Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de Março que aprovou o Código das Associações Mutualistas e Regulamento de Registo aprovado pela Portaria n.º 135/2007, de 26 de Janeiro.

São de natureza fundacional:

- As fundações de solidariedade social;
- Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º e art.º 41.º de EIPSS).

Por sua vez, as IPSS, podem agrupar-se em:

- Uniões;
- Federações;
- Confederações;
- Associações:

As Associações de Solidariedade Social são constituídas com qualquer dos objetivos previstos no art.º 1.º do Estatuto das IPSS, por escritura pública, através da qual adquirem personalidade jurídica (art.º 52.º, n.º 1 e n.º 2 do EIPSS).

- Fundações:

As Fundações podem-se constituir por uma de duas formas

- a) Por ato entre vivos, através de escritura pública do ato de instituição;
- b) Por testamento ou “*mortis causa*”.(art.º 78 nº 1 do EIPSS).

As Fundações, qualquer que seja a forma como se constituem, só adquirem personalidade jurídica pelo reconhecimento da competência do ministro da tutela que pressupõe, nomeadamente, a verificação da suficiência do património afetado à realização dos seus fins (art.º 79.º do EIPSS).

- Associações e Fundações da Igreja Católica:

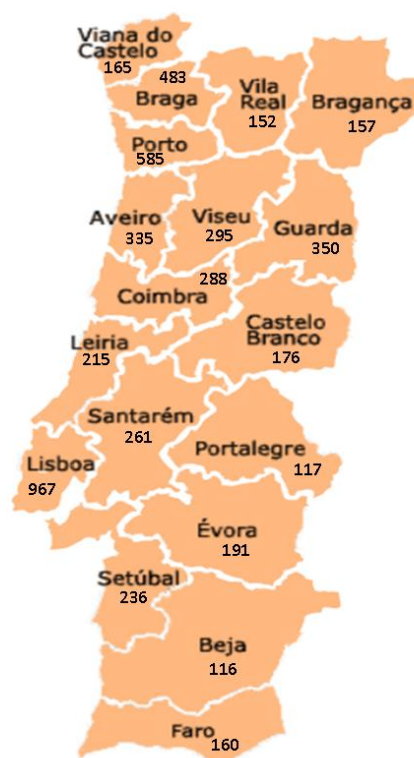


São criadas canonicamente pelo bispo da diocese da sua sede, adquirindo personalidade jurídica civil pela simples participação escrita de respetiva constituição aos Centros Distritais de Segurança Social da área da sede das IPSS, quando prossigam fins de ação social/segurança social (art.º 45.º do EIPSS)”.

As IPSS vêm assumindo funções de ação social, substituindo as obrigações do Estado, de forma acentuada a partir dos anos 80.

Estão dispersas por todo o país e constituem uma forte representação na ação social, conforme se pode observar através da Figura 2.3

Figura 2.3 – Distribuição geográfica das IPSS em Portugal



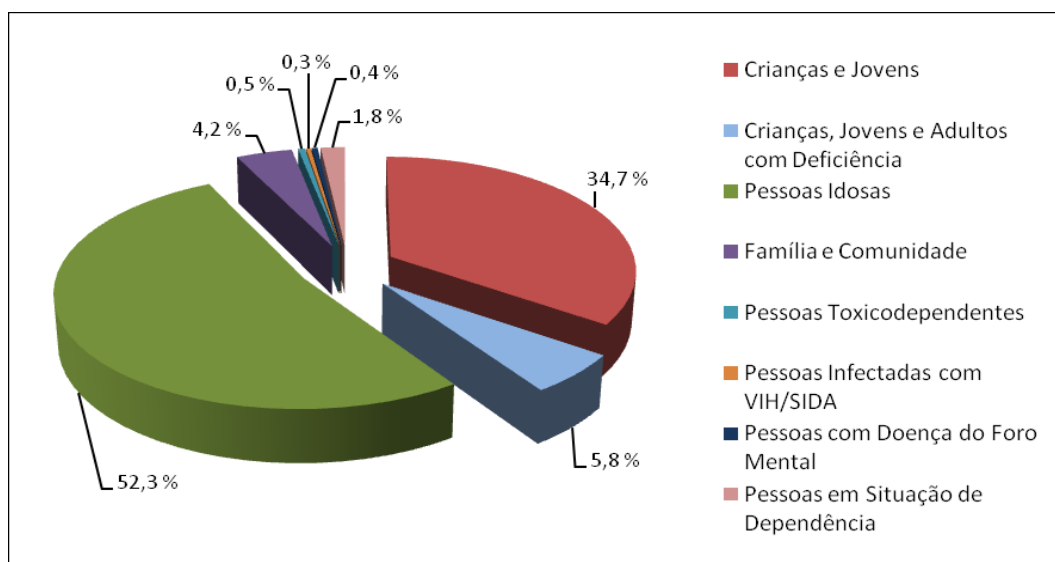
Fonte: Canha (2010, p. 12)

Em 31 de dezembro de 2009 foram identificadas cerca de 5.700 entidades proprietárias de equipamentos sociais, onde o setor não lucrativo representava 70% do universo. Deste percentual 63,4% era constituído por IPSS “[...] seguindo a tendência observada ao longo dos anos, as respostas sociais continuam a dirigir-se, maioritariamente às pessoas idosas (52,3%),



seguindo-se o grupo das crianças e jovens (34,7%) e as crianças, jovens e adultos com deficiência (5,8%), o que reflete a preocupação ao nível das políticas sociais destinadas a estes grupos-alvo (Carta Social, 2009, p.8).” A Figura 2.4 retrata essa estatística.

Figura 2.4 – Distribuição das respostas sociais por população-alvo no continente



Fonte: Carta Social (2009, p.8)

As principais fontes de receitas das IPSS são os financiamentos públicos (63,8% da totalidade), seguidas das taxas cobradas aos utilizadores dos serviços (24%) e o restante das receitas obtidas através de outros processos de captação de recursos, cerca de 12% das receitas totais (Reis, 2009).

Os serviços que prestam são diversificados e se organizam, conforme o caso, em diferentes unidades de serviço denominados por valência. De uma forma geral, apresentam um único centro de atividades. Normalmente, abrem mais do que uma valência, que é entregue à responsabilidade de um diretor técnico, sob a dependência do presidente da instituição ou de algum dos seus dirigentes.

A estrutura formal é composta de uma direção, um órgão de fiscalização e uma assembleia de associados (no caso de associações). As funções nos órgãos de gestão não são remuneradas, exceção para o pagamento de despesas decorrentes do exercício das funções e as situações que obriguem à presença prolongada de membros dos órgãos gerentes, desde que os estatutos assim mencionem (Artigo 18º do Decreto-Lei nº 119/83. Conforme a dimensão, serviços e



valências, as IPSS contam com equipas multidisciplinares para prestarem os seus serviços, que podem incluir, por exemplo, orientador pedagógico, animador cultural, psicólogo, etc.

Cerca de 70% das IPSS são filiadas em Uniões Distritais que as representam perante a CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, entidade signatária de um protocolo de regulação da parceria público-social que dá enquadramento à prestação de serviços e compensações financeiras atribuídas pela Segurança Social às IPSS (Lucas & Pereira, 2009).

## 2.6. Gestão de Recursos Humanos

*“Uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mas muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um emprego.” (Drucker, 1999, p.110).*

Os anos 80 foram determinantes para uma mudança na abordagem em direção à profissionalização da gestão das OSFL. A dependência dos recursos públicos, em escassez, a competitividade instalada e a evolução dimensional das organizações, dentre outros fatores, levaram-nas a procurar as melhorias que justificassem a obtenção dos recursos e a própria razão da sua existência (Anheier, 2000; Cunningham, 2001).

Nas OSFL, a dependência dos seus recursos humanos evidencia o aspeto desafiador que representam para a gestão, nomeadamente para a Gestão de Recursos Humanos. Na literatura, são identificados alguns aspetos considerados fonte de preocupação:

- Competição por trabalhadores qualificados – constitui vantagem competitiva ter um quadro profissional competente e alinhado aos valores organizacionais (Anheier, 2000). O reconhecimento da qualidade da força de trabalho faz com que sejam valorizados, tornando-os alvo de interesse por outros setores do mercado de trabalho;
- Atração e retenção de empregados – com a concorrência a aumentar, atrair e retê-los é um aspeto fulcral;
- Desenvolvimento de competências adicionais – os requisitos de competências tem aumentado, exigindo melhoria contínua dos trabalhadores neste âmbito, que também envolve outros aspetos como a motivação;



- Financiamento para formação – apesar do reconhecimento da necessidade do desenvolvimento das competências dos recursos humanos, nem sempre os recursos estão disponíveis. Nos momentos mais críticos, é uma das áreas mais afetadas;
- Segurança no emprego – há menos segurança no emprego, o que leva os trabalhadores a procurarem oportunidades em empregadores que lhes proporcionem mais estabilidade, melhores condições de trabalho e desenvolvimento;
- Oportunidades limitadas de progressão na carreira – a estrutura horizontal destas entidades permite pouco espaço para as chamadas promoções, tornando desafiante oferecer aos trabalhadores as soluções alternativas que afetem, minimamente, o nível de satisfação com o próprio trabalho.

Uma “fotografia” das IPSS permite inferir que estas organizações são marcadas por uma vertente humana e emocional. De um modo geral, os valores como, igualdade, respeito, decência, abnegação, solidariedade, são alguns dos carizes na GRH, sendo este um elemento diferenciador das organizações que atuam noutras áreas, Este carácter faz com que assimilem, rapidamente, os valores e cultura organizacionais (Martins, 1999), o que tem sido uma boa base de partida para a GRH. Tendo em conta que o principal objetivo das IPSS é a prestação de serviços que visam a satisfação de necessidades humanas e sociais, estes valores são fulcrais para o bom desempenho destas organizações.

Vários autores referem o sentido de pertença e comprometimento dos seus colaboradores (Andrade, 2009; Brown & Yoshiota, 2003; Cunningham, 2001; Reis, 2009). O fato de, por vezes, as IPSS estarem instaladas na comunidade onde os colaboradores residem, de estes as conhecerem desde a sua implementação, e de existirem, muitas das vezes, ligações afetivas e familiares com os utentes das instituições, ajudam a compreender este comportamento (Andrade, 2009). Por outro lado, também, Reis (2009) salienta a identificação dos colaboradores com as suas organizações, pelo *turnover*<sup>8</sup> reduzido em alguns grupos profissionais, a baixa conflitualidade laboral e as fortes ligações afetivas entre trabalhadores e organizações, como os aspetos fundamentais para a existência de elevados níveis de comprometimento. Se entendermos o comprometimento como a vontade dos colaboradores permanecerem na

---

<sup>8</sup> Fluxo de entrada e saídas de pessoal (Chiavenato, 2002). O autor refere ainda que “Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal.”(Chiavenato, 2002, p. 179)



organização e como um indicador da sua motivação, estes dados oferecem algumas garantias de continuidade da força de trabalho nas IPSS.

A GRH tem procurado manter esse contexto, procurando evitar as percepções de quebra de contrato psicológico que se possam fazer sentir entre os trabalhadores. Porque os mesmos valores que os atraem e motivam para o trabalho podem ser motivo de insatisfação (Akingbola, 2006).

De uma maneira geral, os colaboradores manifestam níveis elevados de satisfação em relação às atividades que desempenham nas IPSS, o que normalmente está associado à vontade de permanecer nas organizações (Brown & Yoshiota, 2003). A possibilidade de “fazer o bem aos outros” e contribuir para “construir um mundo melhor” é apontada como uma das bandeiras das IPSS para fortalecer as equipas de trabalho, uma vez que está em sintonia com os valores morais, ideológicos, culturais e, por vezes, religiosos das comunidades envolventes (Brown & Yoshiota, 2003; Cunningham, 2001; Franco *et al.*, 2005).

Uma investigação realizada com IPSS dos Concelhos da Póvoa de Varzim e Vila do Conde (Vaz, 2010) ajuda a perceber a realidade aqui referida. A pesquisa, dentre outras, concluiu que as IPSS têm profissionais qualificados, são comprometidos e envolvidos com as suas atividades, há respeito pelos tempos de cada pessoa, existe flexibilidade e mobilidade interna e os “Órgãos Sociais “não vêm buscar um serviço, mas criar uma atividade que lhes dá prazer” “ (Vaz, 2010, p. 586). Neste estudo, na função de gestão de pessoas aparece a preocupação do respeito pelos tempos dos colaboradores, associados aos seus contextos familiares e sociais. No desempenho das funções, os colaboradores são estimulados e comprometidos através da prática de responsabilização com autonomia. Este procedimento fá-los sentir donos das suas tarefas. Os trabalhadores são considerados elementos-chave no desenvolvimento da organização e para o público que dela necessita. O alinhamento dos colaboradores e gestores com os objetivos das organizações pode ser identificado através dos procedimentos que denotam flexibilidade e mobilidade internas, para evitar falhas na prestação dos serviços. Propostas de vinculação e desvinculação são muitas vezes apresentadas com base na percepção individual e responsável de estar ou não à altura de atender aos requisitos exigidos.

No que diz respeito à empregabilidade, as IPSS são apontadas como uma fonte de emprego para alguns grupos que têm dificuldade de colocação no mercado de trabalho, nomeadamente



para aqueles que terminaram as suas licenciaturas nas áreas sociais e humanas, e para os desempregados de longa duração com baixas qualificações (Reis, 2009). A este nível, num estudo sobre o empenhamento nas IPSS, Reis (2009) encontrou uma correlação elevada entre os anos de experiência profissional e os anos de permanência nas instituições, o que leva a supor níveis reduzidos de rotatividade em alguns grupos profissionais. Segundo a docente Raquel Campos<sup>9</sup>, o Terceiro Setor tem um bom potencial de empregabilidade. Conforme pode-se conferir no teor da entrevista concedida à Revista EXIT, publicada na edição nº 24, em trecho à seguir transcrito:

*“Recentemente, numa entrevista que realizei ao Padre Lino Maia, o Presidente da Confederação das Instituições de Solidariedade Social, para o semanário Vida Económica, no âmbito de um novo projeto que os estou a ajudar a desenvolver, ele afirmava que há uma expectativa de que, nos próximos 2 anos, entrem no Setor Solidário mais 25.000 a 30.000 trabalhadores.”* (EXIT, 2010, p. 7)

Quanto ao nível salarial, as condições de trabalho são pouco aliciantes, com alguns técnicos a ganhar cerca de metade do que ganha um técnico na função pública a desenvolver o mesmo tipo de trabalho. A baixa remuneração é fator crítico para a retenção dos colaboradores, principalmente do conjunto de profissionais de capacitação acima da média, o que se apresenta como um grande desafio para essas organizações evitar as consequências dessa realidade (Andrade, 2009; Franco *et al.*, 2005; Reis, 2009; Resende, 2007). Outro agravante é a incapacidade de apresentar alternativas de negociação face às exigências que têm decorrido no âmbito da profissionalização e qualificação das equipas (Andrade, 2009; Estivill, 2003).

Infelizmente, ainda não há registo de um corpo de conhecimento sobre a realidade da GRH nestas organizações. Em relação a GRH das IPSS, um aspeto digno de nota foi identificado no estudo de Andrade (2009), ao referir que apesar dos diretores das IPSS apontadas reconhecerem a GRH como extremamente importante para as suas instituições, em poucas existia um departamento de recursos humanos.

A literatura tem apontado alguns comportamentos ainda reconhecidos em ambientes organizacionais de diversas OSFL e que carecem de melhoria: **a)** presença de práticas de gestão com certo grau de amadorismo, decorrentes talvez da resistência que têm em adotar

---

<sup>9</sup> Raquel Campos Franco, docente da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa (Porto), autora de estudos sobre o Terceiro Setor



modelos mais estruturados ou por estarem acostumadas a formas “mais domésticas” de gestão (Fischer, 1998); **b)** predominância do carácter informal, expresso através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Fischer & Bose, 2005). Nas práticas de recursos humanos, a informalidade pode ser identificada nas atividades de seleção, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, que tendem a ser desestruturadas e assistemáticas. Segundo Fischer e Bose (2005), a seleção de novos colaboradores muitas vezes assenta na indicação de terceiros. A afinidade dos candidatos com a proposta da organização e a disponibilidade para o trabalho são fatores que ganham relevância em detrimento da qualificação profissional mais específica. A avaliação de desempenho na maioria das vezes não ocorre. A pesquisa de Andrade (2009) refere que nas IPSS, quando é executada, a avaliação de desempenho assenta-se numa lógica administrativa de progressão nas carreiras e não em critérios individuais ou coletivos de desempenho; **c)** Apesar de integrar um número considerável de mão-de-obra voluntária, falta a incorporação de uma gestão que atenda a especificidade deste grupo.

Perante essas informações, depreende-se que as características e a dinâmica do ambiente laboral das OSFL exigem uma atuação pró-ativa e profissional dos responsáveis pela GRH, assente num modelo alinhado à tipologia do setor que integra.

## **2.7. Formação**

Na economia social, segundo De Sá (2010), a formação profissional dos seus dirigentes e colaboradores responde, em simultâneo, a dois aspetos: um organizacional, por colmatar uma necessidade de melhoramento das condições de produção de bens e serviços, e outro individual, relativo ao compromisso de desenvolvimento do capital humano assumido perante os seus *stakeholders*. A literatura aponta investigações onde a formação é vista como essencial para a sobrevivência das OSFL, uma vez que é considerada um ponto-chave para a conquista de eficácia no setor (Cunnigham, 1999; Akingbola, 2006).

A relevância da formação nestas organizações parece estar relacionada a dois aspetos. O primeiro respeita às necessidades originadas das mudanças no seu ambiente, de serem adaptativas, inovadoras e estratégicas, de forma a tornarem-se competitivas. Neste caso é particularmente importante garantir o desenvolvimento e utilização de capacidades de nível





elevado, porque, sendo orientadas para serviços, não prescindem da capacidade dos seus colaboradores para executar a sua missão (Saunders, 2004). O segundo aspeto refere-se ao fato da formação constituir o elemento de ligação entre a motivação intrínseca dos colaboradores e a missão da organização (Pynes, 1997, referido em Akingbola, 2006).

Segundo Akingbola (2006), na maioria dos casos, a formação ministrada nas OSFL relaciona-se com a atualização dos valores e missão. Os gestores das OSFL, mais do que os dos outros setores, têm uma atitude positiva face a esta prática (Bestie *et al.*, 1994, referidos em Akingbola, 2006). Porém, estas organizações vivenciam algumas dificuldades para ministrar formação, como justificar os custos alocados, juntar colaboradores de unidades distintas num mesmo local (Bruce & Leat, 1999, referidos em Cunningham, 1999), vulnerabilidade financeira para garantir infraestruturas físicas, materiais e financeiras e perícia (Cunningham, 1999; Royce, 2007).

Os estudos indicam ainda que o setor providencia quantidade de formação semelhante ao setor público (Parry *et al.*, 2005; Saunders, 2004) e muito superior ao setor privado (McMullen & Schellenberg, 2003; Saunders, 2004). Apesar da semelhança de quantidade de formação com o setor público, de acordo com Parry *et al.*, (2005), as OSFL têm gastos muito inferiores com esta, possivelmente devido aos seus maiores constrangimentos financeiros.

Os estudos de Saunders (2004) referem que no Canadá, em 1999, dois terços das OSFL forneceram formação a colaboradores. Porém, pela especificidade dessas organizações, o foco no curto prazo e a natureza dos financiamentos dificultam o investimento em capacitação. O autor refere também que a probabilidade de receber formação aumenta nas organizações com mais de 20 colaboradores; que as mulheres têm maior probabilidade de receber formação nas OSFL do que no setor privado, sendo que nos homens não se verifica distinção; que a probabilidade de receber formação nas OSFL, tal como nos outros setores, aumenta se o colaborador possuir grau universitário; e que os colaboradores com menor escolaridade têm muito maior probabilidade de receber formação nas OSFL do que no setor privado. Mais da metade dos colaboradores das OSFL relatou ter aumentado as suas exigências de qualificação após a entrada na organização. Ainda assim, os colaboradores em cargos de gestão referiram aumentos muito inferiores neste setor face aos restantes.



Existem também, no setor, preocupações relativas à adequação da formação (Saunders, 2004). É referido que ainda existe no setor uma falta considerável de conhecimento da legislação laboral, direitos básicos e um fraco acesso à formação de gestão (*Working Families*, referido em Coffey & Dugdill 2006).

Para as posições de gestão, a investigação frisa o carácter fulcral para ampliar a capacidade de conseguir financiamentos, mas também de gerir pessoas, financiamento, qualidade e capacidades operacionais, de forma a cumprir as exigências trazidas pelas mudanças ocorridas. Para os colaboradores pagos e voluntários, destaca a sua importância para os capacitar a lidar com grupos vulneráveis (Cunnigham, 1999). Macduff (2005) refere ainda as alternativas à formação presencial, como utilização de vídeos interativos, *e-learning*<sup>10</sup> e *downlinks*<sup>11</sup> televisivos, como uma necessidade fundamental para as OSFL, devido à existência de voluntários em comunidades geográficas e culturais distintas. Os estudos de Saunders (2004<sup>12</sup>) chegaram a algumas conclusões: 1) é necessário mais investigação no âmbito da capacitação para identificarem quais são as necessidades e habilidades requeridas aos perfis dos profissionais dessas organizações 2) formações podem ser utilizadas para satisfazer essas necessidades 3) há uma lacuna na execução da eficácia das ações de formação, nos indicadores de impacto de formação, avaliação da qualidade ou pertinência das formações realizadas e finalmente 4) há uma lacuna no que se refere a identificação dos que os profissionais anseiam aprender, que tipo de aprendizagem, o contexto em que desejam aprender e se a formação e aprendizagem que recebem lhes satisfazem.

### 2.7.1. A formação nas IPSS

As informações na literatura, extremamente escassas, limitam o conteúdo aqui apresentado, o que não invalida a pertinência de apresentar impressões extraídas do quotidiano.

Para compreender o contexto atual importa registar que é possível se verificar baixo índice de literacia dos gestores das IPSS. Segundo declaração de Susana Almeida<sup>12</sup> numa entrevista acerca das dificuldades do terceiro setor no âmbito da formação, “Os decisores das

<sup>10</sup> *e-learning*, ou ensino eletrónico é um modelo de ensino não presencial suportado por recursos tecnológicos.

<sup>11</sup> *downlink* expressão dada ao sinal de comunicação que parte de um satélite em direção a uma estação terrestre

<sup>12</sup> Susana Almeida é Gestora-Coordenadora do Centro de Formação da IPSS Dianova



organizações sociais são maioritariamente pessoas que se situam numa elevada faixa etária e com baixas qualificações escolares e profissionais.”

Em Portugal, a prática de formação formal e certificada nas OSFL, mínimo de 35 (trinta e cinco) horas anuais, é assegurada a, pelo menos, 10% dos trabalhadores com contrato sem termo (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2008).

Muitas das formações realizadas pelas IPSS são co-financiadas pelo Programa de Formação – Ação para Entidades da Economia Social do POPH – Programa Operacional Potencial Humano. O POPH é um dos programas do Quadro de Referência Estratégico Nacional – QREN que consagra o enquadramento para a aplicação, em Portugal, dos fundos<sup>13</sup>, oriundos da política de coesão da União Europeia. O POPH está direccionado para a formação dos trabalhadores numa lógica de dupla certificação, escola e profissional, tendo em vista a perceção de necessidade de melhoria nos diferentes âmbitos. Segundo a mensagem do gestor do POPH, Dr. Rui Filhais, no *site*<sup>14</sup> do programa, “*A prioridade do POPH é em primeira linha a de contribuir para superar o défice de qualificações da população portuguesa, vencendo aquela que é uma das maiores debilidades do nosso capital humano.*”

A formação dos gestores das IPSS é referida como um aspeto a melhorar. A gestão das IPSS está a cargo de uma direção composta por voluntários que têm a seu cargo a centralização da missão e valores organizacionais, a planificação da estratégia e organização do quadro de pessoal (Decreto Lei n° 119/83), e que nem sempre têm a disponibilidade, formação e experiência necessárias para o desempenho das suas funções (Bowen, 1994; Resende, 2007; Rodrigues, 2009). Num estudo sobre o insucesso de gestores experientes da área empresarial quando entram para organizações sem fins lucrativos, Bowen (1994) alerta para a possibilidade dos gestores que não se identificam com a missão e os valores organizacionais, implementarem valores completamente desapropriados e condenados ao fracasso. Consoante estudo realizado em IPSS (Andrade, 2009), as formações realizadas procuram levar em conta a missão, princípios e valores organizacionais e são, maioritariamente, financiadas pelas instituições, entretanto, sem que ocorram práticas de avaliação do impacto das mesmas. Recorrem muitas vezes a parcerias e/ou contratação no mercado, com programação associada a situações de

---

<sup>13</sup> Fundos traduzidos num investimento comunitário de cerca de 21,5 milhões de euros, ao serviço do desenvolvimento de Portugal. O QREN ([www.qren.pt](http://www.qren.pt)) assume para este efeito cinco grandes prioridades estratégicas nacionais: qualificação dos cidadãos, dinamização do crescimento sustentado, promoção da coesão social, qualificação dos territórios e das cidades e aumento d eficiência e qualidade dos serviços públicos.

<sup>14</sup> *site* do POPH: <http://www.poph.qren.pt/>



trabalho da organização, amparadas em financiamentos que apoiam esse tipo de iniciativas. No âmbito do desenvolvimento das competências, a pesquisa de Andrade (2009) identifica a aposta recente das IPSS no desenvolvimento das qualificações e da qualidade dos serviços prestados, o que significa oportunidades de desenvolvimento quer para as organizações quer para os seus recursos humanos que podem, assim, ver valorizados os seus conhecimentos e experiência profissional.

Em Portugal, a perceção da formação tem evoluído positivamente. Segundo um inquérito ao impacte das ações de formação profissional nas empresas portuguesas, no triénio 2002-2004, realizado pela Direção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, das empresas que promoveram ações de formação profissional, cerca de 82% observou uma maior satisfação dos clientes, 72% melhorou a competitividade e 61% aumentou a produtividade (Alves, 2009).

As IPSS do estudo de Andrade (2009) valorizam a formação porque recorrem com frequência a esse recurso o que, segundo a autora, é fator de prova. A Plataforma Portuguesa de Organizações Não-Governamentais refere no seu *site*<sup>15</sup> institucional que irá implementar, durante os próximos quatro anos, um Programa de Formação dirigido a várias áreas de relevo para o trabalho nestas instituições. Embora não sejam citadas as áreas específicas a abarcar, é referido que “o objetivo passa por capacitar os recursos humanos das ONGD na melhoria das suas competências, quer na elaboração de projetos, quer nos diversos domínios do funcionamento interno das organizações”. Também a União das Misericórdias Portuguesas - UMP tem desenvolvido feiras sociais, *workshops*, publicações, estudos, sessões de esclarecimento na área do Mercado Social e Emprego. A UMP é acreditada pelo Instituto para a Qualidade da Formação, possuindo mesmo um centro de formação. Desenvolve atividades de Formação Profissional com o objetivo de responder às necessidades e solicitações das Misericórdias que, segundo referem<sup>16</sup>, “mantêm um interesse na valorização dos seus trabalhadores” e estão também, de momento, a diversificar a sua oferta formativa. Conforme a UMP, o seu grande objetivo é a qualidade da prestação de serviços dos colaboradores destas instituições, por isso declaram que o melhor investimento das Misericórdias reside na formação e qualificação do seu pessoal. Segundo Franco e colaboradores (2005), as organizações da sociedade civil têm dado demonstração de

<sup>15</sup> [www.plataformaongd.pt](http://www.plataformaongd.pt) para maiores informações

<sup>16</sup> <http://www.ump.pt/ump-site> Institucional da UMP



reconhecimento da necessidade de profissionalização da gestão das suas instituições, através do aumento de iniciativas neste âmbito. É o caso da implementação dos programas de formação académica no âmbito da gestão de OSFL, já adotado em outros países. Em Portugal, essa prática já tem adeptos através dos programas de “melhoria de capacidades” (*capacity-building*, em inglês), algumas com o objetivo de se candidatarem a certificação por normas internacionais de qualidade, outras de formação de gestores: o C3 (Consultoria para o 3º Setor), ligado à AEP - Associação Empresarial de Portugal, o FAS (Formação Ação Solidária), ligado à CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social e à Universidade Católica e o QUALIS (Qualificar a Intervenção Social), ligado à Rede Europeia Anti Pobreza – REAPN. Segue esta linha o projeto encetado pela UDIPSS do Porto que, juntamente com a Universidade Católica Portuguesa - a Faculdade de Economia e Gestão do Centro Regional do Porto, têm vindo a desenvolver vários projetos de desenvolvimento e capacitação das IPSS e dos seus colaboradores. O Projeto “Solidariedade mudar com Qualidade”, apresentado em 2006 no Centro Social de Ermesinde, envolveu várias UDIPSS, numa iniciativa considerada inovadora na área da formação, com objetivos focados nos problemas organizacionais das IPSS. O projeto abrangeu três áreas de formação, sem qualquer custo para os participantes inscritos: Pós Graduação em Gestão de OSFL, Pós Graduação em Gestão de Projetos em Parceria e uma Formação-Ação denominada “Refletir para Mudar”. Parte do discurso de divulgação do projeto, a seguir reproduzido contextualiza essa intervenção:

“Projeto que nasceu de uma série de necessidades, e exigências, internas e externas evidenciadas pelas IPSS’s após um diagnóstico levado a cabo pela UDIPSS – Porto ainda antes da candidatura do mesmo. Desde já, e em relação às necessidades internas, são de destacar as dificuldades muitas vezes encontradas pelas IPSS’s ao nível da gestão dos seus próprios recursos humanos, na qualificação desses recursos humanos. Ao nível das dificuldades externas, Carlos Azevedo elucidou os presentes para o fato de o Instituto da Segurança Social (ISS) estar a lançar manuais de qualidade e que em breve irá exigir às instituições que cumpram “à risca” esses manuais. Para Carlos Azevedo é por isso muito importante que as instituições agarrem com “unhas e dentes” este tipo de projetos e que os implementem nas suas organizações, pois a probabilidade de terem recursos para cumprir os manuais do ISS é atualmente muito reduzida. Abordando ainda o diagnóstico feito pela UDIPSS – Porto às IPSS’s, Carlos Azevedo adiantou que o grande problema da maior parte destas últimas está ligado ao fator qualidade, e é isso – em poucas palavras – o que o projeto “Solidariedade mudar com Qualidade” pretende fazer, qualificar as instituições de solidariedade social, desenvolvendo respostas sociais com qualidade.” (Jornal “A voz de Ermesinde, 30/09/2006

---

## **CAPÍTULO 3 – FORMAÇÃO E PROCESSO FORMATIVO**

---





### 3.1. Introdução

Neste capítulo é identificado um conjunto de conhecimentos gerados pela área da formação e desenvolvimento. Numa tentativa de uma aproximação com o tema, inicia-se com comentários sobre a mudança de perspectiva do papel da formação no ambiente organizacional, prossegue pela identificação de diferentes conceptualizações atribuídas à formação por alguns autores de referência, pela definição de formação profissional, âmbito deste estudo, finalidades e benefícios. Por último aborda os temas da política, gestão e processo de formação, para tentar compreender a articulação desses aspetos com a gestão organizacional.

### 3.2. Paradigma

*"Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização" - Idalberto Chiavenato*

Deve-se ao aparecimento da Escola das Relações Humanas a integração dos aspetos psicossociais dos indivíduos na formação dos trabalhadores. Ao objetivo de capacitação para o desempenho de tarefas, foram acrescentados o de capacitação no relacionamento interpessoal e na integração organizacional.

A década de 90 foi favorável ao aparecimento de um modelo de gestão de recursos humanos no qual invocava a capacitação e o desenvolvimento contínuo como fulcrais para viabilizar as competências organizacionais (Fischer, 2002).

Fatores como a competitividade do mercado, os avanços da tecnologia, os clientes mais exigentes, criaram um cenário que exigiu dos trabalhadores novas formas de pensar e organizar os seus processos laborais (advento da gestão pela qualidade, *empowerment*, dentre outros) e que se refletissem de forma positiva no desempenho organizacional (Canário, 2000).

Tudo isso contribuiu para estabelecer um consenso entre as organizações que, para se tornarem competitivas, deveriam investir na inteligência da organização (Le Boterf, 1989, p. 17). A partir daí, os recursos humanos ganharam o estatuto de capital valioso e intangível. E assim, para a gestão dos saberes e conhecimento, tornou-se necessário estabelecer uma coerência entre o investimento material e o intelectual.





Segundo Le Boterf (1989), a conceção da formação implica um conceito renovado de investimento, e as decisões relacionadas devem ser objeto de uma análise sistémica, integradas num projeto global, cujos efeitos devem ser considerados e avaliados sobre a organização em sua totalidade.

Nesta perspetiva, as decisões de conceção e de gestão das práticas de formação estão intrinsecamente relacionadas, porque o investimento em formação assume uma lógica de valor acrescentado ao capital de competências da organização. Nem todas as despesas serão consideradas investimento, mas aquelas em que a formação é uma componente dum projeto estratégico de mudança, ou em que a formação responde como via de prevenção e de antecipação (Le Boterf, 1989). Daí, cabe aos responsáveis pela gestão da formação, promover as condições favoráveis de aprendizagem dos seus recursos humanos, consoante os objetivos organizacionais.

Infere-se, portanto, que não menos importante é o envolvimento dos dirigentes no processo de formação, porque validam e expressam o comprometimento com a sua política, tornando-se fundamental para a eficácia dos esforços empreendidos.

Neste sentido, o valor que a organização atribui à formação dos seus recursos humanos pode ser evidenciado na efetividade e profissionalismo das suas práticas.

### **3.3. Uma questão de conceito**

Numa definição abrangente Ferreira (1979) declara que a formação é:

*“[...] uma política promovida pela organização, visando liberar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos, a fim de torná-lo apto a alcançar os objetivos da organização”. Ainda refere o autor que o desenvolvimento é “um processo educacional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficaz e produtivo.” (Ferreira, 1979, p.14)*

O conceito de formação aparece, ora confundindo-se com outros, como desenvolvimento e educação, ora em oposição a estes, conforme as perspetivas que os autores lhe associam.

Para Wexley e Latham (1991), o conceito de educação envolve a aquisição de conhecimento e competências.



Na percepção de Nadler (1984), a formação relaciona-se com a educação e o desenvolvimento. Esclarece ainda que o desenvolvimento dos recursos humanos representa o rol das experiências organizadas de aprendizagem, num período determinado de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria do desempenho no trabalho e o crescimento.

Segundo Bastos (1991), a formação, diferentemente do desenvolvimento e educação, refere-se a intervenções sistematicamente planeadas para promover melhorias de desempenho para tarefas inerentes à função.

Hager e Laurent (1990) defendem a ideia que não se justifica distinguir educação de formação. Argumentam que, contrariamente a outros tempos, as competências desenvolvidas pelas organizações são tão abrangentes que chegam a avançar sobre muitas das quais cabiam à educação dar resposta (criatividade, intervenção crítica, resiliência, etc.).

Na opinião de Chiavenato (1999, p. 295), “a formação é orientada para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato no cargo” enquanto que o desenvolvimento “[...] geralmente tem como foco os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas (p. 295)”. Nessa perspectiva, verifica-se que o desenvolvimento deve envolver componentes que aproximem as pessoas do processo educativo, preparando-as para uma atuação futura, além de oferecer conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, o que, normalmente, está associado à formação. Neste sentido, o autor esclarece que a formação vai além desse significado, ela: [...]“envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspetos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades” (Chiavenato, 2002, p.497).

Entende-se, portanto, que o ponto comum entre os conceitos de formação, educação e desenvolvimento é a preocupação com a aprendizagem. O desenvolvimento encerra o processo em que a educação e a formação decorrem. Toda a aprendizagem que acontece contribui, tanto para o indivíduo, como para a organização. A formação é a educação voltada para o âmbito do trabalho, focalizando o cargo atual, para melhorar o desempenho imediato; o desenvolvimento é a educação para o trabalho, com o objetivo de desenvolver competências inerentes a cargos que o indivíduo possa vir a ocupar. Em jeito de resumo:



- Formação
  - Voltada para a função
  - Procura minimizar diferenças individuais e uniformizar comportamentos
  - Curto-prazo
  - Ênfase nas respostas previsíveis
  
- Desenvolvimento
  - Voltada para a pessoa
  - Procura aumentar a variabilidade de comportamentos
  - Longo prazo
  - Ênfase nos resultados complexos, menos passíveis de objetivar em termos de desempenho

Cabe destacar que, embora esteja implícito nestas definições, há diferença entre formação formal e informal. A formal, que é adotada nesta investigação, enquadra-se nas iniciativas organizacionais planeadas, estruturadas, focalizadas no desenvolvimento de competências consideradas relevantes para as organizações. Quaisquer outras atividades ou habilidades ensinadas e úteis ao desempenho das atividades profissionais são consideradas como formação informal (Colarelli & Montei, 1996; Frazis, Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998).

### *3.3.1. Formação profissional*

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OECD (1997, p.7) reconhece a formação profissional como “todo o processo pelo qual um indivíduo desenvolve as competências requeridas nas tarefas relacionadas com o trabalho.” Outras referências são encontradas na literatura.

Gomes e colaboradores (2008) consideram a formação profissional um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais, através da transmissão das estratégias e modos operatórios voltados para a melhoria do desempenho na função.



Segundo Chiavenato (2002), é a educação profissional que visa o preparo adequado do indivíduo para a vida profissional, tendo os seus objetivos situados a curto prazo, sendo restritos e imediatos, e que obedece a um programa preestabelecido, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores de uma organização.

Para Schein (1982, p.16) “refere-se ao ensino das habilidades técnicas necessárias à execução da função.”

Para Lathan (1988) é o desenvolvimento sistemático de padrões comportamentais de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desempenho adequado de uma tarefa ou trabalho.

Goldstein e Gilliam (1990) enquadram-na como um modelo de tecnologia de educação, composto por avaliação de necessidades, experiências de aprendizagem precisamente controladas e planeadas para alcançar objetivos de educação, uso de critérios de desempenho e reunião de informações para fornecer *feedback*<sup>17</sup> relativo aos efeitos do sistema.

Para Rocha (1999), um meio para “aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional em determinada carreira”. Por conseguinte, os principais objetivos da formação profissional residem em “aumentar os conhecimentos; fazer adquirir técnicas; modificar as atitudes” (Rocha, 1999, p.141).

Pese as diferentes perspectivas para definir a formação profissional, aqui, sob os critérios de transversalidade e foco, recorre-se a Goldstein e Ford (2002) para conceituá-la como uma abordagem sistemática, destinada a reduzir ou eliminar a diferença entre o desempenho atual e aquele desejado. A formação profissional, que neste trabalho é referida apenas como formação, é um processo contínuo, isto é, deve cobrir uma sequência programada de eventos, constituindo-se num ciclo que se renova a partir das experiências anteriores.

---

<sup>17</sup> Traduzido como “dar retorno sobre algo observado”



### 3.4. Finalidades da formação

*A solução é a formação. Mas qual é a questão? Woody Allen*

Pelos recursos que envolve (pessoas, dinheiro, tempo, trabalho, etc.), pode-se dizer que, independentemente dos objetivos de aprendizagem em que a formação profissional se condiciona, todas elas devem estar ancoradas nos objetivos da organização a que se reporta. Segundo Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401), “formações devem dar suporte à direção estratégica da organização, e os seus objetivos devem ser alinhados aos objetivos organizacionais”.

No ambiente do trabalho, a formação assume os seguintes objetivos:

- Transmissão de competências profissionais necessárias ao desempenho da função (Goldstein & Gresner, 1988) – é a vocação principal da formação e pode assumir diferentes formas: *aperfeiçoamento, reciclagem, reconversão e a promoção profissional*;
- Socialização organizacional (Schein, 1982) – processo de transmissão dos objetivos organizacionais, de reforço da cultura organizacional, etc.;
- Sustentação das orientações estratégicas definidas na organização (Hendry, 1991) – pressupõe a formação como instrumento para concretizar a estratégia organizacional e elevar o seu nível de competitividade;
- Promover a comunicação entre os diversos atores organizacionais (Pettigrew *et al.*, 1989, referidos em Cruz, 1998).

A formação profissional pode assumir diferentes formas, essenciais ao aperfeiçoamento dos trabalhadores, sendo as mais comuns: a) atualização - formação em novas técnicas ou novas funções de profissão; b) reciclagem – para melhoria de capacidades de desempenho em atividades já executadas e c) promoção ou complementar – preparação para novos aspetos da profissão, em decorrência da evolução na carreira (Cardim, 2009).



### 3.5. Benefícios da formação

Segundo Aguinis (2009), os efeitos benéficos da formação podem ser evidenciados ao nível individual, das equipas e da organização:

- Nos colaboradores e equipa – pela melhoria de comportamentos relacionados ao trabalho e ao desempenho, como também no nível de clima, satisfação e motivação;
- Na organização – pela melhoria do desempenho, produtividade, do nível de satisfação dos clientes pela melhoria da qualidade dos serviços, redução do tempo de aprendizagem e execução de tarefas e pela redução de desperdícios, da taxa de rotatividade, melhoria da reputação da organização, etc.

### 3.6. Política de formação

*"Olhar o futuro já é mudar". Gaston Berger*

A política de formação compreende o conjunto de intenções que visam atender os objetivos definidos pela organização no âmbito da gestão de formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Pode ser considerada estratégica, na medida em que afeta os recursos humanos, capital intangível da organização.

Segundo Gomes e colaboradores (2008), a política deve estar assente em duas principais crenças: 1ª) a formação não é solução milagrosa nem é resposta para todos os problemas organizacionais e 2ª), a formação não pode ser entendida descontextualizada das demais funções da GRH.

De acordo com Peretti (1998), uma política de formação deve atender a dois objetivos:

1. Adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho em consequência da sua envolvente (evolução tecnológica, contexto económico);
2. Determinar a assunção das inovações e alterações que assegurem o desenvolvimento organizacional.



Porque envolve recursos, o alinhamento dos objetivos dos programas de formação aos objetivos estratégicos da organização têm sido reportados na literatura como condição de eficácia para os resultados organizacionais (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

Referindo-se aos prazos, Meignant (1999) afirma que os objetivos podem ser evidenciados em intervenções de curto, médio e longo prazos, e terão em conta o contexto de desempenho, investimento, mudanças organizacionais, evoluções de qualificações. Ainda segundo o autor, são objetivos de curto prazo: o aperfeiçoamento individual, coletivo e acolhimento; de médio prazo: a adaptação aos investimentos, reestruturações, desenvolvimento dos potenciais, preparação para as profissões e reconversão, promoção e facilitação de projetos externos; e de longo prazo: a evolução das mentalidades, adaptabilidade e prevenção de inadaptações (Meignant, 1999).

A política de formação é formalizada através do plano de formação, onde são expressas as escolhas realizadas, depois de uma fase prévia de análise de necessidades por parte do responsável da formação (Peretti, 1998). Muitas vezes os colaboradores participam de formações soltas que, de modo isolado e desenquadradas das reais necessidades, têm a finalidade de fazer face apenas a obrigações legais (Bernardes, 2008).

As intervenções se desenvolvem num processo dinâmico em que uma ação pode produzir efeitos numa outra. As iniciativas de formação podem afetar, por exemplo, a atração, o desenvolvimento e retenção dos colaboradores de excelência. Mais ainda, podem aumentar o comprometimento que, por sua vez, pode refletir-se na melhoria do desempenho ou na redução dos níveis de absentismo, de rotatividade (Pérez, 2002, referido por Martins, 2004).

A implementação da política de formação requer o apoio das lideranças organizacionais para a sua efectividade (Cruz, 1998). Isto porque a formação profissional não é só uma questão de execução de atividades formativas é, antes, a promoção contínua do desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações. Nesta perspetiva, portanto, um ambiente favorável ao aprendizado e comprometido com as mudanças, além de desejável, é instrumento de prova de que a prática condiz com o discurso.



### 3.7. Gestão da formação

*“Gerir não é dirigir para determinados objetivos, mas criar condições para que os recursos humanos da organização respondam – individualmente e com criatividade – a um meio que requer permanente adaptação.”* Kikisberg (1997, p.93)

No entendimento de que a formação disponibiliza as ferramentas para estimular o desenvolvimento dos seus recursos humanos, esta frase faz sentido e é atual. Fischer (2002) e Ulrich (2000) consideram que a formação e manutenção do capital humano são algumas das funções mais importantes de RH. E para que se forme e mantenha esse capital, é necessária uma boa gestão dos seus processos. Como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (2001, p.404), em alusão à GRH, “A formação é um instrumento indispensável ao Gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e a organização para as respostas que lhes são exigidas”.

A gestão da formação configura todo o processo de intervenção dirigido para atingir os objetivos fixados na política de recursos humanos da organização, por isso as decisões que decorrem desse processo devem ser encaradas com rigor e responsabilidade. Segundo Peretti (1998), a primeira preocupação da gestão da formação é a organização das informações necessárias ao bom funcionamento do serviço e dos trabalhadores em formação e a segunda, a gestão dos efectivos em formação e a contabilização das despesas. “O serviço de formação deve dispor permanentemente de informações sobre: os trabalhadores formados ou a formar, as expectativas do pessoal, as necessidades dos serviços, os resultados das ações, os meios de formação internos e externos, a regulamentação” (Peretti, 1998, p. 395).

Muitas vezes o investimento em formação depende da “fé” que os gestores lhe depositam para a melhoria do desempenho da organização (Pettigrew *et al.*, referidos em Cruz, 1998). Por outro lado, também, a formação assume carácter oportunista e desarticulada do plano traçado. (por exemplo, para aproveitar um recurso financeiro de um projeto financiado). Essa é uma postura inadequada e indica descompromisso com a afetação de recursos e desalinhamento com as necessidades da organização (Gomes *et al.*, 2008).





A gestão da formação envolve um processo de avaliação que encontra diferentes obstáculos para a sua execução. Grove e Ostrof (referidos em Cruz, 1989) citam alguns dos principais problemas:

1. Falta de apoio da gestão das lideranças de topo;
2. Falta de qualificação dos responsáveis pela formação nas competências desse âmbito;
3. Receio de que a avaliação conclua que um programa subsidiado por fundos públicos não satisfaça os seus objetivos.

Segundo Cardim (2009) fazer a formação sem critério implica o risco de criar problemas à organização, numa postura contrária dos benefícios genuínos e sérios que lhe são expectáveis.

Nesse sentido, Pierre Caspar (2007, p.90) alerta que “[...] *gastar não é investir, e investir não é suficiente para se obter resultados compatíveis com os esforços autorizados.*” “[...] *é preciso investir no momento certo, no local certo e com as pessoas certas.*” “[...] *será necessário dispor dos meios para apreciar o que deveria ser, e qual foi o retorno desse investimento.*”

Compreende-se que é um desafio liderar esse processo, porém é fulcral uma gestão rigorosa das suas condicionantes para apontar a direção da formação porque, segundo Ceitil (2007, p. 327), a sua “[...] *eficácia plena depende da conjugação de uma rede complexa de variáveis, de onde resulta que muitas ambiguidades inerentes à gestão dos processos formativos poderão radicar na difícil articulação e acomodação entre essas diferentes variáveis.*”

### 3.7.1. Gestor ou responsável de formação

O profissional titular desta função é o responsável pela aplicação da política de formação. Segundo estudos de Pettigrew e colaboradores (referidos em Cruz, 1989), em grande parte das organizações a função formação aparece integrada na função recursos humanos, em poucos casos ocupa um nível de direção e, geralmente, as pequenas organizações não têm ninguém formalmente designado como responsável. A dimensão, estrutura, grau de autonomia e importância atribuída à formação, são alguns dos aspetos que determinam os diferentes níveis de formalização da função (Caspar & Vonderscher, 1986).



Cruz (1998) refere que a função abarca duas dimensões: uma mais técnica, que envolve o acompanhamento das fases do ciclo de formação e outra, mais administrativa, que inclui a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e o controlo de indicadores da atividade.

A função de gestor de formação é identificada num estudo de terminologia de Formação Profissional, elaborado pela Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional<sup>18</sup>: "O Gestor de Formação (*Gestionnaire de Formation / Training Manager*) é o indivíduo que, numa organização ou entidade de formação, é responsável pela definição da respetiva política de formação, pela elaboração, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades e, ainda, pela gestão dos recursos afetos à organização."

Regra geral, para exercer uma função, há que se designar alguém que, possuindo o perfil, assuma as responsabilidades que lhe competem. Segundo Meignant (1999), esta função pode estar atribuída a um profissional que, sob esse título, disfarça diferentes realidades que vão, desde um administrativo sem poderes ao estratega, o que leva a considerar que algumas competências podem fazer a diferença para o seu desempenho.

No que concerne às competências, Borges-Andrade (1986) refere que as relacionais são importantes e imprescindíveis à função, porque o profissional deparar-se-á com situações que lhe vão exigir habilidade na gestão de conflitos, como é caso daquelas que envolvem a gestão de recursos (por exemplo, propor mudanças nem sempre desejadas em contextos muitas vezes destituídos de normas escritas, ou até mesmo desrespeitadas as existentes, contrariar interesses, preparar eventos à última da hora, improvisar ações para remediar o não cumprimento dos prazos estipulados para o trabalho de outros, etc.).

O mesmo autor ainda destaca a necessidade da habilidade política da função, o que demonstra a versatilidade de competências requeridas para o seu exercício (Borges-Andrade, 1986, p.10):

*[...] "habilidade política específica para um quadro macrosocial, que inclui a capacidade de interpretar o sentido das metas institucionais e transformá-las em objetivos de programas de formação ou utilizá-las para se determinar prioridades, compreender a natureza das relações sociais existentes no universo organizacional e o papel da formação para fortalecê-las ou para mudá-las e prever os efeitos da formação sobre essas relações, sobre a estrutura organizacional e sobre o meio social em que se insere a instituição."*

<sup>18</sup>[http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc\\_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf](http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf)



Por tudo o que envolve o desempenho desta função, Meignant (1999) é de opinião que, incorporado ao perfil, o responsável de formação deve trabalhar em articulação com os demais parceiros, estabelecendo uma relação de fornecedor-cliente.

### 3.8. Processo de formação

O processo de formação funciona tal qual um sistema aberto (entradas – processamento – saída e *feedback*), onde tudo o que envolve tem como objetivo maior a aprendizagem. A Figura 3.1 configura esse sistema e ajuda a compreensão da sua lógica.

Figura 3.1 – A formação como um sistema



Fonte: Chiavenato (2009, p. 49)

A literatura refere o consenso, entre diversos autores, de que a formação envolve um processo sistémico, constituído de etapas sequenciais, fundamentais para a sua funcionalidade e eficácia: levantamento ou diagnóstico das necessidades de formação, planeamento, implementação e avaliação (Bohlander, Snell & Sherman, 2003; Chiavenato, 2005; Gil, 2001, Goldstein, 1991; Milkovich & Boudreau, 2000). A abordagem sistémica da formação pode ser observada na Figura 3.2.

Segundo Goldstein (1991), a formação segue as orientações estratégicas do sistema organizacional, que dele depende e é afetado por diferentes variáveis (por exemplo, o clima e o suporte para a transferência das habilidades adquiridas), determinando as finalidades que as respostas formativas devem cumprir na organização.



O processo formativo, também chamado de ciclo da formação, é assim reconhecido pela sua dinâmica, no qual a formação cobre uma sequência programada e interdependente de eventos, cujo ciclo se renova a cada vez que repete. A avaliação determina o cumprimento do ciclo.

Figura 3.2 – Ciclo da Formação



Fonte: Adaptado de Cruz (1988)

### 3.8.1. Diagnóstico/levantamento de necessidades

*"Não há vento favorável para aquele que não sabe aonde vai." Sêneca*

A primeira etapa do processo formativo é considerada indispensável para a delimitação de toda a ação de formação (Barbier & Lesne, 1986).

De acordo com Ceitil (2007, p. 343), "uma das funções "clássicas" de um diagnóstico de necessidades é fazer a distinção entre o que são problemas que podem ser resolvidos através da formação e os problemas que requerem outras soluções." Nesse sentido, é importante que essa



atividade seja realizada por profissionais experientes no assunto (Aguinis & Kraiger, 2009). Na literatura há referência à dificuldade desta fase, chegando a considerar para o conjunto de organizações estudadas a mais frágil do processo de formação (Pettigrew *et al.*, 1989). Um dos desafios é a escolha do procedimento mais adequado em face das diferentes situações que se apresentam. O avaliação de desempenho é uma das fontes mais importantes para identificar as carências individuais, porque permite identificar os desvios e as áreas críticas de intervenção. A literatura referencia a correspondência entre avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades (Goldstein e Gessner, 1988). Outras fontes podem ser utilizadas para fins de levantamento de necessidades de formação: observação do desempenho, sondagens por questionário, jornais e publicações internas, discussão de grupo, documentos e registos internos (Goldstein, 1991).

Neste subsistema, executa-se um processo sistemático de recolha de dados dos problemas existentes numa determinada organização e que podem ser resolvidos através da formação (Mitchell, 1998 referido em Ceitil, 2007). Mas, também, perspetivam-se outros numa lógica de pró atividade.

Um dos modelos de análise diagnóstica mais conhecidos é o de McGehee e Thayer (1961) que refere as seguintes dimensões:

- 1°. Análise organizacional - para definir onde e como a formação será realizada. Usa como fonte de análise os objetivos institucionais e indicadores de desempenho, etc.;
- 2°. Análise de tarefas – para recolher informações que indiquem como são executadas as funções e os requisitos para o pleno desempenho;
- 3°. Análise individual – para levantar, através da avaliação de desempenho dos colaboradores, as necessidades formativas e os mecanismos de suporte que possam ajudar no processo de transferência das habilidades adquiridas. Outros recursos podem ser utilizados para o diagnóstico: a recolha de opiniões de chefias e de colaboradores, através de entrevistas e questionários (Gomes *et al.*, 2008).

Este modelo prevaleceu por muitos anos mas tem sido alvo de críticas. A crítica de Taylor e O'Driscoll (1998) é fundamentada no fato da formação só ser considerada quando se verificam discrepâncias de desempenho, deixando de fora as oportunidades de formação necessárias à melhoria contínua do desempenho. Já Cook (2005), em função da falta de especificidade de



modelos de recolha de informação para analisar as causas dos problemas de desempenho, sugere alguns métodos qualitativos e quantitativos para colmatar essa lacuna:

- Qualitativos: *focus group* (técnica de discussão em pequeno grupo com moderador), entrevistas face a face, conversas com os colaboradores;
- Quantitativos: questionários escritos, inquéritos eletrónicos, pesquisas de satisfação.

Um bom diagnóstico está intrinsecamente relacionado à eficácia da ação de formação. Alguns aspetos devem ser ponderados na fase do diagnóstico: missão da organização, objetivos, atribuições de relevância, necessidades sentidas por todo o corpo de colaboradores, avaliação de formações anteriores, avaliação de desempenho, etc.

### 3.8.2. *Planeamento*

É na fase de planeamento ou programação que são designados os objetivos, estratégias, procedimentos e conteúdos necessários à implementação das ações formativas. A consolidação destas informações compõe o plano de formação. O plano contempla, assim, um conjunto estruturado de atividades a realizar num dado período de tempo, com vista a atingir objetivos baseado num diagnóstico de necessidades (Le Boterf, 1999; CIME<sup>19</sup>, 2001). Por norma, a sua elaboração é de responsabilidade da gestão dos recursos humanos e tem uma periodicidade anual (Câmara *et al.*, 2001). Segundo Cardim (2009, p. 83), “para a generalidade das organizações portuguesas, o plano de formação quanto existir é, e deve ser, exclusivamente anual, uma vez que, para além da dimensão, a própria imprevisibilidade do meio envolvente atual não justifica, normalmente, uma visão mais dilatada.” Ainda aponta que o plano seja elaborado pela mesma pessoa ou entidade que realiza o levantamento de necessidades. E complementa especificando que, para os casos em que a organização seja insuficientemente estruturada para programar formações sistematicamente, ao invés de um plano, deve elaborar um “esquema orientador” (Cardim, 2009, p. 81) que consiste num documento simples, a contemplar, minimamente as ações e os meios afetados para a realização. Deste modo, o esquema deve ser elaborado com o registo dos projectos de ação para cada atividade nele enquadrado. O plano deve ser analisado pela gestão de topo quanto à sua consistência global, pertinência e custo. Cardim (2009) defende que a adesão da organização é importante porque

---

<sup>19</sup> CIME – Comissão Interministerial para o Emprego



torna implícita a aceitação das atividades como relevantes e as autorizações que nos diferentes níveis devem ser dadas para a sua concretização. De acordo com Meignant (1999), a componente orçamental é muito importante porque, como o nome já indicia, prevê os custos que a envolve, portanto a gestão previsional deve ser executada. Atualmente, essa atividade é até facilitada, tal o número de programas informáticos para esse efeito disponíveis no mercado. Segundo Peretti (1998), importa aproveitar o que um bom programa de gestão de formação deva permitir, tais como:

- Simular e racionalizar as escolhas – para saber que formação corresponde melhor a uma necessidade, quem poderá atendê-la;
- Verificar a sua coerência com os objetivos da organização – para identificar que tipo de formação realizar de modo a adaptar as competências dos colaboradores às mudanças. Segundo Gomes e colaboradores (2008), deve-se considerar como critérios da análise as áreas de intervenção do saber que, tradicionalmente são:
  1. Saber saber - permite adquirir e melhorar conhecimento gerais e específicos para a função;'
  2. Saber fazer - permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras para realizar o trabalho, tais como métodos e técnicas para o desempenho;'
  3. Saber ser e estar - permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades organizacionais.
- Gestão rigorosa – para acompanhar e saber qual a parte do orçamento que já foi utilizada, qual estará disponível para o ano seguinte;
- Gerir de forma dinâmica – para controlar com eficácia as informações: saber quais foram as formações solicitadas em diagnósticos anteriores; quais as que foram realizadas; quais as que ficaram pendentes identificar as causas; quais as formações que deverão ser realizadas no futuro;

Milkovich e Boudreau (2000) destacam a importância da etapa de planeamento expondo que, quando o programa de formação é estruturado e planeado de forma eficaz, os formandos sentem-se motivados, facilitando o processo de aprendizagem dos mesmos.



O planeamento da ação de formação deve ser realizado sempre apoiado em informações objetivas, adequadas ao público-alvo, ao assunto e às condições de suporte. Nesta etapa é importante entender a diferença entre necessidades e objetivos da formação, porque trás implicações na sua conceção (Gomes *et al.*, 2008) Os objetivos são determinados pelas necessidades (por exemplo: se a necessidade de formação é melhorar a qualidade do serviço de atendimento da receção, o colaborador deverá ser atender imediatamente um utente, ou se estiver ocupado, pedir-lhe compreensão pelo tempo de espera enquanto termina o outro atendimento, deverá receber sempre o utente com um sorriso e uma saudação, dentre outros) Segundo Boog (1994), para que a formação atenda a esses critérios, importa responder às seguintes indagações:

- *Quem formar?* – Para definir os formandos, potenciais formadores (internos, externos) e avaliadores;
- *O que formar?* – Para definir o conteúdo da formação (conhecimentos, habilidades ou atitudes a ser desenvolvidas).
- *Quanto?* – Para agir com equilíbrio quanto à intensidade, volume e profundidade do que se pretende formar;
- *Como formar?* – Para determinar os métodos, recursos de ensino, técnicas, ambiente, horário, etc.;
- *Como organizar?* – Para definir a infraestrutura e o roteiro de trabalho;
- *Como avaliar?* – Para aplicar a técnica adequada de verificação de aprendizagem e para análise de eficácia da formação. A teoria pedagógica aponta algumas formas específicas de avaliação tais como:
  - Avaliação diagnóstica – constitui uma análise prévia à formação para verificar o nível de conhecimentos dos formandos;
  - Avaliação formativa – consiste numa avaliação no decurso da formação para permitir introduzir medidas correctivas para melhorar a aprendizagem;
  - Avaliação sumativa – destina-se a avaliar se os objetivos e resultados foram alcançados Assenta-se numa avaliação das aprendizagens adquiridas.





As estratégias de instrução pedagógica vêm recebendo maior atenção dos estudiosos, e são definidas como o conjunto de ferramentas (por exemplo, a análise de tarefas), métodos (por exemplo, simulação) e conteúdo (por exemplo, competências requeridas) que, quando combinadas, criam um modelo de instrução (Cannon-Bowers & Salas, 2001). As estratégias mais efetivas (ainda que não exista um modelo único de aprendizagem), parecem basear-se em quatro princípios básicos: **1)** apresentam informações e/ou conceitos relevantes para a aprendizagem; **2)** apresentam os conhecimentos e habilidades que devem ser aprendidos; **3)** criam oportunidade para os formandos praticarem tais habilidades; e **4)** provêem *feedback* para o formando durante e depois de suas práticas.

Para Harazim (2001), quem elabora o plano deve ter cuidado com a distinção entre a formação de conhecimentos, de habilidades e de comportamentos, uma vez que os conhecimentos se aprendem a estudar, as habilidades por meio de exercício e os comportamentos por meio de decisão pessoal e *feedback*.

A formação pode ser levada ao efeito no local de trabalho (*on the job*) ou fora do local de trabalho. No local de trabalho pode-se recorrer a colaboradores que atem como formadores. É um recurso utilizado pela sua praticabilidade, economia e encontra fundamentação pedagógica pela eficácia da técnica: o colaborador aprende enquanto trabalha. Fora do local de trabalho exclui a necessidade de atenção à sua execução.

Segundo Chiavenato (2009), as principais técnicas em uso são: aulas expositivas, filmes, diapositivos, estudos de casos, jogos, simulações, palestras, reuniões, *coaching*, *mentoring* e ensino à distância (*e-learning*). Vale esclarecer essas três últimas técnicas dada a atualidade destas práticas:

- *coaching* - é um tipo de relação estabelecida entre o líder ou *coach* e o aprendiz no sentido de alcançar resultados. O compromisso do colaborador envolve a si próprio, o seu desenvolvimento profissional e a sua realização pessoal. Nesta abordagem, o aprendiz trabalha diretamente com um gestor experiente ou com a pessoa que deverá substituir e que se torna responsável pela sua formação. Esta técnica tem sido muito utilizada para formar novas lideranças;
- *mentoring* - é a participação de um profissional experiente na preparação de um outro com menos conhecimento ou familiaridade com determinada área. Geralmente esta



técnica é empregada no processo de planeamento de carreira. É uma relação de padrinho e afilhado. Diferentemente do *coaching*, ligado a resultados do dia a dia, o *mentoring* está ligado à pessoa e objetivos alargados de carreira;

- *e-learning* (ensino à distância) – técnica em total expansão devido ao recurso da internet onde a aprendizagem prescinde da presença física dos formandos. É incontestável a autonomia que o formando tem na gestão do tempo que dedica para o efeito porém o maior trunfo é a forte redução de custo se comparado ao ensino presencial. O leque de opções é tão vasto que não param de surgir cursos *online*, pós graduações e formações virtuais com ofertas que se ajustam a diferentes necessidades.

### 3.8.3. Execução

Nesta etapa, procedem-se à aplicação e condução do programa de formação. Põe-se em ação tudo o que foi planeado

O estabelecimento de uma relação do tipo aprendiz-instrutor será determinante para a sua efectividade (Chiavenato, 2002). Considera-se aprendiz toda a pessoa, de qualquer nível hierárquico da organização, que necessita aprender ou melhorar os conhecimentos relacionados à sua atividade, e instrutor as pessoas com competências, formação e conhecimento para os transmitir. Podem ser internos ou externos à organização.

A implementação depende de alguns fatores, dentre eles, a adequação do programa de formação às necessidades da organização e dos formandos, recursos aplicados. Cannon-Bowers e Salas (2001) delineiam as etapas necessárias para a realização de uma formação eficaz:

- Condições antecedentes à formação (características individuais, motivação para a formação, pré-condições ambientais)
- Métodos de formação e estratégias de instrução (Ex.: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e formação a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipas de formação) e
- Condições pós-formação (avaliação da formação e transferência de formação-manutenção e generalização do comportamento).



#### 3.8.4. Avaliação

A implementação da formação só fará sentido se todo o contexto organizado para a sua realização considerar indicadores de avaliação que permitam verificar o alcance dos objetivos. Essas avaliações devem comparar o ponto de partida com o ponto de chegada e estabelecer diferenças, à partida, de modo positivo. Aguinis e Kraiger (2009) sugerem a estratégia de recolher informações de todos os intervenientes do processo e que o resultado da análise e das medidas propostas sejam documentadas para servir de fonte de informação para medidas de melhorias em intervenções futuras.

A avaliação abrange duas grandes finalidades:

- Determinar até que ponto a formação produziu os efeitos desejados no comportamento dos colaboradores e
- Verificar se os resultados da formação estão alinhados com os objetivos organizacionais.

Segundo Gomes e colaboradores (2008), o impacto da formação deve ser analisado ao nível da organização, da gestão dos recursos humanos e do trabalho:

- Nível organizacional – a formação pode ser vista como um meio para melhorar o desempenho, para alinhar os objetivos individuais com os da organização;
- Nível da gestão dos colaboradores – espera-se que promova o desenvolvimento de conhecimentos e competências, aumente a adesão aos objetivos da organização, reduzam-se taxas de rotatividade, absentismo;
- Nível do trabalho – espera-se o aumento da qualidade dos serviços prestados, aumento do desempenho, melhor aproveitamento dos recursos.

A análise dos resultados da formação requer um forte envolvimento dos responsáveis pela atividade junto aos gestores e profissionais, a fim de que o processo não seja apenas o cumprimento de uma burocracia, mas parte da política da organização. Segundo Smith-Jentsch, Salas e Brannick (2001), para além do suporte do líder, o delineamento da formação, as características do formando, o contexto organizacional e o clima da equipa também são importantes preditores no impacto dos resultados da formação (aprendizagem e retenção) e nas condições de sua transferência (generalização e manutenção).



Rabelo, Bresciani Filho e Oliveira (1995) vêm a avaliação da formação como uma fase bastante importante, podendo oferecer diversos benefícios como: auxílio na adequação da formação com o plano estratégico da empresa; apoio no rastreamento daqueles que foram treinados e dos que necessitam de formação; identificação das barreiras que confrontam as equipas e dificultam o seu progresso; estabelecimento de critérios para reconhecimento e recompensa dos participantes e geração de oportunidades para *feedback*, com o objetivo da melhoria contínua do programa.

Quer se esteja a falar do diagnóstico de necessidades, da avaliação da satisfação ou da avaliação de impacto, a avaliação da formação assume consistência em função do seu nível de formalização e do tipo de fontes de informação valorizadas.

De entre algumas alternativas de análise de impacto, destacam-se as auditorias internas, provas de aprendizado, estudos de caso, entrevistas 360° e avaliação comportamental. Ferramentas mais sofisticadas como o ROI (Análise de Retorno de Investimento), têm sido consideradas. Phillips (1997) defende a necessidade de se determinar a relação custo/benefício para qualquer programa de formação, por entender que sem isso não se pode falar numa utilização eficiente dos recursos financeiros alocados. A quantificação é realizada segundo a equação:  $ROI (\%) = \frac{\text{Valor de Benefício} - \text{Custo da Formação}}{\text{Custo da Formação}} \times 100 \%$ .

O modelo de avaliação de formação proposto por Kirkpatrick (2006) foi escrito e publicado em 1959 no *Journal of the American Society for Training and Development* (ASTD) e tem sido, até hoje, o mais utilizado pelas organizações (Gomes *et al.*, 2008). Trata-se de um modelo de avaliação hierárquico, ou seja, para passar de um nível é necessária a informação do anterior e em cada nível podem ser atribuídas valorações conforme um diagnóstico claro das necessidades da organização ou da formação.

Segundo Kirkpatrick (2006), os resultados de uma ação educacional podem ser classificados em quatro níveis:

- *Avaliação de Nível 1* – é o nível de reação e/ou satisfação (considerado o mais superficial de resultados de formação) - busca obter opiniões dos formandos sobre diferentes aspetos da formação ou sua satisfação em relação a ela. Como tipo mais comum de avaliação, é obtida, no geral, por meio de questionário aplicado em seguida ao evento. Questão de múltipla escolha sobre satisfação com o formador, qualidade



dos recursos, carga horária, conteúdo, etc. com espaço em branco para críticas ou sugestões.

- *Avaliação de Nível 2* – aprendizagem de novas habilidades (foco nos participantes) – procura detetar se ocorreram diferenças entre o que os formandos sabiam antes e depois da formação ou se os objetivos foram alcançados. Dentre as metodologias mais utilizadas para avaliar a aprendizagem, destaca-se a aplicação de testes nos quais se pretende aferir se os conteúdos foram aprendidos pelos participantes. As avaliações de aprendizagem ajudam a identificar se a ação educativa foi capaz de proporcionar a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes aos formandos. Porém, não são capazes de prever se haverá qualquer transferência para o trabalho.
- *Avaliação de Nível 3* - comportamento na função (aplicação no trabalho das habilidades aprendidas) - leva-se em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois da formação, ou dito de outro modo, deseja-se saber se houve transferência de aprendizagem da formação para o desempenho no trabalho. Se não houver mudanças não se resolveu o problema.
  - Para medir as mudanças de comportamento Kirkpatrick (2006) recomenda que se façam avaliações de desempenho antes e depois da formação, recorrendo-se a múltiplos avaliadores: o próprio formando, a sua chefia, os seus colaboradores ou os próprios colegas de trabalho.
- *Avaliação de Nível 4* – impacto nos resultados - tem como foco a comparação entre o investimento na formação e os benefícios revertidos para a organização em função da sua realização.

Alliger e Janak (1989) apontaram algumas críticas ao modelo, amparadas nos seguintes fatos:

- Por cada nível apresentar maior informação à medida que se progride do primeiro para o último. Os autores argumentam que as alterações em cada nível podem não ser lineares e progressivas e que algumas mudanças poderão ocorrer significativamente num nível e não noutro;
- Por um nível ser precedido do anterior numa sequência linear. Defendem que poderá não haver interdependência e sucessão de níveis, nomeadamente que o primeiro nível



não terá, forçosamente, relação com os seguintes;

- Das correlações entre os níveis serem positivas. Estes resultados nem sempre se verificaram.

Independentemente das críticas ao modelo, a sua estrutura continua a contribuir para verificar os fatores de influência na avaliação da formação e a transferência das aprendizagens. O estudo realizado por Philips (1997) em empresas americanas indicou que 100% das organizações avaliavam a formação no nível 1 (reação), 40% avaliavam a aprendizagem no final da formação, 16% o comportamento na função, e somente 4% avaliavam o impacto da formação para a organização.

Para Carvalho e Nascimento (1997), a formação só se completa na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilite ao formando alguma mudança de comportamento (formas de conduta). Para esse efeito entende-se ser necessário recorrer-se a metodologias de avaliação que envolva as dimensões em que esse impacto possa ser evidenciado: individual e organizacional. Segundo Brinkerhoff, (1988), pese a variedade de técnicas de abordagens postas à disposição, as práticas de avaliação ainda não aplicam em pleno os seus recursos, devido às escolhas das próprias organizações. Um exemplo pode ser evidenciado pelo estudo realizado por Cruz (1998) com 353 empresas portuguesas. Os resultados indicaram que o grau de satisfação dos formandos e o grau em que os conteúdos transmitidos foram aprendidos são os critérios mais utilizados e, na maioria dos casos, os únicos em todos os programas de formação. No que concerne ao recurso metodológico, utilizam os questionários de satisfação e teste de conhecimentos, aplicando-os após a realização da atividade. Apesar de pertinente, trata-se de uma prática que, contrariamente aos objetivos, não enriquece a análise, já que recolhe o material de uma única fonte, neste caso os formandos.

Enquanto parceira estratégica, a gestão dos recursos humanos necessita amparar-se em instrumentos credíveis e úteis à efetivação dos objetivos da organização. A avaliação da formação é a etapa do ciclo formativo, cuja finalidade é conferir a eficácia do processo e o âmbito do impacto da aprendizagem. Nesse sentido, os resultados de análise dessa etapa, se devidamente previstos, podem contribuir, sobremaneira, para desenvolver ações ajustadas à realidade organizacional, numa lógica de melhoria contínua.



Diante o que até aqui foi exposto, compreende-se que os procedimentos, devidamente aplicados, de diagnóstico, programação, afetação de recursos, avaliação de eficácia, validados pelas lideranças, configuram a política de formação de uma organização. Uma política de gestão da formação implementada e partilhada com os colaboradores é um instrumento posto ao serviço de toda a organização. Além do quê, ao assumir essas práticas, a organização está a demonstrar o grau de maturidade da sua gestão. (Cruz, 1998, Meignant,1999).

---

## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---







#### **4.1. Introdução**

Neste capítulo apresentam-se o desenho do estudo e o fundamento das escolhas metodológicas. São descritas as questões de investigação, identificadas as fontes, técnicas e instrumentos de recolha de dados, bem como a amostra e o procedimento de recolha de dados.

Ao definir a pesquisa científica, Marconi e Lakatos (2007, p. 157) declaram que é “um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” Neste sentido, ao refletir em consonância com as autoras, compreende-se que o desafio da pesquisa científica consiste, fundamentalmente, na seleção de procedimentos adequados aos objetivos da investigação. Isso implica focalizar os resultados que se pretende alcançar, o que aqui foi respeitado.

Considerando o pouco conhecimento sobre o tema da investigação, a envolvimento de verificação de praxis e os recursos disponíveis, decidiu-se realizar uma pesquisa do tipo exploratória. Como abordagem de metodologia optou-se pela quantitativa, por considerá-la adequada à obtenção de informação primária e conferir fiabilidade aos dados analisados. Segundo Vergara (2004), uma investigação é classificada como exploratória quando, diante um contexto na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, é realizada com a intenção de proporcionar uma visão geral e aproximada acerca de determinados fatos. Segundo Richardson (1999, p.70), uma pesquisa de abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas...”.

#### **4.2. Questão de investigação**

Com esta investigação pretendeu-se identificar as práticas de formação nas IPSS para verificar o cumprimento do ciclo de formação. Neste sentido, procurou-se encontrar respostas para a principal questão de investigação:

As IPSS, nas suas práticas de formação, cumprem as etapas do ciclo formativo?



Um conjunto de perguntas foi selecionado, no sentido de servir de orientação para o processo de recolha de dados. Estas questões foram fundamentais à construção do questionário e é em torno das mesmas que serão sintetizadas as principais conclusões decorrentes da análise dos dados:

- Caracterização da função do Responsável de Formação – Quem assume a gestão da formação? Qual a natureza da função? Qual a idade e género de quem a assume? Quais as suas habilitações literárias? Quanto o seu tempo de experiência? Há quanto tempo está nesta função na instituição?
- Práticas de formação:
  - Diagnóstico – Como fazem o levantamento de necessidades de formação?
  - Planeamento – Com que finalidades realizam as formações? Qual o público-alvo? Que competências procuram desenvolver? Elaboram plano de formação? Afetam orçamento? Os dirigentes validam o plano de formação?
  - Execução – Como são asseguradas as formações?
  - Avaliação – Como avaliam as formações?

#### **4.3. Fontes, técnicas e instrumentos de recolha de dados**

Para Selltiz *et al.* (1975, p. 59), “os planeamentos de pesquisa variam com o objetivo da pesquisa” (p. 59). No sentido de alinhar os recursos para a consecução dos objetivos, definiu-se dois procedimentos: uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de levantamento ou *survey*. Segundo Gil (2001), este procedimento deve ser utilizado quando se pretende descrever a incidência ou a predominância de um fenómeno. Deste modo, o trabalho foi desenvolvido em duas fases. Na primeira fase realizou-se a pesquisa na literatura, utilizando como fonte majoritária de informação estudos científicos, artigos e publicações sobre as organizações sem fins lucrativos, IPSS, formação e processo de formação. Este método, característico da pesquisa



exploratória, foi escolhido por permitir um entendimento teórico aproximado ao objeto de estudo, o que é considerado como um procedimento indispensável, base para qualquer tipo de pesquisa (Fachin, 2001; Köche, 1997). Realmente, foi alcançada uma maior compreensão dos assuntos estudados e as referências para a recolha de dados. Na segunda fase, com base nos conteúdos teóricos pesquisados, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário junto aos gestores de recursos humanos, com a intenção de recolher dados úteis à validação da investigação. Justifica-se a escolha desta técnica porque integra um processo de recolha de informação uniforme, sistemático, que submete todos os inquiridos às mesmas questões, expressas sob a mesma ordem e com as mesmas orientações, sob critérios de rigor, adequação à realidade e consistência interna, de modo a assegurar a fiabilidade dos resultados.

#### 4.3.1. *Inquérito por questionário*

Segundo Marconi e Lakatos (2007), um questionário é uma ferramenta de coleta de dados composto de perguntas organizadas para se obter informações sobre práticas, comportamentos e percepções de uma situação ou problema. Pelo critério de economicidade e gestão de recursos (tempo, distribuição e recolha), optou-se pela aplicação de um questionário através da internet. Segundo Bryman e Bell (2007), o questionário pode ser operacionalizado em forma de correspondência ou correio eletrónico, assumindo questões abertas ou fechadas. Assim, a escolha recaiu sobre um “*self-completion questionnaire*” (Bryman & Bell, 2007, p. 240) como principal instrumento de recolha de informação. Entendeu-se ser este um modelo adequado à estrutura de perguntas, aos respondentes e ao recurso de aplicação *online*. O questionário oferece alguns benefícios: ao informante, por poder responder sozinho às questões listadas sem a presença do entrevistador e em horário da sua conveniência e ao pesquisador, pela oferta do baixo custo, rapidez e facilidade na distribuição e recolha de dados. Como qualquer técnica, o inquérito por questionário tem vantagens e desvantagens. Como exemplo de vantagens: permitir comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e generalizar os resultados da amostra à totalidade da população. Como exemplo de desvantagens: o material recolhido pode ser superficial (a padronização das perguntas não permite captar diferenças de opinião significativas ou sutis entre os inquiridos) e as respostas podem dizer respeito mais ao que as pessoas dizem que pensam do que ao que efectivamente pensam (Almeida, 1994). Pese os níveis de complexidade e rigor ligeiramente reduzidos deste método, o recurso ao questionário assumiu



relevância em dois aspetos: permitiu recolher informações de um ambiente real e tornou possível o acesso fácil à amostra - os gestores de recursos humanos, tornando-se, assim, numa mais-valia.

A revisão da literatura ajudou a delinear os critérios a ter em linha de conta na construção do questionário: tipo de perguntas a fazer, tipos adequados de resposta, escalas de medida a utilizar, métodos para análise dos dados. Segundo Reis (2010), o segredo do questionário reside na sua construção. Para a autora (Reis, 2010) é importante considerar o modo como se formulam as questões, seleccionando-as de acordo com as características do público envolvido na investigação e também o método para a divulgação dos resultados. Seguindo os pressupostos de Reis (2010), partiu-se para a construção de um questionário elaborado especificamente para este inquérito:

- Construção em blocos temáticos, seguindo uma lógica na elaboração das perguntas;
- Linguagem da redação das perguntas deve ser de fácil compreensão ao inquirido;
- Evitar perguntas que possibilitem dúbia interpretação, sugestão ou indução à resposta;
- As perguntas devem estar relacionadas unicamente com os objetivos da pesquisa.

Como o objetivo da pesquisa envolvia identificar as práticas de formação das instituições, as perguntas abordaram mais detidamente os seguintes assuntos: perfil do responsável pela gestão da formação, meios de apoio à formação, condições de realização da formação, caracterização dos procedimentos de diagnóstico de necessidades de formação, de planeamento, da execução e da avaliação da formação.

Assim, o questionário (ver Anexo 1) ficou estruturado em 3 blocos, com 39 perguntas, em sua maioria fechadas. Segundo Ghiglione e Matalon (1997, p. 127), as inquirições através de perguntas fechadas revestem-se de diferentes formas, “sendo as mais usuais:

- Indicar a resposta mais adequada;
- Indicar várias respostas, sendo livre o número de respostas possíveis;
- Indicar várias respostas, sendo fixo o número de respostas possíveis;
- Ordenar todas as respostas, da menos à mais adequada;
- Ordenar as n (número fixado) respostas mais adequadas.”



As perguntas do tipo múltipla escolha foram organizadas conforme o modelo de escala desenvolvida por Rensis Likert. Essa escala tem como objetivo estabelecer uma escala numérica para a mensuração de dados intangíveis (Ghiglione & Matalon, 1997). Pela facilidade na resposta e objetividade na análise, as questões ficaram assim ordenadas:

- Parte I – Dados Institucionais (11 Perguntas – n° 1 – n° 11)
  - Perguntas abertas: n° 5 e n° 6
- Parte II – Caracterização da função do responsável pela formação (7 Perguntas – n° 12 - n° 18)
- Parte III – Práticas de formação (21 Perguntas - n° 19 - n° 39)
  - Perguntas abertas: n° 37, n° 38 e n° 39

Na primeira parte, as perguntas visavam levantar informações que permitissem caracterizar as instituições da amostra. Para isso, as questões abrangiam o seguinte contexto: a) resposta social, b) tipo de utentes, c) idade da instituição, c) tamanho, d) estratégias de gestão.

Na segunda parte, pretendia-se traçar caracterizar a função e traçar um perfil do profissional responsável da formação, para isso foram apresentadas questões sobre o cargo de quem ocupa, e demográficas sobre o ocupante: género, idade, habilitações literárias, tempo de experiência.

A terceira e última parte foi elaborada no sentido de levantar as práticas de formação na instituição. O inquirido era solicitado a dar opiniões que permitissem confirmar as práticas, a falta delas ou, em alguns casos, identificar as dificuldades relacionadas à sua implementação. As perguntas tinham também o sentido de perceber o cumprimento das etapas do ciclo de formação (diagnóstico, planeamento, execução e avaliação). As respostas abrangeram a política de formação: público-alvo, estruturas de apoio e execução, competências desenvolvidas, finalidade das ações de formação, metodologia e técnicas de diagnóstico, de avaliação, orçamento e controlo. A última pergunta, aberta, foi disponibilizada para o inquirido registar quaisquer comentários e/ou sugestões julgadas pertinentes.

O programa informático adoptado para aplicar o inquérito permitiu formatar o questionário em conformidade com as linhas de orientação de Hill e Hill (2005: a) organização visual atraente (introdução de espaço adequado entre os itens, inclusão de instruções breves e claras, impressas em letras diferentes consoante o tipo de questões, numeração das páginas e dos



itens); b) incentivo ao preenchimento (dados de identificação do investigador, da instituição, logótipo da universidade e curso, introdução de pedido de preenchimento com data de devolução atempada dos questionários, compromisso de anonimato e confidencialidade, nota de agradecimento pela participação dos inquiridos).

#### **4.4. Amostra**

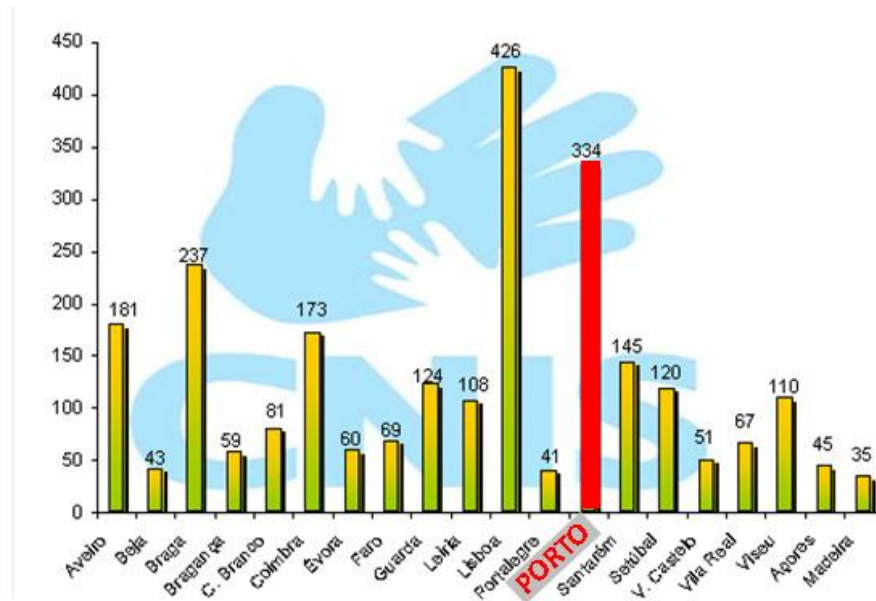
Segundo Ghiglione e Matalon (1997), a qualidade das conclusões que se podem extrair de um inquérito depende da composição da sua amostra. À partida, e seguindo essa lógica, elegeu-se o grupo constituído pelas IPSS filiadas à Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS. Conforme dados do *site* institucional<sup>20</sup>, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS é a instituição confederada com cerca de 2.500 IPSS (70% das IPSS do país, segundo a Carta Social, 2009) distribuídas pelas Uniões Distritais (União Distrital das IPSS – UDIPSS). Esta opção foi influenciada pelo interesse pessoal da pesquisadora, vincado pelas experiências profissionais no setor. Porém, essa intenção teve que ser alterada. Não se concretizaram, atempadamente, as diversas tentativas de contato com a presidência da CNIS para apresentar o convite. Deste modo, sem perder a esperança e o foco, ponderou-se a escolha de uma outra amostra. Pela facilidade de acesso e o vigor de representação das suas filiadas (13,36% perante as demais filiadas à CNIS), decidiu-se pela UDIPSS Porto. Fez-se o convite ao Coordenador Geral, Dr. Carlos Azevedo, que revelou interesse e disponibilidade aceitando, de imediato, participar do inquérito o que, na perceção da pesquisadora, agregou valor à investigação. Deste modo, a amostra passou a ser o grupo das 334 IPSS, filiadas à UDIPSS Porto. A UDIPSS Porto ocupa o segundo lugar em número de IPSS filiadas à CNIS, conforme demonstrado no Quadro 4.1.

---

<sup>20</sup> [www.cnis.pt](http://www.cnis.pt)



Quadro 4.1 – IPSS – Situação de filiação à CNIS por Distrito



Fonte: Site oficial da CNISS em 10/01/2012

Entende-se que as IPSS contêm as características das suas congéneres, o que lhes confere representatividade como amostra. Naturalmente algumas particularidades residem no âmbito das orientações estratégicas. A UDIPSS Porto declara fundamentar-se nos seguintes valores:

- Empoderamento;
- Funcionamento em parceria;
- Formação e informação regulares;
- Capacitação, valorização, cooperação, inovação, subsidiariedade, solidariedade, proximidade, igualdade de oportunidades, democraticidade, representatividade e descentralização.

A formação e o desenvolvimento dos recursos humanos são dimensões formalmente reconhecidas pela UDIPSS Porto, conforme divulgado no *site*<sup>21</sup> da instituição através do seu plano estratégico para o triénio 2009/2012 (pp. 6-7), denominado Caminho da Esperança:

<sup>21</sup> [www.udipss-porto.org](http://www.udipss-porto.org)





“2.3 Uma UDIPSS Porto prestadora de serviços, com filosofia de unidades de projeto e na vanguarda da informação, da qualificação e da formação.

Esta visão implicará dois níveis de intervenção da UDIPSS Porto: interno e de reforço da capacidade organizacional das IPSS.

2.3.1.Reforço da capacidade organizacional das IPSS – criação de unidades de projeto em função das principais necessidades manifestadas pelas IPSS associadas.

a) Projetos e Formação

- Formação e reciclagem da “linha da frente”, ou seja, dos recursos humanos de IPSS que lidem diretamente com os beneficiários da sua intervenção;
- Criação de cursos de formação e ações de sensibilização (*workshops*) para dirigentes e técnicos com o objetivo de promoção da cooperação intra-organizacional e da clarificação de funções dentro das IPSS;
- Desenvolvimento do projeto GESTIPSS que visa o desenvolvimento de um *software* específico que permita a gestão integrada das IPSS, assim como a criação de uma rede interorganizacional que alimente a base de dados centralizada na UDIPSS-PORTO e que lhe permita intervir com conhecimento sobre a realidade das IPSS;
- Desenvolvimento do projeto Formação-Ação Solidária (FAS) em parceria com a CNIS e a UCP-CRP com o objetivo de formar os quadros das IPSS tendo em conta as suas idiossincrasias.”

Na perspetiva de que não existe qualquer método que assegure, em todos os casos, uma amostra absolutamente representativa (Ghiglione & Matalon, 1997), entende-se que a escolha, da amostra sob o critério de conveniência, pode ser adequada e enriquecedora para os objetivos do estudo.

#### **4.5. Procedimentos de recolha de dados**

Aquando da procura de um modelo de questionário a adotar nesta investigação conheceu-se uma aluna do mestrado em Ciências da Educação da Universidade do Minho. Por uma feliz coincidência, a mestranda publicara, recentemente, um artigo com resultados de investigação sobre ferramentas de pesquisa *online* no qual tecia alguns comentários sobre um determinado modelo: “Trata-se de uma ferramenta para criar e gerir questionários *online*, disponibilizada, gratuitamente, de forma clara, acessível e agradável, com várias funcionalidades para criar, distribuir, controlar as respostas recebidas e tratar os dados dos questionários (Machado, 2011, p. 1).” Ao consultar o *site* do programa a que se reportava a colega, pode-se constatar algumas das suas vantagens: a) gratuidade para até 350 inquiridos (nosso caso), b) funcionalidade (não requer conhecimentos informáticos avançados, pode-se exportar dados para outros programas como Excel, SPSS, Word, permite acompanhar o percentual de acesso dos inquiridos, dentre outras) e c) suporte (informações de orientação através do *site* ou por correio eletrónico, durante 24 horas). Diante do exposto, e considerando também a indicação abalizada da mestranda,



optou-se pelo modelo “*Qualtrics Research Suite*”<sup>22</sup> para a aplicação do inquérito. Através do acesso ao *site* foi criada uma conta e, de seguida, implementou-se o questionário. O programa atribuiu um *link*<sup>23</sup> que, ao ser copiado e distribuído aos inquiridos através do correio electrónico, dar-lhes-ia acesso ao questionário para o seu preenchimento.

O questionário utilizado no processo de recolha de dados foi desenvolvido no contexto deste estudo em novembro de 2010. Foi neste período que foram estabelecidos os contatos com o Dr. Carlos Azevedo, através de telefone e correio eletrónico, no sentido de marcar a entrevista para fazer o convite. Durante a primeira reunião foram feitos os agradecimentos não só pela acolhida como também pela sensibilidade ao nosso projeto, partilhando tempo e recursos para a sua realização. Na oportunidade, foi firmado o compromisso de garantia de confidencialidade no tratamento dos dados, como também a partilha dos resultados com os profissionais envolvidos, caso demonstrassem interesse. Na reunião seguinte, foi entregue uma carta (ver Anexo 2), selando o acordo de participação das IPSS na pesquisa. Outros encontros foram realizados para definir os procedimentos de distribuição e monitorização da recolha dos questionários.

Para responder aos questionários foram escolhidos os dirigentes das instituições. A opção fundamentou-se no reconhecimento desses profissionais como especialistas e testemunhas privilegiadas porque, pela função e posição estratégica que ocupam nas respetivas IPSS, possuem as informações e o necessário discernimento para analisar a realidade dessas organizações (Quincy & Campehault, 1995). Em um dos encontros, assumiu-se com a UDIPSS Porto que lhes seria enviado o *link* logo após a validação do questionário. O processo de validação de conteúdo e de forma do questionário foi realizado através da prévia auscultação de 5 profissionais (dois consultores de recursos humanos e três técnicos superiores de IPSS). Após os ajustes necessários, deu-se por aceite a versão final. A decisão de distribuição pela UDIPSS Porto justificava-se por duas razões: uma, porque não nos foi facultada o acesso à listagem dos endereços eletrónicos dos inquiridos, e a outra relacionada ao cariz das instituições: estrutura formal e hierarquizada. Nessas instituições, talvez pelo volume de solicitações que lhes chegam, os gestores dispensam atenção aos pedidos que são previamente avaliados pelos órgãos orientadores. Segundo Marconi e Lakatos (2007), junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter

---

<sup>22</sup> *Site*: <http://www.qualtrics.com/> para maiores informações

<sup>23</sup> *Ligação*, “atalho”, “endereço” de um documento ou recurso na web, geralmente destacado em azul, que se usa para obter o acesso.



respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável. Assim, considerando estratégica a distribuição dos questionários através do Coordenador da UDIPSS Porto, achou-se por bem referir no texto de abertura do questionário o apoio da UDIPSS Porto à investigação. Esperava-se que essa decisão pudesse ser fator crítico na obtenção de um número significativo de questionários preenchidos. Finalmente, com os questionários implementados num sistema *online*, foi enviado em maio de 2011 o pedido de participação aos gestores, através de uma mensagem de correio eletrónico na qual, para além do apelo ao preenchimento, se incluía o *link* de acesso ao mesmo. À data limite do envio (30/05/2011), foram obtidas menos de 44 respostas. Como era pretendido alcançar o maior número possível de respostas, pediu-se o apoio da UDIPSS Porto. Prontamente, o Dr. Carlos enviou uma nova mensagem através do correio eletrónico, informando novo prazo (10/06/2011), alertando as instituições que ainda não haviam preenchido os questionários da importância de o fazer. Ao final do período, foram obtidos 187 acessos ao questionário, destes, 85 foram considerados válidos. Os resultados e a análise são apresentados no próximo capítulo..

---

## **CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---





## 5.1 Introdução

Neste capítulo apresentam-se os resultados decorrentes do tratamento estatístico, bem como a sua análise, obedecendo as dimensões estruturadas (Parte 1, Parte 2 e Parte 3) no questionário (Anexo 1). Os dados recolhidos foram exportados para o programas SPSS através das funções de exportação do *Qualtrics Research Suite*. O tratamento estatístico foi realizado através do programa *SPSS Statistics* (versão 18 para *Windows*). Para além dos dados aqui apresentados, a análise da frequência das respostas do inquérito são disponibilizadas no Anexo 3.

## 5.2 Taxa de resposta

Das 334 instituições inquiridas e constantes da base de dados (100%), 187 acederam ao questionário. No entanto, desse total, 102 não apresentaram respostas a nenhum das questões colocadas (com alguns a apresentarem apenas uma resposta), pelo que foram excluídas da análise. A amostra é assim constituída por 85 respondentes, o que representa uma taxa de resposta de 25, 4 % (Bryman & Bell, 2007).

Entende-se que o índice de respostas de 25, 4% é compatível com a realidade do inquérito. É possível encontrar publicações científicas com índices de resposta a variar entre 20% (Jackson & Decormier, 1999) a 37, 4% (Boyer, 2002).

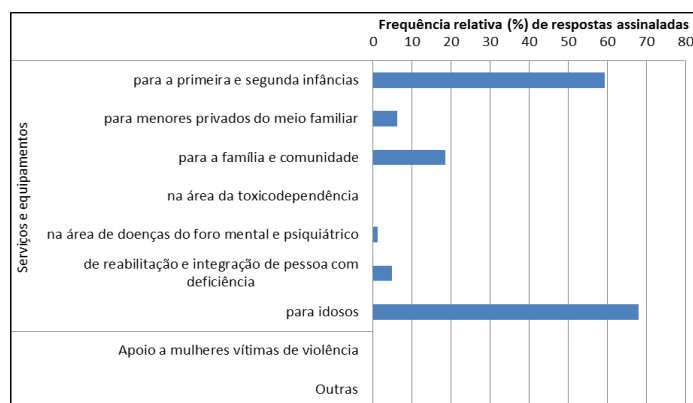
Importa referir que nem todos os inquiridos responderam a todas as perguntas (o que se observa nas não respostas assinaladas nas análises), pelo que o número de respostas obtidas não é igual em todas as questões colocadas. A indicação do número de respondentes nos gráficos evidencia essa situação.

No sentido de tornar a análise de fácil leitura para a caracterização da amostra, ilustram-se graficamente os resultados.



### 5.3 Caracterização das instituições inquiridas

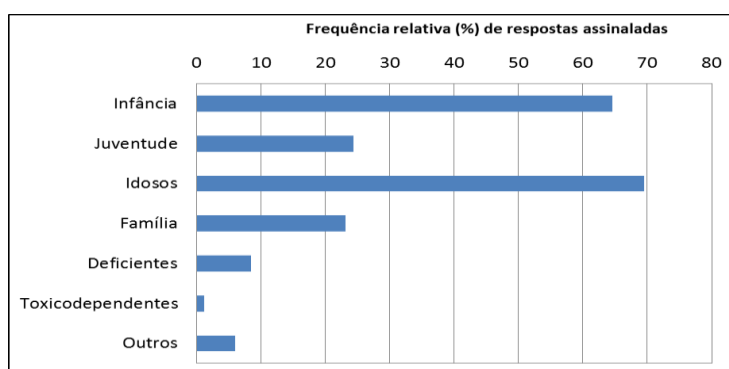
Quadro 5.1 - Respostas Sociais



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Oitenta e uma respostas foram preenchidas na questão “Respostas Sociais”. Ressalte-se que podia-se escolher mais de uma opção. Portanto, para cada uma das opções de resposta foram verificados os seguintes resultados: Cinquenta e cinco (68%) responderam acolhimento de idosos, quarenta e oito (59%) primeira e segunda infância, quinze (19%) família e comunidade, cinco (6%) menores privados do meio familiar, quatro (5%) reabilitação e integração da pessoa com deficiência, uma (1%) apoio na área de doenças do foro mental e psiquiátrico. Apoio à área de toxicodependência, apoio a mulheres vítimas de violência e outras não se verificaram na amostra em estudo.

Quadro 5.2 - Utentes



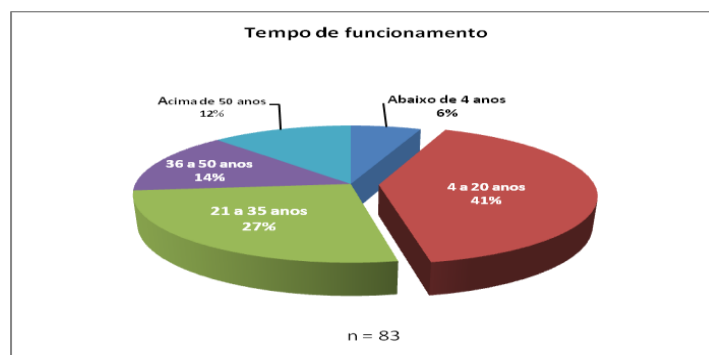
Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 69% das instituições têm como utentes idosos e 64% têm como utentes infância, sendo os dois grupos mais verificados, 24% têm como utentes a juventude, 23% a família, sendo os restantes grupos de utentes menos verificados: 8% assinalam deficientes, 6% indicam outros e



1% respondem toxicodependentes. As respostas estão diretamente relacionadas com as valências propostas. Os que respondem outros especificam adultos, CAFAP, Comunidade /Cantina Social, Desporto e RSI. Estas respostas sociais são compatíveis com os registos divulgados na Carta Social (2009), que refere que os serviços estão voltados, em sua maioria, para o atendimento às pessoas idosas, seguidos de crianças e jovens.

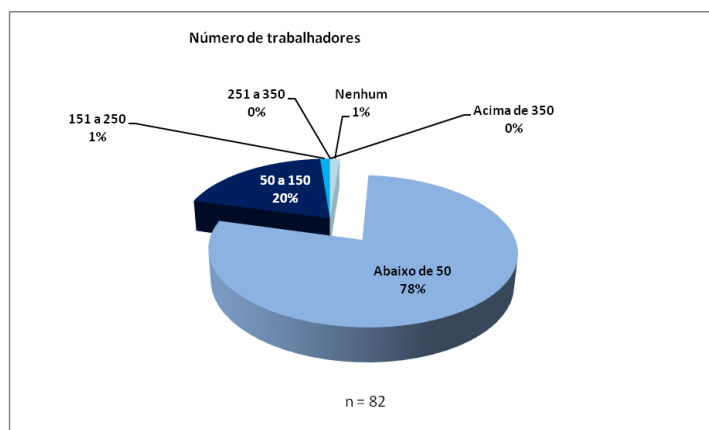
Quadro 5.3 - Idade



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 41% das instituições têm entre 4 e 20 anos, 27% entre 21 e 35 anos, sendo estes os maiores ofensores, 14% entre 36 e 50 anos, 12% acima de 50 anos e 6% abaixo de 4 anos.

Quadro 5.4 - Tamanho



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 78% das instituições têm menos de 50 trabalhadores, 20% têm entre 50 a 150, 1% entre 151 a 250 e nenhuma acima de 251 trabalhadores. Este resultado não difere dos índices estatísticos sobre a média do tamanho das OSFL: apenas 25% têm mais de 20 trabalhadores (Carvalho, 2010).





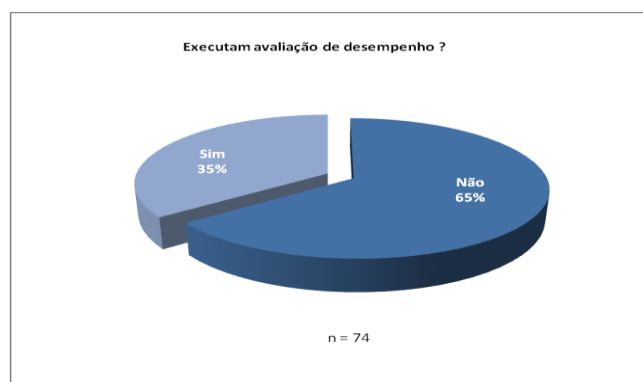
Quadro 5.5 - Voluntariado



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Das instituições da amostra, 67% dos dirigentes são voluntários.

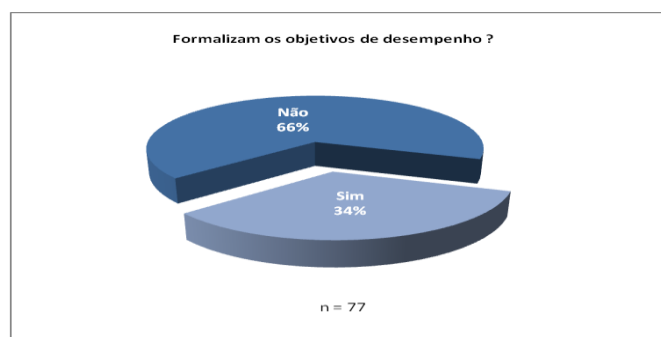
Quadro 5.6 - Avaliação de desempenho



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 35% das instituições avaliam o desempenho dos seus colaboradores.

Quadro 5.7 - Objetivos de desempenho organizacional

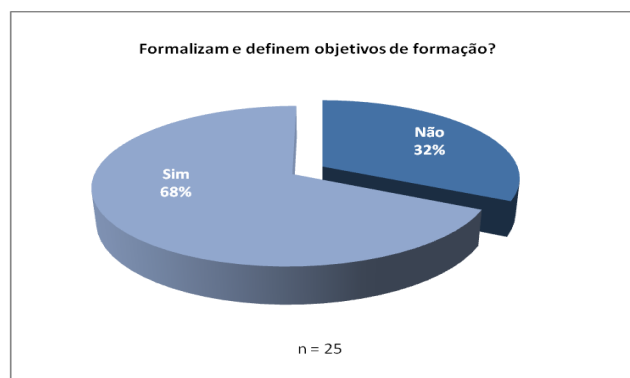


Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 34% das instituições definem formalmente os objetivos de desempenho da instituição.



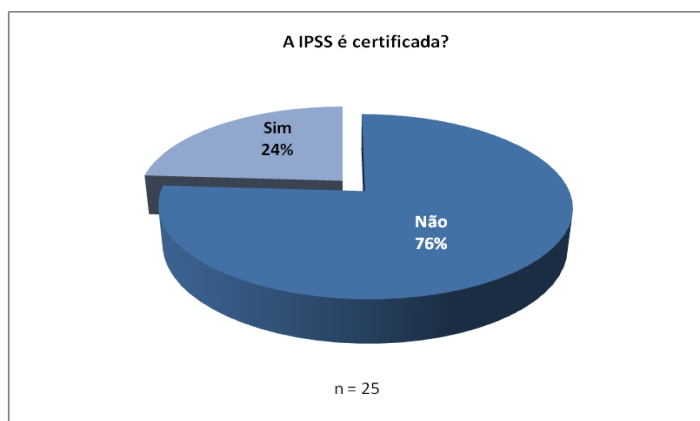
Quadro 5.8 - Integração dos objetivos de formação nos objetivos organizacionais



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 68% das instituições que formalizam os seus objetivos de desempenho têm, nesse documento, um objetivo relacionado à formação dos colaboradores. Embora apenas 32% das instituições definam formalmente os objetivos de desempenho da instituição, dessas, 70% têm algum objetivo relacionado com a formação dos trabalhadores.

Quadro 5.9 - Modelo de gestão

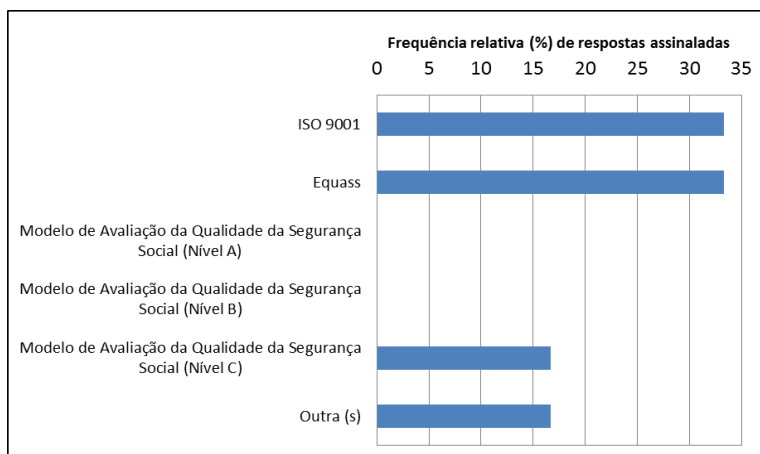


Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 24% das instituições que têm objetivos de desempenho formalmente definidos são certificadas.



Quadro 5.10 - Tipo de certificação



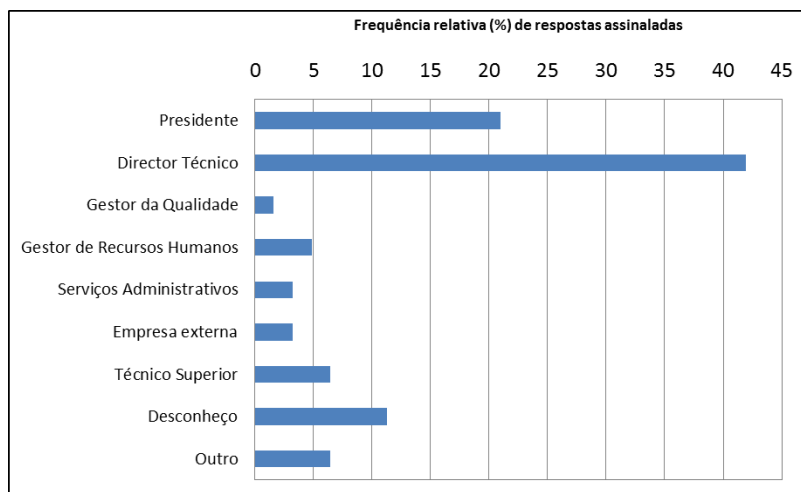
Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 33% (2 instituições) das instituições certificadas têm certificação ISO 9001, também 33% (2 instituições) têm certificação Equass, 17% (1 instituição) têm certificação Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível C) e também 17% (1 instituição) têm outra certificação, que é a Equass - Nível II - Excelência.

Em resumo, a IPSS típica da amostra apresenta serviços e equipamentos que atendem utentes idosos, crianças e jovens, está em funcionamento entre 4 a 20 anos, tem menos que 50 trabalhadores, possui voluntários na Direção. A maioria não tem qualquer reconhecimento dos seus processos de gestão (certificações), não faz avaliação de desempenho dos seus recursos humanos, nem formaliza os seus próprios objetivos de desempenho.

#### 5.4 Caracterização da função do responsável de formação

Quadro 5.11 - Cargo ocupado

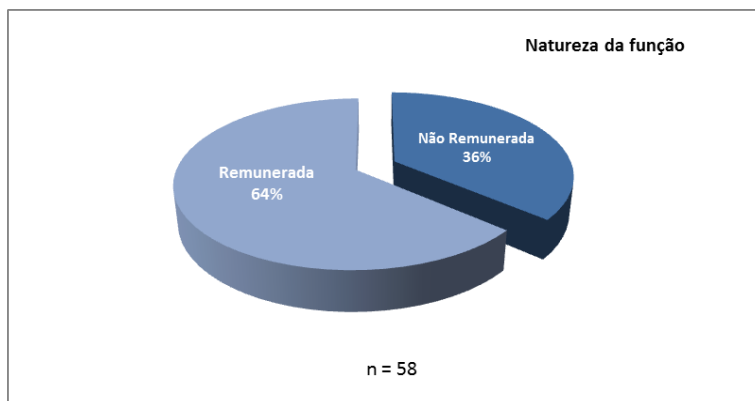


Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS



Relativamente a quem assume a responsabilidade pela formação, na amostra, 42% responde o Diretor Técnico, 21% o Presidente, 11% desconhece, 6,5% assinalam Técnico Superior, também 6,5% indicam outro (estas quatro respostas são depois especificadas por: Diretor Geral, A Contatar, Vice-Presidente, e Vice-Presidente da Direção), 4,8% assinalam Gestor de Recursos Humanos, 3,2% indicam Serviços Administrativos, também 3,2% respondem Empresa externa e 1,6% indica Gestor da Qualidade. Quem gere o processo de formação é, principalmente, o Diretor Técnico seguido pelo Presidente, verificando-se ainda outras respostas, sendo importante assinalar que a terceira resposta mais dada é que desconhecem o responsável.

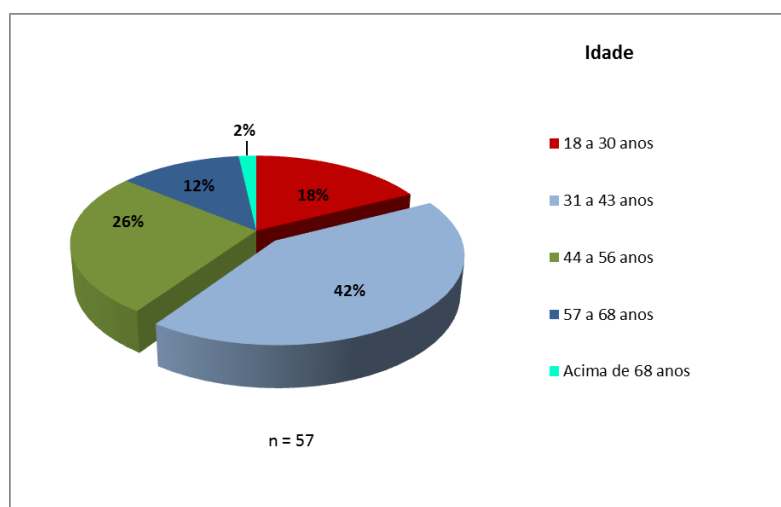
Quadro 5.12 -Natureza da função



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 64% respondem que a natureza da função é remunerada, os restantes 36% que não é remunerada.

Quadro 5.13 - Idade

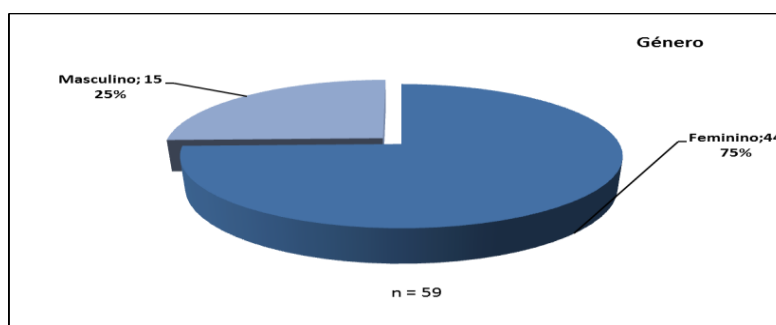


Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS



Na amostra, 42% respondem entre 31 e 43 anos, 26% entre 44 e 56 anos, 18% entre 18 e 30 anos, 12% entre 57 e 68 anos e 2% acima de 68 anos.

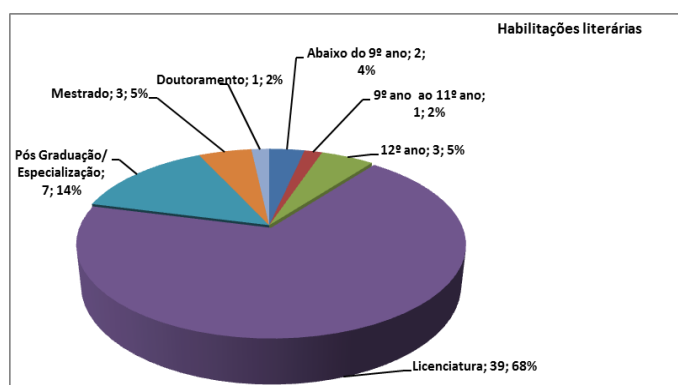
Quadro 5.14 – Género



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 75% respondem género feminino, os restantes 25% assinalam género masculino.

Quadro 5.15 - Habilitações

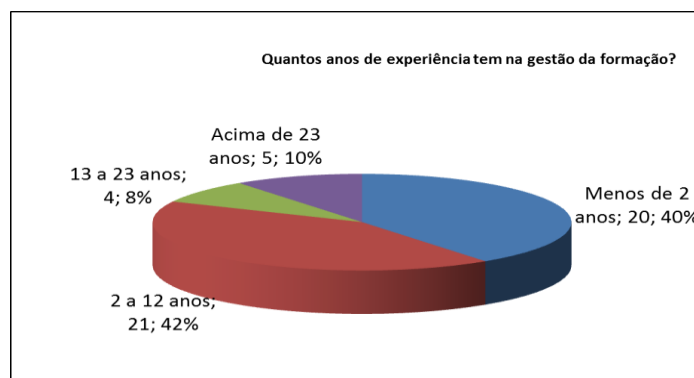


Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 68% respondem licenciatura, 14% Pós graduação/ especialização, verificando-se ainda as restantes respostas ilustradas, com menor frequência.



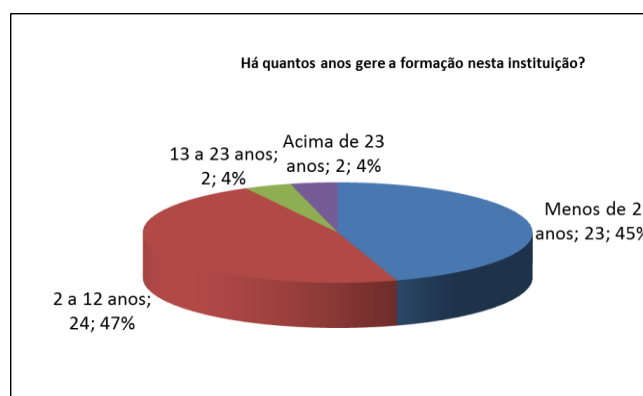
Quadro 5.16 - Tempo de experiência na função



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 42% respondem entre 2 e 12 anos, 40% menos de 2 anos, 10% acima de 23 anos e 8% entre 12 e 23 anos.

Quadro 5.17 - Longevidade na gestão da formação da instituição



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

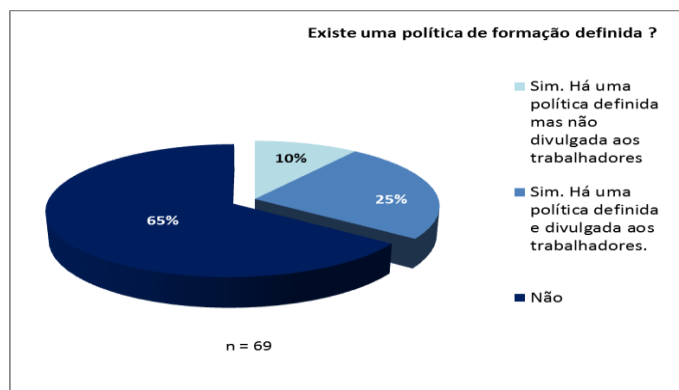
Na amostra, 47% respondem entre 2 e 12 anos, 45% menos de 2 anos, 4% acima de 23 anos e 4% entre 12 e 23 anos.

Ou seja, o perfil da pessoa que é responsável pelas atividades de formação ocupa função de natureza remunerada, tem idade entre 31 e 43 anos, é do género feminino, com licenciatura, entre 2 e 12 anos ou menos de 2 anos de experiência na gestão da formação e está entre 2 e 12 anos ou menos de 2 anos nesta função na instituição.



## 5.5 Práticas de formação

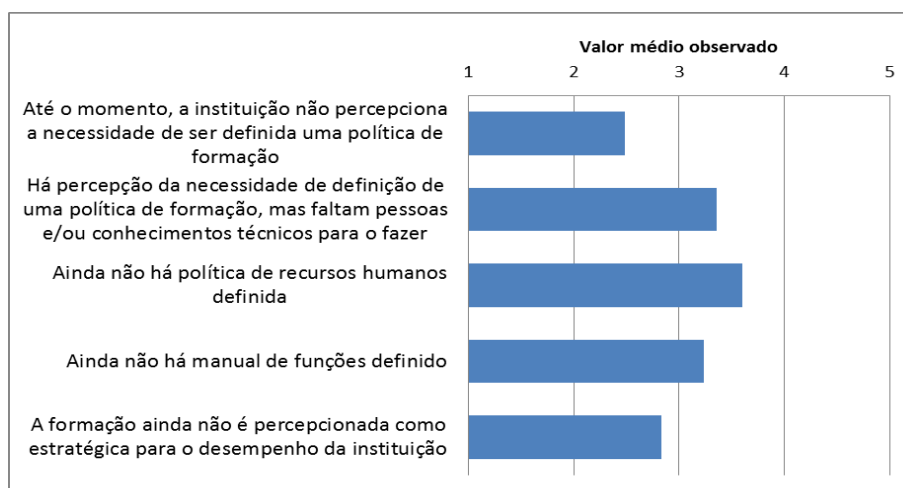
Quadro 5.18 - Política de formação



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, 67% respondem que a instituição não tem política de formação, 24% que a instituição tem política de formação definida e divulgada aos trabalhadores e 9% que a instituição tem política de formação definida mas não divulgada aos trabalhadores. A maioria das instituições não têm política de formação definida e apenas um quarto das instituições tem política de formação definida e divulgada aos trabalhadores.

Quadro 5.19 - Justificações pela falta de política de formação



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

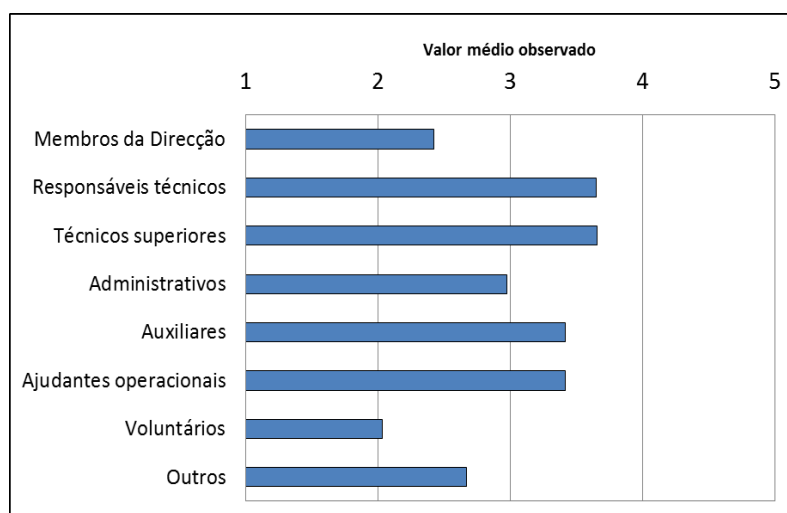
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo em parte; 3- Não discordo nem concordo; 4- Concordo em parte; 5- Concordo totalmente.



Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a concordância superior para “Ainda não há política de recursos humanos definida”, seguida de “Há percepção da necessidade de definição de uma política de formação, mas faltam pessoas e/ou conhecimentos técnicos para o fazer” e de “Ainda não há manual de funções definido”, todos com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, sendo a concordância inferior para “Até o momento, a instituição não percebe a necessidade de ser definida uma política de formação”, seguida de “A formação ainda não é percebida como estratégica para o desempenho da instituição”, ambas com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

Quadro 5.20 - Público-alvo



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

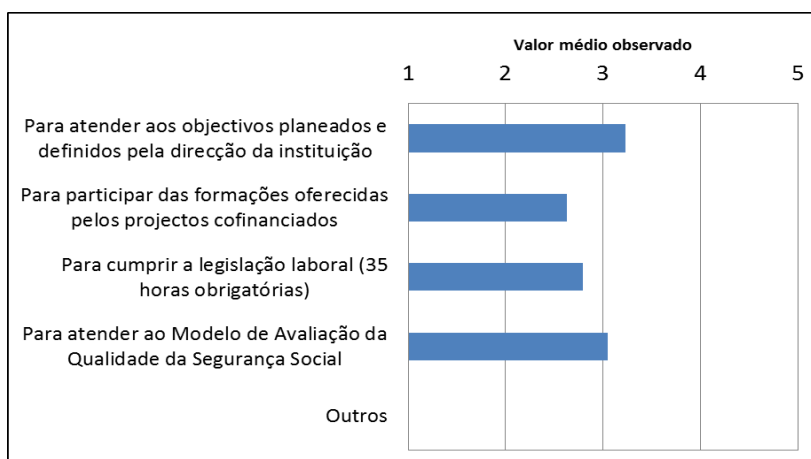
1- Nunca; 2-Raramente; 3-Por vezes; 4- Quase sempre; 5- Sempre

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência superior para “Responsáveis Técnicos” e “Técnicos superiores”, seguida de “Auxiliares” e “Ajudantes operacionais”, todos com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, depois surgem “Administrativos”, sendo a frequência inferior para “Voluntários”, seguida de “Membros da Direcção” e de “Outros” (Programas de Inserção/Empregos, Estágios Profissionais), ambas com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.



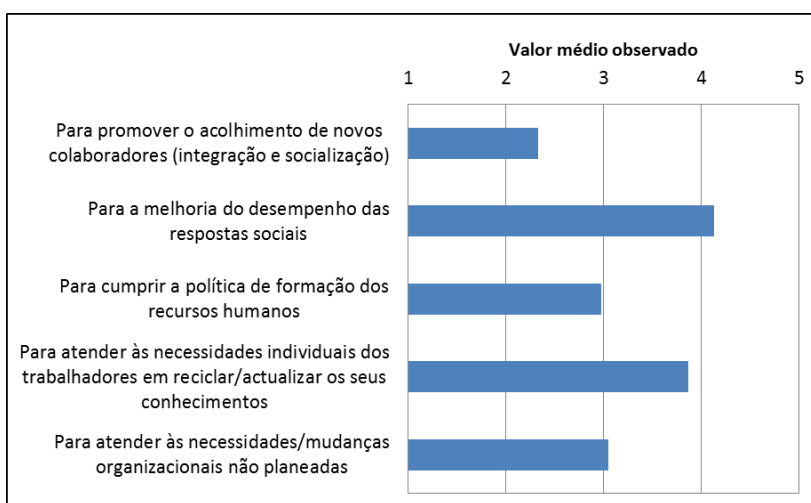


Quadro 5.21a - Finalidades das formações



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Quadro 5.21b – Finalidades das formações



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

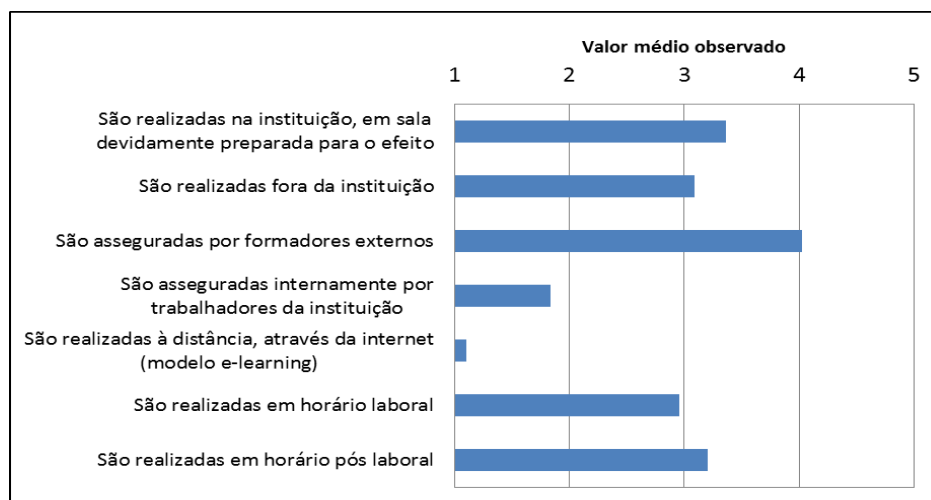
1- Nunca; 2-Raramente; 3-Por vezes; 4- Quase sempre; 5- Sempre

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência superior para “Para a melhoria do desempenho das respostas sociais”, seguida de “Para atender às necessidades individuais dos trabalhadores em reciclar/actualizar os seus conhecimentos”, ambas com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, depois surgem “Para atender aos objetivos planeados e definidos pela direcção da instituição”, “Para atender às necessidades/mudanças organizacionais não planeadas”, “Para atender ao Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social” e “Para cumprir a política de formação dos recursos



humanos”, com valor médio próximo do ponto intermédio da escala de medida, sendo a frequência inferior para “Outros”, seguida de “Para promover o acolhimento de novos colaboradores (integração e socialização)” e depois de “Para participar das formações oferecidas pelos projetos cofinanciados” e “Para cumprir a legislação laboral (35 horas obrigatórias)”, todas com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida. Os objetivos com que são realizadas as ações de formação, ou seja, que influenciam a decisão para que a formação seja a solução, são principalmente a melhoria do desempenho das respostas sociais, atender às necessidades individuais dos trabalhadores em reciclar/atualizar os seus conhecimentos, depois para atender aos objetivos planeados e definidos pela direção da instituição, às necessidades/mudanças organizacionais não planeadas, ao Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social e para cumprir a política de formação dos recursos humanos, verificando-se menos os objetivos de promover o acolhimento de novos colaboradores (integração e socialização), para participar das formações oferecidas pelos projetos co-financiados e para cumprir a legislação laboral (35 horas obrigatórias).

Quadro 5.22 - Meios que asseguram as formações



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

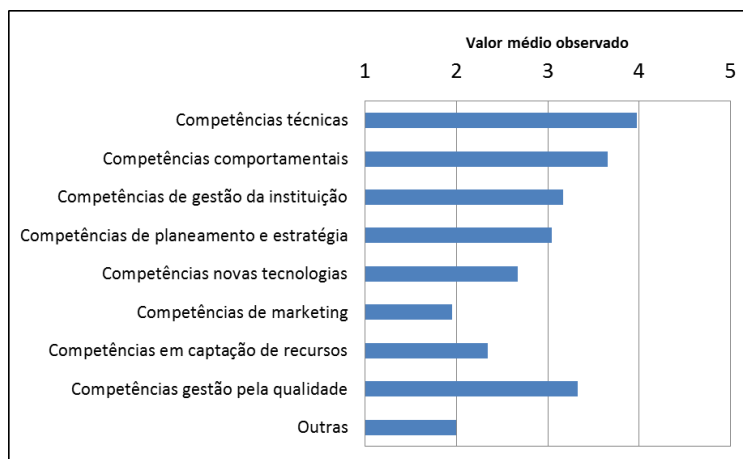
1- Nunca; 2-Raramente; 3-Por vezes; 4- Quase sempre; 5- Sempre

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência superior para “São asseguradas por formadores externos”, seguida de “São realizadas na instituição, em sala devidamente preparada para o efeito” e “São realizadas em horário pós laboral” e depois



“São realizadas fora da instituição”, todos com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, depois surgem “São realizadas em horário laboral”, sendo a frequência inferior para “São realizadas à distância, através da internet (modelo *e-learning*)”, seguida de “São asseguradas internamente por trabalhadores da instituição (escolhidos pela sua experiência profissional e/ou formação académica, etc.)”, ambas com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida. O processo é, em regra, implementado por formadores externos, realizado na instituição, em horário pós laboral, embora também se verifique a formação fora da instituição, em horário laboral. Raramente são realizadas à distância ou por trabalhadores da instituição.

Quadro 5.23 - Âmbito das competências



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

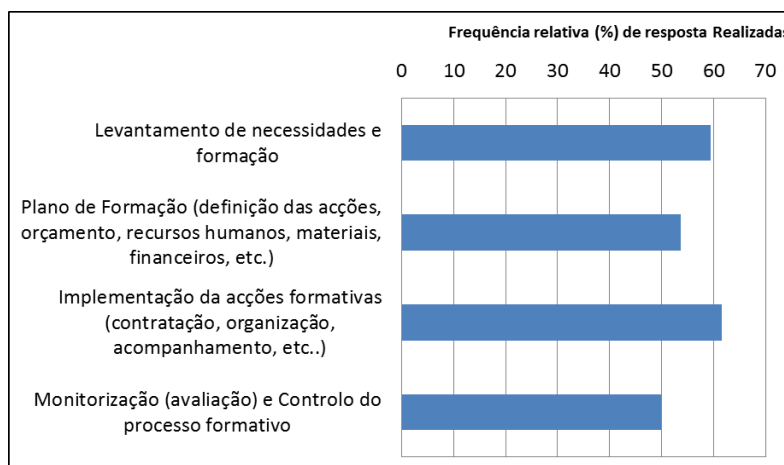
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nunca; 2-Raramente; 3-Por vezes; 4- Quase sempre; 5- Sempre

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência superior para “Competências técnicas”, seguida de “Competências comportamentais” e depois de “Competências gestão pela qualidade”, “Competências de gestão da instituição” e “Competências de planeamento e estratégia”, sendo a frequência inferior para “Competências de Marketing” e “Outras”, seguida de “Competências em captação de recursos” e “Competências novas tecnologias”, todas com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida. Na opção “Outras”, é especificado apenas formações relacionadas com requisitos legais.



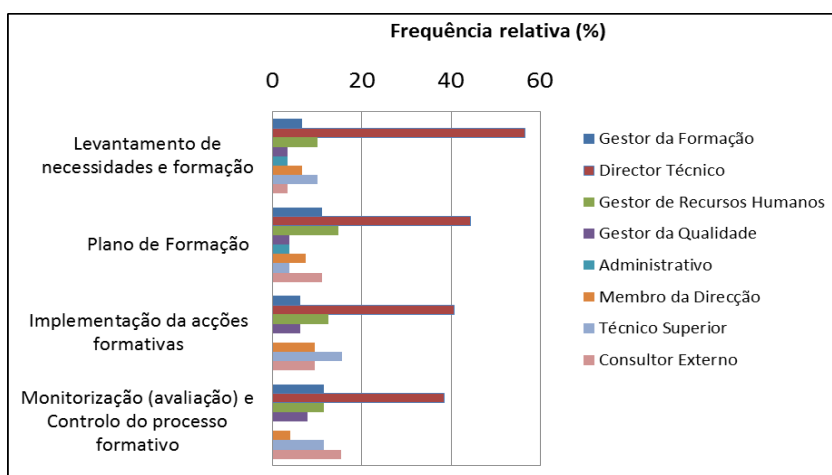
Quadro 5.24 - Processo de formação



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores observados apresentam as variações ilustradas, sendo realizadas por perto de 60% “Implementação da ações formativas (contratação, organização, acompanhamento, etc.)” e “Levantamento de necessidades e formação”, e realizadas por cerca de 50% “Plano de Formação (definição das ações, orçamento, recursos humanos, materiais, financeiros, etc.)”, “Monitorização (avaliação) e Controlo do processo formativo”. As etapas do processo formativo são cumpridas por pouco mais de metade dos respondentes e o plano de formação é elaborado também por pouco mais de metade dos respondentes.

Quadro 5.25 - Atribuição de responsabilidades



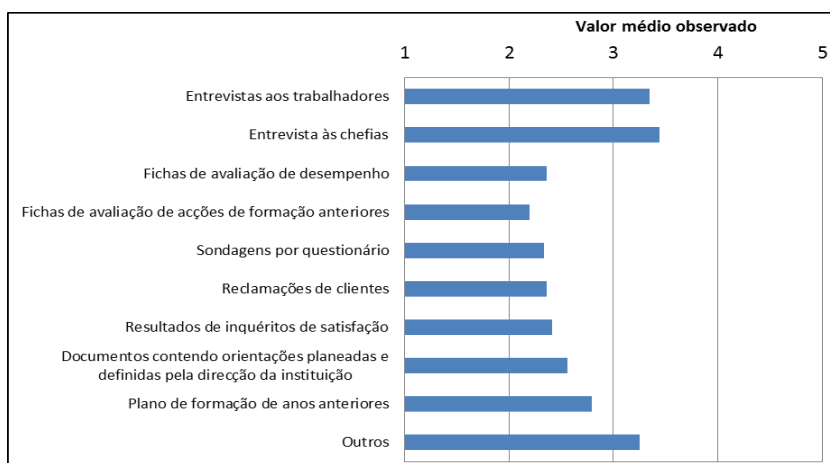
Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores observados apresentam as variações ilustradas, sendo sempre o principal responsável pelas atividades de gestão da formação realizadas o Director Técnico: por 57% do



Levantamento de necessidades e formação, 44% do Plano de Formação, 41% da Implementação da ações formativas e 39% da Monitorização (avaliação) e Controlo do processo formativo. No Levantamento de necessidades e formação surgem de seguida o Gestor de Recursos Humanos e Técnico Superior, cada indicado por 10%. No Plano de Formação surgem de seguida o Gestor de Recursos Humanos, indicado por 15% e o Gestor da Formação e Consultor Externo, cada indicado por 11%. Na Implementação da ações formativas surgem de seguida o Gestor de Recursos Humanos, indicado por 13% e o Membro da Direção e Consultor Externo, cada um indicado por 9%. Na Monitorização (avaliação) e Controlo do processo formativo surgem de seguida o Consultor Externo, indicado por 15% e o Gestor de Recursos Humanos, Gestor da Formação e Técnico Superior, cada indicado por 12%.

Quadro 5.26 – Fontes de diagnóstico/levantamento de necessidades



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

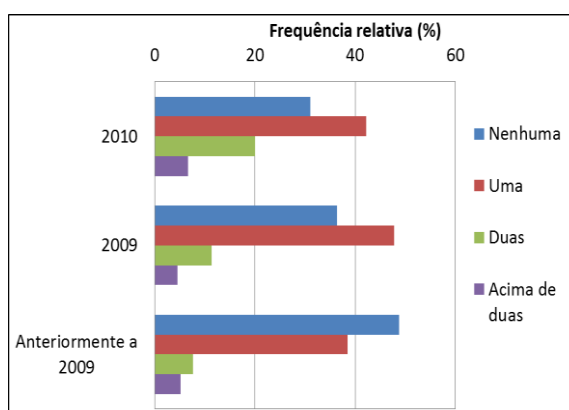
1- Nunca; 2-Raramente; 3-Por vezes; 4- Quase sempre; 5- Sempre

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência superior para “Entrevista às chefias” e “Entrevistas aos trabalhadores”, seguida de “Outros”, todas com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, depois surgem “Plano de formação de anos anteriores”, “Documentos contendo orientações planeadas e definidas pela direcção da instituição”, “Resultados de inquéritos de satisfação”, “Fichas de avaliação de desempenho”, “Reclamações de clientes” e “Sondagens por questionário”, seguidas de “Fichas de avaliação de ações de formação anteriores”, todas com valor médio inferior ao ponto



intermédio da escala de medida. Na opção “Outros” são especificados quotidiano, Reuniões e *Focus Group* e solicitadas diretamente, por cada um elemento da amostra. Quem participa do levantamento de necessidades formativas são, principalmente, as chefias os trabalhadores, por meio de entrevistas, seguida de outros, depois surgem Plano de formação de anos anteriores e Documentos contendo orientações planeadas e definidas pela direção da instituição, seguidos de Resultados de inquéritos de satisfação, Fichas de avaliação de desempenho, Reclamações de clientes e Sondagens por questionário, sendo menos utilizadas Fichas de avaliação de ações de formação anteriores.

Quadro 5.27 - Frequência de levantamento de necessidades de formação



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

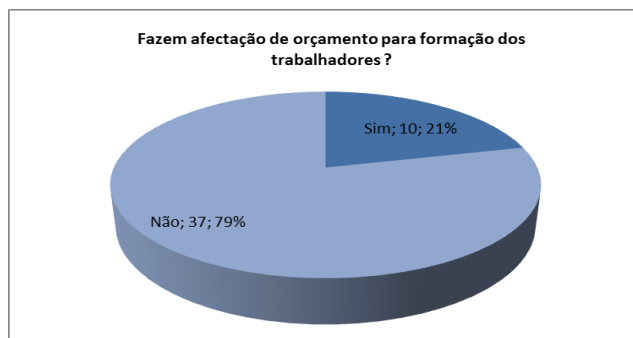
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nenhuma; 2 -Uma; 3 -Duas; 4- Acima de duas

Os valores observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência de uma vez superior para 2009 (48%) e 2010 (42%), mas anteriormente a 2009 a frequência de nenhuma vez (49%) é superior. A frequência da resposta duas vezes aumenta de anteriormente a 2009 para 2010, a frequência da resposta acima de duas vezes é superior para 2010, a frequência da resposta nenhuma vez diminui de anteriormente a 2009 para 2010. Podemos concluir que o levantamento de necessidades de formação tem vindo a ser realizado com mais frequência em 2009 e ainda mais em 2010.



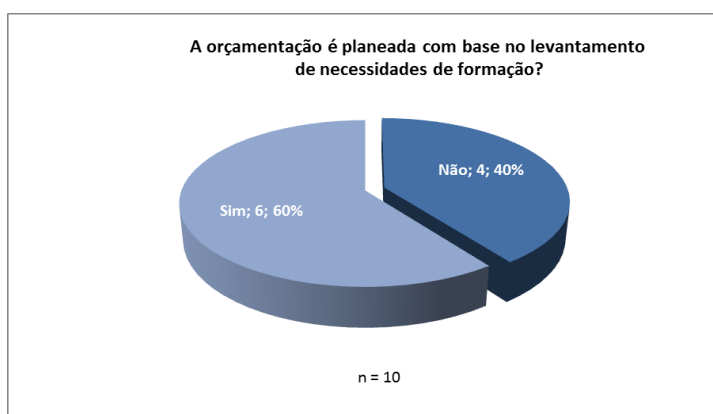
Quadro 5.28 - Afetação de orçamento



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, apenas 21% das instituições têm orçamentação destinada especificamente a formação dos trabalhadores.

Quadro 5.29 - Aprovisionamento de recursos baseado no levantamento de necessidades



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Das dez instituições que têm orçamentação destinada especificamente a formação dos trabalhadores, 60% respondem afirmativamente a esta questão. No geral, as fontes de recursos para a implementação da formação não são constituídas a partir de orçamentação destinada especificamente a formação dos trabalhadores, pois esta situação verifica-se em muitos poucos casos.



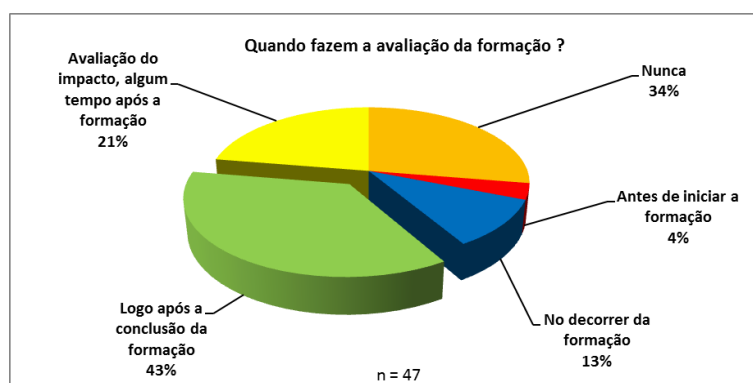
Quadro 5.30 - Aprovação do orçamento pelos dirigentes



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Das dez instituições que têm orçamentação destinada especificamente a formação dos trabalhadores, todas respondem afirmativamente a esta questão. Em resumo, para as poucas instituições que destinam orçamentação destinada especificamente a formação dos trabalhadores, metade realiza essa orçamentação a partir do levantamento de necessidades de formação e todas têm a orçamentação aprovada pela direção.

Quadro 5.31 - Metodologia de avaliação



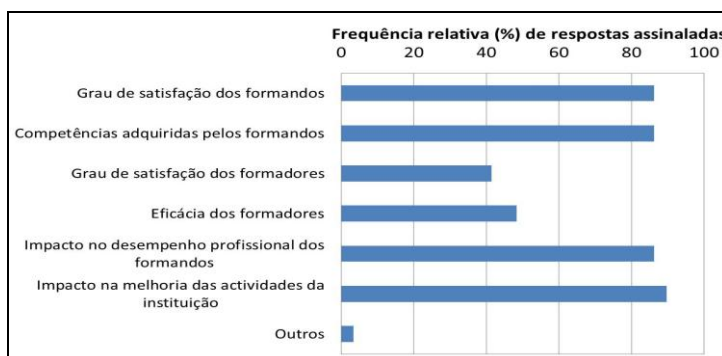
Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores observados apresentam as variações ilustradas, fazendo 43% das instituições a avaliação "Logo após a conclusão da formação", 34% nunca fazem a avaliação, 21% fazem a "Avaliação do impacto, algum tempo após a formação", 13% avaliam "No decorrer da formação" e 4% "Antes de iniciar a formação". A metodologia de avaliação de formação recorrente é, principalmente, "Logo após a conclusão da formação" ou "Avaliação do impacto, algum tempo após a formação". No entanto, perto de um terço das respostas dizem nunca fazer avaliação.





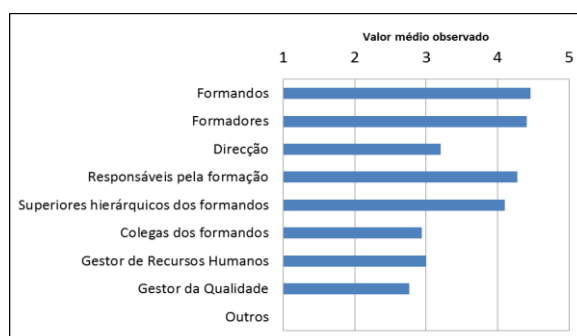
Quadro 5.32 - Critérios de avaliação



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores observados apresentam as variações ilustradas, 90% das instituições recolhe informação sobre “Impacto na melhoria das atividades da instituição”, 86% recolhe informação sobre “Grau de satisfação dos formandos”, “Impacto no desempenho profissional dos formandos” ou “Competências adquiridas pelos formandos”, 48% recolhe informação sobre “Eficácia dos formadores”, 41% sobre “Grau de satisfação dos formadores”, e 3% recolhe “Outros”. Nos outros é especificada “Sugestões/ aplicabilidade na instituição”. Os critérios de avaliação mais utilizados são impacto na melhoria das atividades da instituição, grau de satisfação dos formandos, impacto no desempenho profissional dos formandos e competências adquiridas pelos formandos, pela grande maioria dos respondentes, perto de metade utiliza a eficácia dos formadores e grau de satisfação dos formadores.

Quadro 5.33 - Avaliadores



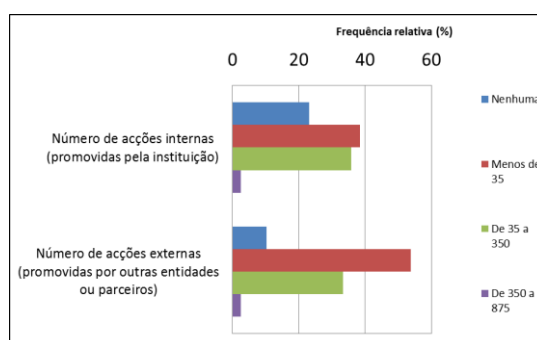
Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a frequência superior para “Formandos”, “Formadores”, “Responsáveis pela formação” e “Superiores hierárquicos dos formandos”, todas com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, depois surgem “Direção”, “Gestor de Recursos Humanos”, “Colegas dos formandos”, “Gestor



da Qualidade”, todas com valor médio próximo do ponto intermédio da escala de medida. Na opção “Outros” não é especificada a resposta. Quem é envolvido no processo de avaliação da formação são, principalmente, formandos, formadores, responsáveis pela formação e superiores hierárquicos dos formandos, e também Direção, Gestor de Recursos Humanos, colegas dos formandos e Gestor da Qualidade, embora estes com menor frequência.

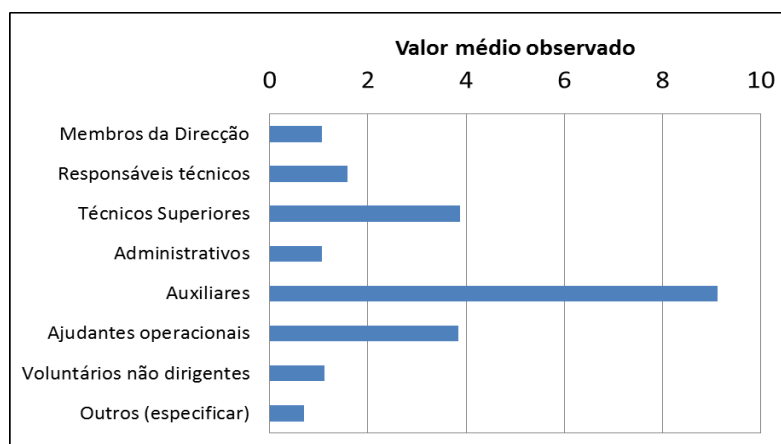
Quadro 5.34 - Carga horária investida em formações no ano de 2010



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Nenhuma instituição aplicou mais de 875 horas em ações de formação. Os valores observados apresentam as variações ilustradas, tendo 39% das ações internas menos de 35 h e 36% entre 35 e 350 h, apenas 3% (um caso) tem entre 350 e 875h, 23% respondem não existir nenhuma; para as ações externas, 54% têm menos de 35 h e 33% entre 35 e 350 h, apenas 3% (um caso) tem entre 350 e 875h, 10% respondem não existir nenhuma.

Quadro 5.35 - Número de trabalhadores que participaram em formações em 2010

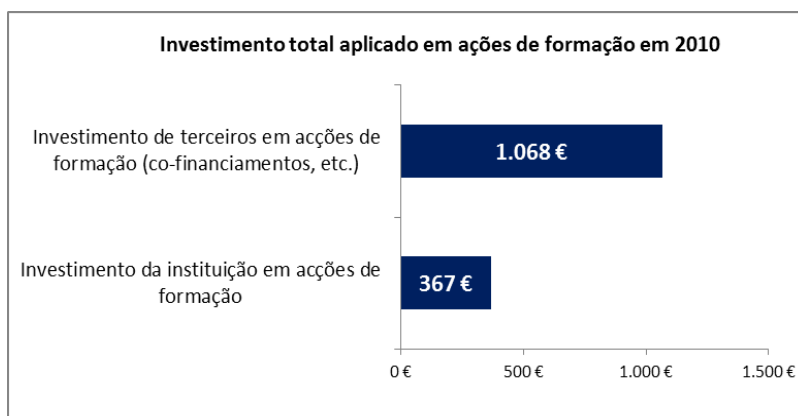


Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS



Na amostra, o valor médio do número de trabalhadores de cada categoria que participaram em ações de formação no ano de 2010 é superior para os auxiliares, seguido dos técnicos superiores e ajudantes operacionais, apresentando as restantes categorias todos valores médios muito próximos da unidade.

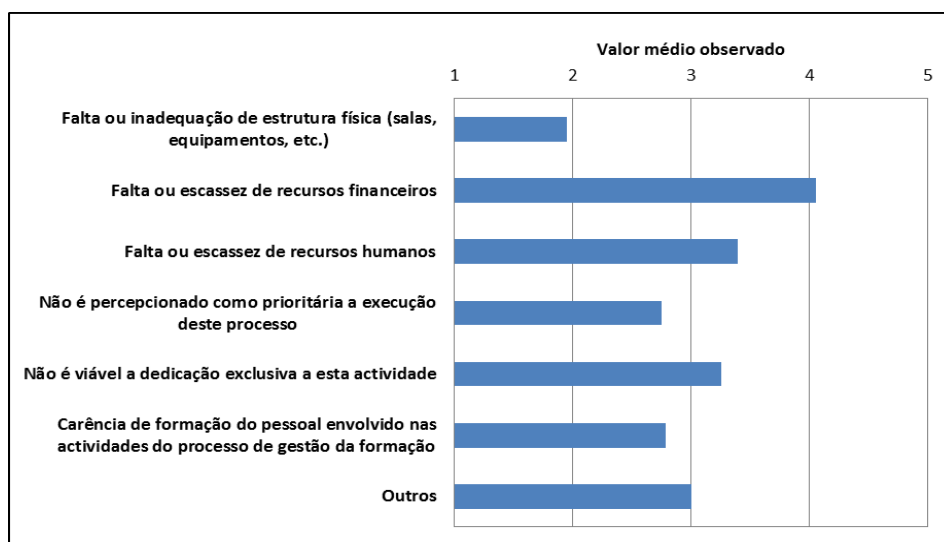
Quadro 5.36 - Investimento financeiro em formações no ano de 2010



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Na amostra, o valor médio do Investimento da instituição em ações de formação, no ano de 2010, é de 367 € e o valor médio do Investimento de terceiros em ações de formação é de 1068 €.

Quadro 5.37 - Dificuldades na gestão do processo de formação



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS



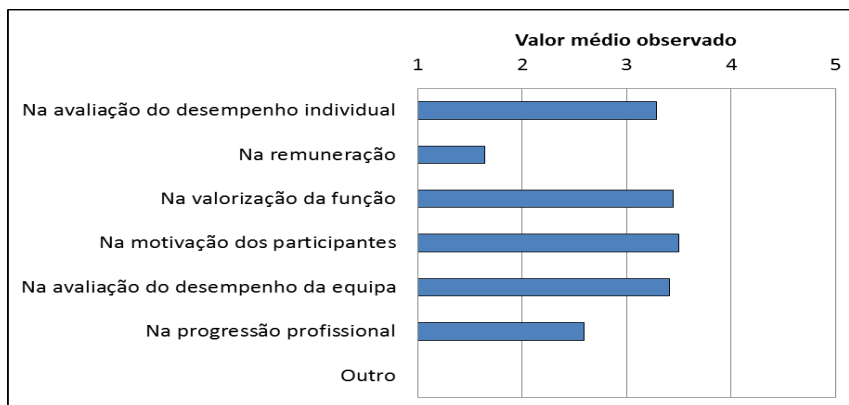
Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo em parte; 3- Não discordo nem concordo; 4- Concordo em parte; 5- Concordo totalmente.

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo a concordância superior para “Falta ou escassez de recursos financeiros”, seguida de “Falta ou escassez de recursos humanos” e de “Não é viável a dedicação exclusiva a esta atividade”, todos com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, depois de “Outros”, “Carência de formação do pessoal envolvido nas atividades do processo de gestão da formação” e “Não é percecionado como prioritária a execução deste processo”, sendo a concordância inferior para “Falta ou inadequação de estrutura física (salas, equipamentos, etc.)”, com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida. Nos outros, são especificados Não existe departamento de recursos humanos nem de formação e não se aplica. As dificuldades que se verificam na gestão da formação são, principalmente, falta ou escassez de recursos financeiros, de recursos humanos e por não ser viável a dedicação exclusiva a esta atividade, depois surgem carência de formação do pessoal envolvido nas atividades do processo de gestão da formação e não ser percecionado como prioritária a execução deste processo, sendo a menor dificuldade a falta ou inadequação de estrutura física (salas, equipamentos, etc.).



Quadro 5.38 - Impacto da formação na carreira do trabalhador



Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Não afeta; 2- Afeta pouco; 3- Não sei 4- Afeta muito; 5- Afeta totalmente

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, sendo o impacto superior para “Na motivação dos participantes”, “Na valorização da função” e “Na avaliação do desempenho da equipa”, seguida de “Na avaliação do desempenho individual”, todos com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, sendo o impacto inferior para “Na remuneração”, seguida de “Na progressão profissional”, com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida. Nos outros, não é especificado. O impacto das ações de formação na carreira dos trabalhadores da instituição verifica-se, principalmente, na motivação dos participantes, na valorização da função e na avaliação do desempenho da equipa, e depois na avaliação do desempenho individual, sendo o impacto inferior na remuneração e na progressão profissional.

Quadro 5.39 - Comentários e sugestões<sup>24</sup>

1.	“A gestão de formação está ainda em fase de implementação, sendo que existe desde a abertura do CAT uma preocupação na formação de todo o pessoal, quer contínua, quer mais específica. Sendo uma estrutura que tem laboração contínua 24h, torna-se difícil a participação de nr suficiente dos colaboradores ao mesmo tempo, tendo que ser repartido e em várias sessões; Outra dificuldade em conseguirmos formação é a falta de técnicos especializado nesta area, bem como a sua disponibilidade! Bem como uma plano de formação, sendo este complexo de executar...”
2.	“No ano de 2010, não demos formação ao pessoal em virtude de nos encontrar-mos temporariamente em instalações provisórias (em que as condições de funcionamento eram apenas as indispensáveis para podermos funcionar), por motivo de remodelação do edifício.”
3.	“A Formação Profissional disponível, gratuita, é escassa e uma IPSS como esta não tem condições financeiras para assumir os custos inerentes. Mas há consciência da necessidade e importância da valorização contínua dos seus colaboradores.”
4.	“Os nossos recursos humanos são reduzidos, sobretudo no apoio à terceira idade. Nem sempre é possível conjugar a formação, extremamente necessária, com a disponibilidade horário das colaboradoras. Pós - Laboral é difícil de completar uma turma e em horário laboral as atividades diárias são muito absorventes e daí a pouca adesão. Também é bem evidente o desgaste das colaboradoras. A idade média já ultrapassa os 50 anos.”
5.	“As ações de formação que temos desenvolvido acabam por ser financiadas por iniciativas de outra natureza. participam colaboradores da instituição e convidados de outras instituições a trabalhar na mesma área. A definição destas necessidades é feita directamente à direção, considerando número reduzido de colaboradores”
6.	“A Instituição encontra-se numa fase inicial de implementação dos procedimentos ao nível da Qualidade, nos quais se pretende incluir uma política de formação devidamente adequadas às necessidades dos colaboradores.”
7.	“ Entidade tem desenvolvido as formações necessárias quer com formadores internos (Técnicos superiores habilitados com CAP), quer com a colaboração de Técnicos externos que o fazem graciosamente. A Instituição disponibiliza os espaços e os recursos necessários. Este ano iniciámos também a formação para pais/significativos, com o desenvolvimento de três temas: Sexualidade na Pessoa com Deficiência; As Perturbações do Espectro do Autismo e a Abordagem aos Duplos e Triplos Diagnósticos.”
8.	“O investimento não foi nenhum por parte da instituição pois toda a formação que temos está ser fornecida pelo FAS2 (Formação de Ação Solidária).”
9.	“A Instituição está no processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade, não só por imposição dos organismos competentes mas também para organização do seu sistema. Possibilitará alterar a forma de pensar no que se refere especificamente à importância do levantamento de necessidades de formação e incentivo à mesma, para o melhor desempenho dos seus recursos humanos, passando a proceder a avaliações desse desempenho, sempre numa perspectiva de melhoria contínua. Neste momento a formação é da iniciativa dos próprios funcionários, técnicos superiores e membros da direção (que detectam as suas necessidades), a expensas dos mesmos e em horário pós-laboral.”
10.	“Esta Instituição está a iniciar a sua atividade. O LAR abriu aos idosos em Junho/2001.”

Fonte: Questionário aplicado a 85 IPSS

No próximo capítulo serão sintetizadas as principais conclusões decorrentes da análise de dados até aqui apresentadas, de modo a procurar responder aos objetivos que nortearam este estudo, como também sugeridas investigações a considerar para o futuro.

<sup>24</sup> Os comentários aqui apresentados não sofreram quaisquer correções.



---

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO**

---







## 6.1. Introdução

Neste capítulo faz-se uma síntese das conclusões do estudo, uma reflexão sobre os aspetos aqui levantados, como também delineiam-se sugestões a considerar nas práticas de gestão das instituições que participaram desta investigação.

## 6.2. Síntese das evidências obtidas

Conforme apresentado no Capítulo 1, o objetivo desta investigação, de carácter exploratório, consistiu na verificação do cumprimento das etapas do ciclo de formação nas práticas do processo de gestão da formação das IPSS. Neste sentido, procurou-se com este estudo encontrar informações que dessem resposta à questão de partida: As IPSS, nas suas práticas, cumprem as etapas do ciclo formativo?

A grelha de questões orientou o processo de recolha de dados, conforme já explicitado no Capítulo 4. Das suas respostas, pretendia-se atender aos objetivos da investigação, de uma forma fundamentada e construtiva. À luz dessas premissas, seguem-se as análises dos dados recolhidos<sup>25</sup>.

---

### CARACTERIZAÇÃO TÍPICA DO RESPONSÁVEL DE FORMAÇÃO

---

A função é de natureza remunerada (Quadro 5.12). O profissional que a assume é do género feminino (Quadro 5.14), com idade entre 31 e 43 anos (Quadro 5.13), possui licenciatura (Quadro 5.15), tem experiência na função (Quadro 5.16) e no exercício desta na instituição em que trabalha. Quem gere o processo de formação é o Diretor Técnico (Quadro 5.11), o que evidencia a diversidade de funções desempenhadas pelo responsável de formação, que não se dedica exclusivamente ou maioritariamente a essa função. Os dados seleccionados quanto à natureza remuneratória e a licenciatura ratificam os requisitos inerentes a esse cargo. O contexto também evidencia a diversidade de funções desempenhadas pelo responsável de formação.

A circunstância desta função estar a ser desempenhada por um profissional em nível de direcção aponta em sentido diferente à realidade descrita nos estudos de Pettigrew e colaboradores (referidos em Cruz, 1998) em que são poucos os casos em que o responsável de formação ocupa este nível. Todavia, é consistente com a realidade referida por Caspar e Vonderscher

---

<sup>25</sup> Os depoimentos que venham a ser transcritos do Quadro 5.39, neste capítulo, não sofreram quaisquer correções



(1986) onde essa situação é muito comum nas organizações de pequena ou média dimensão, em que a escassez de recursos humanos obriga à acumulação de funções.

O percentual de resposta para a idade, habilitações e tempo de experiência na função, corresponde aos índices do estudo de Caspar e Vonderscher (1986) que advogam ser estes critérios relevantes para o bom desempenho da função, que requer alguém que conheça bem a organização, a sua envolvente e os seus problemas.

A sinalização de que a função não é assumida por um profissional destacado para o efeito, a indicação do presidente como segundo mais votado, seguida do desconhecimento do ocupante da função (Quadro 5.11) são indícios que leva a admissão, como hipótese, do papel secundário atribuído à função. De um modo geral, infelizmente, a prática de remeter a formação para um segundo plano, dentre as diferentes atividades de gestão, ainda é uma realidade nas empresas portuguesas (Campos, 198, Lacomblez & Freitas, 1992, Porter *et al.*, 1994, referidos em Cruz, 1998).

Cabe umas considerações. No setor social, muitos dos dirigentes nem sempre têm a disponibilidade, experiência e formação para a função que desempenham (Bowen, 1994, Resende, 2007, Rodrigues, 2009). É uma realidade a premência por uma preparação dos seus profissionais para as novas formas de gestão, principalmente dos que gerem atividades no âmbito da gestão de recursos humanos. A baixa literacia identificada entre os gestores, anteriormente referida por Susana Almeida (EXIT, 2010), pode indiciar constrangimentos ao exercício da atividade. Ainda segundo esta gestora, os decisores “trabalham actualmente com Técnicos Superiores jovens, cujas sinergias dificilmente serão libertadas por deficiente orientação. As visões são antagónicas assim como as experiências de ambos os indivíduos. A implementação de novos processos e a visão inovadora do sector fica assim comprometida.” (EXIT, 2010, p. 5)<sup>26</sup>.

Nessa perspetiva, entende-se que há um caminho a percorrer, no sentido de promover uma adaptação à realidade que se impõe. Segundo Meignant (1999), as competências podem fazer a diferença para o desempenho da função. Considerando-se a importância que têm os recursos humanos para as OSFL (Anheier, 2000; Saunders, 2004), a gestão da formação deve ser assumida por profissionais detentores dos conhecimentos técnicos capazes de assegurar

---

<sup>26</sup> O texto foi transcrito sem quaisquer correções



---

## PRÁTICAS DE FORMAÇÃO

---

### DIAGNÓSTICO/LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

---

Mais da metade dos inquiridos indicam a realização do diagnóstico/levantamento de necessidades de formação (Quadro 5.24, Quadro 5.25, Quadro 5.26, Quadro 5.27, Quadro 5.39).

*“A definição destas necessidades é feita directamente à direção, considerando o número reduzido de colaboradores” (Quadro 5.39, 5)*

No entanto, apesar dos dados apontarem uma vez como a frequência mais praticada, duas vezes mostra uma tendência de crescimento (Quadro 5.27)

*“A Instituição está no processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade, não só por imposição dos organismos competentes mas também para organização do seu sistema. Possibilitará alterar a forma de pensar no que se refere especificamente à importância do levantamento de necessidades de formação e incentivo à mesma, para o melhor desempenho dos seus recursos humanos.” (Quadro 5.39, 9)*

Por todos os procedimentos que esta fase demanda, esses resultados parecem transparecer diferentes lógicas de execução, indiciando desarmonia com os procedimentos recomendados na literatura, comentados a seguir.

A etapa do diagnóstico/levantamento requer, para a sua execução, a assunção de critérios de análise. A literatura aponta alguns modelos e o nível de abrangência para a recolha de informações – organizacional, funcional e individual (Cook, 2005; McGehee & Thayer, 1961). De um modo geral, as orientações indicam medidas que envolvem vários aspetos a considerar na análise, tais como: missão organizacional, mudanças na envolvente e problemas de desempenho. Segundo Peretti (1998) dispor organizadamente das informações deve ser a primeira preocupação da gestão da formação, e as decisões decorrentes do seu processo devem ser encaradas com rigor e responsabilidade. Deste modo, entende-se que essa situação não evidencia o nível de rigor aconselhado.



As fontes de informação mais utilizadas, a entrevista às chefias e aos trabalhadores (Quadro 5.26), estão em harmonia com o que refere a literatura (Gomes *et al.*, 2008; Philips, 1997). Também evidencia a adoção de uma metodologia relativamente simples de recolha e informações. Há que se ressaltar as fontes menos utilizadas, as reclamações de clientes e inquéritos de satisfação, o que evidencia um défice de participação dos *stakeholders*. A quantas mais fontes se recorre (reclamações de clientes, sondagens internas, inquéritos de satisfação, etc.) mais enriquecido fica o procedimento. O baixo índice de escolha da avaliação de desempenho indicia desacordo com a literatura que, contrariamente considera uma importante ferramenta, indicando-a para a recolha de informações (Goldstein & Gessner, 1988). Segundo Cruz (1998) a avaliação de desempenho configura uma das fontes mais eficazes na garantia do reconhecimento da eficácia e do prestígio da política de formação das organizações. Deste modo, esta situação, hipoteticamente, pode ser explicada pela falta de definição de política de formação, de recursos humanos (Quadro 5.18 e Quadro 5.19), como também de pessoas capacitadas para realizar essa atividade, esta última mencionada por Aguinis e Kraiger (2009). O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Deste modo, faz todo o sentido usufruir dos benefícios que esta fonte pode oferecer. Há menção de alguma iniciativa no sentido de promover levantamento de necessidade consoante um modelo de processo.

*“A Instituição encontra-se numa fase inicial de implementação dos procedimentos ao nível da Qualidade, nos quais se pretende incluir uma política de formação devidamente adequadas às necessidades dos colaboradores.” (Quadro 5.39, 6)*

---

## PLANEAMENTO

---

O principal propósito das formações apontado pelas IPSS é a melhoria do desempenho das suas respostas sociais, seguido do atendimento às necessidades individuais dos trabalhadores em reciclar e atualizar os seus conhecimentos, e para atender aos objetivos definidos pela direção (Quadro 21a, Quadro 21b). Aqui se sobressaem algumas das características culturais e



distintivas dessas organizações, que são o comprometimento com a missão e a atenção aos interesses dos seus colaboradores (Martins, 1999; Vaz, 2010).

*“A gestão de formação está ainda em fase de implementação, sendo que existe desde a abertura do CAT uma preocupação na formação de todo o pessoal, quer contínua, quer mais específica.” (Quadro 5.39, 1)*

Em parte, os objetivos indicados alinham-se aos referidos na literatura: transmissão de competências para o desempenho (Goldstein & Gresner, 1988) e sustentação das estratégias organizacionais (Hendry, 1991). Porém, chama a atenção aquele que é indicado na última posição: para promover o acolhimento de novos colaboradores, evidenciando desacordo com Schein (1982), que refere a socialização organizacional como uma das finalidades a que a formação se propõe atender. Nessa linha de raciocínio, a prática da formação como estratégia de inclusão deveria ser corrente. Nas IPSS, dada as suas inerentes particularidades, justifica-se que essa ferramenta seja utilizada para transmitir a missão, valores, objetivos e procedimentos, como forma de integrar os novos colaboradores na cultura organizacional.

Como público-alvo das formações foram assinaladas os responsáveis técnicos e técnicos superiores, seguidos dos auxiliares e ajudantes operacionais e, em último, os voluntários (Quadro 5.20). Nesta questão, a análise dos dados recolhidos indica uma tendência para reconhecerem os profissionais licenciados como o público-alvo das formações. Contudo, a análise do levantamento das categorias participantes em formação no ano de 2010 (Quadro 5.35) demonstra, peremptoriamente, que foram os trabalhadores da categoria dos auxiliares o alvo efectivo das formações.

A situação dos voluntários sugere uma hipotética semelhança aos resultados apontados em uma recente pesquisa realizada em Portugal (Pimenta, 2011), em que a formação é pouco aplicada na GRH de voluntários, porque as organizações assumem que estes são integrados já com as competências pretendidas. Contudo, no entendimento de Andrade e Franco (2007), “é fundamental a aposta na formação em geral das pessoas que trabalham – com remuneração ou em regime de voluntariado – nas organizações sem fins lucrativos”.

O plano de formação é indicado como realizado por mais da metade dos inquiridos (Quadro 5.24). Também são mencionados a complexidade na sua execução e a disponibilidade dos



recursos humanos com competências para o elaborar (Quadro 5.39). A maioria das organizações admite não afetar orçamento para as formações (Quadro 5.28) e, das que o fazem, pouquíssimas baseiam-se em um levantamento de necessidades de formação (Quadro 5.29).

*“Outra dificuldade em conseguirmos formação é a falta de técnicos especializado nesta área, bem como a sua disponibilidade! Bem como uma plano de formação, sendo este complexo de executar...”* (Quadro 5.39, 1)

A literatura refere que a eficácia da formação depende, em grande parte, de um bom planeamento (Boog, 1994; Gomes *et al.*, 2008; Meignant, 1999; Milkovich & Boudreau, 2000; Peretti, 1998), que deve pautar-se pelo diagnóstico de necessidades (Le Boterf, 1999). Também menciona a importância da validação do plano de formação pela gestão de topo (Cardim, 2009), alertando para a aplicação do critério de finalidade em detrimento da complexidade e estrutura aquando da sua elaboração. Ou seja, há que se ter em conta, minimamente, um esquema a contemplar os objetivos e os meios para a sua consecução, que reflitam a preocupação com o controlo de resultados (Boog, 1994). Deste modo, o desencontro entre os dois instrumentos de gestão da formação (plano e orçamento) não se harmoniza com a finalidade que tem o plano de formação de traduzir, operacional e orçamentalmente os objetivos da organização (Meignant, 1999).

*“A Formação Profissional disponível, gratuita, é escassa e uma IPSS como esta não tem condições financeiras para assumir os custos inerentes.”* (Quadro 5.39, 3)

A obtenção de recursos é uma das dificuldades que estas organizações enfrentam para ter acesso às formações e é também retratada por Bruce e Leat (referidos em Cunningham, 1999). Contudo, um cenário de escassez de recursos não deve ser justificação para a falta de controlo, nem os escassos investimentos devem ser aplicados amparados apenas sob o critério da “fé” dos seus benefícios (Pettigrew *et al.*, referidos em Cruz, 1998). Nessa perspetiva, percebe-se mais uma vez a desarmonia quanto à funcionalidade atribuída ao plano, pese o envolvimento dos seus dirigentes na sua validação (Quadro 5.30). Segundo Peretti (1998), o plano de formação é a expressão formal da política de formação da organização. Considerando a irregularidade na frequência do diagnóstico e o baixo índice de organizações que alegam



aprovisionar custos para formações, admite-se, por hipótese, que os planos, quando elaborados, não o são em alinhamento com as necessidades de formação, nem prevêem orçamento para o seu cumprimento, o que, segundo Gomes e colaboradores (2008), é uma prática desaconselhada, porque indicia um certo descompromisso da organização com os recursos disponibilizados.

---

## EXECUÇÃO

---

A formação assegurada por formadores externos é apontada como a mais recorrente, muitas vezes realizada através das estruturas disponibilizadas pelas instituições, embora também considerem, em menor intensidade, a prática e formações fora das instalações (Quadro 5.22). Pese as dificuldades de adesão inerentes à modalidade e/ou particularidades dos colaboradores, é indicada a prática das formações em horário pós laboral (Quadro 5.22).

*“Entidade tem desenvolvido as formações necessárias quer com formadores internos (Técnicos superiores habilitados com CAP), quer com a colaboração de Técnicos externos que o fazem graciosamente. A Instituição disponibiliza os espaços e os recursos necessários. Este ano iniciámos também a formação para pais/significativos, com o desenvolvimento de três temas: Sexualidade na Pessoa com Deficiência; As Perturbações do Espectro do Autismo e a Abordagem aos Duplos e Triplos Diagnósticos.”* (Quadro 5.39, 7)

*“Os nossos recursos humanos são reduzidos, sobretudo no apoio à terceira idade. Nem sempre é possível conjugar a formação, extremamente necessária, com a disponibilidade horário das colaboradoras. Pós - Laboral é difícil de completar uma turma e em horário laboral as atividades diárias são muito absorventes e daí a pouca adesão. Também é bem evidente o desgaste das colaboradoras. A idade média já ultrapassa os 50 anos.”* (Quadro 5.39, 4)

*“Neste momento a formação é da iniciativa dos próprios funcionários, técnicos superiores e membros da direção (que detectam as suas necessidades), a expensas dos mesmos e em horário pós-laboral.”* (Quadro 5.39, 10)





A recorrência a formadores externos leva que se admita, por hipótese: a falta de colaboradores internos capacitados para assegurar as formações, mas, também, a recorrência aos programas oferecidos pelos parceiros (Quadro 5.39, 8).

Os resultados indicam as competências técnicas como as que mais procuram desenvolver, seguidas das competências comportamentais e as de gestão pela qualidade (Quadro 5.23). Segundo Gomes e colaboradores (2008), perante situações de mudança é necessário desenvolver as competências de adaptação dos colaboradores. Adaptar os recursos humanos às mudanças e às modificações das condições de trabalho é um dos objetivos que uma política de formação deve atender (Peretti, 1998). Neste entendimento, as organizações reconhecem, prioritariamente, as competências afetas ao desempenho da função como resposta às exigências de mudança da sua envolvente, sem descuidar as competências comportamentais para o efeito. Esta prática parece harmonizar-se com a indicação de Saunders (2004) que refere ser particularmente importante usar a formação para fomentar o equilíbrio entre a motivação dos colaboradores e o cumprimento da missão da organização. Por outro lado, a indicação das competências de planeamento e estratégia, marketing e captação de recursos (Quadro 5.23) como menos recorrentes apontam em direção contrária à realidade do estudo de Saunders (2004) em que a formação é considerada fulcral, afora as já citadas, para ampliar as capacidades de captação de financiamentos e de gerir pessoas. Segundo o Coordenador da UDIPSS Porto (EXIT, 2010), no âmbito da gestão organizacional, o planeamento estratégico e a dependência de financiamento público são áreas críticas do Terceiro Setor, o que reforça o desencontro de perspectivas. A formação segue as orientações delineadas pela organização por isso as consequências das suas opções terão impacto na organização (Goldstein, 1991).

*“As ações de formação que temos desenvolvido acabam por ser financiadas por iniciativas de outra natureza. participam colaboradores da instituição e convidados de outras instituições a trabalhar na mesma área.” (Quadro 5.39, 5)*

A prática de recorrência aos financiamentos externos com programação associada a situações de trabalho na organização é também referenciada pelas IPSS do estudo de Andrade (2009).



---

*“O investimento não foi nenhum por parte da instituição pois toda a formação que temos está ser fornecida pelo FAS2 (Formação de Ação Solidária).” (Quadro 5.39, 8)*

O aproveitamento dos programas de melhoria de capacidades promovidos pelas organizações da sociedade civil é mencionado por Franco e colaboradores (2005).

É digno de nota a incipiente alusão ao recurso da metodologia de formação à distância (Quadro 5.22). O ensino à distância (*e-learning*) é uma técnica em expansão, validade como recurso pedagógico de forte redução de custo e autonomia na gestão do tempo dedicado para o efeito (Chiavenato, 2009). Macduff (2005) refere-a, inclusive, como alternativa à formação presencial, e como uma necessidade para as OSFL com comunidades geograficamente dispersas. O *e-learning* é referido por Andrade e Franco (2007, p.40) [...] “as tecnologias poderão dar um apoio. Tanto na formação, que para essas organizações em muitos casos poderia ser realizada à distância, como na facilitação da colaboração entre pares dentro da organização e com outras organizações.”

---

#### AVALIAÇÃO

---

Após a conclusão da formação procede-se à sua avaliação. Esta é a metodologia adotada por mais de 40% da instituições quando avaliam as formações (Quadro 5.31). Os critérios apontados estão uniformemente distribuídos, segundo ordem de escolha, entre impacto na melhoria das atividades da instituição, grau de satisfação dos formandos, competências adquiridas pelos formandos e impacto no desempenho profissional dos formandos. Os formandos e os formadores são os profissionais mais acionados para participar das avaliações (Quadro 5.33). É digno de nota que um terço dos inquiridos indicam não fazer avaliação (Quadro 5.31). A indicação de avaliações de impacto das formações não corresponde à realidade da amostra do estudo de Andrade (2009), em que as IPSS não avaliavam o impacto das formações que faziam. Segundo Aguinis e Kraiger (2009), uma estratégia de avaliação da formação deve abranger todos os intervenientes do processo. Nesse entendimento, a prática identificada na amostra segue em direção oposta a indicada pelos teóricos. Quanto aos critérios de avaliação adotados, verifica-se algum alinhamento apenas ao nível individual, dentre os mencionados por Gomes e colaboradores (2008): a) ao nível individual – impacto no desempenho; b) ao nível do trabalho –



aumento da qualidade dos serviços prestados. Tomando-se como referência o modelo de avaliação de Kirkpatrick (2006), percebe-se similaridade com a avaliação de nível 1, que mede a reação ou satisfação dos formandos com os diferentes aspetos da formação, logo depois da sua conclusão. Esta tipologia é a adotada pela maioria das organizações (Philips, 1997).

Há também afinidade com a tipologia de avaliação de nível 2, quando recorrem à verificação das competências adquiridas pelos formandos. O nível 3 leva em conta o desempenho dos formandos antes e depois da formação de modo a aferir a transferência da formação pelo desempenho no posto de trabalho. Apesar dos dados apontarem a indicação desses critérios, a metodologia assinalada como a mais praticada (ao final da formação) não encontra correspondência na tipologia de nível 3, que envolve diferentes momentos de avaliação, como também outros avaliadores diferentes dos mencionados. É consensual a finalidade atribuída à avaliação de obtenção de *feedback* do processo formativo, do impacto da aprendizagem e do seu ajustamento aos objetivos organizacionais (Aguinis & Kraiger, 2009; Cannon-Bowers & Salas, 2001; Chiavenato, 2009; Rabelo, Bresciani Filho & Oliveira, 1995). A avaliação é relevante não só pelo critério de adequabilidade como também pelos seus reconhecidos benefícios, porque importa recorrer aos meios certos para perceber o retorno do investimento (Caspar, 2007). A gestão da formação envolve todo o processo interventivo que a organização entende sejam os adequados para atender os seus objetivos. É na etapa de avaliação que se verificam se as intenções de planeamento foram cumpridas (Peretti (1998). Apenas com a análise dos dados coletados é impossível apresentar uma justificação para a falta de vigor da prática de avaliação das formações. Porém, os resultados aqui apontados são coerentes com a prática de pouco controlo e sistematização, uma postura já adotada aquando da afetação do orçamento. A técnica de avaliação de reação é uma ferramenta que, apesar de relevante, é desprovida de profundidade, porque recolhe material de uma única fonte, neste caso os formandos. Segundo Meignant (1999) e Cruz (1998) é nas práticas de avaliação da formação que se encontram os indicadores para aferir o valor estratégico que a organização atribui a formação e o amadurecimento da sua gestão. Entretanto, admite-se, hipoteticamente, que a falta de pessoal para realizar a actividade (Quadro 5.37) seja um fator crítico. Bernardes (2008) comentar que a prática da avaliação é resultado da formalização da função na organização o que talvez explique a circunstância tipificada nesta pesquisa. Segundo Le Boterf (1989) a conceção da formação implica numa avaliação dos seus efeitos. É nesse âmbito que a literatura salienta o



papel fulcral do envolvimento dos dirigentes. na análise dos resultados. Nos dados analisados a direção não é contemplada entre os principais intervenientes na avaliação da formação. E no caso desta amostra já ficou evidenciado que a função de gestor da formação está simultaneamente assumida por cargo dirigente. Segundo Bernardes (2007), quando as actividades de formação sofrem constrangimento devido à falta de meio humanos para exercê-las, a circunstância sugere a pouca valorização atribuída aos processos de gestão da formação. Pelo que até aqui foi exposto, considera-se como hipótese que a avaliação da formação, quando praticada, não recorre a instrumentos de controlo e informação.

---

#### CICLO DE FORMAÇÃO

---

Diante o que até aqui foi exposto, através análise dos dados e referência literária (Araújo, 2006; Bohlander, Snell & Sherman, 2003; Chiavenato, 2005; Gil, 2001, Goldstein, 1991; Pontual, 1970; Milkovich & Boudreau, 2000) confirma-se o cumprimento das etapas do ciclo de formação pelas IPSS da amostra (Quadro 5.24 e Quadro 5.25).

Contudo, importa ressaltar alguns condicionamentos. Como já foi dito, o processo formativo ou ciclo de formação tem a sua lógica assente na sua funcionalidade posta ao serviço da gestão. Precede ao seu desenvolvimento uma política que a origina, construída com objetivos, atribuições de responsabilidades e critérios de realização. À gestão da formação cabe o papel de gerir a política de formação com muito rigor e responsabilidade (Peretti, 1998), porque faz parte da sua missão disponibilizar permanentemente as informações afetas aos trabalhadores.

Os dados indicam que a maioria das instituições não tem uma política de formação definida (Quadro 5.18). Isto pode estar na base dos comportamentos expressos através das suas práticas. Ao que tudo indica, a formação é encarada muito mais como uma atividade comum afeta às rotinas administrativas de quem assume a responsabilidade de gestão, do que como parte de um planeamento estratégico. Segundo Cardim (2009) a falta de critérios é o maior risco que as organizações podem correr quando decidem fazer formações, porque além dos problemas que podem causar à organização deixa-se de usufruir dos benefícios expectáveis. Os critérios dão o tom de responsabilidade, rigor e controlo das informações para o cumprimento da sua política de formação. Por isso que as etapas de diagnóstico e avaliação são fulcrais para a



eficácia do processo. Essas etapas representam o ponto de partida e o ponto de chegada (Aguinis & Kraiger, 2009). A avaliação determina o cumprimento do ciclo. Há que se gerir uma série de informações que são úteis para a gestão. A análise de resultados requer um envolvimento do gestor da formação e dos demais profissionais participantes do processo, para que essa circunstância não seja apenas o cumprimento de uma rotina burocrática.

As IPSS indicaram investimento em formações, tanto promovidas pela instituição (média de 367 €), como pelas entidades parceiras (média de 1.068 €) (Quadro 5.34), confirmando-se a média da carga horária das formações de 35 horas. Esta carga horária justifica-se, em hipótese, pela dificuldade de afastamento dos colaboradores em virtude das especificidades das respostas sociais em que trabalham:

*“Sendo uma estrutura que tem laboração contínua 24h, torna-se difícil a participação de nr suficiente dos colaboradores ao mesmo tempo, tendo que ser repartido e em várias sessões;”*

(Quadro 5.39, 1)

Quanto à gestão da formação, a escassez de recursos financeiros, humanos e a inviabilidade da dedicação exclusiva à função, nessa ordem, são identificadas como fonte de constrangimento. Nesse sentido, Bernardes (2008) é de opinião que o que importa é que a formação esteja alinhada com a estratégia da organização e vá ao encontro dos seus problemas ou os antecipe. Além de tudo não deve ser uma função isolada, mas antes, planeada com muito cuidado dentro de um programa da organização que permita a que os dirigentes apoiem em pleno para que a formação cumpra o seu papel.

### **6.3. Considerações finais**

*“A formação é fundamental para mudar práticas e procedimentos muitas vezes instituídos; se não aprenderem a fazer de outra maneira, os responsáveis das instituições não poderão mudar.”*

Isabel Jonet - Presidente do Banco Alimentar de Portugal

Este trabalho teve como objetivo verificar o cumprimento das etapas do ciclo de formação nas práticas do processo de gestão da formação nas organizações portuguesas sem fins lucrativos.



A sua realização correspondeu ao interesse da investigadora em contribuir com informações desta temática, escassas na literatura, e para cumprir os requisitos de conclusão do mestrado em gestão de recursos humanos da Universidade do Minho.

Retomando a questão que motivou esta pesquisa – o cumprimento do ciclo da formação - e com base nos resultados empíricos obtidos, é possível afirmar que a maioria das IPSS não cumpre todas as etapas e as que cumprem o fazem de uma forma assistemática. Os dados apresentados suscitam algumas reflexões.

O cenário atual é rico em desafios que se sabe vêm sendo enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos, nomeadamente as IPSS. A feroz concorrência do mercado, os sistemas de avaliação, exigências dos *stakeholders*, instigam a que essas instituições procurem melhorar a qualidade das suas respostas sociais.

Uma IPSS, tal como qualquer organização do tecido empresarial, para se manter tem que contornar as suas deficiências através de procedimentos de gestão competentes e inovadores, estes últimos logicamente justificáveis sempre que se revelem incapazes de contribuir para os objetivos de eficácia organizacional.

As características distintivas das IPSS são o seu maior trunfo. Uma vez que, na grande maioria dos casos, o objetivo destas instituições é o bem-estar comum, modelos, ferramentas e sistemas que venham a facilitar o crescimento do setor estarão, indiretamente, contribuindo para o aumento da qualidade de vida da sociedade.

Contudo, no ambiente organizacional, o tempo é amigo do sucesso e inimigo do fracasso. Os desafios impõem-se a todo o momento e sob diferentes roupagens – programas de melhoria contínua, de avaliações, certificações, etc., alertando para o risco do comodismo.

Assim, o desempenho torna-se fator crítico para a manutenção no mercado e nesse sentido, é fulcral que o desperdício seja evitado sob todos os aspetos. No âmbito da gestão da formação, a gestão de recursos, além de necessária, é estratégica. O conjunto das práticas de intervenção (diagnóstico de necessidades, planeamento, execução e avaliação) assume importância estratégica para que os recursos que envolve (tempo, dinheiro, pessoas, etc.) retornem para as organizações sob a forma de qualificação de competências dos colaboradores.

As organizações aqui estudadas demonstraram que fazem uso de modelos referenciados na literatura. Contudo, apesar de realizarem alguns procedimentos que se enquadram no ciclo de



formação, essas práticas não seguem um rigor de gestão, nem parecem alinhar-se a alguma estratégia de planeamento. Importa fazer alguns comentários a seguir.

As organizações demonstram executar alguns procedimentos de diagnóstico/levantamento de necessidades e avaliação numa postura de reatividade e sem interdependência na execução. Os recursos investidos são pouco sistematizados. Não se percebe uma linha orientadora, uma política de formação institucionalizada. A afetação de recursos financeiros e a avaliação, tão importantes para fundamentar as decisões dos dirigentes, é muitas vezes negligenciada (Gomes *et al.*, 2008), o que demonstra o carácter estratégico frágil que tem a formação nessas instituições (Tannenbaum & Yukl, 1992).

À medida que aumenta a importância do papel destas OSFL, aumenta também a sua responsabilidade ao nível da gestão. No estudo aqui realizado, os colaboradores referem que não existe política de formação. Por outro lado sobre a carreira profissional, referem que é na motivação que a formação exerce maior impacto (Quadro 5.38). Colaboradores motivados através de formações trabalham com satisfação, melhoram o desempenho e aumentam a competitividade (Alves, 2009). É necessário que as organizações dêem o salto qualitativo necessário para as novas formas de gestão, deixando no passado as práticas amadoras, tendencialmente informais e assistemáticas (Fischer & Bose, 2005). Segundo Raquel Campos (EXIT, 2010, p. 8) “a qualificação destas instituições só é possível se as direcções voluntárias conseguirem dialogar com as direcções técnicas, e fazê-lo com o mesmo nível de compreensão técnica das questões de gestão”. As IPSS têm particularidade que, sem ser desconsideradas, contrariamente, devem ser ponderadas para que as mudanças que se produzam sejam perenes. Na perspectiva de que a gestão da formação está com a direcção técnica é expectável que, possuindo as competências para mais essa função, haja um ambiente favorável à implementação das ações inovadoras que essa função demanda.

Uma política de formação e desenvolvimento implementada e partilhada com os colaboradores é uma decisão que revela elevado grau de maturidade de gestão (Cruz, 1998, Meignant, 1999). E isso só pode ocorrer através do investimento numa lógica organizacional amparada em procedimentos sistemáticos e objetivos mensuráveis.

Investir em formação não basta, é necessário que os recursos sejam aplicados de maneira adequada, direccionados para as necessidades legítimas dos colaboradores e da organização.



Com o crescimento em número e importância das OSFL, é fundamental o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas que tenham como objetivo facilitar a gestão dos seus recursos humanos, sem desconsiderar, em momento algum essas particularidades. Pelo contrário, é importante integrá-las e desenvolver modelos ajustados à sua realidade. Nessa perspectiva, entende-se que essa pesquisa, realizada no âmbito da formação e desenvolvimento, alcançou o seu objetivo.

#### **6.4 Limitações do estudo e sugestões**

*“Qualquer coisa que você possa fazer ou sonhar, comece.  
A ousadia contém genialidade, poder e magia.” Goethe*

Um estudo desta natureza e características contém limitações de diversas ordens. A começar pelas opções metodológicas, fulcrais para a obtenção dos resultados almejados, que decorrem transversalmente a todo o processo investigativo. O constrangimento às intervenções de ajuste é determinado pela ocasião em que se pode avaliar a sua eficácia: após a análise dos dados recolhidos.

Uma primeira limitação está ligada ao tempo, em grande parte consumido entre a construção do inquérito e a recolha das respostas.

A segunda, relaciona-se à taxa de respostas para a coleta de dados que esperava-se mais elevada. A variável de participação não foi passível de manipulação, o que dificulta a comprovação de causalidade.

Uma terceira relaciona-se ao aspeto de confiabilidade do instrumento de pesquisa, não pelo modelo, nem pelo veículo de distribuição, mas sim pelo conteúdo. O instrumento de recolha, caracterizado pelo seu ineditismo, teve a sua confiabilidade, *a priori*, contaminada. O recurso a entrevistas poderia ter contribuído no sentido de obter informações mais pormenorizadas dos procedimentos e recursos aplicados nas atividades de formação. A opção pela amostra de conveniência inviabilizou a utilização de amostragem probabilística, constrangendo a generalização dos dados (Bryman & Bell, 2007), embora essa não fosse a intenção.

Mais informações, relativamente ao diagnóstico das necessidades e avaliação do impacto das formações, seriam relevantes para a análise. No entanto, uma vez que se trata de uma primeira





abordagem, e no âmbito das organizações sem fins lucrativos ainda serem escassos estudos desse assunto, crê-se que os resultados evidenciam algumas implicações para a gestão da formação e para o conhecimento da realidade das IPSS, organizações tipicamente do setor não lucrativo português.

Em face dos resultados obtidos sugere-se às organizações adotar uma política de formação, fundamentada numa prévia análise organizacional dos pontos fortes, pontos de melhoria, ameaças e oportunidades no âmbito de suas práticas. E ainda:

- Realizar um diagnóstico/levantamento das necessidades de formação, abrangendo uma análise da organização, das tarefas e de cada colaborador;
- Estabelecer uma data para realizar, anualmente, o levantamento de necessidades de formação, para elaborar o plano de formação e o relatório de avaliação;
- Elaborar um plano de formação, contendo objetivos, recursos (materiais, financeiros e humanos), cronograma, actividades a desenvolver, critérios de avaliação, que deve ser validado pela direcção. O plano deve estar alinhado com os objetivos e estratégias da organização;
- Realizar avaliação das formações nos 4 níveis do modelo de Kirkpatrick;
- As avaliações devem envolver os formandos, formadores, director técnico e direcção;
- Elaborar relatório anual de avaliação das actividades de formação, que deve ser validado pela direcção;
- Divulgar, com todos os interessados, as informações referentes à formação e desenvolvimento dos colaboradores;

Considera-se relevante, ainda, aprofundar estudos no âmbito da gestão da formação. E, sobretudo, tentar compreender o impacto das lideranças na eficácia da política de formação.

As ponderações aqui realizadas não tiveram a pretensão de aprofundar o assunto, mas antes, apontar alguns aspetos relevantes pela pertinência.

Em jeito de conclusão, deseja-se que os resultados aqui expostos contribuam para a melhoria das práticas de formação e desenvolvimento dos recursos humanos das IPSS envolvidas.

---

## **REFERÊNCIAS**

---





- Aguinis, H.; & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451-74
- Akingbola, K. (2006a). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change, 15* (6), 265-281
- Akingbola, K. (2006b). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management, 17* (10), 1707-1725
- Akingbola, K. (2004). Staffing, retention, and government funding: a case study. *Nonprofit Management & Leadership, 14* (4), 453-465
- Alves, J. U. P. (2009). *Desconstruir construindo um novo modelo de formação*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Universidade do Porto, Portugal
- Almeida, J. F. (Coord.).(1994). *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta
- Andion, C. (1998). Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública, 32* (1), 7-25
- Andrade, A. M.; & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI
- Andrade, C. R. M. (2009). *Caracterização e análise das práticas de gestão de recursos humanos nas instituições particulares de solidariedade social em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, Portugal
- Anheir, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. [Civil Society Working Paper Series 1].Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK
- Barbier, J. M.; & Lesne, M. (1986). *L'analyse des besoins en formation*. Paris: Robert Jauze
- Bastos, A.V.B. (1991). O Suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração, 26* (4), 87-102
- Bastos, O. (2001). Diagnóstico e Avaliação em T&D: processo de T&D. In Boog, G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento* (2ª ed., pp.137-162). São Paulo: Makron Books



- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, 66, 57-70. Recuperado em 10 janeiro, 2012 de <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bohlander, G., Snell, S.; & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson
- Bordalo, F.; & Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga: Célula 2000
- Borges-Andrade, J. E. (1986). O enfoque instrucional no treinamento: por uma competência técnica e política. In *Direito à educação e tecnologia educacional* (II, 33-38).(Série Estudos e Pesquisas). Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Tecnologia.
- Bowen, W. (1994). When a Business Leader Joins a Nonprofit Board. *Harvard Business Review*, September-October, 4–8.
- Bowman, J.; & Wilson, J. P. (2008). Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training*, 40 (1), 38-41
- Boyer, K. K.; Olson, J. R.; Calantone, R. J.; Jackson, E. C. (2002). Print versus electronic surveys: a comparison of two data collection methodologies. *Journal of Operations Management*, 20, 357-373
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A must for developing in effective training program. *Public Personnel Management*, 31 (4), 569-578
- Brown, W.A.; & Yoshiota, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (1), 5-18
- Bryman, A.; & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- Caetano, A. (Coord.). (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P. B.; Guerra, P. B.; & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.



- Campbell, J. P.; & Kuncel, N. R. (2001). Individual and team training. In Anderson, N.; Ones, D. S.; Sinangil, H. K.; & Viswesvaran, C. (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 278-313). London: Sage
- Canha, H. M. C. T. (2010). *A informação financeira nas IPSS: o caso particular da demonstração dos resultados por valências*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade de Aveiro, Portugal
- Cannon-Bowers, J. A.; & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202
- Cardim, J. (2009). *Gestão da formação nas organizações: a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lousã: Lidel
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21 (4), 588–610
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Sílabo
- Caspar, P.(2007). Ser formador nos dias que correm. Novos actores, novos espaços, novos tempos. Texto da conferência proferida na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, a 4 de Novembro de 2005. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 2, 87-95. Recuperado em 02 janeiro, 2012 de <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- Caspar, P.; & Vonderscher, M. J. (1986). *Profession: Responsable de Formation*. Paris: Les Editions d'Organisation
- Ceitel, M. (2007). O papel da Formação no desenvolvimento de novas competências. In Caetano, A.; & Vala, J. (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1ª ed., pp. 327-355). Lisboa: Editora RH
- Chávez-Ávila, R.; & Monzón-Campos, J. L. (2005). *The social economy in the European Union*. CIRIEC No. CESE/COMM/05/2005—EESC
- Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como incrementar talentos na empresa*. Barueri/SP: Manole



- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus
- CIRIEC (2000). *The enterprises and organizations of the third system: a strategic challenge for employment* (project report). Liège: CIRIEC
- Coffey, M.; & Dugdill, L. (2006). Policies alone are not enough: workplace health development in the public, private and voluntary sectors. *Critical Public Health*, 16 (3), 233-243
- Colarelli, S.; & Monte, M. (1996). Some contextual influences on training utilization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (3), 306-326
- Comissão Interministerial para o Emprego (2001). *Terminologia de Formação Profissional* (nº30). (Coleção Cadernos de Emprego). Mafra: Ed. DGEFP/CIME – MTS, Portugal
- Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Ed. Sílabo
- Cunningham, I. (2008). A race to the bottom? Exploring variations in employment conditions in the voluntary sector. *Public Administration*, 86 (4), 1033-1053
- Cunningham, I. (2005). Struggling to care: employee attitudes to work at the sharp end of service provision in the voluntary sector. In University of Strathclyde *Annual Labour Process Conference*. Strathclyde, 21-23 May 2005. University of Strathclyde:
- Cunningham, I. (2001). Sweet Charity! Managing Employee Commitment in the UK Voluntary Sector. *Employee Relations*, 23 (3), 226-239
- Cunningham, I. (1999). Human Resource Management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money and Management*, 19 (2), 19-25
- Day, N. (2005). Total rewards programs in nonprofit organizations. In Herman, R. & Associates (Ed.). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Ch. 24, 2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- De Sá, J. (2010). Formação profissional y cooperativa en Portugal. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7 (65), 149-173. Recuperado em 16 janeiro, 2012 de



[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-14502010000200008&lng=es&nrm=.com](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-14502010000200008&lng=es&nrm=.com)

- Defourny, J.; Develtere, P.; & Fonteneau, B. (1999). Le fil conducteur de l'ouvrage: enjeux et chantiers de l'économie sociale. In *Économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles: Deboeck, 11-24
- Drucker, P. F. (1999). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira
- Estivil, J. (2003). *Panorama de Luta contra a Exclusão Social. Conceitos e Estratégias*. Genebra, Bureau Internacional do Trabalho. STEP Portugal. Recuperado em 16 janeiro, 2011 em <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/panorama.pdf>
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor – Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, Brasil
- Fernandes, R. C. (1997). O que é terceiro setor? In loschpe, Evelyn Berg (Org.). *3º setor: Desenvolvimento social sustentado* (pp. 25-33). Rio de Janeiro: Paz e Terra
- Ferreira, S. (2004). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. In Centro de Estudos Sociais. *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Coimbra, 16 a 18 de Setembro de 2004, Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal
- Ferreira, P. P. (1979). *Treinamento de pessoal: a tecnopedagogia do treinamento*. São Paulo: Atlas
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo, Brasil
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor..* São Paulo: Gente.





- Fischer, R. R. M.; & Bose, M. (2005). Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor. In *Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración* – CLADEA. Santiago
- Franco, R. C.; Sokolowski, S. W.; Hairel, E. M. H.; & Salaman, L. M. (2005). *The Portuguese non-profit sector in comparative perspective*. National Report. The Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project
- Franco, R. C. (2000). O Marketing nas Organizações Sem Fins Lucrativos. In Brito, C. M.; & Lencastre, P. (Coords.). *Os Horizontes do Marketing* (pp. 187-215). Lisboa: Editorial Verbo
- França Filho, G. C. (2001). Esclarecendo terminologias: as noções de terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular em perspetiva. *Revista de Desenvolvimento Económico*, 5, 52-60
- Frazis, H.; Gittleman, M.; Horrigan, M.; & Joyce, M. (1998). Results from the 1995 survey of employer-provided training. *Monthly Labor Review*, 121 (6), 3-13
- Freeman, R. E. (1997). A Stakeholder Theory of Modern Corporation. In Beauchamp, T.; & Bowie, N. (Orgs.). *Ethical Theory and Business*. New Jersey: Prentice-Hall
- Ghiglione, R.; & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editores
- Gil, A. C. (2001). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas
- Giunipero, L. C.; Crittenden, W. F.; & Crittenden, V. L. (1990). Industrial Marketing in NonProfit Organizations. *Industrial Marketing Management*, 19, 279-285
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organisational psychology* (pp.507-619). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Goldstein, I. L.; & Gessner, J. M. (1988). Training and development in work organizations. Cooper, I C.L. & Robertson, I. (Red.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (43-72). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Goldstein, I. L.; & Gilliam, P. (1990). Training systems issues in the year 2000. *American Psychologist*, 45 (2), 134-143



- Gomes, J. F.; Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Hager, P.; & Laurent, J. (1990). Education and training: is there any longer a useful distinction?. *Vocational Aspect of Education*, 42, 53-60.
- Harazim, P. (2001). Planejamento de programas de treinamento. In Boog, G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento* (pp.29-44). São Paulo: Makron Books
- Hendry, C. (1991). Corporate strategy and training.. In Stevens, J.; & Mackay, R. (Eds.). *Training and Competitiveness* (pp. 79-109). London: Kogan Page
- Hill, M.; & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Jackson, A.; Decormier, R. (1999). E-mail survey response rates: targeting increases response. *Marketing Intelligence & Planning Journal*, 17 (3), 135-139
- Jaskyte K. (2004).Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (2), 153-168
- Kirkpatrick, D. L.; & Kirkpatrick, J. D, (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. SanFrancisco: Berret-Koehler
- Kliksberg, B.(1997). *O desafio da exclusão - para uma gestão social eficiente*. São Paulo: FUNDAP
- Köche, J. C. (1997).*Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. Petrópolis: Vozes
- Kotler, P. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, 43, January, 37-44
- Latham, G. P.(1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*. 39, 545-582
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Les Editions d'Organisation
- Le Boterf, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Les Editions d'Organisation



- Lucas, F.; & Pereira, H. (2009). Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Atuação Estratégica dos Dirigentes. In *V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Recuperado em 08 janeiro 2012 de: [http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/74/1/FernandoLucas\\_CICES\\_Santarem2009.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/74/1/FernandoLucas_CICES_Santarem2009.pdf)
- Machado, C. (2011). E-Questionários: Utilizando o *Qualtrics Research Suite* no Contexto Académico. In *XI Congresso SPCE*. Guarda, 30 de Junho a 2 de Julho de 2011
- Marconi, M. A.; & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas
- Martins, C. M. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão – O caso do Distrito de Aveiro*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal
- Martins, M. D: (1999). A decisão Organizacional no Terceiro Setor. Em busca de Especificidades. In *Anais do XXIII Encontro da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu/Paraná/Brasil
- McGehee, W.; & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley
- McMullen, K.; & Schellenberg, G. (2003). *Skills and Training in the Non-profit Sector*. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, (3). Ottawa
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Melo Neto, F. P.; & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Meneses, P. (2007). Treinamento e desempenho organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais. *Análise*, 1 (18), 180-199. Recuperado em 27 novembro, 2011 de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/365/268>
- Merege, L. C. (2001). *Realidades e perspectivas do terceiro setor no Brasil* [Artigo publicado em material didático do curso Princípios e Técnicas de Captação de Recursos, GVpec]. São Paulo:EAESP-FGV



- Milkovich, G. T.; & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2008). Convenção Coletiva do Trabalho entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social e a FNE - Federação nacional dos Sindicatos da Educação e outros. Revisão Global. *Boletim do Trabalho e Emprego*, 32 (75): 3534-3584
- Moraes, G. (2004). *Elementos do sistema de gestão de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional – SMS*. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde
- Moura, R. (2001). Referencial de evolução das empresas. In Moura, R.(Coord.), *Evolução das políticas de formação nas empresas*. (pp. 9-31). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resources development*. New York: John Wiley & Sons
- Nunes, F.; Reto, L.; & Carneiro, N. (2001). *O Terceiro Setor em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo
- OECD – Organisation for Economic Cooperation & Development (1997). *Manual for better training statistics: Conceptual, Measurement and survey issues*. Paris: OECD
- Olak, P. A & Nascimento, D. T. (2006). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)*. São Paulo: Atlas
- Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas em OSFL. In Azevedo, C.; Franco, R. C.; & Meneses, J. W. (Orgs.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos - O desafio da inovação social* (pp. 307-353). Porto: Vida Económica - Editorial SA
- Parry, E.; & Kelliher, C. (2009). Voluntary sector responses to increased resourcing challenges. *Employee Relations*, 31 (1), 9-24
- Parry, E.; Kelliher, C.; Mills, T.: & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 34 (5), 588-602
- Peretti, J.M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo
- Philips, J. J. (1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Gulf



- Pimenta, R. F. R. (2011). *Gestão de Recursos Humanos Voluntários em Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal: da Atracção ao Desenvolvimento*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal
- PRONACI (2002). *Avaliação da formação na empresa*. Porto: AEP
- Quincy, R.; & Campenhoudt, L.V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Trajectos. Lisboa: Gradiva.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar* [IS Working Paper n° 2]. Recuperado em 10 janeiro, 2011 de [http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns-002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf)
- Quintão, C. (2004) Terceiro Setor – elementos para referenciação teórica e conceptual. In Universidade do Minho. *V Congresso Português de Sociologia*. Braga, 12 a 15 de Maio de 2005, Universidade do Minho
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Editora Pactor
- Reis, J. A. (2009). *Organizações do Terceiro Setor: Clima Organizacional e Gestão de recursos Humanos como Fatores Determinantes do Empenhamento dos Trabalhadores das IPSS*. Tese de Doutoramento, Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga, Portugal
- Resende, S. (2007). *Sistemas de Controlo de Gestão em Instituições Sem Fins Lucrativos: Os Casos Assistência Médica Internacional e Banco Alimentar Contra a Fome do Porto*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas
- Rodrigues, A. (2009). *A Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: O seu Contributo para a Sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos*. Tese de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: Emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross national analysis*. Manchester. Manchester University Press



- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996a) *The International classification of Non-profit Organizations: ICNPO-Revision 1*. [Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project no. 19], Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996b). *The emerging nonprofit sector: an overview*. Manchester: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project
- Salamon, L. M. (1998). A emergência do terceiro setor – Uma revolução associativa global. Artigo traduzido por Andrés Pablo Falconer e Alexandre Lucas Cukier. *Revista de Administração*. São Paulo, 33 (1), 5-11
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992a), In Search of the Nonprofit Sector. I: The Question of Definitions. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (2), 125-151
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992b). In Search of the Nonprofit Sector. II: The problem of Classification. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (3), 267-309
- Saunders, R. (2004). *Passion and commitment under stress: human resource issues in Canada's non-profit sector – a synthesis report*. [Online] Ottawa: CPRN Research Series on Human Resources in the Non-Profit Sector No5. Recuperado em 23 Agosto, 2011 de: <http://www.cprn.org/search-basic.cfm?q=Passion&l=en>
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall
- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutsch, M.; & Cook, S. (1975). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU
- Serpa, M. C. A. (2004). *Terceiro Setor: Retrospectiva histórica, avanços e desafios* (4, p. 715). (Coleção Do Avesso ao Direito). Vitória: CEAFL, Brasil
- Smith-Jentsch, K. A.; Salas, E.; & Brannick, M. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86, 279-292.
- Smith, L. R.; Baldwin, B. R.; & White, E. D. (1988). The Non-Profit Setor. In T. D. Connors (Ed.). *The Non-Profit Organisation Handbook*. New York: McGraw-Hill Editorial



- Tannenbaum, S. I.; & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review Psychology*, 43, 399-441
- Taylor, P. J.; & O'Driscoll, M. P. (1998). A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 29-50.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos - Novas Perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas
- Watson, M.; & Abzug, R. (2005). Finding the ones you want, keeping the ones you find: recruitment and retention in nonprofit organizations. In Herman, R. & associates (Ed.). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. (Ch. 23, 2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Wexley, K.R.; & Latham, G.P. (1991). *Developing and Training Human Resources In Organisations*. New York: Harper Collins

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 119, 25/02/83 – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.  
Constituição da República Portuguesa

### **Sites consultados**

<http://www.avozdeermesinde.com>  
<http://www.cnis.pt>  
<http://www.dgert.mtss.gov.pt>  
<http://www.dianova.pt>  
<http://www.plataformaongd.pt>  
<http://www.poph.qren.pt>  
<http://www.qren.pt>  
<http://www.qualtrics.com>  
<http://www.socialgest.pt>  
<http://www.udipss-porto.org>  
<http://www.ump.pt>  
<http://www2.seg-social.pt>

---

## **ANEXOS**

---

**Anexo 1** - Questionário

**Anexo 2** - Contato para disponibilidade de participação no estudo

**Anexo 3** –Tabela de frequência das respostas






---


**ANEXO 1 – Questionário**


---







  
Universidade do Minho

  
Mestranda em Gestão de Recursos Humanos

Exm<sup>o(a)</sup> Senhor(a),

Actualmente, as IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social portuguesas enfrentam sérios desafios sociais e económicos, sendo-lhes exigida a qualificação das suas respostas sociais e o desenho de novas soluções de sustentabilidade e desempenho organizacional.

Neste processo, o desenvolvimento do capital humano é estratégico, sendo importante, para a tomada de decisão por parte dos gestores das IPSS, o acesso a fontes credíveis de conhecimento específico e sistematizado sobre a realidade e as práticas de formação de colaboradores no sector social.

Atenta a cultura de partilha, a UDIPSS - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social, através do *Dr. Carlos Azevedo*, associou-se à investigação em curso, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

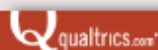
É objectivo desta investigação caracterizar *as práticas de gestão de formação nas organizações sem fins lucrativos portuguesas*, sendo que o presente questionário, cujo preenchimento lhe vimos solicitar, se constitui como ferramenta importante de recolha de dados. Garantimos que todas as informações recolhidas são sujeitas a rigorosa confidencialidade, e que os resultados da investigação serão disponibilizados à UDIPSS, e dará origem a um plano de formação dirigido a todas as IPSS associadas.

O questionário contém 39 perguntas, distribuídas em 3 partes. Para respondê-las, coloque um **X** na(s) quadrícula(s) correspondente(s) e/ou preencha por extenso, quando for o caso. Agradecemos o preenchimento até **10/Junho/2011**.

Com os nossos melhores cumprimentos,

Solange Melo  
Mestranda em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Minho  
[solanquemelo7@gmail.com](mailto:solanquemelo7@gmail.com)

Conclusão da pesquisa  
0%  100%



### Parte I - Dados Institucionais

Responda conforme posição em dia 30 de Abril de 2011

#### INDIQUE A FREGUESIA DA INSTITUIÇÃO

#### 1. RESPOSTAS SOCIAIS

Identifique as valências da Instituição.

- Creche, pré-escolar, ATL, etc. (Serviços e equipamentos para a primeira e segunda infâncias)
- Lar de crianças e jovens, centro de acolhimento temporário, etc. (Serviços e equipamentos para menores privados do meio familiar)
- Centro comunitário, atendimento e acompanhamento social, centro de alojamento temporário, etc. (Serviços e equipamentos para a família e comunidade)
- Apoio a toxicodependências, comunidades terapêuticas, etc. (Serviço e equipamentos na área da toxicodependência)
- Apoio doenças foro mental e psiquiátrico, de vida apoiada, de vida autónoma, etc (Serviço e equipamentos na área de doenças do foro mental e psiquiátrico)
- CAO, apoio a deficientes, lar residencial, lar de apoio, etc. (Serviços e equipamentos de reabilitação e integração de pessoa com deficiência)
- SAD, idosos, centro de dia, centro de noite, centro de convívio, lar de idosos, etc.) (Serviços e equipamentos para idosos)
- Apoio a mulheres vítimas de violência (casa abrigo, etc.)

#### 2. UTENTES

- Infância
- Juventude
- Idosos
- Família
- Deficientes
- Toxicodependentes
- Outros (especificar)

#### 3. TEMPO DE FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO

- Abaixo de 4 anos
- 4 a 20 anos
- 21 a 35 anos
- 36 a 50 anos
- Acima de 50 anos

**4. TOTAL DE TRABALHADORES** Nenhum Abaixo de 50 50 a 150 151 a 250 251 a 350 Acima de 350**5. TOTAL DE VOLUNTÁRIOS**

Dirigentes

Não dirigentes

**6. ESCREVA A MISSÃO FORMALMENTE DIVULGADA PELA INSTITUIÇÃO**

Deixe em branco caso não haja missão definida.

**7. É REALIZADA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TRABALHADORES?** Não Sim**8. É ELABORADO UM DOCUMENTO QUE IDENTIFICA OBJECTIVOS DE DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO (Metas, Prazos, Recursos, Formas de Avaliação e Controlo, etc.)?** Não Sim



**9. NESSE DOCUMENTO, HÁ ALGUM OBJECTIVO RELACIONADO COM A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES?**

Não

Sim

**10. A INSTITUIÇÃO É CERTIFICADA?**

Não

Sim

**11. SE É CERTIFICADA, IDENTIFIQUE A(S) CERTIFICAÇÃO(ÕES).**

Se a instituição não possui certificações, não responda a essa pergunta.

ISO 9001

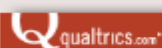
Equass

Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível A)

Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível B)

Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível C)

Outra (s) (especificar)



**Parte 2 - Caracterização do posto**

As respostas devem referir-se ao responsável pela gestão da formação

**12. QUEM ASSUME A RESPONSABILIDADE PELA GESTÃO DA FORMAÇÃO?**

Presidente

Director Técnico

Gestor da Qualidade

Gestor de Recursos Humanos

Serviços Administrativos

Empresa externa

Técnico Superior

Desconheço

Outro (especificar)

**13. NATUREZA DA FUNÇÃO**

Não Remunerada

Remunerada

**14. IDADE**

18 a 30 anos

31 a 43 anos

44 a 56 anos

57 a 68 anos

Acima de 68 anos

**15. GÉNERO**

Feminino

Masculino

**16. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

- Abaixo do 9º ano
- 9º ano ao 11º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Pós graduação/especialização
- Mestrado
- Doutorado

**17. QUANTOS ANOS DE EXPERIÊNCIA TEM NA GESTÃO DA FORMAÇÃO?**

- Menos de 2
- 2 a 12
- 13 a 23
- Acima de 23

**18. HÁ QUANTO ANOS GERE A FORMAÇÃO NESTA INSTITUIÇÃO?**

- Menos de 2
- 2 a 12
- 13 a 23
- Acima de 23





### Parte 3 - Práticas de Gestão

As suas respostas devem levar em conta a realidade da sua instituição

#### 19. A INSTITUIÇÃO TEM UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO?

- Não
- Sim. Há uma política definida mas não divulgada aos trabalhadores
- Sim. Há uma política definida e divulgada aos trabalhadores.

#### 20. NA SUA OPINIÃO, PORQUE É QUE NÃO EXISTE POLÍTICA DE FORMAÇÃO NA INSTITUIÇÃO?

Responda a cada uma das afirmações abaixo indicadas

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Até o momento, a instituição não perceciona a necessidade de ser definida uma política de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há percepção da necessidade de definição de uma política de formação, mas faltam pessoas e/ou conhecimentos técnicos para o fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ainda não há política de recursos humanos definida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ainda não há manual de funções definido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação ainda não é percebida como estratégica para o desempenho da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



21. A QUEM SE DESTINAM AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO NA SUA INSTITUIÇÃO?

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
Membros da Direcção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsáveis técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicos superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxiliares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudantes operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

22. COMO SÃO EXECUTADAS AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO?

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
São realizadas na instituição, em sala devidamente preparada para o efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas fora da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São asseguradas por formadores externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São asseguradas internamente por trabalhadores da instituição (escolhidos pela sua experiência profissional e/ou formação académica, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas à distância, através da internet (modelo e-learning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas em horário laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizadas em horário pós laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**23. QUAIS AS COMPETÊNCIAS QUE A SUA INSTITUIÇÃO PROCURA DESENVOLVER ATRAVÉS DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO?**

Identifique em cada uma das competências descritas

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
Competências técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências comportamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências de gestão da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências de planeamento e estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências em captação de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências gestão pela qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. COM QUE OBJECTIVO SÃO REALIZADAS AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO NA SUA INSTITUIÇÃO?**

Indique em cada uma das afirmações

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre
Para promover o acolhimento de novos colaboradores (integração e socialização)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a melhoria do desempenho das respostas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para cumprir a política de formação dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Para atender às necessidades individuais dos trabalhadores em reciclar/actualizar os seus conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para atender às necessidades/mudanças organizacionais não planeadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para atender aos objectivos planeados e definidos pela direcção da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para participar das formações oferecidas pelos projectos co-financiados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para cumprir a legislação laboral (35 horas obrigatórias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para atender ao Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**25. IDENTIFIQUE AS ACTIVIDADES DE GESTÃO DA FORMAÇÃO REALIZADAS E O RESPECTIVO RESPONSÁVEL**

Marque em todas as actividades, identificando também as que não são realizadas, se for o caso

	Actividade		Responsabilidade pela actividade								Responsabilidade pela actividade	
	Não é realizada	É realizada	Gestor da Formação	Director Técnico	Gestor de Recursos Humanos	Gestor da Qualidade	Administrativo	Membro da Direcção	Técnico Superior	Consultor Externo	Outro (especificar)	
Levantamento de necessidades e formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Plano de Formação (definição das acções, orçamento, recursos humanos, materiais, financeiros, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Implementação da acções formativas (contratação, organização, acompanhamento, etc..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Monitorização (avaliação) e Controlo do processo formativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

**26. QUANTAS VEZES FOI REALIZADO O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NA INSTITUIÇÃO?**

	Nenhuma	Uma	Duas	Acima de duas
2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2009	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteriormente a 2009	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. QUANDO FAZEM A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO?**

Selecione as opções que considere válidas

- Nunca
- Antes de iniciar a formação
- No decorrer da formação
- Logo após a conclusão da formação
- Avaliação do impacto, algum tempo após a formação



**28. INDIQUE QUAIS AS FONTES DE DADOS QUE UTILIZA NO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E COM QUE FREQUÊNCIA**

Pronuncie-se sobre cada um dos itens

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre
Entrevistas aos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista às chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichas de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichas de avaliação de acções de formação anteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sondagens por questionário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reclamações de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados de inquéritos de satisfação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentos contendo orientações planeadas e definidas pela direcção da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de formação de anos anteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (especificar) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. QUE TIPO DE INFORMAÇÃO RECOLHE NA AVALIAÇÃO DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO?**

Selecione as opções que considere válidas

- Grau de satisfação dos formandos
- Competências adquiridas pelos formandos
- Grau de satisfação dos formadores
- Eficácia dos formadores
- Impacto no desempenho profissional dos formandos
- Impacto na melhoria das actividades da instituição
- Outros (especificar)



### 30. QUEM É ENVOLVIDO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO?

Responda a cada um dos itens indicados

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
Formandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direcção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsáveis pela formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superiores hierárquicos dos formandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas dos formandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestor de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestor da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 31. QUE DIFICULDADES SÃO SENTIDAS PELA SUA INSTITUIÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO (diagnóstico, planeamento, execução e avaliação)?

Pronuncie-se sobre cada um dos itens

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Falta ou inadequação de estrutura física (salas, equipamentos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta ou escassez de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta ou escassez de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é percepcionado como prioritária a execução deste processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é viável a dedicação exclusiva a esta actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carência de formação do pessoal envolvido nas actividades do processo de gestão da formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**32. INDIQUE O IMPACTO DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO NA CARREIRA DOS TRABALHADORES DA INSTITUIÇÃO**

Pronuncie-se em relação a cada uma das dimensões listadas

	Não afecta	Afecta pouco	Não sei	Afecta muito	Afecta totalmente
Na avaliação do desempenho individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na valorização da função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na motivação dos participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na avaliação do desempenho da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na progressão profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro (especificar) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**33. HÁ ORÇAMENTAÇÃO DESTINADA ESPECIFICAMENTE A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES?**

Não

Sim

**34. A ORÇAMENTAÇÃO É REALIZADA A PARTIR DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO?**

Não

Sim

**35. A ORÇAMENTAÇÃO É APROVADA PELA DIRECÇÃO?**

Não

Sim



**36. INDIQUE O TOTAL DE HORAS APLICADAS EM ACÇÕES DE FORMAÇÃO (carga horária de todas as actividades)**

Responda conforme posição de 31.12.2010

	Nenhuma	Menos de 35	De 35 a 350	De 350 a 875	De 875 a 1.750	Acima de 1.750
Número de acções internas (promovidas pela instituição)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Número de acções externas (promovidas por outras entidades ou parceiros)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**37. INDIQUE O NÚMERO DE TRABALHADORES DE CADA CATEGORIA QUE PARTICIPARAM EM ACÇÕES DE FORMAÇÃO NO ANO DE 2010**

Caso alguma categoria não tenha tido participantes coloque o número 0

Membros da Direcção

Responsáveis técnicos

Técnicos Superiores

Administrativos

Auxiliares

Ajudantes operacionais

Voluntários não dirigentes

Outros (especificar)

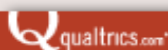
**38. INDIQUE O INVESTIMENTO TOTAL (EM EUROS) APLICADO EM ACÇÕES DE FORMAÇÃO EM 2010**

Investimento da instituição em acções de formação

Investimento de terceiros em acções de formação (co-financiamentos, etc.)

**39. COMENTÁRIOS E SUGESTÕES**

Este espaço está ao seu dispor para registar o que ache pertinente no âmbito do tema deste questionário, e que aqui não foi contemplado.



Agradecemos pelo seu tempo em realizar essa pesquisa.  
Sua resposta foi registrada.

Conclusão da pesquisa  
0%  100%





---

**ANEXO 2 – Contato para disponibilidade de participação no estudo**

---



Carta enviada à UDIPSS Porto

Porto, 19 de Novembro de 2010

Exmo. Dr. Carlos Azevedo

Coordenador do Gabinete de Projetos e Formação da

União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto

Encontro-me atualmente a desenvolver a minha tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho. Por identificar-me pessoal e profissionalmente com a gestão da formação e setor social, escolhi investigar as práticas de formação nas organizações sem fins lucrativos, nomeadamente nas IPSS portuguesas.

Apesar do inegável reconhecimento da importância e impacto do 3º setor para a sociedade há muito pouca pesquisa sobre a gestão de seus recursos humanos. E menos ainda no que toca às forças e constrangimentos da gestão da formação que podem causar impacto no desempenho das organizações.

A investigação pretende obter e analisar informações que possam ser indicadores consistentes e úteis para a gestão eficaz e melhoria do desempenho das IPSS. Dada a dispersão geográfica e a disponibilidade do tempo a aplicação de um questionário "on-line" em Janeiro/2011, será o recurso mais adequado para a colecta das respostas.

Para a realização da pesquisa a participação das IPSS vinculadas à Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade será muito importante.

Gostaria de contar com a valiosa colaboração das IPSS sem a qual a investigação esvaziar-se-á de conteúdo e, principalmente, de significado.

Na expectativa da vossa melhor atenção,

Com os meus melhores cumprimentos,

**Solange Melo**

---

tlm. 913407379 - solangemelo7@gmail.com



---

**ANEXO 3- Tabelas de frequência das respostas**

---





## PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Quadro 5.1 - Respostas Sociais

Total de respostas = 81	<i>n</i>
Serviços e equipamentos para idosos (SAD, centro de dia, centro de noite, centro de convívio, lar de idosos, etc.)	55 (68%)
Serviços e equipamentos para a primeira e segunda infâncias (creche, pré-escolar, ATL, etc.)	48 (59%)
Serviços e equipamentos para a família e comunidade (centro comunitário, atendimento e acompanhamento social, centro de alojamento temporário, etc.)	15 (19%)
Serviços e equipamentos para menores privados do meio familiar (lar de crianças e jovens, centro de acolhimento temporário, etc.)	5 (6%)
Serviços e equipamentos de reabilitação e integração de pessoa com deficiência (CAO, lar residencial, lar de apoio, etc.)	4 (5%)
Serviços e equipamentos na área de doenças do foro mental e psiquiátrico (unidade de vida apoiada, de vida autónoma, etc.)	1 (1%)
Outras (especificar)	0
Apoio a mulheres vítimas de violência (casa abrigo, etc.)	0
Serviços e equipamentos na área da toxicodependência (centro de apoio a toxicodependências, comunidades terapêuticas, etc.)	0

Quadro 5.2 - Utentes

Total de respostas = 82	<i>n</i>
Idosos	57 (69%)
Infância	53 (64%)
Juventude	20 (24%)
Família	19 (23%)
Deficientes	7 (8%)
Outros (especificar)	5 (6%)
Toxicodependentes	1 (1%)

Quadro 5.3 - Tempo de funcionamento

	<i>n</i> = 83
Abaixo de 4 anos	5 (6%)
4 a 20 anos	34 (41%)
21 a 35 anos	22 (27%)
36 a 50 anos	12 (14%)
Acima de 50 anos	10 (12%)

Quadro 5.4 - Tamanho

	<i>n</i> = 82
Nenhum	1 (1%)
Abaixo de 50	64 (78%)
50 a 150	16 (20%)
151 a 250	1 (1%)
251 a 350	0
Acima de 350	0





Quadro 5.5 – Voluntariado

	n = 73
Dirigentes	471 (67 %)
Não dirigentes	234 (33%)

Quadro 5.6 – Executam avaliação de desempenho?

	n = 77
Não	48 (65%)
Sim	23 (35%)

Quadro 5.7 – Formalizam os objetivos de desempenho?

	n = 77
Não	51 (66%)
Sim	26 (34%)

Quadro 5.8 – Formalizam e definem objetivos de formação?

	n = 25
Não	8 (32%)
Sim	17 (68%)

Quadro 5.9 – A IPSS é certificada?

	n = 25
Não	19 (76%)
Sim	6 (24%)

Quadro 5.10 – Modelo de certificação

Total de respostas = 5	n
ISO 9001	2 (33%)
Equass	2 (33%)
Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível A)	0
Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível B)	0
Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social (Nível C)	1 (17%)
Outra (s) - (Equass Nível II – Excelência)	1 (17%)



## PARTE 2 - CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO DO RESPONSÁVEL DE FORMAÇÃO

Quadro 5.11 – Cargo

	n = 68
Presidente	15 (21%)
Director Técnico	30 (42%)
Gestor da Qualidade	1 (1,6%)
Gestor de Recursos Humanos	3 (4,8%)
Serviços Administrativos	2 (3,2%)
Empresa externa	2 (3,2%)
Técnico Superior	4 (6,5%)
Desconheço	7 (11%)
Outro (especificar)	4 (6,5%)

Quadro 5.12 – Natureza

	n = 58
Não Remunerada	21 (36%)
Remunerada	37 (64%)

Quadro 5.13 – Idade

	n = 57
18 a 30 anos	10 (18%)
31 a 43 anos	24 (42%)
44 a 56 anos	15 (26%)
57 a 68 anos	7 (12%)
Acima de 68 anos	1 (2%)

Quadro 5.14 – Género

	n = 59
Feminino	44 (75%)
Masculino	15 (25%)

Quadro 5.15 – Habilitações

	n = 57
Abaixo do 9º ano	2 (4%)
9º ano ao 11º ano	1 (2%)
12º ano	3 (5%)
Licenciatura	39 (68%)
Pós graduação/especialização	8 (14%)
Mestrado	3 (5%)
Doutoramento	1 (2%)

Quadro 5.16 – Tempo de experiência

	n = 53
Menos de 2 anos	21 (40%)
2 a 12 anos	22 (42%)
13 a 23 anos	5 (8%)
Acima de 23 anos	5 (10%)



Quadro 5.17 – Tempo na função na instituição

	n = 54
Menos de 2 anos	24 (45%)
2 a 12 anos	26 (47%)
13 a 23 anos	2 (4%)
Acima de 23 anos	2 (4%)

**PARTE 3 - PRÁTICAS DE GESTÃO DA FORMAÇÃO**

Quadro 5.18 – Definição de política de formação

	n = 69
Não	45 (67%)
Sim. Há uma política definida mas não divulgada aos trabalhadores	7 (9%)
Sim. Há uma política definida e divulgada aos trabalhadores.	17 (24%)

Quadro 5.19 – Justificações para não haver política de formação

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	n	Média
Até o momento, a instituição não perceciona a necessidade de ser definida uma política de formação	14 45%	1 3%	5 16%	9 29%	2 6%	31	2,4
Há percepção da necessidade de definição de uma política de formação, mas faltam pessoas e/ou conhecimentos técnicos para o fazer	5 16%	5 16%	2 6%	12 38%	7 22%	31	3,3
Ainda não há política de recursos humanos definida	5 16%	0 0%	3 10%	16 53%	6 20%	30	3,6
Ainda não há manual de funções definido	8 26%	2 6%	4 13%	7 23%	9 30%	30	3,2
A formação ainda não é percebida como estratégica para o desempenho da instituição	9 30%	4 13%	3 10%	11 36%	3 10%	30	2,8

Quadro 5.20 – Público-alvo das formações

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre	n	Média
Membros da Direção	11 27%	8 20%	15 37%	5 12%	1 2%	40	2,4
Responsáveis técnicos	1 2%	2 5%	12 30%	20 50%	5 12%	40	3,6
Técnicos superiores	1 2%	4 9%	10 24%	19 46%	7 17%	41	3,6
Administrativos	8 21%	7 18%	6 15%	12 31%	5 13%	38	2,9
Auxiliares	3 7%	4 9%	12 29%	17 41%	5 12%	41	3,4
Ajudantes operacionais	3 8%	4 11%	9 25%	15 41%	5 13%	36	3,4
Voluntários	14 50%	5 17%	5 17%	2 7%	2 7%	28	2
Outros (especificar)	1 33%	0 0%	1 33%	1 33%	0 0%	3	2,6



Quadro 5.21a e Quadro 5.21b – Finalidades das formações

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre	n	Média
Para promover o acolhimento de novos colaboradores (integração e socialização)	12 28,6%	11 26,2%	14 33,3%	3 7,1%	2 4,8%	42	2,3
Para a melhoria do desempenho das respostas sociais	2 4,3%	2 4,3%	2 4,3%	22 47,8%	18 39%	46	4,1
Para cumprir a política de formação dos recursos humanos	8 18,6%	6 14%	13 30,2%	11 25,6%	5 11,6%	43	2,9
Para atender às necessidades individuais dos trabalhadores em reciclar/actualizar os seus conhecimentos	2 4,4%	1 2,2%	10 22,2%	20 44,4%	12 26,7%	45	3,8
Para atender às necessidades/mudanças organizacionais não planeadas	5 11,9%	7 16,7%	15 35,7%	11 26,2%	4 9,5%	42	3
Para atender aos objectivos planeados e definidos pela direcção da instituição	7 15,9%	4 9,10%	12 27,3%	14 31,8%	7 15,9%	44	3,2
Para participar das formações oferecidas pelos projectos co-financiados	6 14,6%	11 26,8%	18 43,9%	4 9,8%	2 4,9%	41	2,6
Para cumprir a legislação laboral (35 horas obrigatórias)	6 14%	11 25,6%	14 32,6%	10 23,3%	2 4,7%	43	2,7
Para atender ao Modelo de Avaliação da Qualidade da Segurança Social	4 9,3%	9 20,9%	15 34,9%	11 25,6%	4 9,3%	43	3
Outros (especificar)	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1

Quadro 5.22 – Meios que asseguram as formações

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre	n	Média
São realizadas na instituição, em sala devidamente preparada para o efeito	2 4%	5 11%	21 40%	13 29%	6 13%	44	3,3
São realizadas fora da instituição	2 4%	6 13%	25 52%	12 27%	1 2%	44	3
São asseguradas por formadores externos	1 2%	1 2%	11 20%	18 40%	15 34%	44	4
São asseguradas internamente por trabalhadores da instituição (escolhidos pela sua experiência profissional e/ou formação académica, etc.)	19 45%	13 31%	10 19%	2 4%	0 0%	42	1,8
São realizadas à distância, através da internet (modelo e-learning)	37 90%	4 9%	0 0%	0 0%	0 0%	41	1,1
São realizadas em horário laboral	5 11%	9 20%	17 37%	11 24%	3 6%	45	2,9
São realizadas em horário pós laboral	4 9%	8 18%	12 27%	15 34%	5 11%	44	3,2



Quadro 5.23 – Âmbito das competências

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre	n	Média
Competências comportamentais	4	2	10	17	11	46	3,6
	9%	4%	22%	38%	25%		
Competências de gestão da instituição	7	3	13	14	5	42	3,1
	16%	7%	31%	33%	11%		
Competências de marketing	17	11	9	3	0	40	1,9
	42%	27%	22%	7%	0%		
Competências de planeamento e estratégia	7	5	13	13	4	42	3
	16%	11%	31%	31%	9%		
Competências em captação de recursos	13	8	14	5	1	41	2,3
	31%	19%	34%	12%	2%		
Competências gestão pela qualidade	5	2	14	18	4	43	3,3
	11%	4%	32%	41%	9%		
Competências novas tecnologias	8	11	12	9	2	42	2,6
	19%	26%	28%	21%	4%		
Competências técnicas	3	0	4	27	12	46	3,9
	6%	0%	8%	58%	26%		
Outras (relacionadas com requisitos legais)	1	0	1	0	0	2	2
	50%	0%	50%	0%	0%		

Quadro 5.24 – Etapas do processo de formação

	Sim	Não	n
Levantamento de necessidades de formação	17 (38%)	28 (62%)	45
Plano de Formação (definição das ações, orçamento, recursos humanos, materiais, financeiros, etc.)	19 (44%)	24 (56%)	43
Implementação das ações formativas (contratação, organização, acompanhamento, etc.)	15 (36%)	26 (63%)	41
Monitorização (avaliação) e controlo do processo formativo	19 (49%)	20 (51%)	39

Quadro 5.25 – Atribuição de responsabilidades

	Gestor Formação	Director Técnico	Gestor Recursos Humanos	Gestor Qualidade	Administrativo	Membros Direção	Técnico Superior	Consultor Externo	n
Levantamento necessidades formação	2	19	3	1	1	2	4	1	33
	6%	57%	10%	3%	3%	6%	10%	3%	
Plano de formação	3	14	4	2	1	2	1	3	30
	11%	44%	15%	6%	3%	6%	3%	11%	
Implementação ações formativas	2	16	4	2	0	3	5	3	35
	6%	41%	13%	6%	0%	9%	14%	9%	
Monitorização processo	3	11	3	2	0	2	4	4	29
	12%	39%	12%	7%	0%	7%	12%	15%	



Quadro 5.26 – Fontes de diagnóstico/levantamento de necessidades

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre	n	Média
Entrevistas aos trabalhadores	1 3,4%	7 24,1%	8 27,6%	7 24,1%	6 20,7%	29	3,3
Entrevista às chefias	2 7,4%	5 18,5%	4 14,8%	11 40,7%	5 18,5%	27	3,4
Fichas de avaliação de desempenho	12 48%	2 8%	5 20%	2 8%	4 16%	25	2,3
Fichas de avaliação de ações de formação anteriores	10 40%	5 20%	6 24%	3 12%	1 4%	25	2,2
Sondagens por questionário	13 54,2%	1 4,2%	2 8,3%	5 20,8%	3 12,5%	24	2,3
Reclamações de clientes	10 40%	3 12%	8 32%	1 4%	3 12%	25	2,3
Resultados de inquéritos de satisfação	10 41,7%	3 12,5%	5 20,8%	3 12,5%	3 12,5%	24	2,4
Documentos contendo orientações planeadas e definidas pela direção da instituição	8 32%	3 12%	9 36%	2 8%	3 12%	25	2,5
Plano de formação de anos anteriores	5 20,8%	2 8,3%	12 50%	3 12,5%	2 8,3%	24	2,7
Outros (quotidiano, reuniões, focus group, solicitadas directamente)	1 25%	0 0%	1 25%	1 25%	1 25%	4	3,2

Quadro 5.27 – Frequência de levantamento de necessidades

	Nenhuma	Uma	Duas	Mais que 2	n
2010	14 (31,1%)	19 (42,2%)	9 (20%)	3 (6,7%)	45
2009	16 (36,4%)	21 (47,7%)	5 (11,4%)	2 (4,5%)	44
Anteriormente a 2009	19 (48,7%)	15 (38,5%)	3 (7,7%)	2 (5,1%)	39

Quadro 5.28 – Afetação de orçamento

	n = 47
Não	37 (79%)
Sim	10 (21%)

Quadro A.29 – Aprovisionamento de recursos baseado no levantamento de necessidades

	n = 10
Não	4 (40%)
Sim	6 (60%)

Quadro 5.30 – Aprovação do orçamento pelos dirigentes

	n = 10
Não	0
Sim	10 (100%)

Quadro 5.31 – Metodologia de avaliação

Total de respostas = 50	n
Nunca	16 (34%)
Antes de iniciar a formação	2 (4,3%)
No decorrer da formação	6 (12,8%)
Logo após a conclusão da formação	20 (42,6%)
Avaliação do impacto, algum tempo após a formação	10 (21,3%)



Quadro 5.32 – Critérios de avaliação

Total de respostas = 29	n
Grau de satisfação dos formandos	25 (86%)
Competências adquiridas pelos formandos	25 (86%)
Grau de satisfação dos formadores	12 (41%)
Eficácia dos formadores	14 (48%)
Impacto no desempenho profissional dos formandos	25 (86%)
Impacto na melhoria das atividades da instituição	26 (90%)
Outros (sugestões/aplicabilidade na instituição)	1 (3%)

Quadro 5.33 – Avaliadores

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre	n	Média
Formandos	0	1	1	10	16	28	4,4
	0%	3,6%	3,6%	35,7%	57,1%		
Formadores	0	0	3	10	14	27	4,4
	0%	0%	11,1	37%	51,9%		
Direção	4	3	7	6	5	25	3,2
	16%	12%	28%	24%	20%		
Responsáveis pela formação	1	0	1	10	10	22	4,2
	4,5%	0%	4,5%	45,5%	45,5%		
Superiores hierárquicos dos formandos	2	0	1	8	9	20	4,1
	10%	0%	5%	40%	45%		
Colegas dos formandos	2	5	2	6	1	16	2,9
	12,5%	31,3%	12,5%	37,5%	6,3%		
Gestor de Recursos Humanos	7	1	1	3	6	17	3
	41,2%	5,9%	5%	17,6%	35,3%		
Gestor da Qualidade	8	1	0	3	5	17	2,7
	47,1%	5,8%	0%	17,6%	29,4%		
Outros (especificar)	1	0	0	0	0	1	1
	100%	0%	0%	0%	0%		

Quadro 5.34 – Carga horária investida em formações no ano de 2010

	Nenhuma	Menos de 35	De 35 a 350	De 350 a 375	De 375 a 1.750	Acima de 1.750	n
Número de ações internas (promovidas pela instituição)	9	16	16	1	0	0	42
	23%	39%	36%	3%	0%	0%	
Número de ações externas (promovidas por outras entidades ou parceiros)	4	23	14	1	0	0	42
	10%	54%	33%	3%	0%	0%	

Quadro 5.35 – Número de trabalhadores que participaram de ações de formação em 2010

	n	Média
Membros de direção	37	1,07
Responsáveis técnicos	38	1,58
Técnicos superiores	38	3,87
Administrativos	36	1,06
Auxiliares	35	9,11
Ajudantes operacionais	31	3,84
Voluntários não dirigentes	25	1,12
Outros	10	0,70



Quadro 5.36 – Investimento financeiro em formações no ano de 2010

N = 29		Média
Investimento da instituição em ações de formação		367 €
Investimento de terceiros em ações de formação (co-financiamentos, etc.)		1.068 €

Quadro 5.37 – Dificuldades na gestão do processo de formação

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	n	Média
Falta ou inadequação de estrutura física (salas, equipamentos, etc.)	25	4	3	7	2	41	1,9
	61%	9,8%	7,3%	17,1%	4,9%		
Falta ou escassez de recursos financeiros	2	3	3	16	19	40	4
	5%	7,5%	7,5%	37,5%	42,5%		
Falta ou escassez de recursos humanos	6	5	5	17	8	41	3,3
	14,6%	12,2%	12,2%	41,5%	19,5%		
Não é percebido como prioritária a execução deste processo	12	7	3	15	3	40	2,7
	30%	17,5%	7,5%	37,5%	7,5%		
Não é viável a dedicação exclusiva a esta atividade	6	8	6	10	10	40	3,2
	15%	20%	15%	25%	25%		
Carência de formação do pessoal envolvido nas atividades do processo de gestão da formação	12	6	7	11	5	41	2,7
	29,3%	14,6%	17,1%	26,8%	12,2%		
Outros (não existe departamento de recursos humanos nem de formação, não se aplica)	1	0	1	0	1	3	3
	33,3%		33,3%		33,3%		

Quadro 5.38 - Impacto da formação na carreira dos trabalhadores

	Não afeta	Afeta pouco	Não sei	Afeta muito	Afeta totalmente	n	Média
Na avaliação do desempenho individual	6	4	7	17	5	39	3,2
	15,4%	10,3%	17,9%	43,6%	12,8%		
Na remuneração	25	7	4	2	1	39	1,6
	64,1%	17,9%	10,3%	5,1%	2,5%		
Na valorização da função	6	4	3	20	7	40	3,4
	15%	10%	7,5%	50%	17,5%		
Na motivação dos participantes	3	6	6	18	7	40	3,5
	7,5%	15%	15%	45%	17,5%		
Na avaliação do desempenho da equipa	5	3	8	17	6	39	3,4
	12,8%	7,7%	20,5%	43,6%	15,4%		
Na progressão profissional	14	7	4	9	5	39	2,5
	35,9%	17,9%	10,3%	23,1%	12,8%		
Outro (especificar)	1	0	0	0	0	1	1
	100%	0%	0%	0%	0%		